

# ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Propuesta de mejora del proceso de venta de motores  
eléctricos en el Perú”**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autor:**  
Bach. Salas Sanchez, Marcos Vianner

**Docente Guía:**  
Mg. Espinoza Villalobos, Luis Enrique

**TACNA – PERÚ**

**2022**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

**Dedicatoria**

A mi familia y maestros que confiaron y me  
brindaron su apoyo y confiaron en mi  
desempeño académico y profesional.

## Índice

<b>Índice</b> .....	4
<b>Figuras</b> .....	8
<b>Tablas</b> .....	10
<b>Resumen</b> .....	11
<b>Introducción</b> .....	13
<b>CAPITULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO</b> .....	15
1.1. Planteamiento del problema .....	15
1.2. Objetivos.....	16
1.2.1. Objetivo general .....	16
1.2.2. Objetivos específicos.....	16
1.3. Justificación .....	17
1.4. Metodología.....	17
1.4.1. Diagnóstico.....	17
1.4.2. Diseño de mejora .....	18
1.4.3. Mecanismos de Control.....	18
1.5. Definiciones.....	18
1.6. Alcances y limitaciones. ....	19
1.6.1. Alcances.....	19
1.6.2. Limitaciones. ....	19
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	20
2.1. Conceptualización .....	20

2.1.1. Técnicas de diagnóstico situacional .....	20
2.1.2. La Mejora de los Procesos .....	27
2.1.3. El Proceso de Ventas .....	33
2.1.4. Motores Eléctricos.....	35
2.2. Importancia de las variables o tópicos clave .....	36
2.3. Análisis comparativo.....	37
2.4. Análisis crítico.....	38
CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL.....	40
3.1. Reseña Histórica .....	40
3.2. Filosofía organizacional .....	41
3.2.1. Misión.....	41
3.2.2. Visión.....	41
3.2.3. Valores .....	41
3.3. Diseño Organizacional .....	42
Gerente General: .....	42
3.4. Productos y Servicios .....	46
a. Motores Eléctricos .....	46
b. Variadores de Frecuencia.....	46
c. Tableros Eléctricos.....	46
d. Interruptores Eléctricos.....	46
3.5. Diagnostico organizacional.....	46

CAPITULO IV: RESULTADOS .....	48
4.1.    Diagnóstico del Proceso de Ventas.....	48
4.1.1.    Análisis actual del proceso de ventas.....	48
4.1.2.    Entrevista con la fuerza de ventas de la Empresa comercializadora de Motores Eléctricos en Perú. ....	50
4.1.3.    Análisis de PEST-PORTER para diagnóstico actual del proceso de ventas.           52	
4.1.4.    Análisis FODA para diagnóstico actual del proceso de ventas... 59	
4.1.5.    Análisis MAFE para diagnóstico actual del proceso de ventas. . 62	
4.1.6.    Resumen diagnóstico actual del proceso de ventas.....	66
4.2.    Diseño de la propuesta de mejora.....	67
4.2.1.    Análisis de los clientes y clasificación por criterio de compra..... 68	
4.2.2.    Acuerdos comerciales, listas de precios y promoción de Stock. 78	
4.2.3.    Promoción de Stock con cursos de capacitación. ....	83
4.3.    Mecanismos de Control.....	85
4.3.1.    Métrica de control análisis de clientes.....	85
4.3.2.    Métrica de control análisis de Stock, promoción de cursos de capacitación. 94	
Conclusiones y Recomendaciones.....	98
Conclusiones. ....	98
Recomendaciones. ....	99
Bibliografía .....	100



## Figuras

Figura 1 <i>Gestión por procesos de una empresa</i> .....	28
Figura 2 Principio de Operación de los Motores Eléctricos .....	35
Figura 3 Diagrama Ishikawa análisis de la problemática actual .....	39
Figura 4 Diseño Organizacional .....	42
Figura 5 Proceso de Ventas actual en la Empresa comercializadora de Motores Eléctricos .....	48
Figura 6 Cuadro resumen Matriz FODA – Empresa comercializadora de Motores Eléctricos .....	59
Figura 7 Cuadro ponderación relaciones FODA.....	62
Figura 8 Estructura Matriz MAFE .....	63
Figura 9 Cuadro ponderación relaciones FODA – Análisis MAFE Proceso de ventas .....	65
Figura 10 Listas de precios – Condiciones comerciales .....	80
Figura 11 Listas de precios – Potencias, cantidades y precios Lista .....	81
Figura 12 Planificación de promoción de Stock - Cronograma.....	83
Figura 13 Cantidad de Visitas – Métricas de control en Segmento Minería y Cemento .....	88
Figura 14 Información Técnica – reporte de visita .....	90
Figura 15 Cantidad de Visitas – Métricas de control en Segmentos O&G, P&P, F&B y W&WW .....	92
Figura 16 Cantidad de Visitas – Métricas de control en Canales distribuidores, OEMs e Integradores .....	93
Figura 17 Cantidad de Visitas – Métricas de control en Canales distribuidores, OEMs e Integradores .....	94



Figura 18 Velocímetro de Cantidad de Ventas – Métricas de control .....	97
Figura 19 Ejemplo análisis de Cantidad de Ventas – Métricas de control .....	97

## Tablas

Tabla 1 Teorías de la mejora de procesos .....	37
Tabla 2 Actividades de la fuerza de ventas, Empresa comercializadora de Motores	49
Tabla 3 Volumen de Ventas 2017 – 2021 (octubre), Empresa comercializadora de Motores.....	51
Tabla 4 Adaptación del análisis Pest, Empresa comercializadora de Motores .....	54
Tabla 5 Adaptación del análisis Porter, Empresa comercializadora de Motores .....	55
Tabla 6 Fortalezas y Debilidades, empresa comercializadora de Motores .....	58
Tabla 7 Resumen de Propuesta de Mejora, empresa comercializadora de Motores	67
Tabla 8 Clasificación de clientes segmento de Minería y Cemento .....	69
Tabla 9 Clasificación de clientes segmentos de O&G, P&P, F&B y W&WW.....	73
Tabla 10 Clasificación de clientes Distribuidor, OEM e Integrador.....	75
Tabla 11 Evaluación trimestral de Canales, empresa comercializadora de Motores	79

## Resumen

La presente propuesta de mejora de proceso de ventas se llevó a cabo con el fin de evitar que se continúen teniendo resultados negativos en la venta de motores eléctricos en el Perú por parte de la empresa que los comercializa. Desde hace unos años atrás (2018) de manera perceptible se registran bajas en las ventas de manera paulatina en este tipo de productos, agudiza este hecho la pandemia (COVID19) sin embargo no olvidar que este factor es común en todas las empresas, por lo que las posibles causas de las bajas en las ventas pueden ser de diversa índole. En el presente caso se pudo ver que la empresa comercializadora de motores eléctricos no tiene a sus clientes organizados o estratificados de tal manera que se pueda entender que no será posible venderles absolutamente a todos ya que los criterios de decisión no son los mismos en cada una de las organizaciones, hay organizaciones que compran por calidad, otras por precio, por disponibilidad, por confianza, por conocimiento, etc. Para poder identificar las causas directas o indirectas que llevan a estos resultados se aplicó de manera inicial el respectivo diagnóstico empleando los métodos de análisis diseñados para este fin como los son el análisis FODA, PEST-PORTER y el análisis MAFE, con este análisis realizado, muestra aspectos internos, externos, de situaciones sociales, aspectos económicos e incluso de la competencia se pasó a definir la metodología a emplear para el proceso de mejora de la venta. Existen muchas metodologías desarrolladas como la PHVA, Kaizen y la Seis Sigma, se revisó cada uno de ellos y se pudo realizar una comparación y se determinó que la Kaizen es la más adecuada. El método de Kaizen fue la mejor porque se centra en el trabajador (fuerza de ventas) como centro de la empresa, la dirección a cargo de la Gerencia de ventas y sobre todo el ciclo de mejora que es paso a paso y de manera continua y constante hasta alcanzar los objetivos deseados.

Una vez definido el entorno actual (diagnóstico) y la metodología a emplear, se procedió con el desarrollo de la propuesta, se relevó información mediante los diferentes reportes recibidos en las reuniones de ventas que se llevaron acabó semanalmente donde la fuerza de ventas informa y comenta de las razones por las que se pierden oportunidades, los reportes fueron recogidos de diferentes fuentes, Ingenieros de Venta, responsables de Canales, responsables de Segmentos y analizados en las matrices FODA y MAFE.

Mediante el análisis PEST-PORTER y el MAFE se determinó las acciones más importantes para el proceso de mejora, estas acciones se deben planificar de tal manera que se puedan medir mediante indicadores y así de esta manera poder evaluar el grado de avance del proceso de mejora propuesto. Cada una de estas acciones, deben impactar en los resultados y estos resultados deben ser ajustados mediante acciones, es un proceso cíclico hasta lograr los objetivos finales.

Importante destacar que ahora se tienen clientes estratificados de tal manera de poder indicar a los que si se les puede vender y poner mayor énfasis en su atención Es muy importante se pueda socializar este proceso de mejora y concientizar a todo el personal directamente involucrado quienes ejecutarán este proceso, concientizar para que la información sea transparente y de esta manera los resultados sean cercanos a la realidad.

## Introducción

La empresa para la cual se desarrolla el presente trabajo es nacional presente en Perú desde muchos años atrás y que trabaja principalmente y de manera directa con una marca de reconocido prestigio por la calidad de los productos. Su cobertura del mercado es a nivel nacional, la oficina central y desde donde opera se encuentra en Lima donde tiene su personal administrativo, técnico y de contabilidad. El problema de tener bajas ventas cada año puede causar un conflicto en el sentido de reducir personal, pérdida de presencia nacional y quizás el posible cierre paulatino lo que realmente sería catastrófico. Se tienen antecedentes en otras empresas dedicadas a diferentes rubros de comercialización de productos o servicios donde en algún momento de su trayectoria sufrieron este tipo de inconvenientes por lo que es muy oportuno identificar las causas y acciones para subsanar este aspecto. Para la presente propuesta se revisó proyectos similares donde existe cierto común denominador que son las metodologías empleadas para el diagnóstico y acciones que llevan mejorar el proceso de ventas.

La propuesta de mejora presentada se desarrolla en cuatro capítulos los cuales son:

En el Capítulo I denominado Antecedentes del Estudio se describe y plantea la problemática que llevó al desarrollo del presente trabajo, se marcan los respectivos Objetivos a alcanzar y principalmente la metodología que se aplica para tal fin, el diagnóstico fue muy importante porque a partir de ello se puede construir una mejora y solución a la problemática. Un aspecto importante descrito en este capítulo son los alcances y límites del trabajo para comprender muy bien el área de cobertura de la propuesta como tal.

El Capítulo II, denominado Marco Teórico, se detalla toda la teoría necesaria que se debería conocer para ejecutar y desarrollar el presente trabajo, se dan a conocer las técnicas de diagnóstico que se emplearon, los conceptos necesarios y asociados al proceso de ventas, el respectivo análisis y comparación entre las metodologías diferentes metodologías posibles a utilizar.

El Capítulo III, denominado Marco Referencial, se da a conocer todos los aspectos necesarios de la empresa para la cual se llevó a cabo esta propuesta, es importante comprender que cada organización o empresa es diferente, aunque sea del mismo rubro por lo que es importante tener una idea muy clara de la organización donde se implementa este proceso.

El Capítulo IV, denominado Resultados, se debe entender quizás como el más importante ya que se detallan los aportes y resultados fruto de la aplicación de la metodología anteriormente descrita (en los capítulos precedentes). En este capítulo se responde a como se alcanzan los objetivos planteados, las respectivas conclusiones y recomendaciones para que la implementación sea exitosa.