



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Implementación de mejoras en el proceso de aprendizaje de los asesores de ventas para potenciar la competitividad de una empresa automotriz del mercado peruano.

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTORES

Aranibar Velásquez, Valeska (0000-0002-3916-9407)

Pinedo Vargas, Daniela Alessandra (0000-0002-8829-2188)

ASESOR

Del Castillo Pinto, Carlos Alfonso (0009-0007-7525-272X)

Lima, 12 de Junio 2024

Dedicatoria

A nuestros padres, por ser nuestros pilares de apoyo en nuestra formación profesional. A nuestro asesor, cuya guía y conocimientos han sido fundamentales en el desarrollo de este trabajo de investigación.

Agradecimientos

Nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que fueron parte de este largo camino lleno de desafíos. Su soporte y aliento nos ha sido fundamental para alcanzar este logro académico. Agradecemos profundamente a nuestro asesor Carlos Alfonso Del Castillo Pinto por su dedicación, apoyo y orientación para el desarrollo del trabajo de investigación.

Resumen

En la actualidad, la industria automotriz peruana es un mercado altamente competitivo donde las distintas marcas apuestan por ofrecer una gran variedad de productos, servicios y beneficios, satisfaciendo las necesidades de los clientes. Sin embargo, muchas veces el cierre de una venta exitosa se debe al valor diferencial que le ofrece una marca a comparación de la otra. Este trabajo sugiere una implementación de mejoras en cuanto a la atención de los asesores de ventas hacia los clientes de la marca Hyundai como una de las piezas fundamentales para el incremento de su participación en el mercado, la cual conlleva a un programa de capacitación constante que tiene como objetivo familiarizar a los asesores de ventas con los detalles técnicos de los vehículos, como también, el potenciar sus habilidades interpersonales para un mejor manejo en cierre de ventas.

Palabras claves: valor diferencial; asesores de ventas; habilidades interpersonales; participación de mercado.

Implementation of improvements in the learning process of sales consultants to enhance the competitiveness of an automotive company in the Peruvian market.

Abstract

Currently, the Peruvian automotive industry is a highly competitive market where the different brands are committed to offering a wide variety of products, services and benefits, satisfying the needs of customers. However, many times the closing of a successful sale is due to the differential value offered by one brand compared to the other. This work suggests the implementation of improvements in terms of sales consultants' attention to Hyundai customers as one of the fundamental pieces to increase their market share, which involves a constant training program that aims to familiarize sales consultants with the technical details of the vehicles, as well as enhancing their interpersonal skills for better management in closing sales.

Keywords: Differential value; sales consultants; interpersonal skills; market share.

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	1%
2	Submitted to Universidad Tecnologica del Peru Trabajo del estudiante	1%
3	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1%
4	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
5	www.sinnaps.com Fuente de Internet	<1%
6	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
7	www.alimarket.es Fuente de Internet	<1%
8	www.barnesandnoble.com Fuente de Internet	<1%
9	www.congreso.gob.pe Fuente de Internet	<1%

Tabla de Contenido

<i>Introducción</i>	1
<i>1. Capítulo 1: Presentación de la organización y su situación problemática</i>	2
<i>1.1. Contexto de la organización</i>	2
<i>1.1.1 Análisis PESTEL</i>	2
<i>1.1.2 5 fuerzas de PORTER</i>	4
<i>1.2. Descripción de la organización</i>	6
<i>1.3. Descripción de la situación de la problemática</i>	6
<i>1.3.1. Detalle del problema identificado</i>	7
<i>1.3.2. Identificación de los elementos clave de la situación problemática</i>	8
<i>1.3.3. Justificación de la relevancia de la situación problemática</i>	10
<i>2. Capítulo 2: Identificación de las alternativas para la solución de la situación problemática</i>	11
<i>2.1 Marco teórico-conceptual</i>	11
<i>2.1.1 Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática.</i>	11
<i>2.1.2 Identificación de las teorías y/o modelos vigentes que puedan utilizarse para enmarcar y/o analizar la situación problemática.</i>	12
<i>2.2 Alternativas propuestas</i>	13
<i>3. Capítulo 3: Discusión de la alternativa elegida e implicancias de dicha decisión.</i>	14
<i>3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas y selección</i>	14
<i>3.2. Implicancias de la decisión en la organización</i>	18
<i>4. Conclusiones y recomendaciones</i>	19
<i>5. Referencias Bibliográficas</i>	21
<i>6. Anexo (s)</i>	23

Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Matriz EFE</i>	5
<i>Tabla 2. Matriz FODA</i>	7
<i>Tabla 3. Análisis comparativo de las alternativas identificadas y selección</i>	14
<i>Tabla 4. Matriz de evaluación de alternativas</i>	17
<i>Tabla 5. Implicancias de la decisión en la organización</i>	18

Introducción

El presente trabajo de Suficiencia Profesional explica la problemática actual que enfrenta la empresa Automotores Gildemeister Perú S.A. en el showroom de surco con la marca Hyundai. Además, mediante un estudio sobre la empresa mencionada, se presentan propuestas de solución con un enfoque en los asesores de ventas.

Para dar inicio al presente trabajo, se explica el contexto actual de la empresa y se analiza las posibles amenazas existentes entre clientes, proveedores, productos sustitutos y la competencia, con el fin de identificar cuál es la posición de Hyundai en el mercado actual.

Durante el desarrollo de los tres capítulos, se analiza a detalle la problemática encontrada, las estrategias según su viabilidad y se presentan soluciones para que el equipo de ventas de Hyundai aumente su eficiencia laboral. Todo ello, respaldado por el análisis teórico y una entrevista a profundidad con el supervisor de la marca.

Finalmente, se resalta la importancia de una formación integral y continua como estrategia fundamental para el desarrollo profesional y el éxito en la industria automotriz. Así mismo, resaltamos recomendaciones sobre la alternativa de solución para implementar en la empresa Gildemeister Perú S.A. con la marca Hyundai.

Capítulo 1: Presentación de la organización y su situación problemática

1.1. Contexto de la organización

La empresa seleccionada para el Trabajo de Suficiencia Profesional es Automotores Gildemeister Perú S.A., teniendo como actividad principal la importación y venta de vehículos, accesorios y repuestos automotrices. Actualmente, Gildemeister distribuye oficialmente la marca Hyundai, Baic, Mahindra, Geely, Volvo, Jaguar, Land Rover y JMC en el Perú, sin embargo, el presente trabajo se enfocará únicamente en la marca Hyundai con los vehículos en las categorías: hatchback, sedán y SUV (Anexo 1).

Para dar un mayor detalle al contexto de la organización, se utilizará el Análisis PESTEL. Esta herramienta nos permitirá identificar cuáles serán las oportunidades de mejora y cuáles son las amenazas a las que la marca Hyundai se enfrenta para poder anticiparnos al futuro y minimizar los posibles riesgos.

1.1.1 Análisis PESTEL

Aspectos políticos:

Según el diario Gestión (2023), Alberto Morosaki quien tiene el puesto de Gerente de Estudios Económicos y Estadísticas en la Asociación Automotriz del Perú, menciona que en tanto exista incertidumbre política y conflictividad social en el país, la industria automotriz se verá afectada.

Aspecto económico:

De la Cruz (2024), indica que para el segundo semestre del año 2023 se detectó una disminución de ventas debido al periodo recesivo en la que se encontraba la economía peruana, manifestándose a través del bajo consumo privado y el deterioro del ámbito laboral.

Así mismo, El Comercio (2024), menciona que en el año 2023 la marca Hyundai se posicionó en el puesto N°3 del ranking de las marcas más vendidas en todo el Perú (14,858 unidades vendidas) lo que evidenció un decrecimiento del 4.8% respecto al año anterior, alcanzando solo un 9% de participación de mercado. Cabe mencionar que, durante más de 5 años consecutivos Hyundai se había posicionado en el puesto N°2 de marcas más vendidas en todo el Perú. Sin embargo, en el 2023, Kia superó a Hyundai con 91 unidades adicionales vendidas generándole un crecimiento del 2.8% y una participación de mercado del 9.1% obteniendo el puesto N°2 en el ranking nacional. A su vez, Toyota mantuvo su posición en el puesto N°1 con 36,641 unidades vendidas.

Dentro de las unidades más vendidas de las marcas mencionadas, encontramos que el modelo Toyota Yaris obtuvo un 20% de participación en el mercado, seguido por Kia Rio con un 15% y Hyundai Creta con un 12%. (Anexo 2).

Aspectos socioculturales:

De acuerdo a la información brindada por el diario Gestión (2023), en la actualidad el 40% de los consumidores totales en la industria automotriz son mujeres y dentro del proceso de adquisición de un vehículo, son las mujeres quienes influyen en un 80% sobre la decisión de compra. Cabe mencionar que ante el empoderamiento y con ello los altos cargos que se obtienen en la actualidad, los vehículos propios ahora llegan a ser elegidos por ellas mismas. Además, dentro de las preferencias del género, encontramos que la categoría SUV es la principal elección al transmitirles seguridad, espacio y comodidad.

Aspectos tecnológicos:

Según Infobae (2022), la industria automotriz se encuentra en un proceso acelerado de transformación al contar con tecnología que permite pasar de vehículos a combustión a vehículos eléctricos. Este avance en tecnología contempla una automatización digital en cada unidad, permitiéndole a Hyundai cumplir con las tendencias y preferencias del mercado al que se dirige. Gracias a este avance, la marca puede ofrecer vehículos equipados con funcionalidades inteligentes como es el sistema de asistencia al conductor (ADAS) que tiene la finalidad de evitarle a los conductores accidentes bajo un frenado automático de emergencia. Otro ejemplo de avance tecnológico es el sistema de monitoreo de vista periférica la cual permite, bajo una visión de 360°, tener una imagen precisa del alrededor del auto evitando los puntos ciegos al conducir.

Aspectos ecológicos:

Según El Peruano (2023), la economía mundial apuesta por prácticas que sean amigables con el medio ambiente tanto es así que, no hay ningún fabricante de automóviles que no haya incorporado dentro de su línea de modelos un auto eléctrico. En el Perú, la tendencia por los autos eléctricos avanza de forma sorprendente, generando la apertura de un mercado dispuesto a adquirir tecnologías que generen una oportunidad de desarrollo sostenible. Para el 2023, la venta de autos híbridos y eléctricos aumentó en más de 540% al venderse alrededor de 2,350 unidades en comparación a las 366 unidades vendidas del año 2019. Este incremento notorio en la adquisición de unidades eléctricas se rige principalmente porque las marcas automovilísticas han apostado por incursionar en el mercado con modelos respetuosos con el medio ambiente que se adapten a las preferencias del mercado.

Aspectos Legales:

Bajo el Proyecto de Ley N° 2979/2022-C2 - “Ley que incentiva el uso de vehículos eléctricos promoviendo la movilidad sostenible” se busca promover el uso de autos eléctricos en el territorio nacional con el fin de reducir la contaminación ambiental que se genera por los gases de efecto invernadero. Este proyecto de ley contempla a los vehículos eléctricos (EV), híbridos convencionales (HEV) e híbridos enchufables (PHEV). A la fecha, Hyundai ha lanzado al mercado peruano 4 modelos para su línea ecológica: Kona Eléctrica (EV), IONIQ 5 (EV), Kona Híbrida (HEV) y Tucson Híbrida (HEV).

1.1.2 5 fuerzas de PORTER

Poder de negociación de los clientes:

Según De la Cruz (2024), el sector automotriz ha venido aumentando su actividad a lo largo de los años y para el 2023, se obtuvo un crecimiento del 1.03% en la venta de vehículos livianos. Este crecimiento se debe a las diversas estrategias comerciales que utilizan las marcas automotrices en el Perú, a las licitaciones públicas y privadas y a las ferias nacionales que se han ido implementando a lo largo del año. A su vez, ha traído consigo un incremento en la demanda del servicio post venta en cuanto a mantenimientos y reparaciones. Hoy por hoy, el parque automotor peruano es una industria altamente competitiva, existe un amplio número de marcas posicionadas en el mercado y marcas emergentes que ofrecen variedad de modelos similares lo que le permite al cliente elegir su vehículo ideal dentro de un sin fin de opciones por ende el poder de negociación del cliente es bajo.

Poder de negociación de los proveedores:

La fabricación de autopartes es la segunda actividad en la cadena de producción de la industria automotriz. Los proveedores que fabrican las piezas de cada auto son extranjeros. Estas producen en grandes cantidades y luego las distribuyen en cada país para que puedan ser vendidas en los concesionarios o tiendas de repuestos generales, sin embargo, se cuentan con alternativas similares en el mercado que cumplen con las mismas especificaciones técnicas. Estas piezas son conocidas como repuestos originales, las cuales son hechas por el mismo fabricante, pero no son idénticas a la pieza original del vehículo cuando esta fue fabricada, por ende, son ofrecidas a un menor precio generando que el poder de negociación del proveedor sea bajo, pues existe un amplio mercado de múltiples opciones y estándares de calidad similares.

Amenaza de productos o servicios sustitutos:

A lo largo de los años, las personas han tomado conciencia sobre el uso de transportes eco-amigables incentivando la compra de bicicletas, scooters, e-bikes, entre otros, contribuyendo de cierta forma a la descongestión vehicular. Sin embargo, la amenaza de estos productos sustitutos es moderada debido que se tiene el mismo propósito de uso, pero existe una diferenciación en cuanto a la seguridad que brinda el vehículo.

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

En la actualidad, la venta de vehículos chinos ha logrado una importante participación de mercado en el rubro automotriz peruano, registrando un aumento de 23.4% en el 2022 a comparación del año 2021. Según el portavoz Alberto Morisak, de la Asociación Automotriz del Perú, mencionó para China Celac FORUM (2023), que en tan solo el año 2022 se ha registrado una suma de 180,281 vehículos nuevos de diferentes marcas como Geely, Changan, DFSK, Chery, entre otras. Se mencionan los modelos de marcas chinas que compiten de forma indirecta con Hyundai (Anexo 3). Por ende, se considera una amenaza baja ya que la marca mantiene un estándar por arriba de los competidores chinos.

Rivalidad de los competidores actuales:

Si hablamos de competencia directa para la marca Hyundai, entre los dos competidores más fuertes se encuentra en primer lugar la marca Toyota, quien lidera el mercado peruano por 31 años consecutivos registrando 36,641 unidades vendidas para el 2023 y obteniendo una participación del 22.34%, mientras que Kia, por primera vez en la historia, ascendió al segundo lugar con 14,949 unidades vendidas y con una participación del 9.1%. Hyundai con 14,858 unidades vendidas alcanzó una participación de mercado del 9%, menciona El Comercio (2024). Como conclusión a lo descrito, la rivalidad de los competidores actuales es alta.

Tabla 1 Matriz EFE

Factores Externos	Importancia	Calificación	Valor
Oportunidades			
Diseños innovadores y vanguardistas que satisfacen la necesidad de un mercado moderno.	10.00%	3	0.3
Alianzas estratégicas con socios claves para activaciones en el auspicio de torneos deportivos que permiten un posicionamiento de marca y una recolección de leads potenciales para el cierre de ventas.	15.00%	4	0.6
Publicidad en medios como radio, TV, prensa escrita y paneles publicitarios.	15.00%	2	0.3
Implementación de programas de capacitación para los asesores de ventas.	15.00%	3	0.45
Demanda creciente por vehículos sustentables con el medio ambiente.	5.00%	3	0.15
Amenazas			
Ofertas comerciales de la competencia más atractivas.	10.00%	1	0.1
Calidad en el servicio ofrecido por la competencia.	10.00%	1	0.1
Inestabilidad económica peruana.	5.00%	2	0.1
Aumento de los precios de los materiales/ insumos importados.	10.00%	2	0.2
Entrada de marcas de origen chino al rubro automotriz con estrategias de precios bajos.	5.00%	1	0.05
Total Suma	100.00%		2.35

Se puede visualizar que el resultado obtenido es de 2.35, lo cual indica que la empresa no aprovecha del todo las oportunidades y que no pueden hacer frente a las amenazas que presenta el factor externo, guardando relación a nuestra problemática identificada.

1.2. Descripción de la organización

Automotores Gildemeister inició sus operaciones en el año 1986 como distribuidor oficial de la marca Hyundai Motor Company en Chile para pocos años después, en el 2003, establecerse como distribuidor oficial de Hyundai en Perú.

Actualmente, la principal actividad de la empresa en mención es la importación y venta de vehículos, accesorios y repuestos en sus redes de atención Gildemeister Retail las cuales se encuentran ubicadas en los distritos de Surco, San Miguel, Miraflores, San Isidro, Plaza Norte y Pueblo Libre.

Gildemeister también es reconocida por la representación exclusiva de las marcas Baic, Mahindra, Geely, Volvo, Jaguar, Land Rover y JMC.

- **Misión:** “Liderar la industria bajo procesos ágiles que contribuyan a un futuro sostenible, entregando productos y servicios de alto estándar”
- **Visión:** “Ser la empresa líder en la venta de productos automotrices en el Perú”.
- **Principios:** Conectar con las personas y sus necesidades, promoción de la diversidad, inclusión y colaboración, flexibilidad, innovación, compromiso con la sostenibilidad y las comunidades.
- **Valores:** Responsabilidad social, compromiso con el cliente, calidad en servicios y productos, adaptabilidad e innovación.

En el presente trabajo, nos enfocaremos únicamente en la sede de Surco con la marca Hyundai y no se expondrá la información financiera debido a que es una empresa privada que no hace pública su información económica.

1.3. Descripción de la situación de la problemática

La industria automotriz peruana es altamente competitiva, esto se debe al constante manejo de precios de cada marca y al stock de inventarios distribuidos en un gran número de puntos de venta a nivel nacional. En este último punto mencionado, figuran los asesores de ventas, quienes tienen como principal tarea establecer un vínculo con los clientes y brindarles la información necesaria sobre el modelo o servicio de interés para el cierre de la venta. Sin embargo, nos enfrentamos a una realidad donde aproximadamente el 35% de los visitantes al showroom indican que no se les ofreció una prueba de manejo (test-drive).

Por otro lado, se identifica que los asesores de ventas no brindan todas las características y funcionalidades del modelo de interés del cliente debido a que no cuentan con capacitaciones integrales y continuas que los nutran de información actualizada de los productos. Así mismo tampoco cuentan

con programas que les enseñen de nuevas técnicas de negociación y de habilidades interpersonales para el cierre de una venta exitosa.

Por último, se tiene conocimiento que en Gildemeister Retail sede Surco existe una baja experiencia de atención al usuario, ya que no se cuenta con un personal capaz de asistir a los clientes durante su tiempo de espera.

Definición del problema:

Por lo tanto, la problemática encontrada en la marca Hyundai es la baja eficiencia de los asesores de venta en piso para el cierre de una venta. Lo que genera que los potenciales compradores opten por ir a la competencia al no sentirse satisfechos con la atención e información recibida en Gildemeister Retail sede Surco lo cual, repercute dentro de la participación de mercado. Según AAP (2024), al cierre del 2023 la marca Hyundai cerró el año con un market share del 9%, y sus competidores como Kia y Toyota con un 9.1% y 22.3% respectivamente. Teniendo una diferencia de 0.1% con la marca Kia equivalente a 91 unidades adicionales vendidas, información clave a considerar por Hyundai para las futuras estrategias comerciales.

1.3.1. Detalle del problema identificado, incluyendo el **área funcional principal en la que se origina este problema**, así como las demás áreas funcionales que puedan estar siendo afectadas, tanto directa como indirectamente. El problema debe sustentarse en función de lo identificado en la **matriz FODA**.

Tabla 2. Matriz FODA

Amenazas	Fortalezas
Ofertas comerciales de la competencia más atractivas.	Gildemeister como representante oficial de la marca Hyundai en Perú y Chile.
Calidad de servicio ofrecido por la competencia.	Hyundai se encuentra en el ranking N° 3 dentro de las marcas peruanas más vendidas en el sector automotriz.
Inestabilidad económica peruana.	Enfoque en productos y servicios con prioridad en calidad.
Entrada de marcas de origen chino al rubro automotriz con estrategias de precios bajos.	Amplia red de concesionarios autorizados de la marca Hyundai a nivel nacional.
Aumento de los precios de los materiales/ insumos importados.	Marca con más de 30 años de experiencia en el Perú.
	Opciones de vehículos eléctricos e híbridos.
Debilidades	Oportunidades

Bajo seguimiento a los leads obtenidos en las activaciones de Hyundai por parte del área comercial.	Diseños innovadores y vanguardistas que satisfacen la necesidad de un mercado moderno.
Disponibilidad reducida de modelos Hyundai para su uso en test-drives con clientes.	Alianzas estratégicas con socios claves para activaciones y auspicios de torneos deportivos que permiten un posicionamiento de marca y una recolección de leads potenciales para el cierre de ventas.
Falta de capacitaciones integrales y constantes para los asesores de ventas.	Publicidad en medios como radio, TV, prensa escrita y paneles publicitarios.
Restricción en el uso de creatividad sobre artes gráficos debido a lineamientos propios de la marca.	Demanda creciente por vehículos sustentables con el medio ambiente.
Variación de la tasa del dólar, generando cambios en los precios establecidos.	Implementación de programa de capacitaciones para los asesores de ventas.

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la problemática planteada en el párrafo 1.3 y en la matriz FODA, podemos indicar que el área funcional principal en la que se origina este problema es el área de ventas retail.

Áreas funcionales afectadas indirectamente: Gerencia General, Área de Marketing Retail y Área de Marketing Hyundai.

1.3.2. Identificación de los elementos clave de la situación problemática que servirán para delimitar las alternativas de solución.

Actividades primarias:

Logística interna: Descripción del proceso: Pedido de unidad a fábrica - inscripción de unidad en el sistema digital interno - asignación de unidad a canal de venta - proceso de venta al cliente - traslado de unidad de almacén a concesionario - entrega de unidad a cliente.

Operaciones: Gildemeister es el responsable de la importación, representación y venta de autos Hyundai. Además, cuenta con servicio de post venta donde se ofrecen servicios de mantenimiento que incluye ensamblado de partes, pintado de carrocería, inspección gratuita del auto, repuestos en sistema de frenos, embragues, dirección, suspensión, motor, entre otros.

Logística externa: La empresa Hyundai cuenta con puntos de venta en la capital y en distintas provincias de Perú para hacer la entrega de sus vehículos de forma rápida y eficiente a sus clientes. Así mismo, se cuenta con los transportes terrestres y transportes marinos para la importación de los vehículos desde Corea del Sur hacia Perú.

Marketing y ventas: Hyundai cuenta con página web donde se presentan todos los modelos vigentes de la marca. Además, se ofrecen materiales de apoyo como fichas técnicas por cada modelo para que cada cliente interesado pueda conocer más sobre su auto ideal. Por otro lado, Hyundai cuenta con redes sociales como: Instagram, Facebook, TikTok, YouTube, LinkedIn; y a su vez cuenta con soporte de la prensa escrita, radio, televisión y paneles publicitarios que permiten una mayor difusión de la marca.

Por otro lado, el área de ventas es la encargada de la comercialización de los vehículos, accesorios y repuestos a todos los clientes bajo un enfoque de calidad en el servicio. Todas estas estrategias deben ser acompañadas por una fuerza de ventas potente la cual, debe ser entrenada constantemente para el éxito deseado.

Servicio: Hyundai ofrece una amplia variedad de modelos en las categorías: hatchback, sedán y SUV, encontrando una suma de 15 modelos. Las unidades cuentan con planes de financiamiento para su adquisición, además, cada vehículo cuenta con garantía y servicio de post venta, brindándole seguridad a los clientes en el tratamiento de cada unidad.

Actividades de apoyo:

Infraestructura de la empresa: La infraestructura de Hyundai abarca un gran número de elementos claves que trabajan en sinergia para alcanzar los objetivos pactados. Dentro de estos puntos claves encontramos a legal, recursos humanos, finanzas, contabilidad, tecnología, control de calidad y riesgos, planificación estratégica y cultura corporativa. Hyundai vela por la calidad de sus productos bajo la utilización de tecnología avanzada que permite un mejor despliegue y comportamiento del producto en el mercado. Además, invierte en instalaciones modernas para los colaboradores desarrollen sus actividades de forma segura y así mitigar posibles riesgos. Finalmente, la cultura corporativa fomenta un trabajo en colaboración y de mejora continua, proporcionando una base sólida para las operaciones de Hyundai permitiendo un buen posicionamiento en el mercado peruano.

Gestión de recursos humanos: Gildemeister es una organización que no solo busca contribuir con el bienestar de los clientes externos, si no también de sus propios clientes internos al generar beneficios tales como: oncológicos, EPS, utilidades, descuentos en universidades, obsequios por días festivos, etc. Por otro lado, existe el compromiso de trabajar siempre bajo una inclusión y apoyo entre comunidades y por cubrir los puestos con empleados altamente cualificados para brindar el servicio esperado a los clientes. Así mismo, se proporciona a todos los empleados un salario competitivo al mercado y oportunidades de desarrollo profesional.

Desarrollo de tecnología: Gildemeister busca el liderazgo en la industria bajo transformaciones constantes que involucran sinergias ágiles y flexibles dando como resultado innovaciones de vanguardia para un mercado exigente. Este foco en transformación permite que Gildemeister pueda ofrecer productos y servicios de alto estándar en comparación con otras marcas del mercado. Asimismo, Hyundai cuenta con plantas de producción con los últimos avances tecnológicos permitiéndole producir

vehículos inteligentes que ofrecen diversas funcionalidades para la conducción y cuidado con el medio ambiente.

Compras: Gildemeister reconoce las necesidades particulares de cada departamento de apoyo, dentro de las funciones para este concepto encontramos proveedores idóneos, negociar acuerdos financieros, hacer los pedidos correspondientes, supervisar la entrega y garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad y presupuesto fijados por la empresa. Por otro lado, todas las flotas de autos son importadas desde Corea para seguir brindando al Perú autos de acorde a la exigencia del mercado automotriz.

1.3.3. Justificación de la relevancia de la situación problemática

Para el 2023, Hyundai obtuvo un market share del 9%, vendiendo un total de 14,858 unidades a comparación del competidor Kia, el cual alcanzó un market share del 9.1% con 14,949 unidades vendidas, según AAP (2024). Se evidencia que la marca Hyundai redujo sus ventas en un 4.8% lo que equivale a 755 unidades con respecto al año 2022. Dentro de este porcentaje de participación de mercado encontramos diversos indicadores que contribuyen a la obtención de dicho porcentaje, uno de ellos es la baja eficiencia de los asesores de ventas de Gildemeister sede Surco para el cierre de una venta, impactando en la participación del mercado.

Por otro lado, las encuestas de satisfacción al cliente de marzo 2024 dan como resultado que aproximadamente, al 35% de los encuestados no se les ofreció el servicio de test-drive en el showroom. Para la empresa es muy importante ofrecer este servicio, tener las demostraciones necesarias para que el cliente pueda hacer las pruebas y brindarle todas las facilidades para realizarlo. Así como también, reforzar continuamente la realización de un excelente test-drive por parte de los asesores de ventas.

Los datos mencionados, para la justificación de la problemática, se obtuvieron mediante una entrevista al supervisor de ventas de Hyundai para Gildemeister Retail sede Surco, en donde se evidenció datos relevantes que afectan a la marca en relación a las ventas.

Capítulo 2: Identificación de las alternativas para la solución de la situación problemática

2.1 Marco teórico-conceptual

2.1.1 Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática.

Para este punto, se analizará aquellos casos similares de estudio para la obtención de información referencial y relevante de la problemática planteada. Se detallan los cuartiles de dichas investigaciones (Anexo 4).

Como primer caso tenemos Sehoon (2022), que concluyó en su investigación que la implementación de capacitaciones o formación en ventas es habitualmente empleada para asegurar altos niveles de calidad y eficiencia, enfatizando también que la efectividad de los procedimientos de ventas es esencial en la industria automotriz y se encuentra estrechamente ligada a la ventaja competitiva y al logro de metas financieras de la compañía.

En segundo lugar, los autores Rodrigues, P. , Real, E. & Barbosa, I. (2023) analizaron la importancia de la experiencia del usuario en el punto de venta, con el objetivo de examinar cómo el dominio sensorial en la técnica de un marketing visual influyen en el comportamiento del consumidor, centrándose especialmente en la satisfacción y fidelidad, concluyendo también que, existe un efecto significativo donde la satisfacción del cliente desempeña un papel crucial en la lealtad hacia la marca.

En suma, Martinez & Yáñez (2017) mencionan que el posicionamiento y la relación del cliente con la experiencia de marca deben estar alineados con la elección del personal que ingresa al área de ventas, ya que deben estar óptimamente capacitados para que manejen de forma adecuada el producto y así poseer un profundo conocimiento de sus características, puesto que, son los asesores de ventas quienes representan la imagen de marca al cierre de una venta.

En tercer lugar, Zotkina, N.; Kopytova, A.; Zenkina, M. & Zhigunova, O. (2017) llevaron a cabo un estudio sobre problemáticas de incentivos a los trabajadores en una región de Rusa, investigando así las dinámicas en diferentes empresas. Concluyendo que los incentivos dirigidos a los empleados representan un recurso significativo para influir en la motivación del personal y en el bienestar emocional de cada trabajador de manera individual. Estos son cruciales ya que contribuyen a mejorar la calidad de vida y crean un entorno favorable para la empresa, incrementando la eficiencia de los empleados y facilitando el cumplimiento de los objetivos a corto plazo del área.

Finalmente tenemos a Cooper, J. (2024), quien exploró en su investigación cómo las opiniones de los clientes sobre la apariencia del producto, la calidad del espacio y el servicio durante su primera visita a una concesionaria de automóviles, influyen en la disposición a realizar una prueba de manejo a través de dos aspectos de percepción de la marca: simbólico y experimental. Dicho estudio reveló que la experiencia de la marca tiene un papel crucial como mediador para aumentar las intenciones de prueba de conducción entre los posibles clientes.

2.1.2 Identificación de las teorías y/o modelos vigentes que puedan utilizarse para enmarcar y/o analizar la situación problemática.

Para el desarrollo del siguiente enunciado, se describirán los modelos que nos han permitido identificar y entender la problemática que enfrenta la marca Hyundai. Estos modelos se caracterizan por ser técnicas que permiten a las organizaciones enfrentar los problemas de forma estructurada para obtener soluciones efectivas.

- **Matriz FODA:** Matriz de planificación estratégica que permite evaluar las características específicas de una organización a través del análisis y la identificación de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El propósito principal de esta herramienta es proporcionar un diagnóstico preciso de la situación actual de la empresa, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas adecuadas para mejorar el futuro de la organización. Según Dyson (2004), el análisis FODA o también conocido como SWOT por sus siglas en inglés, es una de las técnicas más empleadas en la planificación estratégica. En el contexto específico de incrementar las ventas, la matriz revela que la marca Hyundai enfrenta debilidades que necesitan ser mitigadas para alcanzar este objetivo.
- **Cinco fuerzas de PORTER:** Herramienta que permite el estudio de una organización en el que se analiza: el poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la amenaza y rivalidad con los competidores. Según Porter (2009), este análisis permite entender el entorno actual de la organización dentro de la industria para establecer estrategias competitivas que generen valor a la empresa maximizando el posicionamiento y la rentabilidad de la misma. Para el caso de Hyundai, esta herramienta ha sido fundamental para analizar e identificar las fuerzas que impactan en el desempeño de la marca y tomar medidas proactivas que garanticen el éxito en el mercado peruano bajo los objetivos de ventas y excelencia en servicio al cliente.
- **Entrevista semiestructurada:** Técnica cualitativa que permite obtener información a través de preguntas preestablecidas, pero que también abre la posibilidad de ahondar sobre temas de interés con preguntas espontáneas que surgen durante la misma entrevista, permitiendo una indagación más profunda sobre temas en específico. Para el presente trabajo, se entrevistó al supervisor de ventas de la marca Hyundai de Gildemeister Retail sede Surco y se abordaron temas sobre capacitaciones a los asesores de ventas, experiencia en el servicio de atención al cliente, programas de incentivos, entre otros. Las preguntas y respuestas se encuentran detalladas (Anexo 6).
- **Matriz de priorización de problemas:** La matriz de priorización de problemas es una herramienta que permite clasificar los problemas que interfieren con el objetivo principal en una tabla, cada problema debe ser ponderado según los participantes. Esta matriz sirve para tomar decisiones y clasificar los problemas en base a la ponderación utilizando 4 ítems: costo/inversión, tiempo, beneficio y viabilidad. La inversión hace referencia a la decisión financiera por parte gerencial, el tiempo hace alusión al período de implementación de las alternativas, el beneficio responde a la utilidad que la solución del problema aporta al logro del objetivo y finalmente, la viabilidad es la posibilidad de que pueda realizarse de manera exitosa, generalmente en términos económicos, técnicos o prácticos.

2.2 Alternativas propuestas

Objetivos de la empresa: incremento de ventas y la excelencia en el servicio de atención al cliente. Tomando en consideración las respuestas obtenidas en las entrevistas a profundidad realizada al área impactada (ventas retail), se obtuvo las siguientes alternativas de solución:

En primer lugar, se consideró la implementación de un plan de capacitación integral y continua transmitiendo a los vendedores todo el conocimiento sobre los autos en venta y los servicios que ofrece Hyundai. Para poder llevar a cabo esta primera alternativa de solución, el Gerente de ventas es la persona encargada de plantear dicha propuesta a la Gerencia General mencionándoles todos los puntos positivos que contribuye a la empresa, como el mejoramiento de habilidades para los asesores de ventas que permita comprender las necesidades del cliente, ofreciéndole soluciones que se ajusten a los requerimientos, mantenerse al día con los cambios de la industria, adaptándose a nuevas estrategias de ventas y contribuyendo al éxito general de la empresa al aumentar las ventas en un mercado competitivo.

Así mismo, otro importante resultado de la capacitación a la fuerza de ventas es el aumento de la retención del cliente. Al brindar una experiencia de compra satisfactoria, existe la probabilidad de contar con una futura venta y de que la tienda sea recomendada. Para ello, se propone sesiones de capacitación donde los asesores de ventas deberán enfrentarse a entrenamientos que permitan su desenvolvimiento, por lo que será necesario contar con actividades de juegos de roles y estudios de casos que deberán ser llevadas a cabo de forma eficaz, en un espacio interactivo y práctico que permita cubrir la maximización del aprendizaje. Será necesario contar con recursos de apoyo como manuales de productos y servicios, guiones de respuestas a clientes y un capacitador con experiencia en la industria automotriz que pueda transmitir asertivamente habilidades de venta.

En segundo lugar, se considera la implementación de una buena experiencia del usuario en Gildemeister sede Surco para la marca Hyundai ya que es un elemento crítico para el éxito de la empresa en un mercado altamente competitivo. Un ambiente acogedor y una atención personalizada pueden influir de manera significativa en la decisión de compra del cliente. Además, una experiencia positiva puede fomentar la lealtad del cliente y generar recomendaciones boca a boca, lo que contribuye a la reputación y al crecimiento sostenible del negocio. Cabe mencionar que, una experiencia negativa puede afectar a la imagen de marca, disminuyendo su atractivo para los clientes y dificultando la retención de clientes existentes. Por lo tanto, invertir en la mejora continua de la experiencia del usuario en la tienda es esencial para garantizar la competitividad y el éxito a largo plazo.

La tercera alternativa propuesta es el incremento de modelos para test-drive en Gildemeister Retail sede Surco. El ofrecer pruebas de manejo, le brindará a los clientes una experiencia y oportunidad directa de probar el vehículo, permitiéndoles evaluar las características que consideren importantes antes de tomar la decisión de compra. Al ser parte de un mercado competitivo, es necesario ofrecer este tipo de alternativas ya que ayudará a persuadir a los clientes hacia la marca y ganar una mayor participación de mercado. Esta alternativa de solución sugiere que el área de marca pueda agilizar procesos para incluir modelos que actualmente no están contemplados dentro de la lista de test-drive.

Capítulo 3: Discusión de la alternativa elegida e implicancias de dicha decisión.

3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas y selección

Tabla 3. Análisis comparativo de las alternativas identificadas y selección

Programa de capacitación integral	Mejoras en la experiencia de atención al cliente	Incremento de modelos Hyundai para pruebas de test-drive
<p>Descripción:</p> <p>Programa de entrenamiento dirigido a los asesores de ventas de la sede de Gildemeister Surco, que refuerza el conocimiento de cada producto y potencia las habilidades de negociación con el cliente.</p>	<p>Descripción:</p> <p>Todo cliente que visite la tienda de Gildemeister Retail sede Surco deberá ser atendido de manera personalizada por un personal de atención de Hyundai, brindando una excelente experiencia al consumidor durante su espera.</p>	<p>Descripción:</p> <p>Todos los modelos de Hyundai, de las categorías sedan, hatchback y SUV, deben estar disponibles para los clientes que soliciten pruebas de test-drive en la sede Gildemeister Surco.</p>
<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mejora en las habilidades de negociación. -Incremento del conocimiento sobre los productos de la marca Hyundai. -Mayor éxito comercial en el showroom. -Incremento de la confianza al explicar el producto. -Reducción de errores / bajo conocimiento sobre el producto. -Diferenciación en el mercado en base a la atención brindada por el asesor de ventas. -Crecimiento profesional. 	<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Generación de lealtad, lo que significa que los clientes pueden regresar y realizar la compra deseada. - Marketing de boca a boca sobre la marca, lo que contribuye a su reputación y credibilidad. - Un ambiente acogedor, un personal bien capacitado y una interacción positiva pueden aumentar las posibilidades de que el cliente elija comprar un automóvil en Hyundai en lugar de ir a la competencia. -Una mayor retención de los clientes y la generación de referencias pueden reducir los costos asociados con la adquisición de nuevos clientes. 	<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Recopilación de información valiosa sobre las preferencias del cliente sobre el modelo de interés. -Oportunidad de venta, ofrecer el servicio de test-drive se conoce como una experiencia personalizada que influye en la decisión de compra al permitirle al cliente observar todas las características y probar el vehículo. -Servicio que permite una fidelización con el cliente al ofrecer disponibilidad de los productos ofertados. -Posibilidad de ventas gracias a las recomendaciones positivas de los clientes. -Mayor diferenciación frente a la competencia -Superación de objeciones, un test-drive permite subsanar cualquier duda o consulta del cliente sobre el modelo de preferencia.

Programa de capacitación integral	Mejoras en la experiencia de atención al cliente	Incremento de modelos Hyundai para pruebas de test-drive
<p>Desafíos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Asesores de venta con resistencia al cambio. -Baja retención del conocimiento impartido. -Actualización constante sobre las herramientas y/o técnicas para el cierre de ventas. -Disponibilidad horaria para que todos los asesores puedan participar de las sesiones de capacitación. 	<p>Desafíos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cada cliente puede tener necesidades y preferencias diferentes, lo que requiere una capacidad para personalizar la experiencia del usuario en función de las circunstancias individuales. -Garantizar que el personal esté adecuadamente capacitado y motivado para ofrecer una experiencia excepcional al cliente. 	<p>Desafíos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Gastos de mantenimiento vehicular. -Gasto por seguro vehicular ante accidentes. -Falta de infraestructura disponible para la incorporación de nuevas unidades. -Flota de autos para test-drive debe ser solicitada a la fábrica en Corea del Sur.
<p>Plazo: 20 días hábiles. Se considera que se debe desarrollar el contenido de las capacitaciones con los profesionales de la marca, así como también, se debe elaborar materiales de apoyo y solicitar los permisos necesarios para ejecutar las sesiones de capacitación dentro de las propias instalaciones de Gildemeister.</p>	<p>Plazo: 30 días hábiles. Se considera en primera instancia, las propuestas de los proveedores. Una vez aprobado los proveedores para la implementación de los muebles/equipos, se toma en cuenta el plazo de fabricación e implementación en tienda. Así mismo, se contempla que el proceso de convocatoria de un personal de atención al cliente conlleva a un tiempo aproximado de 30 días hábiles.</p>	<p>Plazo: 6 - 9 meses. Se considera que la solicitud de nuevas unidades para test-drive se hacen directamente con Hyundai Motor Company (fábrica ubicada en Corea del Sur). Una vez solicitados los vehículos, estos pasan por una serie de regularizaciones para el ingreso al país y su distribución hacia el showroom..</p>
<p>Costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Remuneración del capacitador S/3,000. -Materiales 	<p>Costo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Presupuesto de implementación de muebles y máquinas de bebida (café y agua) S/6,500 -Remuneración mensual de la persona perenne para la atención hacia los clientes: S/ 1,100 	<p>Costo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Presupuesto aproximado por 6 nuevas unidades (2 en nuevo ingreso New Kona y The all new Santa Fe) S/ 300,000

Programa de capacitación integral	Mejoras en la experiencia de atención al cliente	Incremento de modelos Hyundai para pruebas de test-drive
<p>KPI: <u>-Tasa de participación en las capacitaciones:</u> (# de asesores de ventas que participaron/total de asesores de ventas de la marca Hyundai) x 100%. <u>-Incremento en las ventas:</u> Este indicador nos permitirá medir el éxito de la capacitación comparando las unidades vendidas en showroom antes y después de las capacitaciones .</p>	<p>KPI: <u>-Net Promote Score:</u> (% de promotores - % de detractores). Este indicador nos permitirá medir la satisfacción del cliente en el servicio brindado en las instalaciones de Gildemeister Surco, se puede realizar mediante encuestas.</p>	<p>KPI: <u>-% de satisfacción de las personas que toman el test .drive.</u> Se solicitará rellenar una encuesta en el mismo showroom al término de la visita y ayudará a evaluar la experiencia del usuario sobre el test-drive realizado. <u>-Número de test drives realizados:</u> Este KPI ayudará a obtener la cantidad total de test drives que se han realizado en un período de tiempo determinado. <u>-Tasa de conversión de test-drive a ventas:</u> (# de test-drive que resultaron en ventas / # total de test drives) x 100%.</p>

Fuente: Elaboración propia

Programa de capacitación integral: Sus KPI se encuentran alineados con los objetivos estratégicos de la organización y al análisis del capítulo 1 ya que, permite medir la eficiencia de las capacitaciones que tienen como objetivo un incremento de la eficiencia laboral para una mejora en la competitividad y porque evalúa el incremento de ventas luego del programa integral de capacitación.

Mejoras en la experiencia de la atención al cliente: Su KPI se encuentra alineado con el objetivo estratégico de la organización y el análisis del capítulo 1 ya que permite medir el nivel de satisfacción de los clientes y con ello podremos aplicar estrategias para una mayor diferenciación e incremento de las ventas.

Incremento de modelo Hyundai para test-drive: Sus KPI se encuentran alineados con los objetivos estratégicos de la organización y al análisis del capítulo 1 ya que, permiten medir la eficiencia de un servicio adicional a la venta que sugiere una experiencia innovadora con objetivos de cierre de ventas.

Tabla 4. Matriz de evaluación de alternativas

Matriz de evaluación de alternativa						
Alternativas	Criterios				Suma	Prioridad
	Costo / inversión	Tiempo	Beneficio	Viabilidad		
A. Programa de capacitaciones integrales y continuas para los asesores de ventas.	5	3	5	5	18	1
B. Mejoras en la experiencia de atención al cliente.	5	3	5	5	18	2
C. Incremento de modelos Hyundai, en las categorías hatchback, sedán y SUV, para test-drive.	3	3	5	5	16	3

1. No aceptable 3. Neutral 5. Aceptable

En suma, la mejor alternativa de solución es la implementación de capacitaciones integrales y continuas a los asesores de ventas. Un adecuado entrenamiento le permitirá a los vendedores adquirir nuevas habilidades y conocimientos, dando como resultado una mejoría en la eficiencia laboral e incremento de la competitividad de la marca, ya que podrá enfrentar de manera óptima los desafíos del mercado automotriz. Para medir la efectividad de esta solución, primero se plantea evaluar la tasa de participación de las capacitaciones identificando las posibles barreras existentes que impiden la asistencia. El segundo indicador clave para medir la efectividad del programa de capacitación será el incremento de las ventas, este permitirá cuantificar las unidades vendidas antes y después de la incorporación de un programa de capacitación integral con el fin de medir la efectividad del mismo.

Como segunda alternativa se plantea una mejora en la experiencia de atención al cliente en las instalaciones de Gildemeister Retail sede Surco para la marca Hyundai. Esta solución busca brindar una atención personalizada a todos los clientes que ingresen a la tienda para que su tiempo de espera en ser atendidos sea amena y cómoda. Se sugiere incorporar muebles confortables y contar con un personal que sea capaz de asistir a los clientes con el servicio de bebidas/alimentos, dudas y consultas. Para medir el nivel de satisfacción de la clientela por el servicio de atención personalizado en tienda se deberá utilizar la métrica Net Promote Score.

Finalmente, como tercera alternativa de solución es la incorporación de todos los modelos Hyundai para test drives. Contar con los modelos de las líneas hatchback, sedán y SUV en tienda para las pruebas de manejo permite una mayor oportunidad de venta, pues es una experiencia personalizada que persuade al cliente al brindarle la oportunidad de probar y observar todas las características de su vehículo de interés antes de su decisión de compra. Para medir la efectividad de esta solución, se plantea utilizar el indicador de satisfacción, expresado como un porcentaje de las personas que toman el test-drive, que permitirá evaluar si el servicio está siendo eficiente o no. Además, se considerará el número de test-drive realizados en un periodo de tiempo para determinar la demanda de pruebas de manejo y modelos de preferencia. Asimismo, se calculará la tasa de conversión de test-drive a ventas para evaluar la capacidad de transformar clientes potenciales en compradores reales.

3.2. Implicancias de la decisión en la organización

Tabla 5. Implicancias de la decisión en la organización

Alternativa	Implicancia operativa	Implicancia administrativa	Implicancia financiera
Programa de capacitaciones integrales y continuas para los asesores de ventas.	Capacitador con experiencia en el rubro que coordine con las áreas involucradas la elaboración, implementación y desarrollo del programa de capacitación.	Seguimiento a la efectividad del programa de capacitación. Evaluación del cumplimiento de los objetivos y el impacto hacia la organización.	Pago mensual al experto por el servicio de capacitación a los asesores de venta. Pago mensual por materiales de apoyo requeridos durante la capacitación.

Para llevar a cabo la implementación del programa de capacitación para la marca Hyundai, se propone en primer lugar, identificar las habilidades y competencias que deben trabajar los asesores de ventas y determinar los objetivos estratégicos que se desean alcanzar. Asimismo, se debe desarrollar el contenido del programa en base a los objetivos planteados y las necesidades identificadas por parte de los clientes internos y externos. Por otro lado, se recomienda que se cuente con personal capacitado y con experiencia en el rubro para que pueda impartir un conocimiento enfocado y de alta calidad. Finalmente, es indispensable fomentar la participación en el programa mediante la explicación de su importancia y los beneficios hacia el personal y organización.

Para abordar futuras situaciones problemáticas en la organización, se recomienda evaluar a los asesores de ventas cada tres meses para identificar si se requiere un mayor refuerzo en los temas enseñados dentro de las capacitaciones. Esto permitirá abordar las falencias de manera proactiva mediante programas específicos y erradicar posibles deficiencias. Por otro lado, se sugiere implementar encuestas de satisfacción mensuales, donde los asesores de ventas puedan dejar sus valoraciones, comentarios y recomendaciones sobre las capacitaciones recibidas. El objetivo es identificar puntos de mejora que deberán ser ajustados para lograr una mayor eficiencia del programa.

Conclusiones y recomendaciones

Se concluye, que los asesores de venta son el eslabón clave para el cierre de una venta exitosa. Son los responsables de convertir a los clientes potenciales en clientes reales, por lo tanto, es necesario que el asesor de ventas cuente con la información necesaria sobre el producto, conozca de técnicas de negociación, cuente con habilidades interpersonales y tenga a su disposición las herramientas necesarias de soporte para brindar un servicio extraordinario al cliente. La relevancia de un programa de capacitación se debe a que aporta al desempeño del asesor de ventas, generando una mayor eficiencia laboral y así, un incremento en la competitividad de la marca.

Se concluye, de acuerdo a la información plasmada en el marco teórico, que se puede determinar que una experiencia del usuario positiva en el showroom puede tener un impacto significativo en la rentabilidad y en el éxito a largo plazo del negocio. Además, una experiencia del usuario excepcional puede diferenciar a una empresa sobre sus competidores, aumentando su cuota de mercado y fortaleciendo su reputación, traduciéndose en un aumento en las ventas, ya que los clientes son más propensos a realizar compras en un entorno donde se sienten valorados y atendidos.

Se concluye, poder contar con diferentes modelos de test-drives es clave para que la marca Hyundai logre persuadir a sus clientes hacia la venta. Una prueba de manejo sirve principalmente para que el cliente experimente con el modelo y pueda notar sus características, resolviendo sus dudas y tomar una decisión más segura de compra. Existe un alto porcentaje de no ofrecimiento de test-drive a los clientes que se acercan al showroom, lo que perjudica a la marca ya que no se le está permitiendo al cliente terminar con una experiencia de compra satisfactoria. Es fundamental hacer el uso de las unidades para test-drive ya que, permitirá convertir al cliente interesado en un futuro cliente satisfecho y con probabilidad de compra.

Se recomienda implementar un programa de capacitación integral donde se le entregue al asesor de ventas las herramientas necesarias para una correcta atención, con información actualizada, tendencias del mercado, preferencias del cliente, entre otros. Todo ello también, con el objetivo de estar preparados para cualquier consulta que los clientes tengan al momento de buscar información en la tienda.

En suma, consideramos importante incluir el programa de capacitaciones junto a un buen manejo de estrategias de test-drives para que no se pierda la oportunidad de acercamiento del cliente al showroom debido a que son clientes potenciales, que cuentan con una información previa vía internet y buscan información clara de las características y beneficios.

Se sugiere mejorar la experiencia del usuario para todos los clientes que lleguen a Gildemeister Retail en Surco, ya que en la actualidad sí se cuenta con un espacio de espera, con un dispensador de café y sillones, pero este, no llega a estar completamente equipado y además, no existe una persona encargada de atender a los clientes. Por tal motivo, se recomienda la instalación de nuevos sillones cómodos donde los clientes puedan esperar de forma placentera, así como también la incorporación de dispensadores de café y agua para que los clientes se sientan bienvenidos y finalmente, contratar a un personal capacitado para la atención a los clientes. El ofrecimiento de estos servicios gratuitos ayudará a diferenciarse de la competencia.

Se recomienda a Gildemeister Retail sede Surco contar con disposición de todos los modelos que en la actualidad tienen en venta para realizar los test-drive, debido a que representa una oportunidad invaluable para los clientes experimentar directamente los productos que se ofrecen. Si bien es cierto que es un proyecto poco sencillo por los tiempos y costos, creemos que es importante incluirlas ya que incluso estas pruebas no solo le permiten al usuario evaluar la calidad y el rendimiento del vehículo en condiciones reales de manejo, sino que también les brindan la confianza necesaria para tomar decisiones informadas de compra.

Referencias Bibliográficas

- Canive, T. (2020, mayo 28). *¿Cómo hacer una Matriz de Priorización de problemas?* Gestor de Proyectos Online. <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/matriz-de-priorizacion-excel>
- China Celac FORUM (2023). *Vehículos chinos registran destacada participación en Perú durante 2022*. http://www.chinacelacforum.org/esp/zgtlmjlbjgix_2/202303/t20230316_11042974.htm
- De la Cruz, L. M. (2024, 20 febrero). *SECTOR AUTOMOTOR CIERRA EL 2023 CON INCREMENTO DE 1.03%*. Asociación Automotriz del Perú. <https://aap.org.pe/sector-automotor-cierra-el-2023-con-incremento-de-1-03-inei/>
- De la Cruz, L. M. (2024, 8 enero). *VENTA DE VEHÍCULOS NUEVOS CIERRA EL 2023 CON RESULTADOS MIXTOS*. Asociación Automotriz del Perú. <https://aap.org.pe/venta-de-vehiculos-nuevos-cierra-el-2023-con-resultados-mixtos-sunarp/>
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European journal of operational research*, 152(3), 631-640. DOI: 10.1016/S0377-2217(03)00062-6
- El Perú avanza hacia la electro movilidad*. (s. f.). Noticias | Diario Oficial el Peruano. <https://www.elperuano.pe/noticia/220655-el-peru-avanza-hacia-la-electro-movilidad>
- Francisco. (2023, 24 mayo). *Descubre cuál es el mejor tipo de entrevista para tu tesis*. Tesis y Másters México. <https://tesisymasters.mx/entrevista/>
- Gestión, R. (2023, 7 febrero). *AAP: sector automotor se verá afectado mientras siga la incertidumbre política y conflictos*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/aap-sector-automotor-se-vera-afectado-mientras-siga-la-incertidumbre-politica-y-conflictividad-social-noticia/>
- Gestión. (2019, May 23). *Mujeres al volante: ¿Cómo evolucionó el mercado femenino en el consumo de autos?* Gestión. <https://gestion.pe/tendencias/mujeres-volante-evoluciono-mercado-femenino-consumo-autos-267915-noticia/?ref=gesr>
- Infobae. (2022, 30 noviembre). *La industria automotriz está pasando por el proceso de transformación más disruptivo de la historia*. Infobae. <https://www.infobae.com/inhouse/2022/11/30/la-industria-automotriz-esta-pasando-por-el-proceso-de-transformacion-mas-disruptivo-de-la-historia/>
- Marketing Maquisistema. (2023, septiembre 19). *Ranking de carros 2023: Las marcas más demandadas del año*. Maquisistema. <https://www.maquisistema.com.pe/blog/ranking-de-carros-2023-las-marcas-mas-demandadas-del-ano/>
- Martinez, C., & Yanez, C. (2017). *Estudio sobre la relación que existe entre la personalidad de marca y experiencia de marca en la rentabilidad de las pymes en Colombia. El caso de dos comercializadoras de ropa [Study on the relationship between brand personality and brand experience in the profitability of SMEs in Colombia. The case of two clothing retailers]*. <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/304>
- Motors, M. (2022, 22 septiembre). *Diferencias entre un auto hatchback y una camioneta SUV*. Mitsubishi Motors Blog | Venta de Camionetas SUV & MPV. <https://www.mitsubishi-motors.com.pe/blog/diferencia-auto-hatchback-camioneta-suv/>

OQUENDO, B. (2010). *PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SOLUCIONES PARA EL MANEJO DE DOCUMENTOS*.
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3666.pdf

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.

Proyecto de Ley N° 3397-2022-CR. *Ley de promoción y fomento de la electromovilidad*. 26 de octubre de 2022. https://wb2server.congreso.gob.pe/spley-portal-service/archivo/NTQ5MTg=/pdf/PL_3397

¿Qué es un auto hatchback y por qué comprar uno? | KIA. (s. f.). Kia Perú.
<https://www.kia.com/pe/util/news/que-es-auto-hatchback-ventajas.html>

Stakeholders. (2019, June 11). *¿Qué alternativas de movilidad sostenible existen en nuestro país?* Stakeholders; Stakeholders Sostenibilidad. <https://stakeholders.com.pe/medio-ambiente/alternativas-movilidad-sostenible-existen-pa>

Anexo (s)

Anexo 1. Vehículos Hyundai en las categorías: hatchback, sedán y SUV

Categorías de vehículos	Modelos por categoría
Hatchback	Grand i10 Hatchback
	i20 Hatchback
Sedán	Grand i10 Sedán
	Accent
	Elantra
SUV	Venue
	Creta
	Creta Grand
	Kona Híbrida
	Kona Eléctrica
	Tucson
	Tucson Híbrida
	IONIQ 5 - 100% Eléctrica
	Santa Fe
	Palisade

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. *Modelo de auto con mayor % de participación anual en el mercado peruano*

Marca	Modelo de auto
TOYOTA	Toyota Yaris
% de participación en el mercado peruano	20%
KIA	Kia Rio
% de participación en el mercado peruano	15%
HYUNDAI	Hyundai Creta
% de participación en el mercado peruano	12%

Fuente: Marketing Maquisistema. (2023)

Anexo 3. *Modelos de marcas chinas sustitutos para los modelos Hyundai*

Hyundai	Geely	Changan	Chery	DFSK
Grand i10 Hatchback	-	-	-	-
Tucson	Azkarra / Tugella	Uni-T	Tiggo 7 Pro Hybrid	Glory 580
Accent	Emgrand	New alsvin	Arrizo 5	-
Creta	New Cool Ray	New CS35 Plus	Tiggo 8	Glory 560
Hyundai Venue	New Cool Ray	New CS15	Tiggo 4 Pro	Glory 500

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. *Antecedentes de investigación para el marco teórico*

INVESTIGACIÓN	Nº DE CUARTIL	FUENTE	DOI
Innovating workplace learning: Training methodology analysis based on content, instructional design, programmed learning, and recommendation framework	Q1	Scopus	10.3389/fpsyg.2022.870574
The Power of a Multisensory Experience—An Outlook on Consumer Satisfaction and Loyalty	Q4	Scopus	10.1007/978-981-19-9099-1_16
Implementation of the principles of rational incentive system in modern conditions on an example of sectoral enterprises	Q3	Scopus	10.1051/matecconf/201710608058
Payment schemes in online labour markets. Does incentive and personality matter?	Q1	Scopus	10.1080/0144929X.2023.2254853
The Impact Mechanism of Consumer's Initial Visit to an Automobile 4S Store on Test Drive Intention: Product Aesthetics, Space Image, Service Quality, and Brand Image	Q4	Scopus	10.23919/PanPacific60013.2024.10436446

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Glosario de términos

Término	Descripción del término
Área de marca	Área encargada de solicitar unidades a fábrica para tener la mercancía necesaria en todas las redes de atención.
Competencia	Empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.
(EV)	Vehículo eléctrico enchufable de batería.
Hatchback	Vehículo compacto de cinco puertas.
(HEV)	Vehículo con motor a combustión y motor eléctrico. Recarga de baterías a base del motor a combustión o del sistema de frenado regenerativo.
Leads	Usuario interesado en el producto o servicio que brinda su información personal para ser contactado.
Market Share	Concepto utilizado para medir la participación de una empresa en el mercado.
(PHEV)	Vehículo con motor a combustión interna y con motor eléctrico. Capacidad de carga con fuente externa.
Sedan	Vehículo de cuatro puertas con maletero independiente.
Showroom	Espacio abierto al público en donde se exhiben los productos de una marca.
SUV	Camioneta todo terreno espaciosa y de gran altura.
Test-drive	Autos como prueba de manejo que refuerzan una decisión de compra.
Vehículos livianos	Vehículo de cuatro ruedas donde el peso bruto vehicular no supere las 5 toneladas.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Entrevista semiestructurada

Entrevista a supervisor de ventas

Entrevistador: ¿En los showrooms Gildemeister Retail de Lima se encuentran habilitados todos los modelos de Hyundai para test-drive?, de no ser así, ¿Por qué no se cuenta con todos los modelos para test-drive en todas las sedes?

Entrevistado(a): No contamos con todos los modelos de Hyundai para hacer test-drive en cada sede de Gildemeister Retail pues tratamos de tener únicamente los modelos que más nos generan volumen de venta por sede. Por ejemplo, en la sede de Surco tenemos test-drive de Creta Grand, Palisade, Tucson Híbrida, Kona Híbrida, i10 Hatchback, entre otras. Naturalmente buscamos que por cada sucursal se cuente con los test-drive de los modelos más vendidos por esa misma tienda.

Entrevistador: ¿Cuál consideras que es el valor diferencial del showroom de Surco frente a la competencia?

Entrevistado(a): Primero tenemos a la infraestructura la cual está bajo un parámetro/estándar que es demandado por la marca como tal, además contamos con una paleta de colores que se rige en todas las sucursales a diferencia de otras marcas que no tienen este tipo de esquematización. En los showrooms tratamos también de que todos los vehículos que se van a exhibir siempre estén de acorde al público objetivo que visita la sucursal además, siempre estamos en una constante rotación de la exhibición con nuestros productos. Buscamos variedad y eso es algo que nos genera una gran diferencia frente a otros concesionarios ya que conozco otras marcas que tienen este problema de por ejemplo, no contar con el modelo recién lanzado en exhibición, etc. Y si queremos ir por el lado de los colaboradores, los asesores de ventas siempre están correctamente uniformados, manejan un patrón de orden en su uniforme y ello también nos diferencia de la competencia pues otras marcas, sus asesores de venta, van en jean, con polo, etc, generando una no armonía en tienda.

Entrevistador: ¿Cuál consideras que es el principal desafío que tienen en el showroom frente a la competencia?

Entrevistado(a): Yo considero que ahorita puede ser el tema de colocar en tienda una zona de venta de accesorios para carros, otras marcas lo tienen y eso jala la atención del público. Otra de las cosas que no está bien implementada en tienda es la posibilidad de poder otorgarles una atención personalizada a los clientes en el momento que visitan la tienda o esperan para ser atendidos. Se ha perdido en la empresa y lo puedes ver en otras marcas que sí lo implementan. Por ejemplo, te vas

a Kia y cuentan con una persona que le sirve café a los clientes, etc. Esto es un tema de atención al cliente y sobre todo recae en la satisfacción del mismo.

Entrevistador: Sobre el tema de accesorios, ¿te refieres a que los carros exhibidos se exhiban con accesorios o que haya una zona exclusiva de venta de accesorios?

Entrevistado(a): Las dos cosas, se necesita una venta de accesorios más organizado, más llamativo, es diferente ver el carro montado con accesorios. Es algo que no se ha trabajado naturalmente pero es una buena oportunidad.

Entrevistador: ¿Actualmente los asesores de venta cuentan con capacitaciones?

Entrevistado(a): Sí, hay una capacitación que la ven directamente con la misma marca Hyundai donde deben pasar una serie de certificaciones, fábrica es la que solicita estos requisitos. Eso es por el lado propio de la marca Hyundai, por el lado de Gildemeister, existe una plataforma donde existen cursos de los diferentes productos que se van lanzando sin embargo, no es tan real ya que son cursos que se comparten con el mercado de Chile.

Entrevistador: ¿Cómo funcionan las capacitaciones en el showroom de surco?

Entrevistado(a): La dinámica es mensualmente, se arma un gantt donde se coloca el producto a capacitar, cada asesor de venta habla de su producto y lo que ha investigado a sus compañeros. Estas dinámicas las hacemos 2-3 veces al mes. No estoy muy seguro que en todos los showrooms de Gildemeister Hyundai se siga esta metodología.

Entrevistador: En base a tu experiencia, ¿Crees que la dinámica actual de capacitaciones, da buenos resultados? ¿Se debe mejorar en algo?

Entrevistado(a): La dinámica es interesante ya que la idea es aprender y luego compartir los conocimientos. También consideramos que deben haber mejoras, quizás establecer trabajos colaborativos. Ahora, si hablamos del proceso de capacitaciones como tal, si existen opiniones de mejoras ya que en la actualidad el área está en una reestructuración debido a un nuevo ingreso.

Entrevistador: ¿Existen incentivos para los asesores de ventas?

Entrevistado(a): Si, muy aparte de los sueldos fijos que se les otorgan, los asesores de ventas cuentan con ingresos variables como son los bonos y márgenes de ganancias según los objetivos de ventas mensuales basados en un método de suma de puntajes de acorde a cada material, servicio y/o producto vendido.

Entrevistador: ¿Qué beneficios personales brinda Hyundai a los asesores de ventas?

Entrevistado(a): EPS, seguro oncológico para ellos y sus familiares, pago de utilidades, descuentos en las universidades, descuentos de vehículos a colaboradores, presentes por días festivos. Se considera que a nivel de competencia Hyundai se encuentra a la par de otras concesionarias.

Entrevistador: ¿Cómo es la dinámica de seguimiento de un cliente interesado en compra?

Entrevistado(a): Desde el año pasado se incorporó un CRM llamado Salesforce, que ayuda a crear la oportunidad, agendas de llamadas y que permite armar una base de datos.

Entrevistador: ¿Cómo es la dinámica de los mismos clientes al entrar a un showroom?
¿Normalmente la asistencia es en familia, en pareja o solos? Tenemos conocimiento también que un gran porcentaje de decisión de compra de vehículos es por parte de las mujeres, ¿Consideras que se da de esa forma?

Entrevistado(a): Contamos con una mayor afluencia de hombre y familias, a comparación de asistencia de mujeres y parejas. Así mismo, no hay duda que la decisión de compra en su mayoría es por la mujer/esposa.

Entrevistador: De acuerdo a la información anterior sobre las decisiones de compra por parte de las mujeres. Hemos leído un artículo que los colores de preferencia llegan a ser vehículos de color rojo y blanco ¿Estas de acuerdo con ello?

Entrevistado(a): Si claro, además es una inclinación que siempre se ve en los showrooms cuando tenemos visitas de mujeres.

Entrevistador: ¿Hyundai como hace hoy en día para enfrentar la competencia de nuevos competidores chinos?

Entrevistado(a): La entrada de vehículos chinos se incrementó más en la pandemia, inicialmente creo que Hyundai quiso competir con las marcas chinas. Sin embargo, en la actualidad creería que han dejado de competir con las marcas chinas ya que Hyundai cuenta con productos premium, importar productos con tecnología avanzada de seguridad, etc.

Entrevistador: Finalmente, ¿Cuál crees que hoy en día es la mejor solución para ser competitivos en el mercado? ¿Dentro de las soluciones tenemos, capacitaciones, experiencia del usuario en el punto de venta, mejoramiento de incentivos o incremento de test-drive?

Entrevistado(a): Si bien es cierto que los asesores de ventas son muy emocionales con el tema de incentivo, hay que tener en cuenta que si en la actualidad por temas de márgenes no se pueden llegar a dar, se puede implementar otras opciones dentro de ellas el crecimiento profesional como beneficio para nuestros asesores.