



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Mejora continua para optimizar la comercialización de vehículos en la Empresa
DERCOCENTER S.A.C -Filial Piura- 2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciada en Administración

AUTORA:

Br. Otero Farfán, Claudya Lucya (ORCID: 0000-0001-5810-9867)

ASESOR:

Dr. Castillo Palacios, Freddy William (ORCID: 0000-0001-5815-6559)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
Gestión de Organizaciones

PIURA- PERÚ

2019

Dedicatoria

La presente tesis es dedicada a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proyecto de obtener uno de mis anhelos deseados.

A mi querida familia, por el apoyo moral y comprensión durante este proceso.

Agradecimiento

A Dios, por bendecir mi vida, por guiarme a lo largo de esta experiencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

A mi familia por las constantes palabras de motivación para concluir mi objetivo.

A mi asesor de tesis, por haberme guiado y apoyado en la elaboración de este trabajo de titulación.

Página del Jurado

Declaratoria de autenticidad

Yo, Otero Farfán Claudya Lucya, con DNI N° 46607101 a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración.

Declaro la autenticidad de mi estudio de investigación denominado “MEJORA CONTINUA PARA OPTIMIZAR LA COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS EN LA EMPRESA DERCOCENTER S.A.C -FILIAL PIURA- 2019”, para lo cual, me someto a las normas sobre elaboración de estudios de investigación al respecto.

Así mismo, declaramos también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Piura, Diciembre del 2019.



Otero Farfán, Claudya Lucya
DNI: 46607101

ÍNDICE

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Página del Jurado.....	iv
Declaratoria de autenticidad	v
ÍNDICE	vi
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO	11
2.1. Diseño de investigación	11
2.2. Variables, Operacionalización	11
2.2.1. Mejora Continua	11
2.2.2. Comercialización.....	11
2.2.3. Operacionalización de variables	12
2.3. Población y muestra	14
2.3.1. Población.....	14
2.3.2. Muestra.....	14
2.3.3. Criterios de selección	14
2.4. Técnicas, instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	14
2.4.1. Técnicas.....	14
2.4.2. Instrumentos	15
2.4.3. Validez.....	15
2.4.4. Confiabilidad	15
2.5. Procedimiento.....	16
2.6. Métodos de análisis de datos	16
2.7. Aspectos éticos.....	16
III. RESULTADOS	17
3.1. Descripción de la planificación de la mejora continua en la empresa DERCOCENTER S.A.C– Filial Piura	17

3.2. Caracterización de la ejecución de la mejora continua en la empresa DERCOCENTER S.A.C– Filial Piura	18
3.3. Descripción de la verificación de la mejora continua en la empresa DERCOCENTER S.A.C– Filial Piura	19
3.4. Caracterización de la forma como se lleva a cabo la acción de la mejora continua en la empresa DERCOCENTER S.A.C– Filial Piura	20
3.5. Descripción de la gestión de las personas en la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura	21
3.6. Características de la evidencia Física en la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura.....	22
3.7. Caracterización de los tiempos, tipos o estándar de ejecución de los procesos en la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C –Filial Piura	23
3.8. Determinar de qué manera la mejora continua puede optimizar la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura.....	24
IV. DISCUSIÓN	26
V. CONCLUSIONES	34
VI. RECOMENDACIONES	36
VII. PROPUESTA.....	37
7.1. Introducción.....	37
7.2. Objetivo de la propuesta.....	38
7.2.1. Objetivo General.....	38
7.2.2. Objetivos Específicos.....	38
7.3. Justificación	39
7.4. Análisis FODA	40
7.5 Población Objetivo	41
7.6 Estrategias.....	41
Tabla N° 10. Tabla resumen de las estrategias y costos	56
VIII.REFERENCIAS.....	58
ANEXOS	61
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	62
Anexo 2a: Esquema de Cuestionario aplicado a los trabajadores que laboran en la empresa DERCOCENTER S.A.C-Filial Piura-2019.....	64
Anexo 2b: Informe de resultados complementarios del cuestionario aplicado a los trabajadores que laboran en la empresa DERCOCENTER S.A.C-Filial Piura-2019	66

Anexo 3a: Esquema de la guía de entrevista aplicada a la Sub-Gerencia que labora en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura-2019	71
Anexo 3b. Informe de resultado de guía de entrevista aplicado a la Sub-Gerencia de la empresa que labora en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura-2019	72
Anexo 4. Constancia de validación del cuestionario realizado a los trabajadores que labora en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura-2019	74
Anexo 5. Formato de registro de confiabilidad del cuestionario aplicado a los trabajadores que laboran en la empresa DERCOCENTER S.A.C-Filial Piura-2019	83
Anexo 6. Matriz de Instrumentos.....	85
Anexo 7. Fotografía.....	87
Anexo 8. Acta de Aprobación de Originalidad de Tesis.....	88
Anexo 9. Pantallazo del Porcentaje del Turnitin	89
Anexo 10. Autorización de Publicación de Tesis.....	90
Anexo 11. Versión Final de Trabajo de investigación	91

RESUMEN

El objetivo principal de la presente investigación fue determinar de qué manera la mejora continua puede optimizar la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura- Año 2019. Se aplicó un diseño no experimental, transversal y descriptivo, aplicando un cuestionario a los 30 trabajadores de la empresa y una entrevista a la responsable de la tienda quienes constituyeron la muestra de la investigación. Los resultados indican que la empresa cuenta con un equipo de mejora continua de sus procesos comerciales. Asimismo, la alta dirección apoya la aplicación de estrategias a fin de mejorar la efectividad de los procesos comerciales, las que tienen pleno respaldo de los colaboradores de la empresa, no obstante los trabajadores conocen poco los objetivos de la auditoría de calidad en la empresa, mientras que la toma de decisiones en la empresa contribuye muy poco a mejorar los procesos comerciales. De otra parte se evidenció que la empresa cuenta con sistemas fáciles de utilizar para la operatividad y tiene herramientas tecnológicas que permiten promover información real, sin embargo, se debe mejorar aún más el mobiliario y equipos, la vestimenta del personal y la tecnología. Finalmente, el estudio deja en evidencia que los aspectos mejor valorados son la ejecución y planificación, mientras que los menos valorados son la verificación y la acción. Dentro de la comercialización, el aspecto mejor valorado es el relacionado a las evidencias físicas y los menos valorados son la gestión de personas y los procesos.

Palabras claves: Mejora continua, comercialización, vehículos, clientes.

ABSTRACT

"The main objective of the present investigation was to determine how the continuous improvement can optimize the commercialization of vehicles in the company DERCOCENTER SAC - Filial Piura- Year 2019. A non-experimental, transversal and descriptive design was applied, applying a questionnaire to the 30 workers of the company and an interview to the person in charge of the store who constituted the sample of the investigation. The results indicate that the company has a team of continuous improvement of its business processes. Likewise, the top management supports the application of strategies in order to improve the effectiveness of the commercial processes, which have full support from the company's employees, although the workers know little about the objectives of the quality audit in the company, while decision-making in the company contributes very little to improving business processes. On the other hand, it was evident that the company has easy-to-use systems for operation and has technological tools that allow to promote real information, however, furniture and equipment, staff clothing and technology must be further improved. Finally, the study shows that the most valued aspects are execution and planning, while the least valued are verification and action. Within marketing, the aspect that is best valued is that related to physical evidence and the least valued is the management of people and processes.

Keywords: Continuous improvement, commercialization, vehicles, customers.

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones modernas, mejoran de manera continua el proceso de comercialización para lograr la eficacia mediante sus estándares establecidos, controles de auditorías, análisis de datos y así poder prevenir y corregir las acciones y el desempeño de la dirección. Su utilidad radica en confirmar si existen áreas de bajo rendimiento y en identificar las oportunidades a abordar (ISO,9000:2015). Actualmente la industria automotriz ha crecido de manera significativa y su competencia es más agresiva por las exigencias de los clientes, quienes obligan a las organizaciones a mejorar continuamente sus procesos, productos y/o servicio convirtiéndose como necesidad para la sostenibilidad del negocio.

Por esta razón los diecinueve tratados de libre comercio (TLC) vigentes en Perú, toma importancia para la comercialización de bienes y servicios al exterior, y se obligan a los negocios locales en estar preparados y adoptar condiciones requeridas para competir de manera adecuada en el mercado internacional. Pero aún existe una despreocupación de formalidad puesto que el 0.071% de empresas están certificadas en gestión de calidad según la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2016). Este es un aspecto importante, debido a que resalta la falta de interés de las organizaciones en incrementar sus ventas y exportaciones y fortalecer sus procesos comerciales para mejorar su desempeño tanto en el mercado interno como externo.

En el departamento de Piura, se encuentra ubicada la empresa DERCOCENTER S.A.C, dedicada a la comercialización de vehículos, venta de repuestos originales y servicio técnico por taller. Actualmente la empresa tiende a preocuparse por cumplir con las metas mensuales de ventas, olvidando el fortalecimiento de sus procesos de comercialización en las distintas áreas y el entrenamiento de su área comercial puesto que el asesor de ventas carece de instrucciones modernas al ofrecer un producto debido al poco interés de los responsables de cada marca, adicional a ello existe procedimientos engorrosos en la emisión del comprobante de venta generando inseguridad con el comprador por no tener en el momento un sustento del desembolso de la compra. También se muestra un desorden y descontrol de la exhibición de productos (autos) para la venta y la falta de ergonomía en la

organización que origina la incomodidad de los clientes por la distribución de ambientes pequeños e incluso desorden documentario.

Asimismo existe una demora de atención por parte del área de servicio al cliente para el área de post-venta creando tiempos muertos al paralizar las operaciones de solución hasta la espera de las repuestas, de la misma forma la presencia de situaciones no prevista generan nuevos procedimientos que a lo largo del tiempo tienden a perderse por la falta de estandarización y entrenamiento del personal interno frente a los cambios , a ello se suma la acumulación de actividades por la caída de sistema tecnológicos que origina un gran problema en los tiempos de compromiso con el cliente en especial en la entrega del vehículo, que lo largo está mostrando una insatisfacción interna y externa, por falta de compromiso, seriedad e inseguridad comercial en compra de sus bienes.

Cabe resaltar que la empresa aún no implementa acciones de mejora que solucionen de raíz estos problemas, de seguir con esta situación la empresa DERCOCENTER, desarrollará una insatisfacción alta en el consumidor y una migración de ellos, afectando su rentabilidad y posicionamiento dentro de la industria automotriz, adicionalmente el personal interno seguirá trabajando con desánimo y desorden por las falencias presentadas y poco interés de los representantes.

En razón a lo anteriormente expuesto resulta necesario el planteamiento de herramientas de mejora en los procesos de comercialización para maximizar la calidad de los productos y/o servicios, y profundizar la concientización del personal en las áreas de trabajo. Logrando un crecimiento en el mercado, una fuerte fidelización con sus clientes (internos-externos), con un clima laboral estable y un fortalecido portafolio de productos y servicios, acorde a las necesidades del usuario.

Para contar con referentes a la presente tesis, se ha considerado presentar los siguientes antecedentes de carácter internacional, nacional y local.

De Freitas (2017) presentó la tesis titulada “Propuesta de Marketing con el fin de Incrementar las Ventas en la Empresa ARRENDAUTO S.A” en la Facultad de Ciencias Administrativas, Santiago de Guayaquil. El objetivo general fue proponer estrategias de

marketing para incrementar las ventas de alquiler de vehículos en la empresa ARRENDAUTO S.A, a través de convenios empresariales, medios digitales y disminución de costos. El diseño de la investigación fue no experimental- de tipo exploratoria, se aplicó técnicas cualitativas como entrevistas, Focus Grop y proyecciones tanto a los clientes como empleados para conocer las preferencias del mercado. La investigación concluyó detectando una desventaja competitiva, falta de renovación de vehículos y procesos de venta largos, además debe contratarse a un jefe de ventas para el control de comisiones y motivación de los asesores de venta.

Burgo (2016) presentó la tesis titulada “Análisis del Proceso de trabajo y Propuesta de Mejora para el Taller Mecánico Automotriz de la Concesionaria Chery – Concepción”. En la Facultad de Ingeniería Civil Industrial, Concepción, Paraguay. El objetivo general de la investigación fue realizar propuestas de mejora para las actividades realizadas en la compañía que ayuden al desarrollo de los procesos de trabajo, disminuir los tiempos improductivos y estandarizar los tiempos de ejecución de las actividades que contempla el proceso de servicio de mantenimiento vehicular. El diseño de la investigación es no experimental - de tipo descriptivo, puesto que señala las falencias en la forma de llevar a cabo los trabajos ya sea a través de alguna actividad mal diseñada o ir en búsqueda de métodos más efectivos que los presentados en la actualidad. La investigación concluye en implementar un sistema computarizado que permita controlar tiempos de atención para un trabajo más rápido y satisfactorio.

Aguirre (2012) presentó la tesis titulada “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa EQUINORTE S.A., orientado al mejoramiento continuo del sistema comercial”. En la Facultad de Ciencias Administrativas, Quito, Ecuador. El objetivo general de la investigación fue elevar los niveles de eficiencia, eficacia y productividad, mediante el levantamiento, definición y categorización de procesos que permita el mejoramiento continuo tanto en el área de Preventa-Venta-Postventa. El diseño de la investigación es no experimental- de tipo descriptivo. La investigación concluyó identificando que el diseño de los procesos se encuentra quebrantado por el desconocimiento de funciones y responsabilidades afectando las necesidades de los clientes.

En antecedentes nacionales se consideró a: Collado y Rivera (2018) con la tesis titulada “Mejora de la Productividad mediante la Aplicación de Herramientas de Ingeniería de Métodos en un Taller Mecánico Automotriz”. En la Facultad de Ingeniería de la Universidad

San Ignacio de Loyola, Lima. El objetivo general fue incrementar la productividad del área de servicio y almacén y generar un cambio en la cultura de la organización, demostrando mejoras en el orden y limpieza del desarrollo del ciclo del trabajo. El diseño de la investigación es cuasi experimental- de tipo aplicativo. La investigación concluye que a través de la implementación de técnicas cualitativas se mejora los tiempos de despacho de repuestos para los mantenimientos preventivos menores permitiendo al asistente de almacén enfocarse en servir al cliente interno, evitando reprocesos y disminuyendo los trabajos rutinarios de orden y limpieza. Asimismo, la contratación y correcta estructuración del puesto de asistente de taller ha permitido desempeñar de manera objetiva las funciones del mecánico mejorando los tiempos de trabajo, como también los procesos.

Alarcón (2017) presentó la tesis titulada “Modelo de mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la empresa de servicios ServiFreno de la ciudad de Quito”. En la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. El objetivo general fue determinar el grado de impacto del Modelo de Mejora Continua basado en Procesos en la Calidad de los Servicios que perciben los clientes de la empresa de servicio ServiFreno. El diseño de investigación es no experimental – de tipo descriptiva. La investigación concluyó que deben mejorar los procesos operativos adquiriendo maquinaria y equipos, se debe fortalecer el tema de las garantías de los productos comercializados para lograr seguridad con el comprador, además que las capacitaciones se brinden permanentemente al personal técnico y al resto del personal para saber llegar al cliente y poder cubrir sus necesidades en el momento.

Reyes (2017) presentó la tesis titulada “Diseño Organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa COMPURED S.A.C.” En la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, La Libertad. El objetivo general fue medir el efecto de la implementación de un diseño organizacional que permita mejorar los procesos internos de la empresa Compured S.A.C, de esta manera se logrará optimizar los procesos internos de la empresa mediante la implementación de un Manual de Organización y Funciones, organigrama y flujogramas de procesos. El diseño de la investigación es no experimental- de tipo descriptivo. La investigación concluyó con la aplicación de una encuesta donde se evidenció que la empresa no contaba con un modelo de diseño organizacional formal, lo cual no establecía claramente las funciones de los trabajadores y la forma de ejercerlos haciendo sus procesos internos deficientes.

Alvarado y Julca (2015) con la tesis titulada “Plan de Mejora para optimizar el Proceso de Atención al Cliente a Nivel de Venta y Post venta de Vehículos y su Impacto en la Rentabilidad en la Empresa AUTONORT TRUJILLO S.A”. En la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, La Libertad. El objetivo general es determinar el impacto que tendrá un plan de mejora para optimizar el proceso de atención al cliente a nivel venta y post venta y aumentar la rentabilidad de la empresa. El tipo de investigación es descriptivo. La investigación tiene como conclusión que la calidad de los procesos de venta son deficientes para más del 26% de los clientes de Autonort Trujillo S.A , además que el cuellos de botella se presenta en aspectos sencillo como la entrega de los vehículos o los trámites de registro y documentación del mismo, asimismo la baja capacidad del personal de ventas para liderar la relación comercial con sus clientes y una percepción errónea de las necesidades de sus clientes. A nivel de post venta muestra demoras en la línea de cambio de aceite y revisión automotriz integral.

Como antecedente local se ha tenido a bien considerar a Vidarte (2017) con la tesis “Estudio del Mercado Idiomático para Diseñar una Estrategia de Posicionamiento Publicitario. Caso práctico: Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de Piura.”. En la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura. El objetivo principal fue diseñar una Estrategia de Posicionamiento Publicitario para el Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de Piura. La investigación metodológicamente es de tipo descriptiva, con diseño no experimental, utilizando una muestra de 196 estudiantes (en su gran mayoría) de la Universidad Nacional de Piura 2016 y aplicando como técnicas la encuesta con su instrumento el cuestionario, así como también el focus group con su instrumento la guía de focus group. Se llegó a la conclusión que se debe incrementar el valor agregado y búsqueda de ventajas competitivas, implementando estrategia en las 4P del producto y mejorando las 3P de servicios como Personas, Procesos y Evidencia Física; puesto que el posicionamiento publicitario del Instituto de Idiomas de la UNP es antiguo pero falta profundizar su imagen corporativa ante los usuarios con servicios de calidad.

En lo que concierne a las teorías relacionadas al tema cabe resaltar que la mejora continua es un proceso que define la calidad de la organización y evalúa la situación actual, la cual corrige y guía hacia la competitividad. La aplicación de la técnica contribuye a superar las debilidades y consolidar las fortalezas de la empresa para poder alcanzar un

posicionamiento en el mercado automotriz, tomando en cuenta que el recurso humano tiene un papel muy importante en esta labor. Entre las principales ventajas del mejoramiento continuo se tiene que se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales; las mejoras se dan a corto plazo y resultados visibles; minimiza los productos defectuosos y se utilizan menos materia prima, por lo mismo se reducen los costos; aumenta la productividad y guía a la empresa hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para su existencia y ayuda adaptar los procesos a las nuevas tecnologías.

Algunos conceptos de diferentes autores proponen estrategia de mejora continua que a su vez están conformadas por una variedad de herramientas todas enfocadas por la voz del cliente (López, 2007). Por su parte Curay y Oliva (2014) citan a Kabboul, quien define el mejoramiento continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado. Finalmente Abell citado por Sánchez (2011), da como concepto de mejoramiento continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

Juran citado Vásquez (2012) establece que la mejora parte de “identificar e investigar necesidades del cliente, de esa forma no se hará en cualquier dirección, sino en aquella que satisfaga mejor los requerimientos”. Además, señala que la responsabilidad de la calidad y la mejora de procesos debe ser parte de la responsabilidad de la alta dirección quien funge como líder estableciendo primero la visión y después proporcionando los medios mediante los cuales sea posible alcanzarla.

El autor que guiará la presente investigación es Deming con el modelo PDCA, para lo cual se definirá la variable mejora continua y sus indicadores. Deming citado por Alarcón (2017) menciona que “la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca”. Para su aplicación se tomará como herramienta de mejora el Ciclo Deming o PDCA (Planear-Ejecutar-Verificar- Actuar). (Vargas y Aldana, 2011).

El ciclo Deming se compone de cuatro etapas cíclicas de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo. (Escalante, 2013).

Planificación (Plan):

Es la etapa principal del círculo Deming donde el investigador recopila información actual de los procesos, producto y servicios que se manejan en la organización y del cual se necesita tiempo para definir y analizar un problema e identificar sus causas.

Ejecución (Do):

Se define la técnica de solución del problema y se inicia las acciones inmediatas para la mejora de la situación que debilita la satisfacción de necesidades, requerimientos y expectativas con el cliente. En esta etapa no se resuelve por completo el problema solo se prueba que la estrategia tenga resultado favorable y si no se llega a lo planificado se reevalúa o se toman estrategias secundarias. (Vargas y Aldana, 2011).

Verificación (Check):

Se realiza el seguimiento y la medición de los objetivos planificados respetando políticas internas en el proceso, producto y servicio, la comparación de resultado determina si se ha solucionado el problema o todavía hay detalles que corregir (Krajeswski, Ritzman y Malhotra, 2013).

Acción (Act.):

Implica tomar la decisión de adoptar el cambio, abandonarlo o repetir el ciclo de resolución de problemas. Si se adopta el cambio, entonces se deben realizar esfuerzos para asegurar que los nuevos métodos se han establecido de manera que se pueda mantener el nuevo nivel de desempeño; el equipo entonces tiene la capacidad de enseñar a otros la aplicación del procedimiento aceptado (Krajeswski, Ritzman y Malhotra, 2013).

En lo que respecta a la variable comercialización se tiene que el proceso de comercialización dentro de una organización consiste en direccionar a la empresa en el planteamiento, ejecución y control continuo, estudios de la demanda del mercado, buscar oportunidades y estrategias, elaborar mezclas comerciales rentables para mercados claramente definidos, representa un grupo de vendedores y compradores deseosos de

intercambiar bienes y/o servicios por algo de valor. “El proceso de comercialización involucra las compras, el almacenamiento y la venta” (Criollo, 2016). De hecho, la comercialización mezclada (marketing mix) es uno de los factores que influyen en las decisiones de compra de los consumidores. Es un conjunto de herramientas de comercialización utilizadas por las empresas para la consecución de sus objetivos de venta. La comercialización mezclada 7P se incorpora en un sistema de comercialización moderno, es decir, Producto, Precio, Punto de venta, Promoción, Personal, Presentación y Proceso (Lovelock, Wirtz y Chew, 2011).

Por su parte, Jerome citado por Criollo (2016) define la comercialización como: “La realización de las actividades que orientan el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario, con el fin de satisfacer a los clientes y realizar los objetivos de la empresa”.

En cuanto a las 3p del servicio Olivieri (2010) menciona:

Personal: La organización de atención, la capacitación, la motivación, la distinción, el compromiso, el aspecto, la conducta individual y colectiva, se convierte en un estímulo importante para la decisión de compra.

Medio Físico: Es el ambiente con todos los elementos de operación y confort al respecto. También constituyen un elemento decisor de compra.

Proceso: Encontraremos las políticas, las normas, los procedimientos, la mecanización, la discreción y confidencialidad de los operadores, la participación, la orientación al cliente.

El autor que guía esta investigación es Lovelock, quien señala a la comercialización como un conjunto de herramientas utilizadas por las empresas para la consecución de sus objetivos de venta relacionadas con la mercadotecnia donde se incorpora un sistema moderno, es decir, Personal, Presentación y Proceso. (Lovelock, 2011), Las 3P de servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra a cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas. (Hurtado, 2016)

En concordancia con el enfoque de la presente investigación, se presenta a continuación la pregunta general: ¿De qué manera la mejora continua puede optimizar la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura – 2019?

Mientras que las preguntas específicas son las siguientes: ¿Cómo se lleva a cabo la planificación de la mejora continua en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura?; ¿De qué manera se efectúa la ejecución de la mejora continua en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura?; ¿Cómo se lleva a cabo la verificación de la mejora continua en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura?; ¿Cómo se lleva a cabo la acción de la mejora continua en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura?; ¿Cómo se gestionan las personas para la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura?; ¿Cuáles son las características de la evidencia física en la comercialización de vehículos de la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura? y ¿Cuáles son los tiempos, tipos o estándar para la ejecución de los procesos en la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura ?

De otra parte, cabe resaltar que esta investigación presenta una justificación teórica al realizar aportaciones de conocimiento obtenidos a lo largo de la etapa académica y aplicarlos en la organización investigada, como es la metodología de mejora continua partiendo del círculo de Deming para optimizar la comercialización de vehículos, cuyos resultados reflejaran un comportamiento eficiente en el personal interno como productos, servicios y recursos de calidad obteniendo la satisfacción total del cliente. Asimismo, se desarrollará un aspecto práctico al ayudar resolver un problema o, por lo menos propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo. En la organización existe la necesidad de ejecutar herramientas de mejora continua ante las causas que obstruyen la optimización de comercialización de vehículos. Siendo las personas, medio físico y procesos el enfoque principal para conseguir los objetivos.

La parte económica prevalece en las mejoras de proceso buscando mayor rentabilidad, evaluando las necesidades actuales y depurando las actividades que incurren a gastos y costos innecesarios. Finalmente, también existe una justificación social porque busca contribuir en los beneficios laborales como capacitaciones, motivación, ambientes adecuados, reconocimientos y compromiso, abriendo las puertas a un servicio cada vez más personalizado donde el cliente tenga la confianza sobre la calidad de los trabajos que se van a realizar, ampliando la lealtad de los clientes, produciendo mejores ingresos.

En concordancia con las preguntas de investigación, se presentan a continuación los objetivos de estudio, siendo el objetivo general: Determinar de qué manera la mejora continua puede optimizar la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura- 2019.

Mientras que los objetivos específicos son: Identificar cómo se lleva a cabo la planificación de la mejora continua en la empresa DERCOCENTER S.A.C– Filial Piura; Determinar de qué manera se efectúa la ejecución de la mejora continua en la empresa DERCOCENTER S.A.C– Filial Piura; Establecer cómo se lleva a cabo la verificación de la mejora continua en la empresa DERCOCENTER S.A.C– Filial Piura; Determinar cómo se lleva a cabo la acción de la mejora continua en la empresa DERCOCENTER S.A.C– Filial Piura; Reconocer cómo se gestionan las personas en la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura; Identificar las principales características de la evidencia Física en la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura y finalmente, Determinar los tiempos, tipos o estándar de ejecución de los procesos en la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

La presente investigación desarrolló un diseño no experimental donde se estudió las variables sin ninguna manipulación de por medio, aparte de ello es transversal porque recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único puesto que su aplicación es en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura, en el presente año. Además, es descriptiva porque recoge los datos tal como ocurren en la realidad, empleando el método de la observación y describiendo las características de las variables a estudiar de manera independiente (Arias, 2014).

El enfoque de la investigación es mixto porque intercambia instrumentos cualitativos y cuantitativos para el recojo de información.

2.2. Variables, Operacionalización

2.2.1. Mejora Continua

Deming citado por Alarcón (2017), menciona que “la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca”.

2.2.2. Comercialización

Lovelock (2011), señala la comercialización como un conjunto de herramientas utilizadas por las empresas para la consecución de sus objetivos de venta relacionadas con la mercadotecnia donde se incorpora un sistema moderno, es decir, Personal, Presentación y Proceso.

2.2.3. Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Definición Operacional	Indicadores	Escala de medición
V1: Mejora Continua	Menciona que la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca. Deming (2017)	Planificación	La dimensión de la planificación se medirá a través de la identificación del problema, los equipos de mejora y la estrategia de mejora utilizando técnicas como encuesta y entrevista.	Identificación del problema	Ordinal
				Equipos de mejora	Ordinal
				Estrategias de mejora	Ordinal
		Ejecución	La dimensión de la Ejecución se medirá a través del Liderazgo de la alta dirección, el desarrollo de estrategias y el plan de acción, utilizando técnicas como la encuesta y entrevista.	Liderazgo de la alta dirección	Ordinal
				Desarrollo de Estrategias	Ordinal
				Plan de Acción	Ordinal
		Verificación	La dimensión de verificación se medirá a través de seguimientos a los procedimientos y auditoria de calidad utilizando la encuesta.	Seguimientos a los procedimientos	Ordinal
				Auditoria de calidad	Ordinal
Acción	La dimensión de la acción se medirá a través del análisis de estadísticas, las acciones de mejora preventivas y correctivas y la toma de decisiones, utilizando técnicas de encuesta y entrevista.	Análisis de estadísticas	Ordinal		
		Acciones de mejora preventivas y	Ordinal		
		Toma de decisiones	Ordinal		

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Definición Operacional	Indicadores	Escala de Medición
V2: Comercialización	Lovelock (2011), señala la comercialización como un conjunto de herramientas utilizadas por las empresas para la consecución de sus objetivos de venta relacionadas con la mercadotecnia donde se incorpora un sistema moderno, es decir, Personal, Presentación y Proceso.	Personas	La dimensión de personas se medirá a través de actividades de capacitación y entrenamiento, el nivel de motivación al personal y retención del personal, utilizando la encuesta.	Actividades de capacitación y entrenamiento	Ordinal
				Nivel de motivación al personal	Ordinal
				Retención del personal	Ordinal
		Evidencia Física	La dimensión de evidencia física se medirá a través del mobiliario y equipos, el vestuario del personal y la tecnología, utilizando la técnica de encuesta.	Mobiliario y Equipos	Ordinal
				Vestuario del personal	Ordinal
				Tecnología	Ordinal
		Proceso	La dimensión de Proceso se medirá a través de los flujos de actividades comerciales, tiempos de ejecución de actividades y participación de clientes, utilizando la técnica de encuesta.	Flujo de actividades comerciales	Ordinal
				Tiempo de ejecución de las actividades	Ordinal
				Participación del cliente en los procesos	Ordinal

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población

La población o universo consiste en el conjunto de personas, instituciones o cosas involucradas en la investigación a estudiar con el fin de obtener conclusiones (Hernández, Fernández & Baptista, 2008, p.207).

La unidad de análisis de la investigación está constituida por 30 trabajadores de las distintas áreas de la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura

2.3.2. Muestra

Se empleó un enfoque censal puesto que el número de miembros de la población es pequeño por tanto el instrumento de investigación fue aplicado a todo el personal de la organización.

2.3.3. Criterios de selección

a) Criterios de inclusión:

Trabajadores que laboran en el concesionario de DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura, varones y mujeres de todas las edades.

b) Criterios de exclusión

No se aplicaron criterios de exclusión puesto que se desarrolló una muestra censal.

2.4. Técnicas, instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

2.4.1. Técnicas

Encuesta: En la investigación se utilizó esta técnica para la recopilación de información, su finalidad fue obtener respuestas cuantitativas de los sucesos, hechos, situaciones y otras características del problema de estudio, para lo cual se requirió de la atención de los colaboradores de la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura.

Entrevista: En el proceso de investigación, esta herramienta fue de apoyo del investigador, puesto que interviene la opinión del sujeto de estudio a fin de obtener información verbal y

de primera fuente para disolver interrogantes que se presentan en el tema de mejora continua para optimizar la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C.

2.4.2. Instrumentos

Cuestionario: Este instrumento se aplicó a la muestra conformada por 30 colaboradores de distintas áreas de la organización. Las preguntas están estructuradas y son mediciones cuantitativas. Esta herramienta evalúa los procesos internos a fin de emplear la herramienta de mejora para optimizar la comercialización de vehículos y brindar al cliente una satisfacción completa del producto o servicio adquirido.

Guía de entrevista: El instrumento detalla preguntas de interés para la formulación del problema existente, para lo cual fue necesaria la concentración del entrevistado a fin de tener una apreciación real y adecuadas respuestas.

2.4.3. Validez

Según Valderrama (2013) sostiene que es “el juicio de expertos viene a ser el conjunto de opiniones que brindan los profesionales de experiencia” (p.198). Para que el instrumento tenga validez fue necesaria la revisión de profesionales que evalúen el tema, para lo cual se tomaron los siguientes puntos en consideración: los instrumentos de recopilación de datos deben tener relación con las dimensiones y variables del estudio; los instrumentos deben ser oportunos al tipo y a la naturaleza de la investigación y los instrumentos deben tener parentesco, es decir cada ítem escrito debe relacionarse con los indicadores propuestos en la investigación.

2.4.4. Confiabilidad

Se determinó el nivel de comprensión del cuestionario mediante la aplicación de una prueba piloto al 10% de la muestra, calculando Alpha de Cronbach, cuyo resultado debe fue de 0.821 para la parte del cuestionario de mejora continua y 0.869 para la parte del cuestionario de comercialización, con lo cual se comprobó la fiabilidad del instrumento.

2.5. Procedimiento

Se aplicó un cuestionario con escala de Likert a los trabajadores de distintas áreas de la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura, asimismo se entrevistó a la sub gerente de la empresa a fin de conocer su punto de vista sobre aspectos similares a los indagados en el cuestionario.

2.6. Métodos de análisis de datos

La interpretación de los resultados obtenidos por las técnicas de medición (encuesta y entrevista) aplicado a los colaboradores de la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura, se realizará a través de programas Excel y SPP versión 21.0.

2.7. Aspectos éticos

En el desarrollo de la investigación se respetaron los derechos del autor y las diversas fuentes de investigación, por tanto, la información citada en la realidad problemática, antecedentes y teorías relacionadas ha sido citada de acuerdo a lo establecido en las normas APA.

Siendo la información restringida para el público en general por la alta competitividad, se tomó las medidas necesarias para no difundir la información, ya que podría generar problemas administrativos o legales.

III. RESULTADOS

En la interpretación de los resultados se ha tenido en cuenta que la escala de la encuesta ha sido codificada de 1 al 5, donde 1 significa que los aspectos evaluados no se realizan nunca y 5 que se realizan siempre; teniendo en cuenta que el promedio de la escala es de 3 puntos, las valoraciones mayores implican una percepción positiva.

3.1. Descripción de la planificación de la mejora continua en la empresa DERCOCENTER S.A.C– Filial Piura.

Tabla 1. Frecuencia con la que se realizan los aspectos relacionados a la planificación

Aspectos	Promedio	Desviación estándar
1. La empresa tiene información real para identificar los problemas que afectan los procesos comerciales en las distintas áreas	4,0	,9
2. La empresa actúa de manera rápida cuando identifica un problema que afecta el desarrollo de las actividades	4,0	,9
3. La empresa cuenta con un equipo de mejora continua de sus procesos comerciales	3,7	1,0
4. El equipo de colaboradores del área comercial de la empresa cuenta con formación en temas relacionados a la mejora continua	3,8	1,1
5. En el área comercial de la empresa se promueve la propuesta de estrategias de mejora continua	4,0	,9
6. Considera que la estrategia de mejora continua ha incidido satisfactoriamente en el proceso comercial de la empresa	4,1	,9

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

La tabla anterior da cuenta de la percepción de los trabajadores por los aspectos de la planificación; los promedios de alrededor de 4 puntos indican que la empresa mayormente tiene información real para identificar los problemas que afectan los procesos comerciales en las distintas áreas, casi siempre actúa rápidamente cuando identifica un problema que afecta el desarrollo de las actividades. Las evidencias indican además que la empresa cuenta con un equipo de mejora continua de sus procesos comerciales conformado por los mismos colaboradores, quienes están en constante formación en temas relacionados a la mejora continua; en dicha área, además se promueve la propuesta de estrategias de mejora continua la

que ha incidido satisfactoriamente en el proceso comercial de la empresa. Si bien la planificación evidencia un buen nivel de aplicación en la empresa, aún hay una brecha para llegar al nivel óptimo.

3.2. Caracterización de la ejecución de la mejora continua en la empresa DERCOCENTER

S.A.C– Filial Piura.

Tabla 2. Frecuencia con la que se realizan los aspectos relacionados a la ejecución

Aspectos	Promedio	Desviación estándar
7. Su jefe directo promueve las iniciativas de mejora continua en el área comercial de la empresa	4,3	,7
8. Su jefe directo interviene en la estrategia de mejora de procesos con el fin de motivar al personal a seguirlo	4,2	,7
9. La alta dirección apoya la aplicación de estrategias a fin de mejorar la efectividad en los procesos comerciales	3,9	,9
10. La implementación de las estrategias de mejora continua tiene el pleno respaldo de los colaboradores de la empresa	4,3	,8
11. Los planes de acción del área comercial son coherentes con la política de calidad de la empresa	3,9	,9
12. La empresa motiva a los trabajadores a implementar estrategias de mejora continua en el área comercial de la empresa	3,9	1,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

Con relación a los aspectos relacionados a la ejecución, los promedios cercanos a los 4 puntos, indican que el jefe directo promueve e interviene frecuentemente las iniciativas de mejora continua en el área comercial de la empresa con el fin de motivar al personal a seguirlo; los resultados indican además que la alta dirección apoya la aplicación de estrategias a fin de mejorar la efectividad de los procesos comerciales, las que tienen pleno respaldo de los colaboradores de la empresa. Asimismo, el estudio indica que los trabajadores perciben que los planes de acción del área comercial son coherentes con la política de calidad de la empresa y que ésta motiva a los trabajadores a implementar estrategias de mejora continua en el área comercial. La mejora continua también pasa por la capacidad de ejecución que tienen los representantes de la organización; esta se refleja en el liderazgo de la dirección para implementar

iniciativas y estrategias de mejora; los líderes deben tener la capacidad suficiente para desarrollar e implementar estrategias para lograr la mejora

3.3. Descripción de la verificación de la mejora continua en la empresa DERCOCENTER

S.A.C– Filial Piura.

Tabla 3. Frecuencia con la que se realizan los aspectos relacionados a la verificación de la mejora continua

Aspectos	Promedio	Desviación estándar
13. Con que frecuencia la supervisión visita su ambiente de trabajo para verificar el seguimiento de procesos comerciales	3,5	1,0
14. El seguimiento a los procedimientos concluye siempre con observaciones	3,5	1,0
15. Las auditorías de calidad que se realizan en la empresa contribuyen a mejorar los procesos comerciales de operaciones	4,1	,9
16. Conoce usted los objetivos de la auditoría de calidad en la empresa	3,2	1,2

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

En cuanto a la verificación de la mejora continua, la opinión es un poco menos favorable que en los aspectos anteriores; los promedios cercanos a los 4 puntos indican que, si bien la supervisión visita el ambiente de trabajo para verificar el seguimiento de procesos comerciales, estos concluyen mayormente con observaciones; asimismo, los trabajadores conocen poco los objetivos de la auditoría de calidad, pero consideran que las auditorías se realizan a fin de contribuir a mejorar los procesos comerciales de operaciones.

3.4. Caracterización de la forma como se lleva a cabo la acción de la mejora continua en la empresa DERCOCENTER S.A.C– Filial Piura.

Tabla 4. Frecuencia con la que se realizan los aspectos relacionados a la acción de mejora continua

Aspectos	Promedio	Desviación estándar
17. Se verifican las estadísticas de error en los procedimientos de la empresa	3,8	,8
18. La empresa analiza las estadísticas de manera continua antes que afecte los procesos comerciales	3,8	,9
19. La empresa promueve la acción de mejora preventiva en sus procesos comerciales	4,1	,7
20. En la empresa se verifican los resultados de acción correctivos de los procesos comerciales	4,1	,6
21. La toma de decisiones en la empresa contribuye efectivamente a mejorar los procesos comerciales	1,8	,7
22. Los trabajadores participan en la toma de decisiones para la mejora de los procesos comerciales	2,5	1,3

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

Los resultados de la evaluación de las acciones de mejora continua que realiza la empresa, también son valorados en forma positiva, según los promedios de alrededor de 4 puntos; en la empresa investigada se verifican las estadísticas de error en los procedimientos, se analiza las estadísticas de manera continua antes que afecte los procesos comerciales y se promueve la acción de mejora preventiva en dichos procesos. Las evidencias también indican que en la empresa se verifican los resultados de acción correctivos de los procesos comerciales. No obstante, la información obtenida indica que la toma de decisiones en la empresa contribuye muy poco a mejorar los procesos comerciales y los trabajadores participan poco en la toma de decisiones para la mejora de los procesos comerciales. El proceso de mejora continua garantiza que los resultados sean cada vez mejores, lo cual requiere un esfuerzo especial por parte de la empresa, y dedicación del personal.

3.5. Descripción de la gestión de las personas en la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura.

Tabla 5. Aspectos relacionados a la gestión de las personas en la comercialización de vehículos

Aspectos	Promedio	Desviación estándar
1. En las capacitaciones que realiza la empresa se emplea mecanismos de aprendizaje evitando perder el interés en el tema que se está exponiendo	3,8	1,2
2. Los trabajadores reciben entrenamiento continuo para fortalecer su aprendizaje	3,6	1,1
3. Su jefe directo reconoce su desempeño laboral	4,1	,8
4. Su jefe directo promueve la participación de los trabajadores	4,2	,8
5. La empresa realiza procesos de selección internos	3,7	1,1
6. La empresa proporciona beneficios laborales al aumentar su antigüedad	2,6	1,4

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

En relación a la gestión de las personas, en la mayoría de aspectos la percepción es de alrededor de 4 puntos, lo que evidencia que las capacitaciones que realiza la empresa emplean frecuentemente mecanismos de aprendizaje evitando perder el interés en el tema que se está exponiendo; los trabajadores reciben entrenamiento continuo para fortalecer su aprendizaje, su jefe directo reconoce su desempeño laboral y promueve la participación de los trabajadores. Asimismo, se encontró que la empresa realiza procesos de selección internos, pero no proporciona beneficios laborales al aumentar su antigüedad. La gestión de las personas es fundamental dentro de una organización; el recurso humano es uno de los activos más importantes con que cuenta una organización y se convierte en una herramienta fundamental para su funcionamiento; es importante que el personal cuente con las competencias y habilidades necesarias para llevar a cabo sus actividades; el estudio indica que la empresa investigada, en general realiza una buena gestión de las personas; las capacitaciones frecuentemente mantienen el interés del trabajador, los que son entrenados para fortalecer sus aprendizajes.

3.6. Características de la evidencia Física en la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura.

Tabla 6. Aspectos relacionados a la evidencia física en la comercialización de vehículos

Aspectos	Promedio	Desviación estándar
7. El mobiliario se encuentra en buen estado y organizado para el desarrollo de las actividades comerciales	3,9	,9
8. Cuenta con equipos modernos que faciliten respuesta inmediata al cliente	3,8	1,0
9. Los trabajadores respetan el protocolo de vestuario	4,3	,7
10. La vestimenta que utiliza va de acuerdo con las actividades que realiza en el centro de labores	4,5	,6
11. La empresa cuenta con sistemas fáciles de utilizar para la operatividad	4,1	,8
12. Las herramientas tecnológicas que utiliza la empresa promueven información real para la toma de decisiones gerenciales	4,0	,9

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

Con relación a los aspectos a la evidencia física, las percepciones también son de alrededor de 4 puntos. Según estos resultados, los trabajadores consideran que el mobiliario se encuentra en buen estado y organizado para el desarrollo de las actividades comerciales y que la empresa cuenta con equipos modernos que faciliten respuesta inmediata al cliente; los trabajadores respetan el protocolo de vestuario y la vestimenta que utilizan va de acuerdo con las actividades que realizan en el centro de labores. La empresa además cuenta con sistemas fáciles de utilizar para la operatividad y tiene herramientas tecnológicas que permiten promover información real para la toma de decisiones gerenciales. Si bien hay un buen manejo de las evidencias físicas, sin embargo, se debe mejorar aún más el mobiliario y equipos, la vestimenta del personal y la tecnología, tratando de lograr alcanzar y mantener un nivel óptimo.

3.7. Caracterización de los tiempos, tipos o estándar de ejecución de los procesos en la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura.

Tabla 7. Aspectos relacionados a los procesos en la comercialización de vehículos

Aspectos	Promedio	Desviación estándar
13. La empresa constantemente evalúa el flujo de actividades para optimizar los tiempos de atención con el cliente	3,7	1,2
14. La empresa utiliza prácticas para obtener comportamiento uniforme en el flujo de actividades comerciales	3,5	1,2
15. La empresa cumple con los plazos establecidos que le otorga el cliente	3,9	,9
16. La empresa maneja mecanismos de salida al presentarse problemas en los tiempos de ejecución de las actividades	3,8	,8
17. La empresa considera los requerimientos del cliente en la planificación de sus procesos comerciales	3,9	,9
18. Los clientes identifican con rapidez sus funciones	3,6	,9

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

En relación a los procesos las valoraciones promedio de alrededor de 4 puntos indican que en la empresa constantemente se evalúa el flujo de actividades para optimizar los tiempos de atención con el cliente y se utiliza prácticas para obtener comportamiento uniforme en el flujo de actividades comerciales. La empresa además cumple con los plazos establecidos que le otorga el cliente, maneja mecanismos de salida al presentarse problemas en los tiempos de ejecución de las actividades, considera los requerimientos del cliente en la planificación de sus procesos comerciales y los clientes identifican con rapidez sus funciones. La mejora continua también pasa por una mejora en los procesos, los que si bien la empresa los está realizando bastante bien, sin embargo, aún hay espacio para la mejora; es importante mantener un flujo óptimo de actividades comerciales, cumplir con los tiempos de ejecución de actividades y tomar en cuenta las opiniones de los clientes en la planificación de los procesos comerciales. La mejora continua implica la implementación de un conjunto de estrategias para ayudar a garantizar que todos los procesos se desarrollen con el mínimo de errores a fin de optimizar los procesos.

3.8 Determinar de qué manera la mejora continua puede optimizar la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura

Tabla 8. Nivel alcanzado en los procesos de mejora continua

	Nunca		Rara vez		A veces		Frecuente		Siempre		Total	
	N?	%	N?	%	N?	%	N?	%	N?	%	N?	%
Mejora continua	0	0,0%	0	0,0%	8	26,7%	19	63,3%	3	10,0%	30	100,0%
Planificación	0	0,0%	0	0,0%	6	20,0%	16	53,3%	8	26,7%	30	100,0%
Ejecución	0	0,0%	0	0,0%	4	13,3%	14	46,7%	12	40,0%	30	100,0%
Verificación	1	3,3%	0	0,0%	9	30,0%	16	53,3%	4	13,3%	30	100,0%
Acción	0	0,0%	0	0,0%	18	60,0%	12	40,0%	0	0,0%	30	100,0%
Comercialización	0	0,0%	0	0,0%	7	23,3%	17	56,7%	6	20,0%	30	100,0%
Personas	0	0,0%	1	3,3%	11	36,7%	12	40,0%	6	20,0%	30	100,0%
Evidencia física	0	0,0%	0	0,0%	3	10,0%	16	53,3%	11	36,7%	30	100,0%
Procesos	0	0,0%	2	6,7%	7	23,3%	15	50,0%	6	20,0%	30	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

Analizando de manera conjunta los aspectos tanto de la mejora continua, como de la comercialización, el estudio deja en evidencian que el nivel alcanzado es bueno en casi todos los aspectos; dentro de la mejora continua los aspectos mejor valorados son la ejecución y planificación, las que son valoradas como buenas o muy buenas por el 86.7% y 80%. Los aspectos menos valorados son la verificación y la acción. Dentro de la comercialización, el aspecto mejor valorado es el relacionado a las evidencias físicas, las que son consideradas como buenas o muy buenas por el 90%; las menos valoradas son la gestión de personas y los procesos.

Tabla 9. Resumen descriptivo de la percepción de los trabajadores por los procesos de mejora continua y por la comercialización

Aspectos	Promedio	Desviación estándar
Mejora continua	3,8	,5
Planificación	4,0	,7
Ejecución	4,1	,6
Verificación	3,6	,8
Acción	3,3	,4
Comercialización	3,8	,6
Personas	3,7	,7
Evidencia física	4,1	,6
Procesos	3,7	,8

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

La tabla anterior muestra desde otra perspectiva la percepción de los trabajadores por la mejora continua y la comercialización; la tabla confirma que los aspectos de la mejora continua mejor valorados son la ejecución y planificación, y los menos valorados son la verificación y la acción; ésta última necesita mejoras urgentes, según el promedio de alrededor de 3 puntos. En cuanto a la comercialización, las evidencias físicas aparecen como las mejoras valoradas, mientras que la gestión de personas y procesos, los que, sin ser deficientes, son los menos valorados. El proceso de mejora continua puede incidir en la comercialización de los productos y el rendimiento del equipo de trabajo, asimismo ayuda a reducir los costos, optimiza los proceso y brinda resultados cada vez más eficaces; estos aspectos pueden contribuir a mejorar la gestión de las personas, implementando mecanismos de motivación y retención; también puede mejorar el mobiliario y equipo, el vestuario del personal y la tecnología; los procesos también se podrían volver más eficientes, estableciendo un flujo dinámico de sus actividades comerciales.

IV. DISCUSIÓN

Para determinar las estrategias de mejora continua que puedan optimizar la comercialización de vehículos en la Empresa DERCOCENTER S.A.C -Filial Piura- 2018, se aplicó un cuestionario y una guía de entrevista en la citada empresa. A continuación se presenta la discusión de los respectivos resultados.

En cuanto al **primer objetivo específico** relacionado a la planificación de la mejora continua en la empresa DERCOCENTER S.A.C– Filial Piura, Escalante (2013) refiere que el ciclo Deming se compone de cuatro etapas cíclicas de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, siendo la primera de ellas la Planificación (Plan) la cual es la etapa principal del círculo Deming donde el investigador recopila información actual de los procesos, producto y servicios que se manejan en la organización y del cual se necesita tiempo para definir y analizar un problema e identificar sus causas. En cuanto a los resultados de la investigación realizada en DERCONCENTER S.A.C. se demuestra la percepción de los trabajadores por los aspectos de la planificación, en ese contexto los promedios de alrededor de 4 puntos indican que la empresa mayormente tiene información real para identificar los problemas que afectan los procesos comerciales en las distintas áreas, casi siempre actúa rápidamente cuando identifica un problema que afecta el desarrollo de las actividades.

Por su parte, Vidarte (2017) en su tesis “Estudio del Mercado Idiomático para Diseñar una Estrategia de Posicionamiento Publicitario. Caso práctico: Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de Piura.” llegó a la conclusión que se debe incrementar el valor agregado y búsqueda de ventajas competitivas, implementando estrategias en las 4P del producto y mejorando las 3P de servicios como Personas, Procesos y Evidencia Física. En el caso de la empresa DERCONCENTER S.A.C. las evidencias indican que la empresa cuenta con un equipo de mejora continua de sus procesos comerciales y con un equipo de colaboradores del área comercial con formación en temas relacionados a la mejora continua; en dicha área, además se promueve la propuesta de estrategias que han incidido satisfactoriamente en el proceso comercial de la empresa. Si bien la planificación evidencia un buen nivel de aplicación en la

empresa, aún hay una brecha para llegar al nivel óptimo. Es importante mencionar que entre las principales ventajas del mejoramiento continuo se tiene que esta se concentra en el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales, las mejoras se dan a corto plazo y los son resultados visibles minimizando los productos defectuosos y reduciendo los costos. Esto concuerda con lo expresado por la sub gerente de la empresa en la entrevista realizada donde indica que los cambios actuales presentados en el mundo automotor generan desequilibrios pero su corrección o alineamiento permite potenciar los procesos comerciales al punto de no repetir los errores con los que se está trabajando sino ingresar a la mente del colaborador y usuario de forma correcta para lograr obtener la calidad total que se busca.

En lo que se refiere al **segundo objetivo específico** relacionado a determinar de qué manera se efectúa la ejecución de la mejora continua en la empresa DERCOCENTER S.A.C– Filial Piura, Vargas y Aldana (2011) refieren que la ejecución es la técnica de solución del problema y se inicia con las acciones inmediatas para la mejora de la situación que debilita la satisfacción de necesidades, requerimientos y expectativas con el cliente. En esta etapa no se resuelve por completo el problema solo se prueba que la estrategia tenga resultado favorable y si no se llega a lo planificado se reevalúa o se toman estrategias secundarias. En este contexto, los resultados de la investigación realizada en DERCONCENTER S.A.C. demuestran promedios cercanos a los 4 puntos, los cuales indican que el jefe directo promueve e interviene frecuentemente las iniciativas de mejora continua en el área comercial de la empresa con el fin de motivar al personal a seguirlo; los resultados muestran además que la alta dirección apoya la aplicación de estrategias a fin de mejorar la efectividad de los procesos comerciales, las que tienen pleno respaldo de los colaboradores de la empresa.

En tanto, Burgo (2016) en su tesis titulada “Análisis del Proceso de trabajo y Propuesta de Mejora para el Taller Mecánico Automotriz de la Concesionaria Chery – Concepción” concluyó con la planificación de propuestas de mejora para las actividades realizadas en la compañía que ayuden al desarrollo de los procesos de trabajo, disminuir los tiempos improductivos y estandarizar los tiempos de ejecución de las actividades que contempla el proceso de servicio de mantención vehicular. En cuanto a los resultados de la investigación en DERCOCENTER S.A.C. el estudio indica que los trabajadores perciben que los planes de

acción del área comercial son coherentes con la política de calidad de la empresa y que ésta motiva a los trabajadores a implementar estrategias de mejora continua en el área comercial. La mejora continua también pasa por la capacidad de ejecución que tienen los representantes de la organización; esta se refleja en el liderazgo de la dirección para implementar iniciativas y estrategias de mejora; los líderes deben tener la capacidad suficiente para desarrollar e implementar estrategias para lograr la mejora.

En cuanto al **tercer objetivo específico relacionado a establecer cómo se lleva a cabo la verificación de la mejora continua en la empresa DERCOCENTER S.A.C– Filial Piura**, Krajewski, Ritzman y Malhotra (2013) refieren que en la etapa de verificación se realiza el seguimiento y la medición de los objetivos planificados respetando políticas internas en el proceso, producto y servicio, la comparación de resultado determina si se ha solucionado el problema o todavía hay detalles que corregir. En este contexto, en la investigación realizada en DERCOCENTER S.A.C. se evidenció que en cuanto a la verificación de la mejora continua, la opinión es un poco menos favorable que en los aspectos anteriores; los promedios cercanos a los 4 puntos indican que, si bien la supervisión visita el ambiente de trabajo para verificar el seguimiento de procesos comerciales, el cuál concluye mayormente con observaciones; es más, las auditorías de calidad que se realizan en la empresa frecuentemente contribuyen a mejorar los procesos comerciales de operaciones. Sin embargo, los trabajadores conocen poco los objetivos de la auditoría de calidad en la empresa.

En tanto, Freitas (2017) en la tesis “Propuesta de Marketing con el fin de Incrementar las Ventas en la Empresa ARRENDAUTO S.A” concluye en su etapa de verificación detectando una desventaja competitiva, que es la falta de renovación de vehículos y procesos de venta largos, además de la carencia de un jefe de ventas para el control de comisiones y motivación de los asesores de venta. Por ello es importante resaltar que la verificación de los procesos de mejora debe realizarse de manera continua a través de un seguimiento oportuno y análisis de indicadores, siendo importante la ejecución de evaluaciones escritas donde cada líder manifieste el avance del plan de mejora, sus observaciones e inquietudes que se presentan para luego ser analizadas por el grupo de apoyo y llegar a corregir o reiniciar el flujo de ejecución.

En lo que se refiere al **cuarto objetivo específico** relacionado a determinar cómo se lleva a cabo la acción de la mejora continua en la empresa DERCOCENTER S.A.C.– Filial Piura, Krajewski, Ritzman y Malhotra (2013) indican que la acción implica tomar la decisión de adoptar el cambio, abandonarlo o repetir el ciclo de resolución de problemas. Si se adopta el cambio, entonces se deben realizar esfuerzos para asegurar que los nuevos métodos se han establecido de manera que se pueda mantener el nuevo nivel de desempeño; el equipo entonces tiene la capacidad de enseñar a otros la aplicación del procedimiento. En la investigación realizada en DERCOCENTER S.A.C. los resultados de la evaluación de las acciones de mejora continua que realiza la empresa, también son valorados en forma positiva, según los promedios de alrededor de 4 puntos; verificándose las estadísticas de error en los procedimientos, además se analizan las estadísticas de manera continua antes que afecte los procesos comerciales y se promueve la acción de mejora preventiva en dichos procesos.

Alarcón (2017) en la tesis titulada “Modelo de mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la empresa de servicios ServiFreno de la ciudad de Quito”, concluyó que deben mejorar los procesos operativos adquiriendo maquinaria y equipos, se debe fortalecer el tema de las garantías de los productos comercializados para lograr seguridad con el comprador, además que las capacitaciones se brinden permanentemente al personal técnico y al resto del personal para saber llegar al cliente y poder cubrir sus necesidades en el momento. Al respecto, la investigación realizada en Piura indica que en la empresa DERCOCENTER S.A.C. se verifican los resultados de acción correctivos de los procesos comerciales. No obstante la información obtenida indica que la toma de decisiones en la empresa contribuye muy poco a mejorar los procesos comerciales y los trabajadores participan poco en la toma de decisiones para la mejora de los procesos comerciales. Finalmente es preciso recalcar que el proceso de mejora continua garantiza que los resultados sean cada vez mejores, lo cual requiere un esfuerzo especial por parte de la empresa, y dedicación del personal.

En cuanto al **quinto objetivo específico** relacionado a reconocer cómo se gestionan las personas en la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura, Lovelock, Wirtz y Chew (2011) señalan que la comercialización mezclada es uno de los factores que influyen en las decisiones de compra de los consumidores. La comercialización mezclada 7P se incorpora en un sistema de comercialización moderno, es decir, Producto, Precio, Punto de venta, Promoción, Personal, Presentación y Proceso, donde el personal es la organización de atención, la distinción, el compromiso y la conducta, la cual se convierte en un estímulo importante para la decisión de compra (Olivieri, 2010). En la investigación efectuada en DERCOCENTER S.A.C. se comprobó que en la mayoría de estos aspectos la percepción es de alrededor de 4 puntos, evidenciándose que en las capacitaciones que realiza la empresa se emplean mecanismos de aprendizaje evitando perder el interés en el tema; los trabajadores reciben entrenamiento continuo para fortalecer su aprendizaje, su jefe directo reconoce su desempeño laboral y promueve la participación de los trabajadores. Asimismo, se encontró que la empresa realiza procesos de selección internos, pero no proporciona beneficios laborales al aumentar su antigüedad.

Por su parte, Reyes (2017) en la tesis “Diseño Organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa COMPURED S.A.C.” concluyó que la empresa no contaba con un modelo de diseño organizacional formal, por lo que no establecía claramente las funciones de los trabajadores y la forma de ejercerlos haciendo sus procesos internos deficientes. Al respecto en la entrevista aplicada a la sub gerente de la empresa se pudo conocer que en general la empresa realiza una buena gestión de las personas; las capacitaciones frecuentemente mantienen el interés del trabajador, los que son entrenados para fortalecer sus aprendizajes. Ante ello, es importante resaltar que la gestión de las personas es fundamental dentro de una organización; el recurso humano es uno de los activos más importantes con que cuenta una organización y se convierte en una herramienta fundamental para su funcionamiento, por lo que es importante que el personal cuente con las competencias y habilidades necesarias para llevar a cabo sus actividades.

En lo que se refiere al **sexto objetivo específico** relacionado a identificar las principales características de la evidencia física en la comercialización de vehículos en la empresa

DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura, Olivieri (2010) afirma que el medio físico es el ambiente con todos los elementos de operación y confort al respecto, también constituyen un elemento decisor de compra. En este sentido, en la investigación realizada en Piura se pudo conocer que con relación a la evidencia física, las percepciones también son de alrededor de 4 puntos. Según estos resultados, los trabajadores consideran que el mobiliario se encuentra en buen estado y organizado para el desarrollo de las actividades comerciales y que la empresa cuenta con equipos modernos que faciliten respuesta inmediata al cliente; los trabajadores respetan el protocolo de vestuario y la vestimenta que utilizan va de acuerdo con las actividades que realizan en el centro de labores. La empresa además cuenta con sistemas fáciles de utilizar para la operatividad y tiene herramientas tecnológicas que permiten promover información real para la toma de decisiones gerenciales.

En tanto, Alvarado y Julca (2015) en la tesis “Plan de Mejora para optimizar el Proceso de Atención al Cliente a Nivel de Venta y Post venta de Vehículos y su Impacto en la Rentabilidad en la Empresa AUTONORT TRUJILLO S.A” concluyen que la calidad de los procesos de venta son deficientes para más del 26% de los clientes de la empresa asimismo a nivel de post venta se muestran demoras en la línea de cambio de aceite y revisión automotriz integral. De otra parte en la investigación realizada en DERCOCENTER S.A.C. se comprobó que si bien hay un buen manejo de las evidencias físicas, sin embargo, se debe mejorar aún más el mobiliario y equipos, la vestimenta del personal y la tecnología, tratando de lograr alcanzar y mantener un nivel óptimo. Finalmente cabe resaltar que la forma como se presenta la evidencia física en una empresa es un factor crítico debido a la imagen estructural que esto puede proyectar así como la percepción de disciplina y de atracción, originando como consecuencia distintos niveles de confianza en el cliente de acuerdo a la experiencia asumida.

En cuanto al **séptimo objetivo específico** relacionado a determinar los tiempos, tipos o estándar de ejecución de los procesos en la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura, Olivieri (2010) menciona que en el proceso se encuentra las políticas, las normas, los procedimientos, la mecanización, la discreción y confidencialidad de los operadores, la participación así como la orientación al cliente. Por su parte, Jerome citado por Criollo (2016) define la comercialización como: “La realización de las actividades que

orientan el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario, con el fin de satisfacer a los clientes y realizar los objetivos de la empresa”. Al respecto, en el estudio realizado en DERCOCENTER S.A.C. se pudo evidenciar que las valoraciones promedio de alrededor de 4 puntos indican que en la empresa constantemente se evalúa el flujo de actividades para optimizar los tiempos de atención con el cliente y se utilizan prácticas para obtener comportamiento uniforme en el flujo de actividades comerciales.

Por su parte, Collado y Rivera (2018) en la tesis “Mejora de la Productividad mediante la Aplicación de Herramientas de Ingeniería de Métodos en un Taller Mecánico Automotriz” concluyen que a través de la implementación de técnicas cualitativas se mejora los tiempos de despacho de repuestos para los mantenimientos preventivos menores permitiendo al asistente de almacén enfocarse en servir al cliente interno, evitando reprocesos y disminuyendo los trabajos rutinarios de orden y limpieza. Asimismo, la contratación y correcta estructuración del puesto de asistente de taller ha permitido desempeñar de manera objetiva las funciones del mecánico mejorando los tiempos de trabajo, como también los procesos. En el caso de DERCOCENTER S.A.C. la empresa además cumple con los plazos establecidos que le otorga el cliente, maneja mecanismos de salida al presentarse problemas en los tiempos de ejecución de las actividades, considera los requerimientos del cliente en la planificación de sus procesos comerciales y los clientes identifican con rapidez sus funciones. Es importante destacar en este punto que la mejora continua también pasa por una mejora en los procesos, los que si bien la empresa los está realizando bastante bien, sin embargo, aún hay espacio para la mejora; es importante mantener un flujo óptimo de actividades comerciales, cumplir con los tiempos de ejecución de actividades y tomar en cuenta las opiniones de los clientes en la planificación de los procesos comerciales.

En cuanto al **objetivo general** referido a determinar de qué manera la mejora continua puede optimizar la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura- Año 2018, Deming citado por Alarcón (2017) menciona que “la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca”. Para su aplicación se tomará como herramienta de mejora el Ciclo Deming o PDCA (Planear-Ejecutar-Verificar- Actuar). En este

contexto y analizando de manera conjunta los aspectos tanto de la mejora continua, como de la comercialización, el estudio deja en evidencia que el nivel alcanzado es bueno en casi todos los aspectos; dentro de la mejora continua los aspectos mejor valorados son la ejecución y planificación, las que son valoradas como buenas o muy buenas por el 86.7% y 80%. Los aspectos menos valorados son la verificación y la acción. Dentro de la comercialización, el aspecto mejor valorado es el relacionado a las evidencias físicas, las que son consideradas como buenas o muy buenas por el 90%; las menos valoradas son la gestión de personas y los procesos.

De otra parte, Aguirre (2012) en la tesis “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa EQUINORTE S.A., orientado al mejoramiento continuo del sistema comercial” concluyó identificando que el diseño de los procesos se encuentra quebrantado por el desconocimiento de funciones y responsabilidades afectando las necesidades de los clientes, situación contrastable con lo encontrado en la investigación en DERCOCENTER S.A.C. en donde los resultados confirman que los aspectos de la mejora continua mejor valorados son la ejecución y planificación, y los menos valorados son la verificación y la acción; ésta última necesita mejoras urgentes, según el promedio de alrededor de 3 puntos. En cuanto a la comercialización, las evidencias físicas aparecen como las mejoras valoradas, mientras que la gestión de personas y procesos son los menos valorados.

Finalmente, se debe destacar que el proceso de mejora continua puede incidir en la comercialización de los productos y el rendimiento del equipo de trabajo, asimismo puede ayudar a reducir los costos, optimizar los procesos y brindar resultados cada vez más eficaces; estos aspectos pueden contribuir a mejorar la gestión de las personas, implementando mecanismos de motivación y retención, logrando procesos más eficientes a través del establecimiento de un flujo dinámico de sus actividades comerciales.

V. CONCLUSIONES

1. En cuanto a la planificación de la mejora continua, DERCOCENTER S.A.C– Filial Piura, posee información real para identificar los problemas que afectan los procesos comerciales en las distintas áreas, actuando de manera rápida ante situaciones que puedan influir negativamente en la ejecución de sus actividades. Asimismo, la empresa dispone de personal capacitado en la mejora continua de los procesos comerciales, quienes realizan propuestas de estrategias, algunas de las cuales han incidido satisfactoriamente en la empresa.
2. Para la ejecución de la mejora continua en DERCOCENTER S.A.C– Filial Piura, el jefe directo suele promover las iniciativas relacionadas a dicha mejora en el área comercial, motivando de esta manera a los trabajadores. De otra parte, también existe el apoyo de la alta dirección en cuanto a la aplicación de estrategias para mejorar la efectividad de los procesos comerciales.
3. En cuanto a la verificación de la mejora continua en DERCOCENTER S.A.C– Filial Piura, los supervisores suelen visitar el ambiente de trabajo a fin de verificar el seguimiento de procesos comerciales y emitir observaciones, de ser el caso. Sin embargo, el personal carece de conocimiento respecto a los objetivos de estas auditorías de calidad.
4. Respecto a la acción de la mejora continua en DERCOCENTER S.A.C– Filial Piura, existe la práctica de verificar estadísticas de errores en los procedimientos y analizarlas a fin de evitar afectaciones en los procesos comerciales, aplicando de esta manera un enfoque preventivo.
5. En cuanto a la gestión de personas en la comercialización de vehículos, en la empresa DERCOCENTER S.A.C– Filial Piura, los trabajadores son capacitados y entrenados continuamente, aplicándose mecanismos de aprendizaje para evitar la pérdida de interés por parte de los capacitados. De otra parte, se practica el reconocimiento por el desempeño laboral y se promueve la participación de los trabajadores.
6. Respecto a las características de la evidencia física en la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura, el personal cumple con el

protocolo de vestuario, siendo este acorde a las actividades realizadas. Asimismo, se cuenta con herramientas tecnológicas que permiten acceder a información real para la toma de decisiones gerenciales. No obstante, es necesario mejorar aún más el mobiliario y equipos para la atención a los clientes.

7. En cuanto a los tiempos de ejecución de los procesos en la comercialización de vehículos, la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura evalúa de manera constante el flujo de actividades para optimizar los tiempos de atención al cliente, cumpliendo con los plazos coordinados con el cliente.
8. Respecto a la manera en que la mejora continua puede optimizar la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura- Año 2019, se concluye que el nivel alcanzado por la empresa es bueno en casi todos los aspectos; siendo los factores mejor valorados la ejecución y planificación, mientras que los menos valorados son la verificación y la acción. Dentro de la comercialización, el aspecto mejor valorado es el relacionado a las evidencias físicas y los menos valoradas son la gestión de personas y los procesos, los cuales pueden ser optimizados aplicando la mejora continua.

VI. RECOMENDACIONES

1. Incidir en la participación sistemática del equipo de mejora continua de los procesos comerciales y del equipo de colaboradores del área comercial con formación en temas relacionados a la mejora continua, a fin de lograr niveles de excelencia en el servicio al cliente.
2. Compartir con los trabajadores de la empresa los objetivos de las auditorías de calidad a fin de hacerlos co partícipes y reforzar su compromiso con la calidad y la mejora continua.
3. La dirección de la empresa debe tomar decisiones que incidan en una mayor contribución para la mejora de los procesos comerciales, asimismo los trabajadores deben participar más en dicha toma de decisiones.
4. Mejorar el otorgamiento de beneficios laborales a los trabajadores considerando criterios de cumplimiento de objetivos, mejora continua y compromiso con la empresa.
5. Renovar mobiliario y equipos previa evaluación, a fin de atender de manera más efectiva a los clientes.
6. Analizar los procesos desarrollados en la empresa, a fin de plantear mejoras tanto en el tiempo de ejecución de los mismos como en calidad y resultados finales.

VII. PROPUESTA

7.1. Introducción

DERCOCENTER S.A.C es una empresa comercializadora de vehículos, además presta servicios de venta de repuestos originales y mantenimiento preventivo por taller; Atiende a todo tipo de mercado (personas naturales y jurídicas) interesadas en adquirir un vehículo nuevo de acuerdo a sus necesidades.

Actualmente los cambios macroeconómicos que el país peruano presenta impacta de manera directa a la organización y obliga a está, en mejorar los niveles de estándares de calidad de sus productos, servicios, procesos, personas y presentación con el fin de que brindar un servicio adecuado y oportuno para el cliente.

Por el momento la empresa está enfatizando el nivel de cumplimiento de metas mensuales olvidando el fortalecimiento de sus procesos comerciales, a ello se esta sumando la falta de capacitación de los representantes de las marcas que la compañía empodera, como también los engorrosos procesos de facturación y emisión de comprobantes de venta que ante la presencia de caídas de sistemas tecnológicos están retrasando las tareas del personal interno, quien ya cuenta con sobrecarga de funciones.

En Piura la competencia es amplia, y por hoy están logrando controlar los niveles de atención de los clientes, puesto que estos futuros compradores necesitan físicamente visualizar el producto. En la empresa DERCOCENTER se visualiza espacio limitado acompañado con apariencia desordenada y descontrolada, a parte la ergonomía de las instalaciones es poco atractiva para el visitante como el personal interno lo que en muchas ocasiones no se ha logrado concretar la venta y migración hacia la competencia.

Lo mismo está sucediendo en la post-venta, puesto que al presentar un reclamo o queja por el servicio o producto, la respuesta de atención se pierde en el tiempo logrando generar una alta insatisfacción y poca fidelización con el cliente final.

Ante la observación presentada es recomendable proponer una estrategia de mejora en base al círculo de Deming que ayude fortalecer los procedimientos comerciales que afecten la imagen organizacional, la pérdida de portafolio, los reprocesos y la integración del personal interno.

Aunque la empresa desarrolla estrategias internas que ayudan a retener al cliente hacia la competencia, aún se necesita de otras estrategias para fidelizar la decisión de compra como primera opción.

7.2. Objetivo de la propuesta

7.2.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejora continua que permita optimizar los procesos de comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura- Año 2019

7.2.2. Objetivos Específicos

- Promover el desarrollo integral del personal interno para el mejor desempeño de las actividades laborales, y como consecuencia el desarrollo organizacional.
- Crear preferencia del consumidor por la marca mediante las estrategias de marketing.
- Lograr la satisfacción del cliente, realizando procesos proactivos y con compromisos en los tiempos acordados.
- Formar una identidad corporativa de confianza, segura y ordenada que permita crear una percepción buena ante el cliente
- Definir responsabilidades en la gestión, diseño e integración de los procesos para contribuir en gran medida al éxito.
- Mejoramiento de los diferentes servicios externos que participan en la ejecución de la cadena de suministro y que terminan formando parte de los requerimientos del cliente.

7.3. Justificación

El propósito de aplicar una estrategia de mejora continua es lograr la perfección de los procesos, producto y servicio que la compañía comercializa, asimismo busca fidelizar la elección de compra ante el cliente final, que este recomiende y recompre en un futuro.

Tener a un cliente satisfecho es un beneficio para la compañía, puesto que el mundo automotriz está creciendo de manera rápida y los nuevos comerciantes ingresan con mira a ser grandes precursores de fidelización prestando una alta calidad en su servicio.

La importancia de aplicar estrategias de mejora es de gran ayuda para el sostenimiento organizacional puesto que a través de la elección del servicio o producto la organización puede subsistir en el largo del tiempo, pero ante ello debe trabajar constantemente sus procesos internos, la calidad del producto y la concientización del servicio al cliente.

7.4. Análisis FODA

ANÁLISIS FODA	Oportunidades	Amenazas
<p>Fortalezas</p> <p>F1: Participación de colaboradores internos (equipo de mejora) para la valoración y análisis de aspectos que ayuden al mejoramiento continuo de los procesos comerciales.</p> <p>F2: Presencia de capacitación y entrenamiento en temas relacionados a la mejora continua.</p> <p>F3: Los planes de acción son coherentes con la política de calidad de la empresa.</p> <p>F4: Producto variado y moderno</p> <p>F5: Mobiliario y herramientas tecnológicas actuales para el desarrollo de actividades comerciales.</p>	<p>O1: Ser reconocidos por el mercado objetivo</p> <p>O2: Aumento de la demanda</p> <p>O3: Producto y Servicio recomendado y garantizado</p> <p>O4: Alianzas corporativas que aporten reconocimiento a las distintas marcas que comercializa la empresa</p> <p>Ejecutar programa de coaching para el entrenamiento del personal interno relacionado a los planes de mejora para el acercamiento a la competitividad y calidad del servicio para el mercado objetivo. (F1, F2, O1)</p> <p>Implementar nuevas alternativas de marketing a fin de explotar la gama de productos de la empresa e incrementar su rentabilidad. (F4, O3, O4)</p>	<p>A1: Rápido crecimiento del número de competidores adoptando mismos procedimientos de atención.</p> <p>A2: Empresa de la competencia que implementa auditorías internas en sistemas de gestión de calidad.</p> <p>A3: Empresa de la competencia que implementa prácticas de mejora continua para el logro de sus objetivos.</p> <p>A4: Rápida evolución de la tecnología.</p> <p>Realizar evaluaciones continuas para minimizar el riesgo a regresar a los procesos antiguos. (F1, F3, A2, A3)</p>
<p>Debilidades</p> <p>D1: Falta de seguimiento al desarrollo de acciones de mejora continua, las mismas que terminan en observaciones.</p> <p>D2: Falta de proveedores comprometidos con la prestación de un servicio de calidad.</p> <p>D3: Herramientas tecnológicas complejas o largas para el proceso comercial.</p> <p>D4: Instalaciones Físicas poco atractivas por carecer de mantenimientos periódicos.</p> <p>D5: Cumplimiento con el tiempo de atención al cliente presenta retrasos en algunas ocasiones.</p>	<p>Controlar los tiempos de las actividades ofrecidas al cliente a través de cuadros informativos para contrarrestar futuras quejas o reclamos que afecten la imagen corporativa. (D1, D5, O1, O2)</p> <p>Implementar mejoras en la presentación de las áreas visibles al cliente, dándole un orden y posterior mantenimiento, asimismo mejorar la administración de las herramientas tecnológicas de apoyo para evitar retrasos en la atención al público. (D3, D4, O3, O4)</p>	<p>Determinar los criterios y prioridades de selección de proveedores considerando el nivel de eficiencia y responsabilidad en los procesos comerciales. (D2, A1, A4)</p>

7.5 Población Objetivo

El mercado meta está conformado por los 30 trabajadores de la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura, pertenecientes a las distintas áreas de la empresa y cuentan con una antigüedad laboral mínima de 06 meses con contrato indefinido.

7.6 Estrategias

Estrategia FO: Ejecutar programa de coaching para el entrenamiento del personal interno relacionado a los planes de mejora para el acercamiento a la competitividad y calidad del servicio para el mercado objetivo.

a) Descripción de la estrategia

La capacitación o desarrollo de personal busca mejorar las actitudes, conocimientos, habilidades o conductas interpersonales que aún no están firmes en el desarrollo de las tareas, a través de esta estrategia la organización forma colaboradores con rápida respuesta a los cambios globales o presencia de eventualidades que surja en el desarrollo comercial, además que se logre una diferenciación de la atención del servicio , buenas prácticas de su recurso humano para alcanzar la calidad total que el mercado objetivo requiera. Para ello se deben desarrollar charlas informativas, entrenamientos dinámicos, exámenes de evaluación con la finalidad de determinar el grado de intereses o aceptación del recurso humano.

b) Táctica

- Generar un recurso proactivo y productivo
- Dar un valor agregado al producto y servicio que se ofrece
- Aumentar la motivación
- Cumplimiento de metas individuales y grupales

c) Programa Estratégico

- Contar con un Coaching empresarial
- Contratar servicio de alquiler de la sala reuniones, con su respectivo proyecto, laptop y aperitivos para los colaboradores y exponentes.
- Contratar movilidad para el traslado de los colaboradores al lugar encuentro.
- Contar con una agencia de imprenta para la elaboración de afiches, cuadernos de apunte, lapiceros entre otros materiales a utilizar en la exposición.
- Recolectar opiniones o sugerencias del personal receptor
- Enviar vía correo la presentación, acuerdos y compromiso que se hayan implantado en la charla informativa.

d) Responsable

- Sub- Gerencia de la empresa
- Área administrativa

e) Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO				SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Definir el costo de los servicios del coaching																								
Visitar las instalaciones donde se efectuaran las charlas informativas																								
Revisar el vehículo asignado para el transporte del personal sea amplio y cómodo.																								
Elaboración del diseño e impresión de tríptico, empastado cuadernos de apunte y lapiceros para su entrega en la charla informativa.																								
Enviar correo de presentación, acuerdos y compromisos implantados en la																								

Estrategia FO: Implementar nuevas alternativas de marketing a fin de explotar la gama de productos de la empresa e incrementar su rentabilidad.

a) Descripción de la estrategia

La empresa cuenta con una amplia gama de modelos actuales y con bajos precios los cuales por falta de seguimiento a las promociones que mensualmente presenta la marca no se logra desarrollar en la localidad de Piura, ante ello es necesario aplicar estrategias de marketing que ayuden a potenciar y conocer ante nuestro público las virtudes y beneficios del producto, a través de eventos pequeños como volanteo, perifoneo, publicidad radial , paneles estáticos y convenios con empresas que gratuitamente nos ayuden a repartir información al cliente como cámara de comercio, Pandero, Maquisistema, Autoplan. También se ha considerado las visitas a campo donde se pueda llevar un activo de la empresa y brindar información a los interesados como paraderos, mercado central, grifos, consorcios de minería y construcción, colegios, universidades, y otras instituciones que requieran a puerta nuestro servicio o producto.

b) Táctica

- Dar a conocer que el producto y servicio es confiable y seguro puesto que contamos con garantías exclusivas por las marcas que representamos.
- Reclutar a nuevos clientes y fidelizar el portafolio actual
- Extender el servicio de venta de autos a nivel nacional, puesto que por ahora solo hemos concentrado ventas en la localidad de Piura.
- Conseguir la apertura de nuevos locales de ventas en la ciudad de Piura.

c) Programa Estratégico

- Contactar con una agencia de eventos corporativos que brinde servicios de volanteo, perifoneo, alquiler sonido, pasacalle, instalación de toldo en tela, entre otras opciones que ayuden a evidenciar las promociones del mes.
- Contactar con una agencia de servicios alimenticios o catering para visita a instituciones y lanzamiento de un nuevo modelo.

- Contactar con agencias publicitarias como radio, paneles estáticos para anunciar nuestras promociones.
- Contactar con una agencia de diseño e imprenta para realizar los volantes, banner, viniles, hojas membretadas, tarjetas de presentación y llaveros, para utilizar en el evento.
- Programar visitas de campo con perfil del mercado objetivo a fin de recaudar prospectos y futuras ventas.
- Coordinar charlas informativas con las empresas que tenemos convenios.

d) Responsable

- Sub- Gerencia de la empresa
- Área administrativa

e) Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO				SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Cotizar los servicios publicitarios.																								
Cotizar los servicios de catering para las visitas a instituciones y lanzamientos de modelos																								
Cotizar los servicios de medios publicitarios.																								
Cotizar los servicios de diseño e impresión.																								
Selección de proveedores.																								
Visitar a las instituciones para recaudar prospectos o clientes futuros.																								
Llevar a cabo charlas Informativas																								

f) Presupuesto

DESCRIPCIÓN	C.T
Eventos varios	S/. 2300.00
Evento Catering	S/. 650.00
Servicios en medios publicitarios	S/. 5000.00
Servicios de diseño e imprenta	S/. 1700.00
Gastos de representación	S/. 200.00
TOTAL	S/. 9850.00

g) Viabilidad

En esta estrategia se busca potenciar el producto y servicio que la compañía ofrece, se observa un elevado presupuesto, pero es necesario para atraer a los clientes, que estos fidelicen la decisión de su compra con nuestra compañía como también repliquen la información “boca-oído” con familiares, amigos, centro de trabajo, redes sociales y otros.

h) Mecanismos de control

Los indicadores que permitirán medir si la estrategia implementada está impactando en la empresa son los siguientes.

- Incremento en las ventas
- Incremento en las compras de repuestos por almacén
- Incremento de atenciones por mantenimiento en taller

Estrategia DO: Controlar los tiempos de las actividades ofrecidas al cliente a través de cuadros informativos para contrarrestar futuras quejas o reclamos que afecten la imagen corporativa.

a) Descripción de la estrategia

La implementación de esta técnica podrá medir los tiempos de las actividades que internamente desarrolla la empresa, para ello se acudirá a cuadros informativos donde se podrán tiempos límites en base a los acuerdos que se han coordinado con el cliente final. Adicionalmente de presentarse una queja o reclamo se priorizará la respuesta antes de lo reglamentado (30 días) con el fin de retomar la confianza y buena fe del cliente perjudicado.

b) Táctica

- Prevenir demoras en los acuerdos coordinados con el cliente
- Tener información correcta para brindársela oportunamente al cliente
- Reducir quejas o reclamos
- Mantener al cliente satisfecho
- Recomendar el producto y servicio ante los demás.

c) Programa Estratégico

- Crear una base de clientes atendidos, considerar las actividades que se deben dar seguimiento como: Tiempo de llegada del vehículo, tiempo de inscripción de tarjeta y Placas, tiempo de cancelación total y tiempo de programación de entrega.
- Enviar la información planteada en nuestra base de datos al personal de apoyo, quién se ubica en la Lima para alertar los tiempos que se transcurren después de la facturación.
- Solicitar reportes del status de cada actividad para posterior enviarle al área de ventas y post-venta.
- Asegurar que el personal interno mantenga comunicación periódica con el cliente a fin de brindar una seguridad y confianza en el cumplimiento de su requerimiento.

- De presentarse un inconveniente como faltante de accesorios o repuestos en la unidad, informar al cliente para que este autorice el traslado de la unidad con esa observación.

d) Responsable

- Área administrativa de la empresa

e) Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO				SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseñar la base de datos de clientes atendidos.																								
Enviar diariamente correos a las personas de apoyo indicando el control de tiempos.																								
Solicitar diariamente el cuadro de seguimiento del status de cada actividad																								
Enviar información al área de ventas y post-venta para que se traslade al cliente final.																								
Crear un cuadro de unidades con observación para dar seguimiento a lo faltante.																								

f) Presupuesto

DESCRIPCIÓN	C.T
Creación de un Software de sistemas para introducir la base de datos	S/. 650.00
TOTAL	S/. 650.00

g) Viabilidad

La estrategia de control de tiempo permitirá tener una precisión de la información y cumplir con los acuerdos ante el cliente, además fortalecerá la alianza, confianza y lealtad en la adquisición del producto y servicio lo que en futuro será cadena de recomendación para nuevos mercados.

h) Mecanismos de control

Los indicadores que permitirán medir si la estrategia implementada está impactando en la empresa son los siguientes.

- Alto índice de clientes satisfechos.
- Clientes fidelizados
- Recaudación de nuevos clientes
- Imagen corporativa diferenciada con estándares de calidad.

Estrategia DO: Implementar mejoras en la presentación de las áreas visibles al cliente, dándole un orden y posterior mantenimiento, asimismo mejorar la administración de las herramientas tecnológicas de apoyo para evitar retrasos en la atención al público.

a) Descripción de la estrategia

La aplicación de la estrategia ayudara a ordenar los ambientes que presenten una imagen poco acogedora para el cliente y personal internos, asimismo se iniciara un cronograma de mantenimientos periódicos de equipos y herramientas tecnológicas de apoyo para el buen funcionamiento durante la operatividad comercial.

b) Táctica

- Nueva imagen corporativa
- Calidad del servicio
- Buena ergonomía laboral

c) Programa Estratégico

- Levantar observaciones de los ambientes deficientes, priorizar los espacios donde el cliente externo se traslada.
- Contar con una empresa constructora para la reparación de los ambientes con deficiencia.
- Definir los horarios de reparación sin afectar la operatividad diaria de la compañía y considerando las horas de atención al público.

d) Responsable

- Sub- Gerencia de la empresa
- Coordinador de Taller

e) Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO				SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión de ambientes deficientes																								
Cotizar los trabajos de reparación																								
Inicio de trabajos de reparación de ambientes deficientes.																								

f) Presupuesto

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	C.U
Colocación de malla raschell en área de recepción de post-venta	1	S/. 4130.00
Colocación de malla raschell en área de unidades de entrega y exhibición	1	S/. 13140.00
Colocación de calaminón en el área de almacén	1	S/. 1600.00
Instalación de puntos eléctricos para el área de caja y atención al cliente	1	S/. 273.87
TOTAL		S/. 19,143.87

g) Viabilidad

Con la aplicación de la estrategia se logrará dar un cambio a los ambientes internos para la comodidad de quienes la representan y del público en general. Asimismo, se mostrará un producto y servicios en condiciones limpias, atractivas para la compra y con valor agregado. De igual forma será una ventaja competitiva ante nuestra competencia y como respaldo en los futuros convenios con instituciones.

h) Mecanismos de control

Los indicadores que permitirán medir si la estrategia implementada está impactando en la empresa son los siguientes.

- Aumento de la demanda del producto y servicio
- Cierre de contratos con distintas instituciones
- Clientes fidelizados
- Clientes satisfechos

Estrategia FA: Realizar evaluaciones continuas para minimizar el riesgo a regresar a los procesos antiguos

a) Descripción de la estrategia

Las evaluaciones continuas deben darse desde inicio, durante y final del desarrollo para asegurar el buen resultado de las metas propuestas, de presentarse observaciones deben ser levantadas al menor tiempo posible para evitar desquiebre en la ejecución a lo planificado y minimizar el riesgo a regresar a los procesos antiguos. Con una oportuna revisión se logrará obtener resultados favorables para el manejo eficiente de los procesos, productos y servicios que a través del personal interno se ofrece al cliente final.

b) Táctica

- Lograr cumplir la meta propuesta para alcanzar la calidad total.
- Detectar errores u omisiones en la aplicación de mejora continua para tomar decisiones correctivas oportunamente.
- Tener procesos, productos y servicios con características resaltantes de acuerdo lo exigido por el cliente.

c) Programa Estratégico

- Determinar el personal responsable que guiará al equipo de mejora continua durante la ejecución.
- Periódicamente reunirse con el personal responsable para revisar puntos frágiles y derivar estas observaciones a la contraloría interna para su oportuna decisión.
- Continuar con la programación del plan de acciones, cumpliendo los estándares de calidad.
- Dar reconocimiento al equipo de mejora continua en las acciones cumplidas con el fin de incentivar a seguir comprometidos con el plan de acción.
- Dar a conocer al resto del personal los nuevos mecanismos de gestión comercial
- Monitorear la implementación de los nuevos mecanismos de gestión comercial con el fin de buscar una integración fácil, segura y confiable con quién lo maneja.

d) Responsable

- Sub- Gerencia de la empresa
- Área administrativa

e) Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO				SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Selección del personal responsable																								
Agendar reuniones para levantar observaciones																								

Estrategia DA: Determinar los criterios y prioridades de selección de proveedores considerando el nivel de eficiencia y responsabilidad en los procesos comerciales.

a) Descripción de la estrategia

Los proveedores un factor importante en los procesos internos que la compañía maneja, tenemos una breve lista de ellos como: Transporte de mercadería de vehículos y repuestos (Grúas y Auxilios S.A), Servicio de inscripción vehicular (AAP), Mantenimiento y lavado de unidades vendidas y por taller (Car Wash King EIRL), Instalación de accesorios y repuestos (Mistes Fix-Auto Spa EIRL) actualmente se presentan observaciones en el desarrollo del servicio las cuales afectan la imagen institucional al presentar una queja por el cliente quién ha confiado en los tiempos que desde inicio se brindó. Es por ello que se debe reevaluar los criterios de selección considerando el nivel de eficiencia y responsabilidad en los procesos comerciales. Considerando esta opción se logrará tener una mayor seguridad y confianza en el servicio terciarizado.

b) Táctica

- Tener un control confiable de los plazos que el servicio del tercero ofrece a la compañía
- Fijar responsabilidades en caso no se cumpla lo acordado.
- Mejorar la entrega o presentación del producto y servicio a cargo del proveedor

c) Programa Estratégico

- Informar al área a cargo de la selección de proveedores las necesidades particulares como: Lugar de entrega, tiempos establecidos al cliente, la forma de pago, la presentación que se requiere para la entrega de la unidad, accesorio y repuesto y la responsabilidad que debe asumir caso se presenten observaciones.
- Evaluación de costo- beneficio del servicio cotizado
- Acuerdos de ambas partes notarialmente
- Evaluaciones periódicas del servicio recibido.

d) Responsable

- Sub- Gerencia de la empresa
- Área administrativa

e) Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO				SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Realizar un resumen de las necesidades que se requieren.																								
Análisis y comparación de las ofertas expuestas por el proveedor																								
Elaborar un contrato por locación de servicio.																								
Realizar evaluaciones periódicas del servicio recibido.																								

f) Presupuesto

DESCRIPCIÓN	C.T
Servicios Notariales para el contrato de locación	S/. 950.00
Servicios administrativos de supervisión	S/. 1,200.00
TOTAL	S/. 2,150.00

g) Viabilidad

La gestión de proveedores se ha convertido en una herramienta competitiva para las organizaciones puesto que la rentabilidad, eficiencia operativa, rotación de inventario y servicio al cliente pertenecen al enfoque sistemático de la logística integral de la empresa. De poseer una elección de proveedores con las características y acuerdos que se necesitan, se lograran impactos positivos en el plan de acción, aparte de generar valor a la cadena de suministro se alcanzará a satisfacer las necesidades de la demanda y seguridad de quienes ofrecen el servicio.

h) Mecanismos de control

Los indicadores que permitirán medir si la estrategia implementada está impactando en la empresa son los siguientes.

- Aumento del resultado financiero
- Rotación del inventario
- Calidad de atención para nuestros clientes
- Cumplimiento de fechas y cantidades

Tabla N° 10. Tabla resumen de las estrategias y costos

Resumen		
	Estrategias a implementar	Costo
Estrategias FO	<ul style="list-style-type: none">- Servicios del coaching corporativo- Servicio de alquiler de local donde se efectuará las charlas informativas- Servicio de alquiler de vehículo de transporte para el personal interno- Diseño e impresión de tríptico, empastado cuadernos de apunte y lapiceros para su entrega en la charla informativa- Servicios de eventos publicitarios- Servicio de catering- Servicio de medios publicitarios- Gastos de representación	S/ 13,080.00
Estrategias DO	<ul style="list-style-type: none">- Creación de un Software de sistemas para introducir la base de datos- Colocación de malla raschell en área de recepción de post-venta- Colocación de malla raschell en área de unidades de entrega y exhibición- Colocación de calaminón en el área de almacén- Instalación de puntos eléctricos para el área de caja y atención al cliente	S/ 19,793.87

Estrategias FA	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de alquiler de local donde se efectuaran las charlas informativas (Incl. aperitivos) - Servicio de alquiler de vehículo de transporte para el personal interno - Diseño e impresión de folletería 	S/ 1,580.00
Estrategias DA	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios Notariales para el contrato de locación - Servicios administrativos de supervisión 	S/ 2,150.00
TOTAL		S/ 36,603.87

Fuente: Matriz FODA y cotizaciones de las actividades a realizar para implementar estrategias. Elaboración propia.

REFERENCIAS

- Aguirre, A. (2012). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa EQUINORTE S.A., orientado al mejoramiento continuo del sistema comercial*. (Tesis para obtener el título profesional de Ingeniera en Administración de Empresas, Universidad Central del Ecuador). Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1758>
- Alarcón, J. (2017). *Modelo de mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la empresa de servicios ServiFreno de la ciudad de Quito*. (Tesis optar el Grado Académico de Doctor en Gestión de Empresas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú). Recuperado de: <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/161603>
- Alvarado y Julca (2015). *Plan de Mejora para optimizar el Proceso de Atención al Cliente a Nivel de Venta y Post venta de Vehículos y su Impacto en la Rentabilidad en la Empresa AUTONORT TRUJILLO S.A.* (Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración, Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, La Libertad). Recuperado de: <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/1342>
- Barbagallo, J. (2005). *Comercialización I: Philip Kotler y su definición de comercialización*. Recuperado de: <http://celce.galeon.com/apuntespdf/comerc1.pdf>.
- Burgo, L. (2016). *Análisis del Proceso de trabajo y Propuesta de Mejora para el Taller Mecánico Automotriz de la Concesionaria Chery – Concepción*. (Tesis para optar el título de Ingeniero Civil Industrial, Universidad Católica de la Santísima Paraguay). Recuperado de: <http://repositoriodigital.ucsc.cl/handle/25022009/1001>
- Collado y Rivera (2018). *Mejora de la Productividad mediante la Aplicación de Herramientas de Ingeniería de Métodos en un Taller Mecánico Automotriz*. (Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Industrial y Comercial, Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú). Recuperado de: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3261/1/2018_Collado-Carbajal.pdf

- Criollo, L. (2016). *Gestión del Proceso de Comercialización para Mejoramiento de Ventas en la Empresa GROUP HNOS. DELGADO S.A.C, Chiclayo 2016*. (Tesis para obtener el Título profesional de Ingeniería Empresarial, Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo). Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/10917>
- Curay y Oliva (2016). *Influencia del Proceso de Mejora Continua en el Desempeño Laboral. CASO: OFICINA DIGITAL S.A.C. Ubicada en la Ciudad de Chiclayo Periodo 2014*. (Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas, universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo). Recuperado de: <http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/handle/usat/711>.
- De Freitas, S. (2017). *Propuesta de Marketing con el fin de Incrementar las Ventas en la Empresa ARRENDAUTO S.A.* (Tesis para obtener el Título de Ingenia Comercial, Universidad de Guayaquil, Ecuador). Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16475?mode=full>
- Duque, L. (2008). *Procesos: Mejoramiento Continuo, Ventajas y Desventajas*. Medellín – Colombia. Somos profesionales LTDA.
- Gutiérrez, A. (2006). *Calidad en las Organizaciones: Fundamentos, Análisis y reflexiones: Capítulo II Principales Filosofías y Sistemas de Mejora Continua*. México. Primera edición sin fines de lucro. D.R.: Universidad de Occidente
- Harrington, J. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo*. La nueva generación. Colombia. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana S. A.
- Hurtado, R. (2016). *Estrategias del Marketing para incrementar el posicionamiento de la empresa RESTAURANTE CABAÑA GRILL S.A.C Trujillo 2015*. (Tesis para optar el título de Licenciada en Administración, Universidad Nacional de Trujillo). Recuperado de: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/4634>
- Lizarzaburu, E. (2015). *La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015*, Universidad del Rosario Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/download/4604/3278>

Lovelock, C. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. México. Sexta Edición Pearson.

Reyes, G. (2017). *Diseño Organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa COMPURED S.A.C.* (Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración, Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, La Libertad). Recuperado de: <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/2986?mode=full>

Summers, D. (2006). *Administración de la Calidad*. México: Editorial Pearson.

Olivieri, J. (2010). *Comercialización: Las variables que afectan al proceso comercial*. Fundación Universidad de Belgrano, Buenos Aires – Argentina.

Recuperado de:

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1tJCaE5mrNQJ:repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/3391/comercializaci%25C3%25B3n-Olivieri-28-07-2010.pdf%3Fsequence%3D1+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

Vidarte, I. (2017). *Estudio del Mercado Idiomático para Diseñar una Estrategia de Posicionamiento Publicitario. Caso práctico: Instituto de Idiomas de la Universidad Nacional de Piura*. (Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Ciencias de Administración, Universidad Nacional de Piura). Recuperado de:

<http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1212/ADM-VID-AGU-17.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

TEMA	PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	MÉTODO
Mejora Continua para optimizar la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura	Pregunta General	Objetivo General	Tipo de Estudio Por su finalidad: Aplicada Por su nivel: Descriptiva Por su diseño: No experimental – Transversal Enfoque: Mixto Población: 30 colaboradores de la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura. Muestra: Censo a todos los colaboradores. Técnica: Encuesta y Entrevista.
	¿De qué manera la mejora continua puede optimizar la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura – 2019?	Determinar de qué manera la mejora continua puede optimizar la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura- 2019	
	Preguntas específicos	Objetivos específicos	
	¿Cómo se lleva a cabo la planificación de la mejora continua de la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura? ¿De qué manera se efectúa la ejecución de la mejora continua de la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura? ¿Cómo se lleva a cabo la verificación en la mejora continua	Identificar cómo se lleva a cabo la planificación de la mejora continua en la empresa DERCOCENTER S.A.C– Filial Piura. Determinar de qué manera se efectúa la ejecución de la mejora continua en la empresa DERCOCENTER S.A.C– Filial Piura. Establecer cómo se lleva a cabo la verificación de la mejora continua en la empresa	

	<p>de la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura?</p> <p>¿Cómo se lleva a cabo la acción en la mejora continua de la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura?</p> <p>¿Cómo se gestionan las personas para la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura?</p> <p>¿Cuáles son las características de la evidencia física para la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura?</p> <p>¿Cuáles son los tiempos, tipos o estándar para la ejecución de los procesos en la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura?</p>	<p>DERCOCENTER S.A.C– Filial Piura.</p> <p>Determinar cómo se lleva a cabo la acción de la mejora continua en la empresa DERCOCENTER S.A.C– Filial Piura.</p> <p>Reconocer cómo se gestionan las personas en la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura.</p> <p>Identificar las principales características de la evidencia Física en la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura.</p> <p>Determinar los tiempos, tipos o estándar de ejecución de los procesos en la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura.</p>	<p>Instrumentos: Cuestionario y Guía de entrevista</p> <p>Validez: Revisión Expertos</p> <p>Confiabilidad: Se aplicó una prueba piloto del 10% de la muestra, utilizando el coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach, cuyo resultado fue de 0.821 para la parte del cuestionario de mejora continua y 0.869 para la parte del cuestionario de comercialización,</p> <p>Método de análisis: Programas estadísticos SPSS versión 21.0 y el programa Excel.</p>
--	---	--	--

Anexo 2a: Esquema de Cuestionario aplicado a los trabajadores que laboran en la empresa DERCOCENTER S.A.C-Filial Piura-2019

INDICADOR		ITEM	ESCALA				
			5	4	3	2	1
VI.- MEJORA CONTINUA							
D1: PLANIFICACIÓN							
Identificación del Problema	1	La empresa tiene información real para identificar los problemas que afectan los procesos comerciales en las distintas áreas					
	2	La empresa actúa de manera rápida cuando identifica un problema que afecta el desarrollo de las actividades comerciales					
Equipo de Mejora	3	La empresa cuenta con un equipo de mejora continua de sus procesos comerciales					
	4	El equipo de colaboradores del área comercial de la empresa cuenta con formación en temas relacionados a la mejora continua					
Estrategia de Mejora	5	En el área comercial de la empresa se promueve la propuesta de estrategias de mejora continua					
	6	Considera que las estrategias de mejora continua han incidido satisfactoriamente en el proceso comercial de la empresa					
D2: EJECUCIÓN							
Liderazgo de la alta Dirección	7	Su jefe directo promueve las iniciativas de mejora continua en el área comercial de la empresa					
	8	Su jefe directo interviene en la estrategia de mejora de procesos con el fin de motivar al personal a seguirlo					
Desarrollo de Estrategia	9	La alta dirección apoya la aplicación de estrategias a fin de mejorar la efectividad en los procesos comerciales					
	10	La implementación de las estrategias de mejora continua tiene el pleno respaldo de los colaboradores de la empresa					
Plan de Acción	11	Los planes de acción del área comercial son coherentes con la política de calidad de la empresa					
	12	La empresa motiva a los trabajadores a implementar estrategias de mejora continua en el área comercial de la empresa					
D3: VERIFICACIÓN							
Seguimiento a los procedimientos	13	Con qué frecuencia la supervisión visita su ambiente de trabajo para verificar el seguimiento de procesos comerciales					
	14	El seguimiento a los procedimientos concluye siempre con observaciones					
Auditorías de Calidad	15	Las auditorías de calidad que se realizan en la empresa contribuyen a mejorar los procesos comerciales de operaciones					
	16	Conoce Usted los objetivos de la auditoría de calidad en la empresa					
D4: ACCIÓN							
Análisis de Estadísticas	17	Se verifican las estadísticas de error en los procedimientos de la empresa					
	18	La empresa analiza las estadísticas de manera continua antes que afecte los procesos comerciales					
Acciones de Mejoras preventivas y correctivas	19	La empresa promueve la acción de mejora preventiva en sus procesos comerciales					
	20	En la empresa se verifican los resultados de acción correctivas de los procesos comerciales					
Toma de Decisiones	21	La toma de decisiones en la empresa contribuye efectivamente a mejorar los procesos comerciales					
	22	Los trabajadores participan en la toma de decisiones para la mejora de los procesos comerciales					



Señor (a): Solicito su colaboración para la realización de la presente encuesta que tiene como objetivo recopilar información necesaria como sustento de la investigación de "MEJORA CONTINUA PARA OPTIMIZAR LA COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS EN LA EMPRESA DERCOCENTER S.A.C - FILIAL PIURA - 2019" por lo que se le agradece su participación, la misma que tiene un carácter confidencial.

Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (x) la alternativa que Ud. crea conveniente según la escala que se presenta a continuación.

Muchas gracias

(5) SIEMPRE - (4) FRECUENTEMENTE - (3) A VECES - (2) RARA VEZ - (1) NUNCA

INDICADOR	ITEM	ESCALA				
		5	4	3	2	1

V2.- COMERCIALIZACIÓN

D1: PERSONAS

Actividades de capacitación y entrenamiento	1	En las capacitaciones que realiza la empresa se emplea mecanismos de aprendizaje evitando perder el interés en el tema que se está exponiendo					
	2	Los trabajadores reciben entrenamiento continuo para fortalecer su aprendizaje					
Nivel de motivación del personal	3	Su jefe directo reconoce su desempeño laboral					
	4	Su jefe directo promueve la participación de los trabajadores					
Retención del personal	5	La empresa realiza procesos de selección internos					
	6	La empresa proporciona beneficios laborales al aumentar su antigüedad					

D2: EVIDENCIA FÍSICA

Mobiliarios y Equipos	7	El mobiliario se encuentra en buen estado y organizado para el desarrollo de las actividades comerciales					
	8	Cuenta con equipos modernos que faciliten repuesta inmediata al cliente					
Vestuario del personal	9	Los trabajadores respetan el protocolo de vestuario					
	10	La vestimenta que utiliza va de acuerdo con las actividades que realiza en el centro de labores					
Tecnología	11	La empresa cuenta con sistemas fácil de utilizar para la operatividad comercial					
	12	Las herramientas tecnológicas que utiliza la empresa promueven información real para la toma de decisiones gerenciales					

D3: PROCESOS

Flujo de actividades comerciales	13	La empresa constantemente evalúa el flujo de actividades comerciales para optimizar los tiempos de atención con el cliente					
	14	La empresa utiliza prácticas para obtener comportamiento uniforme en el flujo de actividades comerciales					
Tiempo de Ejecución de las actividades	15	La empresa cumple con los plazos establecidos que le otorga al cliente					
	16	La empresa maneja mecanismos de salida al presentarse problemas en los tiempos de ejecución de las actividades comerciales					
Participación de clientes en los procesos	17	La empresa considera los requerimientos del cliente en la planificación de sus procesos comerciales					
	18	Los clientes identifican con rapidez sus funciones					

Anexo 2b: Informe de resultados complementarios del cuestionario aplicado a los trabajadores que laboran en la empresa DERCOCENTER S.A.C-Filial Piura-2019

Tabla 11. Valoración de los aspectos relacionados a la mejora continua

Aspectos	Nunca		Rara vez		A veces		Frecuentemente		Siempre	
	N ^a	%	N ^a	%	N ^a	%	N ^a	%	N ^a	%
1. La empresa tiene información real para identificar los problemas que afectan los procesos comerciales en las distintas áreas	0	0,0%	1	3,3%	10	33,3%	7	23,3%	12	40,0%
2. La empresa actúa de manera rápida cuando identifica un problema que afecta el desarrollo de las actividades	0	0,0%	1	3,3%	7	23,3%	12	40,0%	10	33,3%
3. La empresa cuenta con un equipo de mejora continua de sus procesos comerciales	1	3,3%	2	6,7%	9	30,0%	10	33,3%	8	26,7%
4. El equipo de colaboradores del área comercial de la empresa cuenta con formación en temas relacionados a la mejora continua	1	3,3%	3	10,0%	4	13,3%	14	46,7%	8	26,7%
5. En el área comercial de la empresa se promueve la propuesta de estrategias de mejora continua	0	0,0%	2	6,7%	5	16,7%	13	43,3%	10	33,3%
6. Considera que la estrategia de mejora continua ha incidido satisfactoriamente en el proceso comercial de la empresa	0	0,0%	1	3,3%	6	20,0%	11	36,7%	12	40,0%
7. Su jefe directo promueve las iniciativas de mejora continua en el área comercial de la empresa	0	0,0%	0	0,0%	3	10,0%	14	46,7%	13	43,3%
8. Su jefe directo interviene en la estrategia de mejora de procesos con el fin de motivar al personal a seguirlo	0	0,0%	0	0,0%	5	16,7%	13	43,3%	12	40,0%
9. La alta dirección apoya la aplicación de estrategias a fin de mejorar la efectividad en los procesos comerciales	0	0,0%	2	6,7%	7	23,3%	12	40,0%	9	30,0%
10. La implementación de las estrategias de mejora continua tiene el pleno respaldo de los colaboradores de la empresa	0	0,0%	1	3,3%	4	13,3%	11	36,7%	14	46,7%
11. Los planes de acción del área comercial son coherentes con la política de calidad de la empresa	0	0,0%	3	10,0%	4	13,3%	15	50,0%	8	26,7%

12. La empresa motiva a los trabajadores a implementar estrategias de mejora continua en el área comercial de la empresa	0	0,0%	3	10,0%	6	20,0%	11	36,7%	10	33,3%
13. Con que frecuencia la supervisión visita su ambiente de trabajo para verificar el seguimiento de procesos comerciales	1	3,3%	1	3,3%	15	50,0%	7	23,3%	6	20,0%
14. El seguimiento a los procedimientos concluye siempre con observaciones	1	3,3%	3	10,0%	11	36,7%	9	30,0%	6	20,0%
15. Las auditorías de calidad que se realizan en la empresa contribuyen a mejorar los procesos comerciales de operaciones	0	0,0%	2	6,7%	5	16,7%	10	33,3%	13	43,3%
16. Conoce usted los objetivos de la auditoría de calidad en la empresa	4	13,3%	2	6,7%	13	43,3%	7	23,3%	4	13,3%
17. Se verifican las estadísticas de error en los procedimientos de la empresa	0	0,0%	2	6,7%	7	23,3%	16	53,3%	5	16,7%
18. La empresa analiza las estadísticas de manera continua antes que afecte los procesos comerciales	0	0,0%	2	6,7%	8	26,7%	13	43,3%	7	23,3%
19. La empresa promueve la acción de mejora preventiva en sus procesos comerciales	0	0,0%	0	0,0%	7	23,3%	14	46,7%	9	30,0%
20. En la empresa se verifican los resultados de acción correctivos de los procesos comerciales	0	0,0%	0	0,0%	5	16,7%	18	60,0%	7	23,3%
21. La toma de decisiones en la empresa contribuye efectivamente a mejorar los procesos comerciales	11	36,7%	16	53,3%	2	6,7%	1	3,3%	0	0,0%
22. Los trabajadores participan en la toma de decisiones para la mejora de los procesos comerciales	9	30,0%	5	16,7%	10	33,3%	4	13,3%	2	6,7%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

En cuanto a los factores positivos de la mejora continua en la empresa DERCOCENTER S.A.C. Filial Piura, se puede apreciar que el 73.3% de encuestados afirma que la empresa actúa de manera rápida cuando identifica un problema que afecta el desarrollo de las actividades, lo cual denota una capacidad de resiliencia importante para enfrentar una dificultad interna o externa. Mientras que el 73.4% considera que el equipo de colaboradores del área comercial de la empresa cuenta con formación en temas relacionados a la mejora

continua. Estas características un potencial muy importante para generar con éxito iniciativas de gestión tales como la mejora continua en la comercialización.

De otra parte, el 76.6% considera que en el área comercial de la empresa se promueve la propuesta de estrategias de mejora continua. El 76.7% de los encuestados considera que la estrategia de mejora continua ha incidido satisfactoriamente en el proceso comercial de la empresa. Esto ratifica que el recurso humano de la empresa ya posee experiencia en la práctica de estrategias de mejora continua, lo cual es una ventaja para organizaciones que desean implementar sus procesos de manera más efectiva.

El 90% de los encuestados cree que su jefe directo promueve las iniciativas de mejora continua en el área comercial de la empresa. El 83.3% de encuestados afirma que su jefe directo interviene en la estrategia de mejora de procesos con el fin de motivar al personal a seguirlo.

Entre los factores negativos se tiene que un 33.3% afirma que rara vez o nunca la empresa tiene información real para identificar los problemas que afectan los procesos comerciales en las distintas áreas. De otra parte, el 50% de encuestados indica que a veces o nunca la supervisión visita su ambiente de trabajo para verificar el seguimiento de procesos comerciales. Asimismo, el 43.3% de las personas se muestran indecisas frente al ítem “el seguimiento a los procedimientos concluye siempre con observaciones”. Mientras que un 53.3% de los encuestados demuestra que rara vez la toma de decisiones en la empresa contribuye efectivamente a mejorar los procesos comerciales. Finalmente, el 46.7% de los encuestados cree que rara vez o nunca se le permite participar en la toma de decisiones para la mejora de los procesos comerciales

Tabla 12. Valoración de los aspectos relacionados a la comercialización

Aspectos	Nunca		Rara vez		A veces		Frecuentemente		Siempre	
	N ^a	%	N ^a	%	N ^a	%	N ^a	%	N ^a	%
1. En las capacitaciones que realiza la empresa se emplea mecanismos de aprendizaje evitando perder el interés en el tema que se está exponiendo	2	6,7%	2	6,7%	6	20,0%	10	33,3%	10	33,3%
2. Los trabajadores reciben entrenamiento continuo para fortalecer su aprendizaje	2	6,7%	1	3,3%	11	36,7%	9	30,0%	7	23,3%
3. Su jefe directo reconoce su desempeño laboral	0	0,0%	0	0,0%	8	26,7%	11	36,7%	11	36,7%
4. Su jefe directo promueve la participación de los trabajadores	0	0,0%	0	0,0%	6	20,0%	12	40,0%	12	40,0%
5. La empresa realiza procesos de selección internos	1	3,3%	2	6,7%	12	40,0%	5	16,7%	10	33,3%
6. La empresa proporciona beneficios laborales al aumentar su antigüedad	8	26,7%	8	26,7%	6	20,0%	3	10,0%	5	16,7%
7. El mobiliario se encuentra en buen estado y organizado para el desarrollo de las actividades comerciales	0	0,0%	3	10,0%	5	16,7%	14	46,7%	8	26,7%
8. Cuenta con equipos modernos que faciliten respuesta inmediata al cliente	0	0,0%	4	13,3%	7	23,3%	11	36,7%	8	26,7%
9. Los trabajadores respetan el protocolo de vestuario	0	0,0%	1	3,3%	1	3,3%	15	50,0%	13	43,3%
10. La vestimenta que utiliza va de acuerdo con las actividades que realiza en el centro de labores	0	0,0%	0	0,0%	2	6,7%	10	33,3%	18	60,0%
11. La empresa cuenta con sistemas fáciles de utilizar para la operatividad	0	0,0%	1	3,3%	5	16,7%	13	43,3%	11	36,7%
12. Las herramientas tecnológicas que utiliza la empresa promueven información real para la toma de decisiones gerenciales	0	0,0%	2	6,7%	4	13,3%	15	50,0%	9	30,0%
13. La empresa constantemente evalúa el flujo de actividades para optimizar los tiempos de atención con el cliente	2	6,7%	3	10,0%	6	20,0%	11	36,7%	8	26,7%
14. La empresa utiliza prácticas para obtener comportamiento uniforme en el flujo de actividades comerciales	3	10,0%	2	6,7%	7	23,3%	13	43,3%	5	16,7%
15. La empresa cumple con los plazos establecidos que le otorga el cliente	0	0,0%	1	3,3%	9	30,0%	12	40,0%	8	26,7%

16. La empresa maneja mecanismos de salida al presentarse problemas en los tiempos de ejecución de las actividades	0	0,0%	1	3,3%	9	30,0%	14	46,7%	6	20,0%
17. La empresa considera los requerimientos del cliente en la planificación de sus procesos comerciales	1	3,3%	0	0,0%	6	20,0%	16	53,3%	7	23,3%
18. Los clientes identifican con rapidez sus funciones	0	0,0%	3	10,0%	9	30,0%	14	46,7%	4	13,3%


Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

El 66.6% de los encuestados considera que siempre o frecuentemente en las capacitaciones que realiza la empresa se emplea mecanismos de aprendizaje evitando perder el interés en el tema que se está exponiendo. El 73.4% afirma que siempre o frecuentemente su jefe directo reconoce su desempeño laboral. El 80% de los trabajadores cree que su jefe directo promueve la participación de los trabajadores. Estas características sin duda serán necesarias para seguir impulsando los cambios en la gestión de la empresa de cara a lograr la mejor satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

De otra parte, el 93.3% cree que los trabajadores respetan el protocolo de vestuario. El 80% de los trabajadores afirma que las herramientas tecnológicas que utiliza la empresa promueven información real. Asimismo, el 76.6% de los encuestados refiere que la empresa siempre o frecuentemente considera los requerimientos del cliente en la planificación de sus procesos comerciales.

En cuanto a los factores negativos el 30% de los trabajadores considera que a veces a empresa maneja mecanismos de salida al presentarse problemas en los tiempos de ejecución de las actividades. Por otro lado solo el 30% de los encuestados refiere que los clientes identifican con rapidez sus funciones.

Anexo 3a: Esquema de la guía de entrevista aplicada a la Sub-Gerencia que labora en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura-2019

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN	
GUÍA DE ENTREVISTA	
Aplicado Sr(a) : Ada Gabriela Garibaldi Mujica	
Cargo: Sub-Gerencia	
Fecha: 03/05/2019	
"MEJORA CONTINUA PARA OPTIMIZAR LA COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS EN LA EMPRESA DERCOCENTER S.A.C - FILIAL PIURA-2019"	
V1.- MEJORA CONTINUA	
D1: PLANIFICACIÓN	
1	¿Considera que la estrategia de mejora continua ayudará en resolver la deficiencia interna al logro de la calidad total?
Si, el mundo automotor actualmente vive cambios acelerados y las estrategias de mejora ayudan a dilatar deficiencias internas y en ese espacio estudiar su afectación para corregirla y llegar al logro de calidad total.	
D2: EJECUCIÓN	
2	¿Cómo se lleva a cabo en la empresa el desarrollo del plan de mejora en la comercialización de vehículos?
El plan de mejora para la comercialización de vehículos es desarrollado por los altos niveles gerenciales , en él se involucra a las distintas áreas con el fin de obtener un lineamiento en el proceso administrativo que no afecte las actividades comerciales ni mucho menos al cliente final. Una vez establecidas las pautas del plan de mejora, se alerta a los encargados de las sucursales para divulgar la información a los colaboradores.	
3	¿La empresa cuenta con un presupuesto anual para llevar a cabo el plan de mejora?
Si, pero el destinado a la sucursal es muy ajustado por lo que es difícil llegar a cumplir con lo planificado anualmente	
D3: VERIFICACIÓN	
4	¿Cómo la empresa verifica que el plan de mejora se realice de acuerdo a lo establecido?
La verificación del plan de mejora se realiza a través del seguimiento oportuno e indicadores, los cuales son expuestos mensualmente por la parte administrativa de la sede principal.	
D4: ACCIÓN	
5	¿ De qué manera se registran las acciones realizadas?
Mensualmente se reúnen los líderes de cada local en la sede principal y a través de evaluaciones escritas se detalla los avances hasta la fecha y los obstáculos presentados en la ejecución. Posterior a ello es evaluado por el grupo de mejora continua para el levantamiento de observaciones.	
V2.- COMERCIALIZACIÓN	
D1: PERSONAS	
6	¿Se han considerado al plan de mejora trabajadores internos con empatía para lograr acercamiento al grupo de interés, cree que es necesario o es mejor contratar recurso externo?
Es necesario incluir al personal interno puesto que es conocedor del desarrollo de las actividades y tienen criterio hacia donde esta marcado el objetivo.	
7	¿Cómo líder de la empresa, estaría dispuesto a involucrarse al plan de mejora?
Si, adquirir nuevos retos y lograr el cumplimiento de objetivos acelera mi visión de las situaciones que se puedan presentar, asimismo mi tiempo de respuesta será oportuna y justificada por los ensayos dados en las pruebas piloto.	
8	¿ Los trabajadores actúan con resistencia al cambio cada vez que se presenta estas situaciones?
Si, siempre hay una resistencia inicial y luego las personas se van adaptando porque es parte de la mejora continua que necesitamos para optimizar la comercialización del producto o bien ofrecido al grupo de interés	
9	¿Los trabajadores están entrenados cuando se presenta este tipo de mejoras?
No, aún el proceso de entrenamiento y capacitación no es óptimo. Existe solo dos personas encargadas de cronometrar este tipo de actividades solo para el personal más cercano (Lima) , excluyendo al personal externo y debilitando su preparación ante la presencia de cambios repentinos.	
D2: EVIDENCIA FÍSICA	
10	¿Las evidencias físicas generan confianza ante los clientes que requieren el servicio o producto de la empresa?
No, actualmente la empresa mantiene una imagen estructural ambigua debido al poco presupuesto que se le asigna anualmente, además la presentación de sus productos son desordenados por el poco espacio de exhibición que tiene el local, asimismo el colaborador no respeta las políticas de vestimentas implantadas debido al poco control del área de Recursos Humanos	
D3: PROCESOS	
11	¿Los actuales procesos internos son eficientes para el ejercicio de sus actividades?
Los proceso internos están en constante mejoramiento, y ese proceso actualmente origina confusión en las distintas aéreas que los desarrolla, no están siendo eficientes porque hay tiempos muertos pero están siendo adaptados en base a cada realidad presentada.	
12	¿Cuentan con proveedores responsables que les permita cumplir con la atención oportuna con el cliente?
En algunos casos se necesita de la supervisión de uno de los colaboradores de la compañía que a lo largo del tiempo está generando tiempos muertos porque se debería ocupar en otras actividades y no el buen funcionamiento del servicio, ante ello se ha optado en registrar las ocurrencias por servicio y calcular la cantidad de fallas que se repiten para definir la estabilidad del proveedor.	

Anexo 3b. Informe de resultado de guía de entrevista aplicado a la Sub-Gerencia de la empresa que labora en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura-2019

INFORME DE RESULTADO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA

La entrevista se desarrolló en las instalaciones de la empresa DERCOCENTER S.A.C- Filial Piura el día 03 de abril del 2019, el personal a cargo fue el sub-gerente de la institución Ada Gabriela Garibaldi Mujica, quién proporcionó alcances a través de respuestas de lo que actualmente se presenta en la empresa.

Con relación a la planificación de la mejora continua, la empresa considera que los cambios actuales presentados en el mundo automotor ayudan a estar preparados para el fortalecimiento de sus productos y servicios, este espacio de aprendizaje organizacional genera desequilibrio pero su corrección o alineamiento permite potenciar los procesos comerciales al punto de no repetir los errores con los que se está trabajando sino ingresar a la mente del colaborador y usuario de forma correcta para lograr obtener la calidad total que se busca.

Respecto a la ejecución de la mejora continua se evidenció que la empresa desarrolla un plan de mejora a través de los altos mandos gerenciales incluyendo a las áreas responsables de supervisar las actividades comerciales con el propósito de analizar que procedimiento está generando problemas de eficiencia para con los colaboradores y estos reflejados en los clientes finales. Una vez obtenida la información se definen a través de rangos de importancia lo que se debe ejecutar y se le asigna un valor presupuestal, lo que al final perjudica a otras áreas con poca intervención debido a que se le asigna un presupuesto limitado.

De igual manera la verificación de los procesos de mejora se realiza a través de un seguimiento oportuno y análisis de indicadores que el grupo de apoyo envía de manera mensual con el objetivo de estar alertas a las paradas de ejecución o bajo rendimiento al objetivo.

Asimismo, la acción se lleva a cabo a través de evaluaciones escritas donde cada líder manifiesta el avance del plan de mejora, sus observaciones e inquietudes que se presentan para luego ser analizadas por el grupo de apoyo y llegar a corregir o reiniciar el flujo de ejecución.

Para el caso de la gestión de personas, si bien no tiene una base de entrenamiento y capacitación de cómo se maneja o se mejoran los procesos comerciales, existe un interés de manera personal por el líder encargado de incluir al grupo en un plan piloto y este se haga conocedor de nuevos mecanismos de prácticas, debido a que su capacidad de aprendizaje está presente, pero de manera monótona y no a la perspectiva y objetivo de la organización.

Por otro lado, la forma como se representa la evidencia física es preocupante, debido a que su imagen estructural como de personas carece de orden, disciplina y de atracción. Puede considerarse que la estructura que mantiene se deba al limitado presupuesto que se brinda, pero la gestión de personas es más preocupante porque no hay alguien que lo administre y a lo largo origina una percepción con el cliente no confiable.

De igual modo los procesos en las actividades comerciales no están siendo confiables y solo amarran situaciones deficientes, más aún si los terceros en participar en la cadena de valor tienden en perderse en el orden y cumplimiento de su trabajo y aumentan la carga al personal interno.

Anexo 4. Constancia de validación del cuestionario realizado a los trabajadores que labora en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura-2019



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Francisco A. Ramos Flores con DNI N° 32982571 Magister
 en MBA: Administración y Negocios
 N° ANR: 4735 de profesión Lic. Muy desempeñándome
 como Catedrático en Universidad César Vallejo

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento de CUESTIONARIO.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

CUESTIONARIO	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					X
2. Objetividad					X
3. Actualidad				X	
4. Organización				X	
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad					X
7. Consistencia					X
8. Coherencia					X
9. Metodología				X	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 18 días del mes de marzo del 2019.

Mg. : Francisco A. Ramos Flores
 DNI : 32982571
 Especialidad : Lic. Administración
 E-mail : alexander_ramosfe@hotmail.com



**“MEJORA CONTINUA PARA OPTIMIZAR LA COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS EN LA EMPRESA DERCOCENTER
S.A.C – FILIAL PIURA- 2019”**

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Bueno 41 - 60				Muy Bueno 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES	
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96		
ASPECTOS DE VALIDACIÓN		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.																					X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																					X	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.																X						
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.																X						
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y																					X	

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Freddy Castillo Palacios con DNI N° 02842237 Doctor
 en Ciencias Administrativas
 N° ANR: A202528 de profesión lic. Adm. desempeñándome
 como Docente a T.P. en U.C.V. Piura

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento de CUESTIONARIO.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

CUESTIONARIO	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 18 días del mes de marzo del 2019.


 Dr. Freddy Castillo Palacios
 DNI : 02842237
 Especialidad : Administración / Investigación
 E-mail : fcastillo30@hotmail.com

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Emmanuel V. Jesus Lopez con DNI N° 400030
 Doctor. (a) en Ciencias de la Educación y su Administración N°
 ANR: de profesión desempeñándome
 como Docente y Asesor en Univ. Cesar Vallejo

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento de CUESTIONARIO.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

CUESTIONARIO	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización					X
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad					X
7. Consistencia				X	
8. Coherencia					X
9. Metodología					X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 20 días del mes de mayo del 2019.



Dctor.(a) : Emmanuel V. Jesus Lopez
 DNI : 400030
 Especialidad : Administración
 E-mail : emmanuel@ucv.edu.pe


**“MEJORA CONTINUA PARA OPTIMIZAR LA COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS EN LA EMPRESA
DERCOCENTER S.A.C – FILIAL PIURA- 2019”**

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Bueno 41 - 60				Muy Bueno 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES	
		0 5	6 10	11 15	16 20	21 25	26 30	31 35	36 40	41 45	46 50	51 55	56 60	61 65	66 70	71 75	76 80	81 85	86 90	91 95	96 100		
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.																			X			
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																				X		
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.																				X		
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.																				X		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y																				X		



Anexo 5. Formato de registro de confiabilidad del cuestionario aplicado a los trabajadores que laboran en la empresa DERCOCENTER S.A.C-Filial Piura-2019

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO	ÁREA DE INVESTIGACIÓN
---	---	-----------------------

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. ESTUDIANTES	:	Claudya Lucya Otero Farfán
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	:	Mejora continua para optimizarla comercialización de vehículos en la empresa Dercocenter S.A.C. – Filial Piura - 2019
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	:	Escuela profesional de Administración
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	:	Cuestionario sobre el Mejora continua
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	:	KR-20 kuder Richardson ()
	:	Alfa de Cronbach. (X)
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	:	22-04-2019
1.7. MUESTRA APLICADA	:	11

II. CONFIABILIDAD

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	0.821
------------------------------------	--------------

III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (Ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.)

<p>Numero de ítems iniciales: 22</p> <p>Numero de ítems mejorados: 22</p> <p>El valor encontrado cae en un rango de confiabilidad alto, lo que garantiza la aplicabilidad del instrumento</p>

Estudiante: Claudya L. Otero Farfán
DNI: 46607101

Docente


LEMUS ABANTO CERDA
LIC. EN ESTADÍSTICA
COESPES 506

 UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO	FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO	ÁREA DE INVESTIGACIÓN
---	--	------------------------------

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. ESTUDIANTES	: Claudya Lucya Otero Farfán
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	: Mejora continua para optimizarla comercialización de vehículos en la empresa Dercocenter S.A.C. – Filial Piura - 2019
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	: Escuela profesional de Administración
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	: Cuestionario sobre Comercialización
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	: KR-20 <i>kuder Richardson</i> () Alfa de Cronbach. (X)
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	: 22-04-2019
1.7. MUESTRA APLICADA	: 11

II. CONFIABILIDAD

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	0.869
---	--------------

III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.)

Numero de ítems iniciales: 18 Numero de ítems iniciales: 18 El valor encontrado cae en un rango de confiabilidad alto, lo que garantiza la aplicabilidad del instrumento
--

Estudiante: Claudya L. Otero Farfán
 DNI: 46607101

Docente


 LEMÍN ABANTO CERNA
 LIC. EN ESTADÍSTICA
 COESPE 506

Anexo 6. Matriz de Instrumentos

Pregunta	Objetivo	Variables	Indicadores		Técnica / Instrumento	INSTRUMENTO A		INSTRUMENTO B		Valoración de las escalas
						N° de ítems	Ítems	N° de ítems	Ítems	
¿De qué manera la mejora continua puede optimizar la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura – 2019?	Determinar de qué manera la mejora continua puede optimizar la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura – 2019.	X1:Mejora Continua	X1.1	Identificación del Problema	Cuestionario y Guía de entrevista	2	La empresa tiene información real para identificar los problemas que afectan los procesos comerciales en las distintas áreas La empresa actúa de manera rápida cuando identifica un problema que afecta el desarrollo de las actividades comerciales	1	¿Considera que la estrategia de mejora continua ayudará en resolver la deficiencia interna al logro de la calidad total?	Ordinal
			X1.2	Equipo de Mejora		2	La empresa cuenta con un equipo de mejora continua de sus procesos comerciales El equipo de colaboradores del área comercial de la empresa cuenta con formación en temas relacionados a la mejora continua			Ordinal
			X1.3	Estrategia de Mejora		2	En el área comercial de la empresa se promueve la propuesta de estrategias de mejora continua Considera que las estrategias de mejora continua han incidido satisfactoriamente en el proceso comercial de la empresa			Ordinal
			X1.4	Liderazgo de la alta Dirección		2	Su jefe directo promueve las iniciativas de mejora continua en el área comercial de la empresa Su jefe directo interviene en la estrategia de mejora de procesos con el fin de motivar al personal a seguirlo	1	¿Cómo se lleva a cabo en la empresa el desarrollo del plan de mejora en la comercialización de vehículos?	Ordinal
			X1.5	Desarrollo de Estrategia		2	La alta dirección apoya la aplicación de estrategias a fin de mejorar la efectividad en los procesos comerciales La implementación de las estrategias de mejora continua tiene el pleno respaldo de los colaboradores de la empresa	Ordinal		
			X1.6	Plan de Acción		2	Los planes de acción del área comercial son coherentes con la política de calidad de la empresa La empresa motiva a los trabajadores a implementar estrategias de mejora continua en el área comercial de la empresa	1	¿La empresa cuenta con un presupuesto anual para llevar a cabo el plan de mejora?	Ordinal
			X1.7	Seguimiento a los procedimientos		2	Con qué frecuencia la supervisión visita su ambiente de trabajo para verificar el seguimiento de procesos comerciales El seguimiento a los procedimientos concluye siempre con observaciones	1	¿Cómo la empresa verifica que el plan de mejora se realice de acuerdo a lo establecido?	Ordinal
			X1.8	Auditorías de Calidad		2	Las auditorías de calidad que se realizan en la empresa contribuyen a mejorar los procesos comerciales de operaciones Conoce Usted los objetivos de la auditoría de calidad en la empresa			Ordinal
			X1.9	Análisis de Estadísticas		2	Se verifican las estadísticas de error en los procedimientos de la empresa La empresa analiza las estadísticas de manera continua antes que afecte los procesos comerciales	1	¿ De qué manera se registran las acciones realizadas?	Ordinal
			X1.10	Acciones de Mejoras preventivas y correctivas		2	La empresa promueve la acción de mejora preventiva en sus procesos comerciales En la empresa se verifican los resultados de acción correctivas de los procesos comerciales			Ordinal
			X1.11	Toma de Decisiones		2	La toma de decisiones en la empresa contribuye efectivamente a mejorar los procesos comerciales Los trabajadores participan en la toma de decisiones para la mejora de los procesos comerciales			Ordinal

¿De qué manera la mejora continua puede optimizar la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura – 2019?	Determinar de qué manera la mejora continua puede optimizar la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C – Filial Piura – 2019.	X2: Comercialización	X2.1	Actividades de capacitación y entrenamiento	Cuestionario y Guía de entrevista	2	En las capacitaciones que realiza la empresa se emplea mecanismos de aprendizaje evitando perder el interés en el tema que se está exponiendo	1	¿Se han considerado al plan de mejora trabajadores internos con empatía para lograr acercamiento al grupo de interés, cree que es necesario o es mejor contratar recurso externo?	Ordinal
						1	Los trabajadores reciben entrenamiento continuo para fortalecer su aprendizaje	1	¿Cómo líder de la empresa, estaría dispuesto a involucrarse al plan de mejora?	
			X2.2	Nivel de motivación del personal		2	Su jefe directo reconoce su desempeño laboral Su jefe directo promueve la participación de los trabajadores	1	¿ Los trabajadores actúan con resistencia al cambio cada vez que se presenta estas situaciones?	Ordinal
			X2.3	Retención del personal		2	La empresa realiza procesos de selección internos La empresa proporciona beneficios laborales al aumentar su antigüedad	1	¿Los trabajadores están entrenados cuando se presenta este tipo de mejoras?	Ordinal
			X2.4	Mobiliarios y Equipos		2	El mobiliario se encuentra en buen estado y organizado para el desarrollo de las actividades comerciales Cuenta con equipos modernos que faciliten repuesta inmediata al cliente	1	¿Las evidencias físicas generan confianza ante los clientes que requieren el servicio o producto de la empresa?	Ordinal
			X2.5	Vestuario del personal		2	Los trabajadores respetan el protocolo de vestuario La vestimenta que utiliza va de acuerdo con las actividades que realiza en el centro de labores			Ordinal
			X2.6	Tecnología		2	La empresa cuenta con sistemas fácil de utilizar para la operatividad comercial Las herramientas tecnológicas que utiliza la empresa promueven información real para la toma de decisiones gerenciales			Ordinal
			X2.7	Flujo de actividades comerciales		2	La empresa constantemente evalúa el flujo de actividades comerciales para optimizar los tiempos de atención con el cliente La empresa utiliza prácticas para obtener comportamiento uniforme en el flujo de actividades comerciales	1	¿Los actuales procesos internos son eficientes para el ejercicio de sus actividades?	Ordinal
			X2.8	Tiempo de Ejecución de las actividades		2	La empresa cumple con los plazos establecidos que le otorga al cliente La empresa maneja mecanismos de salida al presentarse problemas en los tiempos de ejecución de las actividades comerciales	1	¿Cuentan con proveedores responsables que les permita cumplir con la atención oportuna con el cliente?	Ordinal
X2.9	Participación de clientes en los procesos	2	La empresa considera los requerimientos del cliente en la planificación de sus procesos comerciales Los clientes identifican con rapidez sus funciones	Ordinal						

Anexo 7. Fotografía



Inducción del tema: Mejora Continua para optimizar la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C



Participación de la encuesta: Mejora Continua para optimizar la comercialización de vehículos en la empresa DERCOCENTER S.A.C