

**Análisis de los KPI's de posventa del Concesionario Honda de la ciudad de Girardot,**

**Cundinamarca Año 2020-2021**

**Mónica Andrea Sáenz Tapia**

**Linda Carolina Morales Leguizamo**

**Corporación Universitaria Minuto De Dios**

**Rectoría Cundinamarca**

**Girardot (Cundinamarca)**

**Programa Especialización en Gerencia Financiera**

**Diciembre 2022**

**Análisis de los KPI's de posventa del Concesionario Honda de la ciudad de Girardot,**

**Cundinamarca Año 2020-2021**

**Mónica Andrea Sáenz Tapia**

**Linda Carolina Morales Leguizamo**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en  
Gerencia Financiera**

**Asesores**

**Diego Edison Quiroga Rojas  
Director Disciplinar**

**Jaidi Yanid Jara Ochoa  
Directora Metodológica**

**Corporación Universitaria Minuto De Dios**

**Rectoría Cundinamarca**

**Girardot (Cundinamarca)**

**Programa Especialización en Gerencia Financiera**

**Diciembre 2022**

## Contenido

	<b>Pág.</b>
Contenido.....	3
Lista de Tablas.....	4
Lista de Figuras.....	5
Resumen.....	6
Abstract.....	7
Introducción.....	8
1. Problema.....	11
1.1. Descripción del problema.....	11
1.2. Planteamiento del problema.....	13
2. Objetivos.....	14
2.1. Objetivo General.....	14
2.2. Objetivos específicos.....	14
3. Justificación.....	15
4. Marco de Referencia.....	18
4.1. Antecedentes Teóricos y Empíricos.....	18
4.2. Marco Teórico.....	23
4.3. Marco Geográfico.....	25
4.4. Marco Conceptual.....	30
4.5. Marco Legal.....	32
5. Metodología.....	35
5.1. Alcance de la Investigación.....	35
5.2. Enfoque Metodológico.....	35
5.3. Muestra y Población.....	37
5.4. Instrumentos.....	38
5.5. Procedimientos.....	39
5.6. Análisis de la Información.....	39
5.7. Consideraciones Étnicas.....	40
4. Resultados.....	42
Conclusiones.....	55
Recomendaciones.....	59
Referencias Bibliográficas.....	61

## Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Estado del Arte de Referencia del Concepto y la Estrategia Posventa	21
Tabla 2. Análisis Horizontal de Ingresos de Supermotos de Girardot SAS Año 2019 y 2020	42
Tabla 3. Análisis Horizontal de Flujo de Caja de Supermotos de Girardot SAS Año 2019 y 2020	44
Tabla 4. Indicadores Financieros de Supermotos de Girardot SAS Año 2019 y 2020	45
Tabla 5. Ingreso de clientes por canal	47
Tabla 6. Ingreso por repuestos (facturas)	49
Tabla 7. Inventario cobertura en pesos	51
Tabla 8. Cuenta de Referencia	52
Tabla 9. Repuestos originales en pesos	52
Tabla 10. Facturación e ingresos de taller 2019- 2021	53

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Ubicación del Municipio de Girardot – Cundinamarca	28
Figura 2. Ubicación Concesionario Motos Honda Girardot – Cundinamarca	29
Figura 3. Análisis Facturación por canal 2019- 2021	48
Figura 4. Facturación de repuestos en pesos año 2019-2021	50
Figura 5. Agendamiento de revisiones mes de Noviembre Año 2021 Supermotos Girardot SAS	54

## Resumen

Los KPI's son un indicadores, que ayudan a medir la gestión financiera, comercial y social para cualquier organización, en este caso se analizaron los KPI's de posventa del concesionario "Supermotos de Girardot SAS" y, mediante un enfoque mixto, se logró recabar la información suficiente para analizar las variables relacionadas con los KPI's del concesionario para de esta forma identificar el impacto, positivo o negativo, sobre los resultados financieros de la empresa; dando como resultado una baja fidelización y baja retención en las revisiones preventivas que tiene el cliente para poder otorgar la garantía de su vehículo; la pandemia generada por el virus Covid19 fue una de las principales causantes del impacto negativo en los indicadores relacionados con las ventas de mostrador, taller y terceros y, por ende, de la disminución de los ingresos del taller.

**Palabras Claves:** Posventa, Fidelización, Inventarios, Ingresos, facturación.

## **Abstract**

The KPIs are indicators that help to measure financial, commercial and social management for any organization. In this case, the after-sales KPIs of the dealer "Supermotos de Girardot SAS" were analyzed and, through a mixed approach, they were managed to gather enough information to analyze the variables related to the dealer's KPIs in order to identify the impact, positive or negative, on the company's financial results; resulting in low loyalty and low retention in the preventive reviews that the client has to be able to grant the guarantee of his vehicle; The pandemic generated by the Covid19 virus was one of the main causes of the negative impact on the indicators related to counter, workshop and third-party sales and, therefore, the decrease in workshop income.

**Keywords:** Post-sale, Loyalty, Inventories, Income, billing.

## **Introducción**

Actualmente las empresas deben implementar estrategias organizacionales basadas y encaminadas a una Gerencia del Servicio, el autor (Morales, 2014) hace mención en su investigación sobre estrategias de calidad en el servicio relaciona el fin de crear un conjunto sincronizado de estrategias se enfoca en maximizar y potencialicen la metodología y la aplicación del concepto de la Calidad del Servicio al Cliente, con el objetivo de lograr una mejor participación y posicionamiento en el mercado donde se encuentren inmersas y así tener una ventaja competitiva frente a las demás empresas.

El presente proyecto se fundamenta y se enfoca en la Investigación de los principales KPI's del Servicio al Cliente desde el área de postventa específicamente para el producto comercial de venta y reparación de motos.

Lo que se pretende en el presente proyecto de investigación es desarrollar y ejecutar el análisis KPI's en la empresa Concesionario Honda de la Ciudad de Girardot, Cundinamarca con el fin de analizar y evaluar el comportamiento de crecimiento y decrecimiento de posventa más representativos en el año 2020-2021, ya que en estos ítems comerciales de venta crean una oportunidad para la comercialización de repuestos y mano de obra que genere una mayor rentabilidad a la empresa, por tal motivo es importante entender las repercusiones económicas que han tenido estos KPI's de posventa del Concesionario Honda sede Girardot, durante el periodo 2020 y 2021. Según el informe de (CEPAL, 2020) una de las consecuencias de la pandemia del Covid-19 junto con los cambios en materia de reactivación y recesión económica que actualmente se han venido presentando a nivel mundial; y que por lo tanto prioriza el análisis de las variables externas, tales como pandemias (Covid-19), guerras internacionales (guerra en Ucrania), incertidumbre económica, política y Jurídica latinoamericana por avance de gobiernos

comunistas en America latina (Colombia, Chile, Bolivia, Ecuador, Venezuela, Perú, Argentina), inmigración desbordada en Colombia (migrantes venezolanos), salida de capital económico de Colombia (Cierre de empresas internacionales en Colombia y salida de Colombianos hacia el exterior) recesión económica, pérdida de poder adquisitivo de las personas en Colombia (Quiroga Rojas, Jara Ochoa, & Contreras Vanegas, 2021), fluctuación del dólar, devaluación del peso, entre muchas otras variables externas más; las cuales afectan de manera significativa la economía, afectando la comercialización de las motos, la adquisición de sus repuestos, lo cual se refleja en menos ingresos económicos para el Concesionario Honda de Girardot – Cundinamarca.

Con base a lo expuesto anteriormente, es importante analizar y entender la importancia de cada uno de los canales de posventa y los tipos o clases de clientes que acceden a ellos a través del área de posventa del concesionario Honda de la ciudad de Girardot, con el fin de establecer de esta manera los objetivos junto con la estrategia del servicio al cliente para el área de posventa; objetivos los cuales se deben medir para conocer si esta área de la empresa están cumpliendo con las metas proyectadas, aquí es donde surgen los indicadores de desempeño en este caso los KPI's los cuales según (Lanza & Berlanga, 2016) miden el rendimiento de las ventas, que tiene la compañía, y con estas mediciones tomar las respectivas decisiones acerca de las estrategias comerciales y de calidad y servicio al cliente que se deben implementar.

Por consiguiente, según al análisis e investigación realizada al área de posventa de la empresa Concesionario Honda de Girardot, Cundinamarca, se observó una serie de anomalías que interfieren en el desarrollo de la estrategia comercial de KPI's y en las distintas labores realizadas por dicha área como son: disminución considerable del porcentaje del Inventario de Repuestos originales para motos de la marca, Quiebre de Stock y en último lugar se encontró

falla en la capacidad que tiene la empresa para mantener clientes satisfechos por el buen servicio y la calidad del producto vendido.

Finalmente de acuerdo a los requerimientos detectados y analizados en el área de posventa se realizara una investigación de tipo académica en la empresa Concesionario Honda de la Ciudad de Girardot Cundinamarca, ubicado en la dirección Calle 22 No.10-05 Esquina B/Sucre; Investigación que se fundamentara y se basara en la observación y el estudio de los tres (3) principales KPI's de Posventa de los últimos tres (3) años del Concesionario Honda de Girardot (Cundinamarca) que son KPI's de Inventario, KPI's de Quiebre de Stock y KPI's de Retención de Clientes, con el fin de facilitar la toma de decisiones comerciales y estrategias por parte de la gerencia comercial y la gerencia administrativa que ayuden a la reactivación de ingresos de la empresa por medio del área de posventa; todo esto a partir del análisis y la fundamentación teórica de la investigación académica, y que esta se refleje en una mayor productividad de la empresa a través del servicio al cliente.

## 1. Problema

### 1.1. Descripción del problema

En el año 2020 que es el momento en que se originó y se presentó la pandemia del Covid-19, la Estrategia Comercial de Posventa del Concesionario Honda Sede Girardot (Cundinamarca), se vio afectada debido a las cuarentenas y cierres de fronteras que obligó a la población a quedarse confinada en sus casas, además de la disminución y retraso de las importaciones de los lotes de motocicletas y sus respectivos repuestos, debido a que son importados de Asia (India - Japón), lo cual golpeo fuertemente la Estrategia Comercial de Posventa del Concesionario Honda sede Girardot y por ende la empresa tuvo una repercusión económica que termino en un efecto negativo en sus finanzas ya que la Posventa es una estrategia comercial clave en ingresos económicos que tiene la compañía, específicamente en el punto de venta y que aplica y se realiza de la siguiente manera:

El Concesionario Honda Girardot durante 1 año vende Aproximadamente 700 motocicletas de la Marca y se espera que el 70% de las ventas, durante el primer año regresen nuevamente al área de posventa, que al vender una motocicleta se genera unas revisiones preventivas de garantía que la fábrica estipula y que se deben dar durante el primer año o 20.000 kilómetros de uso de la moto; y por lo tanto en base a esa Estrategia Posventa se espera que el 80% de las personas que compraron una moto en el Concesionario Honda **sede Girardot regresen a cada revisión** y de esta manera el concesionario facture ingresos por realizar los servicios de Posventa que son: compra de repuestos y servicios de mantenimiento. Así mismo la Marca tiene la responsabilidad de brindarle al cliente los repuestos necesarios para las revisiones

y demás servicios de mantenimiento que la motocicleta necesite (kit de arrastre, llantas, bujías, guayas, pastillas de frenos, etc.).

En base a lo expuesto en los anteriores párrafos se realizó el análisis de los **KPI's de posventa**, y se genera las siguientes preguntas e inquietudes:

- ¿Qué es un KPI's (**Key Performance Indicators**) “*indicadores claves de desempeño*”?
- ¿Cuáles son los KPI's más importantes o representativos del Concesionario Honda de la Ciudad de Girardot, Cundinamarca?
- ¿La agencia de Girardot necesita identificar, cual es el crecimiento o decrecimiento en sus KPI's?
- ¿Se ha presentado quiebres de stock en algunas referencias de alta rotación y alza en los precios de motos?

Por consiguiente, según al análisis e investigación realizada observamos una serie de anomalías que interfieren en el desarrollo de la estrategia comercial de KPI's y en las distintas labores realizadas por dicha área como son: disminución considerable del porcentaje del Inventario de Repuestos originales para motos de la marca debido a que dichos repuestos son importados de la fábrica Honda en el país de India; Quiebre de Stock porque en el año 2020 y 2021 algunas referencias de alta rotación han carecido de inventario en el almacén, lo que genera que los clientes no ingresen las motos al área de posventa porque el concesionario no cuenta con los repuestos para la reparación o mantenimiento de la moto y en último lugar se encontró falla en la capacidad que tiene la empresa para mantener clientes satisfechos por el buen servicio y la calidad del producto vendido.

Finalmente, teniendo en cuenta los resultados de la observación y del estudio realizado a los tres (3) principales KPI's de Posventa de los últimos tres años del Concesionario Honda de Girardot (Cundinamarca), los cuales son, KPI's de Inventario, KPI's de Quiebre de Stock y KPI's de Retención de Clientes, se detectó una falencia de tipo comercial en la estrategia de activación y retención de los clientes durante los años 2019, 2020 y 2021 que derivó con el decrecimiento de los 3 principales KPI's de la empresa que se vio reflejado en menos facturación en repuestos, menos rotación de inventarios y menos retención de clientes, afectando negativamente los ingresos de la empresa Concesionario Sede Girardot.

Teniendo en cuenta detalladamente los requerimientos y problemas actuales de esta dependencia de posventa se va a realizar un profundo *análisis de los KPI's de posventa representativos del Concesionario Honda Girardot, Cundinamarca años 2020-2021*, con la finalidad de que la investigación y análisis realizado fundamente las bases científicas para la formulación a futuro de una estrategia comercial en el área de posventa para mejorar los indicadores de retención, rotación de inventario y facturación en repuestos, generando un servicio de calidad y un producto final que cumpla con todas las necesidades de los clientes.

## **1.2.Planteamiento del problema**

¿Cómo pueden los KPI's de posventa afectar los indicadores o resultados financieros del concesionario Honda en la ciudad de Girardot año 2020- 2021?

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo General

Analizar los KPI's de posventa del Concesionario Honda de la ciudad de Girardot, Cundinamarca año 2020-2021

### 2.2. Objetivos específicos

- Evaluar la información financiera de los dos últimos años correspondientes al periodo 2020-2021, para evidenciar el crecimiento o decrecimientos en sus principales cuentas en el Concesionario Honda de Girardot, Cundinamarca.
- Analizar los KPI's posventa de clientes, retención e inventario el Concesionario Honda de Girardot, Cundinamarca.
- Identificar los principales factores que inciden en la disminución de los KPI's posventa del Concesionario Honda de Girardot, Cundinamarca año 2020- 2021.

### 3. Justificación

La información financiera es importante para conocer la situación económica de las organizaciones, según el artículo de (economía, 2022) es trascendental tener la información de un año fiscal donde se pueda comparar y evaluar si las estrategias realizadas por cada área que conforman una empresa cumplieron con los objetivos y metas planteadas, mostrando los resultados referentes a los de indicadores más significativos de rentabilidad financiera, EBITDA; los cuales maneja la empresa sea de carácter positivo; ya que analizar sus metas trazadas es lo que tanto anhela la organización. Por tal razón se realiza el análisis de los KPI's para identificar el bajo índice en los ingresos en posventa debido a la gestión por retención de clientes, en el concesionario de motocicletas Honda sede Girardot, especialmente por el Canal de Taller.

Con bases al análisis ejecutado se ha generado una alerta para saber porque los clientes no han vuelto a las revisiones preventivas durante el año de garantía y después de ella, siendo preciso indagar cuales son los motivos o razones que tienen los clientes de posventa para no ingresar la motocicleta al taller del concesionario. Observar el porqué de este comportamiento de los clientes es de vital importancia, ya que los ingresos generados por este nicho generan un valor intrínseco en mano de obra, ayudando con el presupuesto asignado para este canal.

Para la agencia de Girardot será muy valioso los resultados, sugerencias, recomendaciones y las conclusiones que se obtengan del análisis que se efectuará a los tres KPI's principales de Posventa del Concesionario Honda de Girardot: KPI's de Inventario; KPI's de Quiebre de Stock; KPI's de Retención de Clientes. El fin de la investigación es hallar el propósito de su estructura y ejecutar estrategias de fidelización con los clientes, mejorando o

cambiando los argumentos que puedan tener para no ingresar la motocicleta al taller para el servicio de posventa; ya que la fidelización de los clientes es muy valiosa para la marca Honda o para cualquier compañía, con el objetivo de conocer de antemano el funcionamiento de la motocicleta, después de venderla y de esta manera detectar posibles falencias de ensamble y corregirlos para ser mejores cada día en la labor desempeñada, de esta forma motos Honda pueda posesionarse como la mejor marca del mundo.

Por esta razón se hace necesario *analizar los KPI's de posventa del Concesionario Honda de la ciudad de Girardot, Cundinamarca año 2020-2021*, con el propósito de fidelizar los clientes del Concesionario Honda sede Girardot, esto permitirá obtener Ventajas y beneficios para la empresa, ya que la lealtad de los clientes tiene un impacto directo en los resultados financieros, así como el prestigio y la imagen de marca; en pocas palabras la influencia de un cliente satisfecho puede resultar más decisiva que cualquier estrategia de marketing, siendo importante entender las propiedades de los clientes según (Minyana, 2022):

- Un cliente fiel consume más: Un estudio practicado sobre empresas estadounidenses descubrió que el 40% de los ingresos de compras en línea proviene de clientela habitual, que representan sólo el 8% de las visitas de un e-commerce (comercio electrónico).
- El cliente fidelizado comparte su experiencia positiva en redes y a través del boca a boca. Es una de las formas de marketing más eficaces que existe.
- El cliente fidelizado no acude a la competencia, lo que nos ayuda a debilitarla. Además, los clientes fidelizados tienen información muy valiosa que nuestros competidores desconocen, lo que nos sitúa en una situación ventajosa.

- Todos tus clientes pueden convertirse en grandes clientes: Después de adquirir el primer producto, un cliente tiene un 27% de posibilidades de volver a comprar en el mismo lugar. Si se consigue que ese cliente regrese y realice una segunda compra, las probabilidades de que vuelva aumentan hasta un 45% y, en el caso de producirse una tercera compra, ese porcentaje se eleva al 54% de probabilidades de realizar otra compra. En otras palabras, permite aumentar tanto el ticket medio como la frecuencia de compra.
- El cliente fidelizado tiende a convertirse en un "evangelista" de nuestra marca, es decir, nos va a recomendar en cuanto tenga ocasión.
- Retener clientes es siempre mucho más económico que conseguir nuevos, puesto que no es necesario poner en marcha acciones de marketing muy costosas, las cuales no siempre garantizan el retorno de la inversión. A mayor número de clientes habituales, menor gasto en tácticas de conversión. ¿Sabías que un cliente recurrente tiene entre un 60% y un 70% de posibilidades de conversión? Esta cifra es muy superior al ratio de conversión promedio, que se fija entre el 1 y el 3%.

## 4. Marco de Referencia

### 4.1. Antecedentes Teóricos y Empíricos

Actualmente hay varias investigaciones, en base a la retención y fidelización de los clientes en posventa, para marcas de autos, y análisis de los KPI's, para realizar planes de mejoras en el servicio. A continuación, se mencionará y se hará referencia a tres investigaciones que ayudaran a fundamentar este trabajo de investigación acerca del *Análisis de los KPI's de posventa representativos del Concesionario Honda Girardot, Cundinamarca años 2020-2021*; Dichas investigaciones son:

La investigadora Carolina Nicolás (Alarcón, 2014), en sus tesis doctoral "*indicadores claves de gestión sobre la experiencia del cliente: un estudio basado en FUZZY TEXT MINING*"; propone una investigación en modelos teóricos explicativos sobre la experiencia al cliente, enfocado en crear indicadores clásicos (KPI's) y difusos (FKPI's) para la gestión de la experiencia interactiva del cliente con una compañía, considerado el aporte sobre el concepto propuesto "valor de la experiencia" analizado mediante modelos de ecuaciones estructurales de KPI's.

De acuerdo con el artículo (Sandoval, 2020) el gerente de posventa de Peugeot de Francisco Soto expresa, "*una marca mal representada en posventa tiende a perder una gran cantidad de clientes, que a futuro la dejan fuera del mercado*". Ahora bien, surge una inquietud, ¿qué características debe incluir este servicio para generar un buen impacto?, dando respuesta la pregunta planteada, el autor argumenta:

Los ítems más relevantes pueden ser: un concesionario con las instalaciones adecuadas al estándar de la marca, un equipo capacitado en recibir,

atender y resolver cualquier duda que el cliente tenga, y un control de calidad que permita asegurar que las necesidades o peticiones solicitadas se hayan cumplido en su totalidad. Claro, eso sin olvidar cualquier detalle extra que el cliente pueda agradecer y valorar. (Sandoval, 2020)

La garantía de calidad, idoneidad y servicio de postventa compromete a sus obligados respecto de los vehículos automotores en cuya fabricación, ensamble, distribución o venta haya participado, como mínimo a:

- Proporcionar la asistencia técnica o el reemplazo de las piezas necesarias que permita el adecuado funcionamiento del automotor durante todo el período que ampare la garantía sin costo alguno para el comprador.
- Garantizar, por un término no menor de diez (10) años, material de reposición para los vehículos nacionales e importados.

Para tales efectos, los responsables de esta garantía deberán mantener un inventario representativo de las partes y piezas de rápido movimiento y garantizar el suministro oportuno de los restantes repuestos, en todas las ciudades en que opere.

Asimismo, la (SuperIntendencia de Industria y Comercio, 2020) explica que en el servicio de postventa para el sector económico se deberá garantizar la existencia de talleres adecuados y suficientes para ofrecer la atención de mantenimiento, garantía y reparaciones, así como el personal técnico capacitado y las herramientas especializadas para los modelos y servicios ofrecidos. En relación con el sector de motos, motonetas y motocarros, el servicio de postventa deberá asegurar la disponibilidad de talleres autorizados, adecuados y suficientes para ofrecer la atención de mantenimiento, garantía y reparaciones en todos los lugares del país en

donde haya presencia de la red de ventas (concesionarios) y en donde no habiendo concesionarios se cuenta con 500 vehículos en circulación.

Tabla 1. Estado del Arte de Referencia del Concepto y la Estrategia Posventa

Autor	Definición
<p data-bbox="464 313 695 345"><b>(Mimouni, 2005)</b></p> <p data-bbox="268 483 892 557"><a href="https://1library.co/article/aportaciones-literatura-definici%C3%B3n-programa-lealtad.zkwmnvpz">https://1library.co/article/aportaciones-literatura-definici%C3%B3n-programa-lealtad.zkwmnvpz</a></p>	<p data-bbox="997 313 1877 565">“Un programa de lealtad es un plan de acción puesto en marcha por una empresa con el fin de crear, mantener y desarrollar su relación con los diferentes segmentos de clientes de manera que sea rentable y beneficiosa para las dos partes del intercambio.”</p>
<p data-bbox="422 678 737 711"><b>Kopalle y Neslin (2003)</b></p> <p data-bbox="268 719 892 792"><a href="https://1library.co/article/aportaciones-literatura-definici%C3%B3n-programa-lealtad.zkwmnvpz">https://1library.co/article/aportaciones-literatura-definici%C3%B3n-programa-lealtad.zkwmnvpz</a></p>	<p data-bbox="997 678 1877 784">“Los programas de fidelidad son un poderoso mecanismo para incrementar las ventas y/o la lealtad a la marca.”</p>
<p data-bbox="191 898 968 1076"><b>(Centro de Experimentación y Seguridad Vial, 2016).</b> Así se mide la mejor experiencia posventa de las marcas. <i>Auto Crash, 36(1).</i></p> <p data-bbox="281 1117 919 1222"><a href="https://www.revistaautocrash.com/asi-se-mide-la-mejor-experiencia-posventa-las-marcas/">https://www.revistaautocrash.com/asi-se-mide-la-mejor-experiencia-posventa-las-marcas/</a></p>	<p data-bbox="997 898 1877 1149">“Todo el esfuerzo que hacen las marcas de carros por ofrecer lo mejor de su ingeniería y diseño en sus productos puede ser en vano si la experiencia del cliente final en los talleres resulta insatisfactoria.”</p> <p data-bbox="997 1222 1877 1336">Esta realidad es tan cierta que el reto de la posventa lo han asumido directamente los mismos fabricantes y dedican cuantiosos recursos</p>

---

en la capacitación de los concesionarios, sus talleres y técnicos porque, como es sabido, **“el primer carro, se vende en la vitrina; el segundo, en el taller”**.

Chávez, E. (2021). Aspectos a considerar para valorar el mejor servicio de posventa, de las marcas de autos. Autocomos Crash. (<https://noticias.autocosmos.com.co/2021/02/18/aspectos-a-considerar-para-valorar-el-mejor-servicio-posventa-de-las-marcas-de-autos>)

Según Chávez (2021) uno de los temas que resulta transversal para todos los usuarios es el servicio posventa, que es justo donde las marcas suelen ganar la fidelidad y recomendación por parte del cliente; además, un servicio al cliente positivo y bien valorado supone optimizar la rentabilidad de la inversión que hace una persona al adquirir un vehículo.

---

**Nota:** La Información de la Tabla No.1 fue tomada y parafraseadas según las referencias provista en la misma tabla en la Columna Autor para conformar en la Tabla 1, un Estado del Arte de referencia para tener los fundamentos teóricos del Concepto y la Estrategia Posventa que serán fundamentales para la investigación de Análisis de los KPI's de posventa representativos del Concesionario Honda Girardot, Cundinamarca años 2020-2021.

**Fuente:** Elaboración Autoría Propia a partir de las referencias provistas en la misma tabla en la Columna Autor

#### **4.2.Marco Teórico**

Hoy en día El mercado de motocicletas ha tenido un auge muy progresivo, así lo expresa (Montañez, 2017) en su artículo, ya que los clientes prefieren este medio de transporte, por economía en combustible (gasolina) y ahorro de tiempo, debido a su rapidez.

Actualmente la incidencia que tuvo el Covid-19 en la vida de las personas y del comportamiento del mercado hizo que el uso de las motocicletas se haya diversificado y por esta razón se vea intensificando su compra. Sin embargo este auge de compra de motocicletas y repuestos para dicho vehículo de transporte se ven afectados a la fecha por los cambios que presenta la economía en la actualidad, debido a factores que aunque parecieran externos por ser de otros países, resultan directa o indirectamente afectando significativamente la producción, en gran parte de la industria automotriz y posteriormente la venta de repuestos utilizados en la postventa, atrasando las entregas y por consiguiente la comercialización, aunado a los precios de las materias primas que han subido excesivamente su valor de adquisición para elaborar el producto, lo cual ha causado interferencias en el comercio y bloquea las cadenas de suministro, lo que reduce el crecimiento económico e impulsará los precios al alza a futuro para la compra de una motocicleta en todo el planeta, por eso es de vital importancia la creación de estrategias que permitan el análisis adecuado para la toma de decisiones, así lo indica (Contreras, 2013) en su publicación sobre el concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica:

**La Estrategia:** El concepto de estrategia ha tenido a través del tiempo muchos usos y aplicaciones diversas, desde el campo militar en el cual se dice que tuvo su origen, pasando por el político, administrativo, económico, religioso, cultural y social; en cada uno de ellos se ubica como un referente por la forma en que ha sido utilizado.

La estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas. Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la *planeación estratégica*. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera, por dicho motivo se opta por realizar el análisis y medición, por medio de los KPI's.

Así mismo (Torreblanca, 2020) define el servicio posventa engloba a todas las acciones de atención al cliente una vez realizada la venta y su objetivo es mantener una óptima relación con el cliente para fidelizarlo, a la vez que se proyecta una buena imagen de marca, por lo tanto su planificación, implantación y desarrollo requiere una gran dedicación, pues son muchos los ítems que hay que tener en cuenta para diseñar un escenario en el que este servicio pueda, de verdad, impactar en la experiencia de compra del consumidor objetivo.

Es importante destacar y extrapolar lo que indica (Torreblanca, 2020) siendo fundamental fidelizar a los clientes actuales, el servicio posventa abre una vía paralela para conseguir otros nuevos, gracias a un efecto de gran alcance como es el boca a boca tanto offline como online; ya que las buenas experiencias de usuario tras una compra son uno de los mejores reclamos para mantener a los clientes que ya tenemos y para atraer a otros nuevos, ya que con

ello se está proyectando una calidad percibida del producto/servicio que aporta garantía y seguridad

### **4.3.Marco Geográfico**

El presente proyecto de investigación se desarrollará en el municipio de Girardot – Cundinamarca, escogiendo para su ejecución la empresa Concesionario Honda ubicado en la dirección Calle 22 No.10-05 Esquina B/Sucre de la Ciudad de Girardot Cundinamarca, empresa quien se comprometió a brindar su absoluta colaboración para la investigación de tipo académica que se realizara al área de posventa de la empresa; investigación que se fundamentara y se basara en la observación y el estudio de los tres principales KPI's de Posventa de los últimos tres años del Concesionario Honda de Girardot (Cundinamarca) que son KPI's de Inventario, KPI's de Quiebre de Stock y KPI's de Retención de Clientes, con el fin de facilitar la toma de decisiones comerciales y estrategias por parte de la Gerencia Comercial y la Gerencia Administrativa que ayuden a la reactivación de ingresos de la empresa por medio del área de posventa; todo esto a partir del análisis y la fundamentación teórica de la investigación académica, y que esta se refleje en una mayor productividad de la empresa a través del servicio al cliente; por tal motivo la empresa brindara su apoyo, tanto en su infraestructura física como del personal que labora en el área de posventa y administrativa para la recolección de archivo y documentación para el desarrollo del proyecto de investigación y análisis formulado.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente se ha escogido al municipio de Girardot – Cundinamarca para el desarrollo del presente proyecto de investigación académica, por las siguientes características geográficas, étnicas, económicas, demográficas y culturales expuestas por la enciclopedia virtual (wikipedia, 2022)

El Municipio de Girardot está situado en la Zona Tropical hacia el centro de la República de Colombia y es uno de los municipios más importantes del departamento de Cundinamarca por su población, centros de educación superior, economía y extensión urbana. También es una de las ciudades con más afluencia de turistas y población flotante del país. Así mismo Girardot conforma una conurbación junto con los municipios de Flandes y Ricaurte, que suman una población de más de 150.000 habitantes.

Girardot presenta por lo general un clima seco con temperaturas que oscilan entre los 27.8 °C hasta los 35 °C y está ubicado a 134 km. , al suroeste de Bogotá es decir a 3 horas de la capital además de contar un sistema fluvial que es el río Magdalena.

Estas características del municipio lo hacen nicho potencial para la venta de motos, ya que por su clima veranero durante la mayor parte del año, su dimensión geográfica no tan extensa, su conexión inmediata con otros municipios como Flandes y Ricaurte, su cercanía con la capital de la república y su desarrollo hacia una economía fas informal, independiente y de microempresas y pocas grandes empresas hacen que las personas por economía, poder adquisitivo, movilidad rápida, cuestiones de trabajo y un clima seco siempre se inclinen por compra de motos, lográndose vender anualmente una buena cantidad de estos vehículos.

Aunado que las principales actividades económicas de Girardot son el turismo y el comercio (formal e informal). La ciudad posee una buena infraestructura hotelera y de recreación, destacándose los condominios vacacionales, centros recreacionales de gran capacidad, restaurantes y clubes nocturnos.

Debido a la prolongación anual de la dinámica turística, y por tratarse de la capital de la Provincia del Alto Magdalena, el comercio tiene un movimiento importante.

La actividad comercial se lleva a cabo principalmente en el centro de la ciudad, donde se encuentra la Plaza de Mercado. También en el camellón del comercio y en el área de influencia del Parque de Bolívar, donde se encuentran los edificios gubernamentales del municipio. Así mismo, Girardot cuenta con varios centros comerciales, como Unicentro, abierto desde noviembre de 2014, con aproximadamente 150 locales, 4 salas de cine, plazoletas de comidas, sala de juegos. El centro comercial está ubicado en el nororiente de la ciudad, conocida por ser la zona de expansión urbana, exactamente entre los barrios Blanco, La Magdalena, San Jorge y Kennedy, este último de alta densidad de población.

Otros como el Centro Comercial El Parque, Pasaje Real, Bahía, San Andresito La 14, con menos locales comerciales que Unicentro, pero a la vez llamativos por los productos que ofrecen a precios asequibles para los ciudadanos.

Finalmente, en resumen, por todo lo mencionado anteriormente esto hace que la ciudad de Girardot sea un nicho potencial en venta de motos, sus repuestos y derivados de ahí su elección para desarrollar el proyecto de investigación de KPI's y la elección del concesionario Honda de Girardot, - Cundinamarca que queda ubicado en una zona estratégica como se describirá a continuación:

- Por el Norte: Con los Municipios de Nariño y Tocaima.
- Por el Sur: Con Flandes en el Departamento del Tolima, y el Río

Magdalena de por medio.

- Por el Oriente: Con el Municipio de Ricaurte (Peñalisa), y el Río Bogotá de por medio.
- Por el Occidente: Con el Departamento del Tolima y parte del Municipio de Nariño.

**El concesionario de motos honda está ubicado en la calle 22. N 10-05 esquina, barrio sucre**

Figura 1. Ubicación del Municipio de Girardot – Cundinamarca



**Nota:** Descripción Cardinal y Geográfica del municipio de Girardot, ciudad donde se implementará el proyecto de investigación académico Análisis de los KPI's de posventa representativos del Concesionario Honda Girardot, Cundinamarca años 2020-2021.

**Fuente:** Asociación Municipal de Juntas de Acción Comunal, Asojuntas Girardot. (2012).

Figura 2. Ubicación Concesionario Motos Honda Girardot – Cundinamarca

El concesionario de motos honda está ubicado en la calle 22. N 10-05 esquina, barrio sucre.



**Nota:** Descripción de la ubicación y la infraestructura de la empresa del municipio de Girardot, ciudad donde se implementará el proyecto de investigación académico Análisis de los KPI's de posventa representativos del Concesionario Honda Girardot, Cundinamarca años 2020-2021.

**Fuente:** Autoría Propia.

#### **4.4.Marco Conceptual**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación que consiste en el Análisis de los principales KPI's de posventa del concesionario Honda de la ciudad de Girardot – Cundinamarca, es necesario conocer terminología comercial por lo cual se tratara el siguiente conjunto de términos y conceptos que se describirán a continuación:

**Posventa:** Según (Salesforce latinoamarica, 2018) la postventa es la parte de la atención al cliente que reúne todas las estrategias pensadas para mejorar la experiencia placentera y satisfactoria que viva el cliente después una compra para mantener una relación duradera con dicho nicho de clientes, siempre correspondiendo a sus expectativas y necesidades.

**Venta Mostrador:** Según (Thompson, 2020) aquella venta que implica una interacción cara a cara con el cliente es la que se realiza en mostrador y suele ser la que maneja mayores índices de efectividad, pues resulta ser un medio acertado para poder persuadir una venta.

**Venta Taller:** Según (Calle, 2014) son las ventas realizadas, cuando un cliente ingresa su vehículo al taller de un concesionario para realizar una revisión preventiva o un mantenimiento y se genera ingresos para una empresa por concepto de mano de obra y repuestos vendidos.

**Canales Terceros:** Según (Gamelearn, 2020)son todas las ventas de repuestos realizadas por parte de los talleres de un concesionario de la Marca Honda Zona Girardot – Cundinamarca, con descuentos del 5%, 10%, o máximo 15%.

**Mano de Obra:** Según (Conforti, Enzo, 2021) este indicador permite conocer la distribución de los trabajos del taller de un concesionario para saber si los mecánicos destinan la mayor parte de sus horas a trabajos de clientes, internos o de garantía.

**Repuestos Originales:** Según (RevistaMotor, 2020) son los repuestos fabricados por la marca original, para cada motocicleta y garantiza la durabilidad de la pieza.

Accesorios: Según (Bembibre, 2010) el término hace referencia a todo aquel elemento u objeto que se utiliza para complementar otra cosa y que es opcional para tener en cuenta. El accesorio es siempre un auxiliar de aquello que es central y esto puede aplicarse a un sinfín de elementos (cascos, defensas, llantas, etc.). Actualmente los accesorios son conocidos en el lenguaje común o coloquial como los lujos adicionales que se le colocan a una moto.

Cliente: Según (foromarketing, 2022) es aquella persona que solicita un bien o servicio a cambio de un pago y no todos tienen las mismas características, existen diferentes tipologías de clientes. Los clientes de una empresa son aquellos que contratan de forma ocasional o frecuente los servicios o productos que esta ofrece.

Inventario: en nuestro concepto sobre el inventario es fundamental para cualquier organización, el inventario de Honda se distribuye de la siguiente manera: el 50% es de repuestos originales, 15% de lubricantes, 15% genéricos y el 20% de llantas, baterías y accesorio. El mayor porcentaje se obtiene en repuestos originales, los cuales son importados de la fábrica de Honda-India.

Quiebre de stock: También podemos identificar que en los años 2020 y 2021 algunas referencias de alta rotación, ha carecido de inventario en el almacén, lo que genera que los clientes no ingresen las motos por no encontrar repuestos para su reparación.

Retención de clientes: Según (shopify, 2020) es la habilidad que tiene un negocio para retener clientes. Es tanto una medida de la lealtad de los clientes como de la capacidad que tiene la empresa para mantener clientes satisfechos por el buen servicio y la calidad del producto vendido. El mejor cliente es el que siempre vuelve. Demuestra que el cliente está feliz tanto con el servicio como con el producto, pero hay otros beneficios también. El cliente que vuelve resulta más barato para la empresa porque gasta menos en publicidad o incentivos como recortes de

precio o regalos. Un cliente feliz también comenta a otros clientes potenciales del producto o servicio, así hace labores de marketing para la tienda.

#### **4.5.Marco Legal**

El Concesionario Honda sede Girardot – Cundinamarca, para el desarrollo de su actividad económica que es la venta de motos, respuestas y todo lo derivados para estos automotores, así como la prestación del servicio de mantenimiento de estos es regulada por un ente del Estado Colombiano y las siguientes leyes y normatividad dispuesta en el Código de Comercio Colombiano y la Constitución Política de la República de Colombia de 1991 y que a continuación describiremos:

##### **Entes de Control:**

- **Superintendencia de Industria y Comercio** : Quien es la autoridad nacional de protección de la competencia, los datos personales y la metrología legal, protege los derechos de los consumidores y administra el Sistema Nacional de Propiedad **Industrial**, a través del ejercicio de sus funciones administrativas y jurisdiccionales.

##### **Leyes y Normatividad:**

- Ley 1712 de 2014 (MinTIC, 2020), resolución 1519 de 2020 de MinTIC la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) pone a disposición de la ciudadanía la sección de Transparencia y Acceso a la Información Pública, donde podrán conocer de primera mano toda la información relacionada con el Anexo 02 de la Resolución 1519 de 2020 y demás disposiciones para entidades nacionales.

- Ley de Protección de Datos Personales o Ley 1581 de 2012 (Funcionpublica, 2012) : La ley de protección de datos personales Ley 1581 de 2012 es una ley que complementa la regulación vigente para la protección del derecho fundamental que tienen todas las personas naturales a autorizar la información personal que es almacenada en bases de datos o archivos, así como su posterior actualización y rectificación. Esta ley se aplica a las bases de datos o archivos que contengan datos personales de personas naturales.
- Sarlaft (Datacredito, 2021): es el Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo, el cual se debe implementar en las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia para prevenir el riesgo del lavado de activos y financiamiento del terrorismo, es un sistema que está compuesto por dos componentes:
  - El componente de prevención del riesgo: La prevención de riesgos como su nombre lo indica, se trata de prevenir que las entidades vigiladas sean utilizadas para dar apariencia de legalidad a recursos provenientes de actividades delictivas o, para la canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas.
  - Y el componente de control: que es utilizado para detectar las operaciones que se pretendan realizar o se hayan realizado, durante este proceso se aplican medidas tanto preventivas como correctivas. Con el fin de establecer los procedimientos del SARLAFT.
- Artículo 78 (constitucioncolombia, 2021). La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización. Serán responsables, de

acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios. El Estado garantizará la participación de las organizaciones de consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que les conciernen. Para gozar de este derecho las organizaciones deben ser representativas y observar procedimientos democráticos internos.

- Ley 1480 12 de abril de 2012 (SIC, 2020), el Estatuto del Consumidor, se ha convertido en la principal "arma" de miles de colombianos insatisfechos frente a la adquisición de bienes y servicios. Desde entonces, la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), autoridad encargada de velar por los derechos de los consumidores, no solo ha aunado esfuerzos con el fin de darle un mejor entendimiento a los contenidos, derechos, novedades e impacto que tiene este Estatuto, sino que además, ha puesto a disposición de la población todos los mecanismos necesarios a través de los cuales pueden hacer efectiva dicha Ley. Dentro de sus principios generales.

## **5. Metodología**

### **5.1. Alcance de la Investigación**

El presente proyecto de investigación académica basado en el análisis de los KPI's principales de la empresa Supermotos Girardot SAS, se realiza con el objetivo de identificar cuáles son los indicadores financieros que se miden en el Concesionario Honda de Girardot en posventa, en los últimos 2 años periodo 2020 y 2021, con el fin de determinar cuáles presentaron decrecimiento, por consecuencias del COVID 19 actualmente, por la crisis que se presenta por la guerra entre Ucrania y Rusia., ya que la marca Honda es nativa de Japón, y sus repuestos originales y ventas de motos son importadas.

Para la marca la retención de clientes es importante, ya que los diversos tipos de clientes que maneja la empresa vuelven por un excelente servicio al cliente, porque en el taller encuentra mano de obra calificada y repuestos en el tiempo oportuno. En este sentido se pretende conocer financieramente como ha impactado a esta empresa, las variables externas que se ha mencionado.

### **5.2. Enfoque Metodológico**

El presente análisis se realizará de manera mixta, teniendo en cuenta un enfoque cualitativo y cuantitativo.

La investigación mixta es una metodología de investigación que consiste en recopilar, analizar e integrar tanto investigación cuantitativa como cualitativa. (QuestionPro, s.f.)

Este enfoque se utiliza cuando se requiere una mejor comprensión del problema de investigación, y que no se podría dar cada uno de estos métodos por separado.

Los datos cuantitativos incluyen información cerrada como la que se utiliza para medir actitudes, por ejemplo, escalas de puntuación.

El análisis de este tipo de datos consiste en analizar estadísticamente las puntuaciones recopiladas, por ejemplo, a través de encuestas, para responder a las preguntas de investigación o probar las hipótesis.

Los datos cualitativos son información abierta que el investigador suele recopilar mediante entrevistas, grupos de discusión y observaciones. El análisis de los datos cualitativos (palabras, textos o comportamientos) suele consistir en separarlos por categorías para conocer la diversidad de ideas reunidas durante la recopilación de datos.

El diseño metodológico por el cual se optó para la investigación está basado en la referencia bibliográfica el libro Metodología de la Investigación de Roberto Hernández Sampier (Hernandez, 2014) La investigación de tipo mixta busca dar una vista amplia del fenómeno de estudio, tomando datos medibles e información interpretable por visión crítica logrando facilitar la tarea investigativa para poder contextualizar aún más las diversas hipótesis que surgen al momento de recolectar la información y generar los posibles resultados. Así tanto el mismo el documento tendrás a su disposición una investigación concisa con información más aterrizada frente al tema.

Según Sampieri los estudios descriptivos son la base de las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y están muy estructurados.

### 5.3. Muestra y Población

La **Población** que va hacer partícipe y que se va a tener en cuenta para la siguiente investigación académica son los clientes de la marca Honda ubicados en la ciudad de Girardot, debido a que las características del municipio lo hacen nicho potencial para la venta de motos, ya que por su clima veranero y cálido durante la mayor parte del año, su dimensión geográfica no tan extensa, su conexión inmediata con otros municipios como Flandes y Ricaurte, su cercanía con la capital de la república y su desarrollo hacia una economía fas informal, independiente y de microempresas y pocas grandes empresas hacen que las personas por economía, poder adquisitivo, movilidad rápida, cuestiones de trabajo y un clima seco siempre se inclinen por compra de motos, lográndose vender anualmente una buena cantidad de estos vehículos.

La población objeto de estudio serán los habitantes de Girardot Cundinamarca, donde se cuenta con los siguientes datos, según los datos arrojados por el (DANE, 2018), es de un total de 92,903 habitantes, donde el total de habitantes del sexo femenino es de 45.058 equivalente a 48.5% y el total de habitantes del sexo masculino es de 47.845 equivalente a 51.5%. Actualmente conseguir la información más reciente de la población Girardoteña es complicado y más aún calcular el número exacto de clientes que hay de honda. No obstante según el artículo publicado por (Publimotos, 2021) Honda Motos obtuvo una intervención en el mercado del 13%, calculado este porcentaje con la población de Girardot según el DANE no da un aproximado de los usuarios motos Honda, siendo este de 12.077,39 clientes aproximados. Y la población estudio.

**La Muestra** a utilizar en la investigación es finita porque se enfocará específicamente en los clientes que regresaron a las revisiones periódicas en el concesionario de MOTOS HONDA de la ciudad de Girardot, luego de la compra del vehículo. Para la obtención de la muestra se

utilizó la fórmula matemática plantada por los autores (Ciro, 2012) y (César, 2005); con un nivel de confianza del 95% y error de estimación destinado fue del 10%, debido a los limitantes actuales ocasionados por la pandemia. Al utilizar la fórmula descrita para la obtención de la muestra se obtiene como resultado un total de 95 personas.

Finalmente, en resumen, por todo lo mencionado anteriormente esto hace que la ciudad de Girardot sea un nicho potencial en venta de motos, sus repuestos y derivados de ahí su elección para desarrollar el proyecto de investigación de KPI's y la elección del concesionario Honda de Girardot, - Cundinamarca que queda ubicado en una zona estratégica como se describirá a continuación:

#### **5.4. Instrumentos**

El presente trabajo de análisis se realizará a través de revisión documental, ya que para resolverlo se utilizarán documentos contables de empresas SUPER MOTOS DE GIRARDOT; balance, estado de resultados, estados financieros, flujos de caja, los cuales serán descargados de su página de internet, además de recopilar información de la variación del precio de los repuestos; los cuales se analizarán para entender su impacto en la postventa de SUPER MOTOS HONDA DE GIRARDOT. Con esta información se buscará resolver los objetivos propuestos en esta investigación, por medio de los KPI's entendiendo el impacto generado y el análisis propuesto en los mismos. Para el análisis documental sobre el comportamiento en las ventas de repuestos en el concesionario, el conjunto de operaciones que tiene como fin representar el contenido y la forma de los documentos, facilitando su análisis.

### **5.5. Procedimientos**

Para que esta investigación permita obtener resultados esperados, se realizarán técnicas de recopilación de datos (descargarán los documentos, actas e informes) que se pretendan analizar, directamente de página oficial de la compañía de estudio, teniendo en cuenta que es una información auténtica reflejada en los informes contables. Por otra parte, se realizará descarga de los estados financieros (Balance, Estado de Resultados, Flujo de Caja, etc.) cuyo informe muestra la realidad de la situación financiera de la empresa Honda Motos de Girardot, para los años a analizar.

### **5.6. Análisis de la Información**

Para este trabajo de investigación se iniciará realizando un análisis a las características financieras de la compañía; basados en los estados financieros recopilados de la página oficial de la empresa MOTOS HONDA DE GIRARDOT para las vigencias 2019 y 2020; el 2021 no tenemos estado financiero, ya que la empresa se liquidó y se conformó un grupo SUPERMOTOS SAS. Así mismo se realizará la tabulación y el modelamiento de la información, para la obtención de los resultados.

El análisis financiero dará inicio con la implementación del análisis horizontal de los estados financieros calculando e interpretando el porcentaje de participación de las principales cuentas que los componen. Se dará continuidad al estudio implementando el análisis por medio de los KPI's que determinará el comportamiento en las ventas. Adicionalmente se dará uso a la aplicación y análisis de los indicadores y razones financieras que muestren evidencia para la sustentación del presente tema de análisis, en razones de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad; así como el comportamiento que estos presentaron durante el periodo.

- Evaluar la información financiera de los dos últimos años 2020-2021 del concesionario Honda de Girardot.

Según (MORENO, 2022) el sector automotriz, obtuvo un crecimiento más el 30%. En la ciudad de Girardot – Cundinamarca, en comparación al año 2019. Debido al cierre en algunos municipios en el servicio del transporte rural y urbano. Supermotos de Girardot, en la ciudad obtuvo una participación del mercado de los 26% del market share (Indicador de Participación en el Mercado), de acuerdo con los reportes internos, dadas por cifras RUNT (2021); lo que generó un crecimiento del 3% del total de sus pasivos y patrimonio con un valor del \$2.795.392. El monto de sus activos en el año 2020 es de \$ 2.795.392 millones, se obtuvo un incremento del 3%, en comparación con el año inmediatamente anterior. Sus activos corrientes ascienden en \$1.842.367 con un incremento del 15%. Sus activos no corrientes se redujeron un 14% con un valor de \$953.025. Los pasivos totales de SMG. Al cierre del 2020 fueron de \$4.363.053 millones, es decir un crecimiento del 4% con respecto al año 2019. En consecuencia, el índice de endeudamiento las cuentas por pagar a comerciales y otras obtuvo un crecimiento del 20%. Se generó una disminución del 11% en las obligaciones arrendatarias. Al igual que los préstamos a los empleados con una reducción del 25%.

### **5.7. Consideraciones Étnicas**

La información recolectada al presente trabajo de investigación fue recolectada con los permisos necesarios del área Administrativa, el departamento financiero y el área de posventa, del Concesionario Motos Hondas de Girardot – Cundinamarca; siendo la población objeto de estudio sus estados financieros, las notas a los estados financieros periodo 2019-2021 y la base de datos de la facturación de los últimos 2 años 2020- 2021. Además de los clientes de la empresa

correspondientes a la ciudad de Girardot y sus alrededores (Flandes, Ricaurte, Agua de Dios, Nariño, Apulo, Guataqui, Tocaima).

#### 4. Resultados

Tabla 2. Análisis Horizontal de Ingresos de Supermotos de Girardot SAS Año 2019 y 2020

**SUPERMOTOS DE GIRARDOT SAS.**  
**NIT. 900.129.262-3**  
**ANALISIS HORIZONTAL DE INGRESOS**  
**Periodos Comprendidos entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2019 y 2020**  
**Cifras expresadas en miles de pesos**

<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	Notas	Año 2019	Año 2020	Variación Absoluta	Variación Relativa
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	3	189.609	159.716	-29.893	-16%
Cuentas por Cobrar Comerciales	4	255.856	393.829	137.973	54%
Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas	5	118.979	42.647	-76.332	-64%
Activos por Impuestos	6	460.349	490.704	30.355	7%
Inventarios	7	542.561	749.051	206.490	38%
Otros Activos No Financieros	8	37.001	6.421	-30.580	-83%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>1.604.355</b>	<b>1.842.367</b>	238.012	15%
<b>NO CORRIENTES</b>					
Propiedades, Planta y Equipo	9	1.091.052	916.192	-174.860	-16%
Activo por Impuesto Diferido	10	22.506	36.833	14.327	64%
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>1.113.559</b>	<b>953.025</b>	-160.534	-14%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>2.717.914</b>	<b>2.795.392</b>	77.478	3%
<b>PASIVOS</b>					
<b>CORRIENTES</b>					
Obligaciones por Arrendamientos	11	155.995	145.483	-10.512	-7%
Cuentas por Pagar a Comerciales y Otras	12	2.266.189	2.718.910	452.721	20%
Cuentas por Pagar				452.721	20%
Cuentas por Pagar a partes Relacionadas	13	61.420	2.487	-58.933	-96%
Pasivos por Impuestos	6	135.608	63.647	-71.961	-53%

Beneficios a Empleados	14	116.200	87.080	-29.120	-25%
Otros Pasivos No Financieros	8	485.853	496.119	10.266	2%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>		<b>3.221.267</b>	<b>3.513.726</b>	292.459	9%
<b>NO CORRIENTES</b>					
Obligaciones por Arrendamientos	11	955.303	847.074	-108.229	-11%
Provisiones	15	2.253	2.253		0%
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>957.556</b>	<b>849.326</b>	-108.230	-11%
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>4.178.823</b>	<b>4.363.053</b>	184.230	4%
<b>NOTAS</b>					
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	16	466.733	466.733	0	0%
Prima En Colocación de Acciones		39.980	39.980	0	0%
Reservas	17	247.101	247.101	0	0%
Ganancias (Pérdidas) del Periodo		289.771	106.752	-183.019	-63%
Ganancias (Pérdidas) Acumuladas		1.995.376	2.285.147	289.771	15%
Efectos de Adopción NIIF		70.425	70.425	0	0%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>1.460.909</b>	<b>1.567.661</b>	106.752	7%
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		<b>2.717.914</b>	<b>2.795.392</b>	77.478	3%

**Nota:** La Información de la Tabla No.2 Análisis Horizontal de Ingresos como su nombre lo indica es un análisis horizontal de los datos tomados y adaptados del Balance General del año 2019 y 2020 objeto del estudio de investigación; documento que fue tomado del Archivo Financiero de la empresa Supermotos de Girardot SAS, con el fin de comparar los ingresos de los estados individuales correspondientes a los resultados integrales con el fin de determinar un crecimiento o decrecimiento en los ingresos registrados en el área de Posventa para determinar y establecer la línea de investigación en cuales KPI's de posventa representativos del Concesionario Honda Girardot, Cundinamarca años 2020-2021 serán objetos de análisis.

**Fuente:** Elaboración Propia a partir de los estados financieros de Supermotos de Girardot SAS. (2022,01,31).

Tabla 3. Análisis Horizontal de Flujo de Caja de Supermotos de Girardot SAS Año 2019 y 2020

<b>SUPERMOTOS DE GIRARDOT SAS</b>					
<b>NIT. 900.129.262-3</b>					
<b>ANALISIS HORIZONTAL DE FLUJO DE CAJA</b>					
<b>Periodos Comprendidos entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2019 y 2020</b>					
<b>Cifras expresadas en miles de pesos</b>					
	<b>NOTAS</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
Ingresos de Actividades Ordinarias	<b>18</b>	9.128.162	7.720.851	-1.407.311	-15%
Costo de Ventas	<b>19</b>	7.399.845	6.212.600	-1.187.245	-16%
<b>GANANCIA BRUTA EN VENTAS</b>		<b>1.728.318</b>	<b>1.508.251</b>	-220.067	-13%
Gastos de Administración	<b>20</b>	955.610	852.391	-103.219	-11%
Gastos de Venta y Distribución	<b>21</b>	806.362	613.093	-193.269	-24%
Otros Ingresos	<b>22</b>	31.093	49.711	18.618	60%
Otros Egresos	<b>23</b>	75.593	66.752	-8.841	-12%
Ingresos Financieros	<b>24</b>	156	118	-38	-24%
Gastos Financieros	<b>25</b>	234.280	146.922	-87.358	-37%
<b>PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>312.278</b>	<b>121.078</b>	-191.200	-61%
Impuesto a las Ganancias	<b>26</b>	22.506	14.326	-8.180	-36%
<b>Pérdida del periodo</b>		<b>289.771</b>	<b>106.752</b>	-183.019	-63%

**Nota:** La Información de la Tabla No.3 Análisis Horizontal de Flujo de Caja; como su nombre lo indica es un análisis horizontal de los datos tomados y adaptados del Balance General del año 2019 y 2020 objeto del estudio de investigación; documento que fue tomado del Archivo Financiero de la empresa Supermotos de Girardot SAS, con el fin de comparar los ingresos de los estados individuales correspondientes a los resultados integrales con el fin de determinar un crecimiento o decrecimiento en los ingresos registrados en el área de Posventa para determinar y establecer la línea de investigación en cuales KPI's de posventa representativos del Concesionario Honda Girardot, Cundinamarca años 2020-2021 serán objetos de análisis.

**Fuente:** Elaboración Propia a partir de los estados financieros de Supermotos de Girardot SAS. (2022,01,31).

Tabla 4. Indicadores Financieros de Supermotos de Girardot SAS Año 2019 y 2020

<b>Indicadores Financieros</b>		año 2019	año 2020
<b>razón Corriente</b>	Activo Corriente	\$1.604.355,00	\$1.842.367,00
	Pasivo Corriente	3.221.267	3.513.726
		<b>0,49805092</b>	<b>0,52433428</b>
<b>Prueba Ácida</b>	Act. Corr. - Invent. - GPA	1.061.794,00	1.093.316,00
	Pasivo Corriente	\$3.221.267,00	\$3.513.726,00
		\$ 0,33	\$ 0,31
<b>Capital Trab. Neto</b>	Activo Corriente - Pas. Cnte.	-\$1.616.912,00	-\$1.671.359,00
<b>Tesorería</b>	Efectivo + Equivalentes	\$189.609,00	\$159.716,00
	Pasivo Corriente	\$3.221.267,00	\$3.513.726,00
		0,058861622	0,045454882

**Nota:** La Información de la Tabla No.4 Indicadores Financieros; fueron tomados y adaptados del Balance General del año 2019 y 2020 objeto del estudio de investigación; documento que fue tomado del Archivo Financiero de la empresa Supermotos de Girardot SAS, con el fin de comparar los ingresos de los estados individuales correspondientes a los resultados integrales con el fin de determinar un crecimiento o decrecimiento en los ingresos registrados en el área de Posventa para determinar y establecer la línea de investigación en cuales KPI's de posventa representativos del Concesionario Honda Girardot, Cundinamarca años 2020-2021 serán objetos de análisis.

**Fuente:** Elaboración Propia a partir de los estados financieros de Supermotos de Girardot SAS. (2022,01,31).

Según lo representado en a Tabla 2 (Análisis Horizontal de Ingresos), Tabla 3 (Análisis Horizontal de Flujo de Caja) y Tabla 4 (Indicadores Financieros), de acuerdo al análisis realizado a los estados financieros de los últimos 3 años (2019,2020 y 2021) se percibe que la UT genera más del 40% de sus ingresos por concepto de venta de prestación de servicio en internación y hospitalización (estancia), seguido de más del 30% por venta de medicamentos e insumos, los demás ingresos corresponden a procedimiento y servicio de consultas especializadas; es importante resaltar que en los periodos 2017 y 2019 U.T. Supermotos Girardot SAS (Concesionario Honda Girardot) presentó disminución en la variación relativa de sus ventas frente al año anterior por -16% y -10% respectivamente, mientras que las cuentas por cobrar totales en el 2017 reflejan un incremento del 21% frente a las ventas de este periodo, así mismo al comparar las cuentas por cobrar totales del 2019 frente a las ventas se presenta aumento del 30%; cabe resaltar que la principal causa del aumento de las cuentas por cobrar es el incumplimiento de pago por parte de las Entidades promotoras de salud del régimen contributivo y subsidiado (EAPB), como consecuencia del aumento de la cartera morosa se genera falta de liquidez, deterioro de la imagen de la empresa ante acreedores, cuentas sin pagar y por consiguientes, a la perdida de la buena imagen.

De igual forma para establecer, definir y concluir unos resultados en la línea de investigación establecida que son los KPI's representativos de la marca Honda Sede Girardot, es necesario analizar los KPI's posventa de clientes e inventarios del concesionario Honda de Girardot Cundinamarca. Por lo tanto, para poder identificar los ingresos de los clientes en los diferentes KPI's, se va a analizar el canal mostrador, el canal taller, el canal tercero y el canal mano de obra de tres años correspondientes al periodo 2019- 2021, la cual se representa a continuación en la tabla No.3 Ingresos de Clientes por canal:

En la tabla 5 (Ingresos de Cliente por Canal), se puede ver representado que durante los 3 años tabulados, los diversos ingresos de los clientes por los diferentes canales que tiene la empresa Concesionario Honda Sede Girardot, Cundinamarca fueron los siguientes: el canal mostrador obtuvo un decrecimiento en el periodo 2019 - 2020 del -3% y durante el periodo 2020 y 2021 un decrecimiento del -20%; el canal taller durante los mismos años 2019 y 2020 obtuvo un decrecimiento del -15% y en el 2020 y 2021, creció un 15% en consecuencia este canal se vio afectado un poco frente a los demás canales; el canal tercero fue uno de los más afectados, debido a las ventas de talleres amigos y talleres no autorizados de la zona mostrándose por esta razón un decrecimiento del -46% y el año 2020- 2021 un crecimiento del 54%; finalmente se identifica que el canal mano de obra fue el totalmente afectado, durante estos dos años por su decrecimiento del -75% , recuperándose un poco económicamente frente al año 2020- 2021, lográndose recuperar un poco con un crecimiento del 19%

Tabla 5. Ingreso de clientes por canal

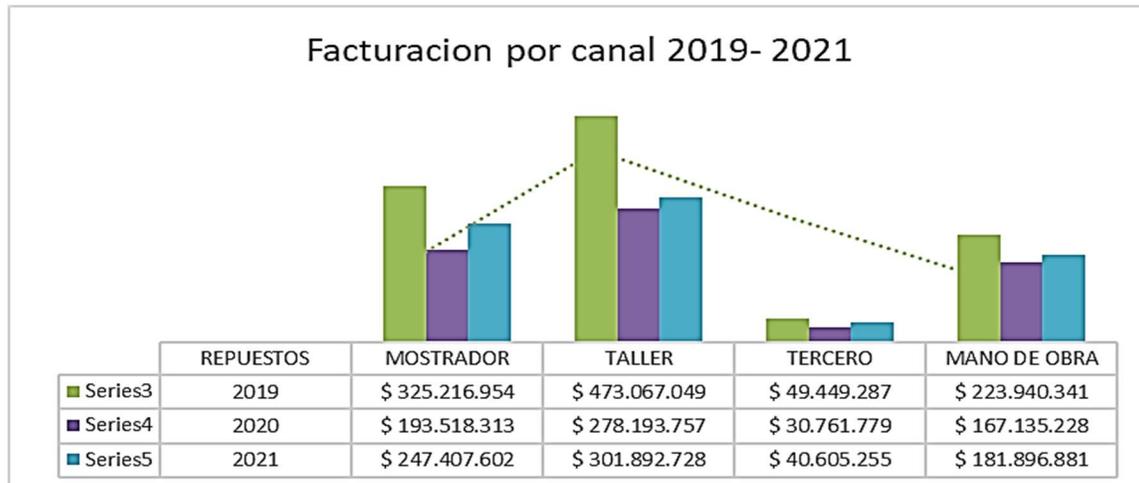
CLIENTES	INGRESO DE CLIENTES POR CANAL			VARIACION PORCENTUAL	
	2019	2020	2021	2019-2020	2020-2021
MOSTRADOR	7.128	6.912	5.496	-3%	-20%
TALLER	6.972	5.952	6.816	-15%	15%
TERCERO	7.824	4.212	6.480	-46%	54%
MANO DE OBRA	7.116	1.800	2.136	-75%	19%

**Nota:** La Información de la Tabla 5 Ingreso de clientes por canal permite comparar, analizar y determinar el crecimiento o decrecimiento y su variación porcentual en el periodo 2019, 2020 y 2021 de la Marca Honda Concesionario Sede Girardot, con el propósito de determinar estrategias de atención, servicio y retención al cliente en el área de posventa. Por lo tanto, el análisis de estos datos se utilizará como fundamento para un análisis de resultados para unas posibles sugerencias y recomendaciones que planteará la investigación del presente proyecto.

**Fuente:** Elaboración Propia a partir de los estados financieros de Supermotos de Girardot SAS. (2022,01,31).

Así mismo, por medio de la siguiente grafica se realiza un comparativo de ventas posventa mediante la facturación correspondiente a los años 2019,2020 y 2021.

Figura 3. Análisis Facturación por canal 2019- 2021



**Nota:** La Información de la Figura No.3 Análisis de Facturación por canal permite comparar, analizar y determinar el crecimiento o decrecimiento y su variación en millones de pesos del periodo 2019, 2020 y 2021 de la Marca Honda Concesionario Sede Girardot, con el propósito de determinar estrategias de atención, servicio y retención al cliente en el área de posventa. Por lo tanto, el análisis de estos datos se utilizará como fundamento para un análisis de resultados para unas posibles sugerencias y recomendaciones que planteará la investigación del presente proyecto.

**Fuente:** Elaboración Propia a partir de los estados financieros de Supermotos de Girardot SAS. (2022,01,31).

En la Tabla 6 Ingreso por repuestos (facturas) se puede identificar la disminución en el ingreso de dinero por facturación de repuesto, reflejado en los cuatro (4) canales que tiene predispuesto el concesionario Honda sede Girardot – Cundinamarca en el área de Posventa:

- En el Canal Mostrador en los años 2019-2020 decreció un -40% una diferencia de (131.698.641); Periodo 2020-2021 obtuvo un crecimiento del 28%.
- En el Canal Taller en los años 2019- 2020 el decrecimiento fue del -41% con una diferencia de (\$194.873.292), en el año 2020-2021 obtuvo un crecimiento del 9% con una facturación adicional (\$23.698.971).
- El Canal Tercero presenta una diferencia en su facturación entre los años 2019-2020 por valor de (\$18.687.508) con un decrecimiento del -38%.

- Y El canal Mano de Obra mostró un decrecimiento del -25% con una diferencia en su facturación de (\$56.895.113) y en los años 2020-2021, obtuvo una recuperación del 9% con un valor de \$14.761.653

Tabla 6. Ingreso por repuestos (facturas)

INGRESO DE FACTURAS 2019- 2021				2019-2020	2020-21
REPUESTOS	2019	2020	2021		
MOSTRADOR	7.128	6.912	5.496	-3%	-20%
TALLER	6.972	5.952	6816	-15%	15%
TERCERO	7.824	4.212	6.480	-46%	54%
MANO DE OBRA	7.116	1.800	2.136	-75%	19%
REPUESTOS ORIGINALES	1.716	1.728	1.679	1%	-3%
LUBRICANTES	718	403	364	-44%	-10%
CASCOS	70	180	240	157%	33%
ACCESORIOS	24	23	31	-4%	35%
BATERIAS	20	30	60	50%	100%
LLANTAS	20	80	110	300%	38%

**Nota:** La Información de la Tabla 6 Ingreso por repuestos (facturas) permite comparar, analizar y determinar el crecimiento o decrecimiento y la variación porcentual en el periodo 2019, 2020 y 2021 en la venta de repuestos en todos los canales de KPI's en el Concesionario Sede Girardot, con el propósito de determinar estrategias de atención, servicio y retención al cliente en el área de posventa para el aumento y generación de ingresos. Por lo tanto, el análisis de estos datos se utilizará como fundamento para un análisis de resultados para unas posibles sugerencias y recomendaciones que planteará la investigación del presente proyecto.

**Fuente:** Elaboración Propia a partir de los estados financieros de Supermotos de Girardot SAS. (2022,01,31).

Figura 4. Facturación de repuestos en pesos año 2019-2021



Nota: La Información de la Figura 4 Facturación de repuestos en pesos año 2019-2021 permite comparar, analizar y determinar el crecimiento o decrecimiento y su variación en millones de pesos del periodo 2019, 2020 y 2021 en venta de repuestos por la Marca Honda Concesionario Sede Girardot, con el propósito de determinar estrategias de atención, servicio y retención al cliente en el área de posventa. Por lo tanto, el análisis de estos datos se utilizará como fundamento para un análisis de resultados para unas posibles sugerencias y recomendaciones que planteará la investigación del presente proyecto.

**Fuente:** Elaboración Propia a partir de los estados financieros de Supermotos de Girardot SAS. (2022,01,31).

### Inventarios

En la Tabla 7. *Inventario cobertura en pesos*, se analiza el inventario de Honda en Girardot, con las siguientes variables, costo de inventario, stock y cobertura del producto; lo indicado para 2 meses y medio (2.5). Podemos identificar que los repuestos originales tienen un costo de 97 millones, con un porcentaje del 79% y cobertura del 2,67. Se puede concluir que el 2020 fue un año de decrecimiento diferencial en cuanto a los años 2019 y 2021, sin embargo 2021 tuvo una recuperación muy positiva y de un aumento bastante diferencial a los 2 años anteriores, evidenciando que la pandemia insidioso de manera favorable en las ventas.

Tabla 7. Inventario cobertura en pesos

PRODUCTO	COSTO INV	STOCK	COB PRODUCTO
Repuestos originales	\$ 97,9	3.917	2,67
Lubricantes	\$ 8,5	363	0,95
Accesorios	\$ 8,0	121	5,83
Cascos	\$ 6,6	66	1,50
Llantas	\$ 5,8	47	2,53
No Fanalca	\$ 3,4	251	2,25
Baterías	\$ 1,7	24	2,68
Cadenas	\$ 1,2	36	2,39
Rodamientos	\$ 0,2	32	4,87
Productos			
Complementarios	\$ 0,1	33	3,05
Neumáticos	\$ 0,1	9	16,62
<b>Total general</b>	<b>\$ 133,5</b>	<b>4.899</b>	<b>2,37</b>

**Nota:** La Información de la Tabla 7 inventario cobertura en pesos, permite analizar el Inventario del Concesionario Honda Sede Girardot, mediante las variables costo de inventario, stock y cobertura del producto, con el propósito de determinar estrategias de atención, servicio y retención al cliente en el área de posventa. Por lo tanto, el análisis de estos datos se utilizará como fundamento para un análisis de resultados para unas posibles sugerencias y recomendaciones que planteará la investigación del presente proyecto.

**Fuente:** Elaboración Propia a partir de los estados financieros de Supermotos de Girardot SAS. (2022,01,31).

Del Ítem Repuestos Originales de la Tabla 7, se estable por venta de unidades la siguiente clasificación; donde las letras A, B, C son la participación en facturación mensual y D, E es cobertura infinita donde el repuesto lleva bastantes meses sin facturarse.

Tabla 8. Cuenta de Referencia

CUENTA DE REFERENCIA RANGO	TIPO					TOTAL	
	A	B	C	D	E		
1. Menor que 0,5	8		3			11	1%
2. Entre 0,5 y menor que 1,5	43	8	16	8		75	6%
3. Entre 1.5 y menor que 2.5	40	22	30	31		123	9%
4. Entre 2.5 y menor que 6	33	20	75	92		220	16%
5. entre 6 y 12	4	3	33	73		113	8%
6. mayor que 12	2	4	12	52		70	5%
7. Cob. Infinita					727	727	54%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>57</b>	<b>169</b>	<b>256</b>	<b>727</b>	<b>1.339</b>	
	10%	4%	13%	19%	54%		

**Nota:** La Información de la Tabla 8 Cuenta de Referencia utilizará como fundamento para un análisis de resultados para unas posibles sugerencias y recomendaciones que planteará la investigación del presente proyecto.

**Fuente:** Elaboración Propia a partir de los estados financieros de Supermotos de Girardot SAS. (2022,01,31).

Tabla 9. Repuestos originales en pesos

SUMA DE COSTO INV RANGO	TIPO					TOTAL
	A	B	C	D	E	
1. Menor que 0,5	\$0.4	\$0.0	\$0.0	\$0.0		\$0.4
2. Entre 0,5 y menor que 1,5	\$8.4	\$0.4	\$0.3	\$0.1		\$9.1
3. Entre 1,5 y menor que 2,5	\$14.9	\$1.4	\$1.0	\$0.3		\$17.8
4. Entre 2,5 y menor que 6	\$12.9	\$2.3	\$4.5	\$1.5		\$21.2
5. Entre 6 y 12	\$2.0	\$0.7	\$2.9	\$2.0		\$7.6
6. Mayor que 12	\$1.9	\$1.5	\$2.0	\$1.7		\$7.0
7. Cob. infinita					\$34.8	\$34.8
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 40,5</b>	<b>\$ 6,4</b>	<b>\$ 10,7</b>	<b>\$ 5,5</b>	<b>\$ 34,8</b>	<b>\$ 97,9</b>

**Nota:** La Información de la Tabla No.6 Repuestos Originales en pesos, se utilizará como fundamento para un análisis de resultados para unas posibles sugerencias y recomendaciones que planteará la investigación del presente proyecto.

**Fuente:** Elaboración Propia a partir de los estados financieros de Supermotos de Girardot SAS. (2022,01,31).

Según el análisis de los datos que presenta las Tablas 8 y 9, en ellas se muestra que hay 130 referencias que tienen alta rotación, representa el 10%, con un precio de \$40 millones. 57

referencias están en categoría B con una participación del 4% representa media facturación, con un precio de \$6 millones, 169 referencias categoría C con baja facturación un 13%, con un precio de inventario de \$10 millones, en D hay 256 referencias, con el 19% de representación y \$5 millones de inventario. D cobertura infinita es un 54%. Lo que significa que hay 727 repuestos que llevan más de 1 año y no se ha podido vender. Con un valor de \$ 34 millones

- **Identificar los principales factores que inciden en la disminución de los KPI's posventa del concesionario Honda de Girardot Cundinamarca**

Hay dos variables que se identificaron para la disminución de los KPI's de posventa, la primera son los ingresos por taller, han disminuido en los últimos 3 años como lo podemos ver en la Tabla 10. Al disminuir los ingresos, la facturación con respecto al año 2019- 2020 ha tenido un decrecimiento del 41% (\$193.873.282), y con respecto al año 2020- 2021 creció un porcentaje del 9% (\$23.698.971), lo que significa que la recuperación económica que se realizó en el año 2021 en varios sectores, ayudo a los ingresos del taller.

Tabla 10. Facturación e ingresos de taller 2019- 2021

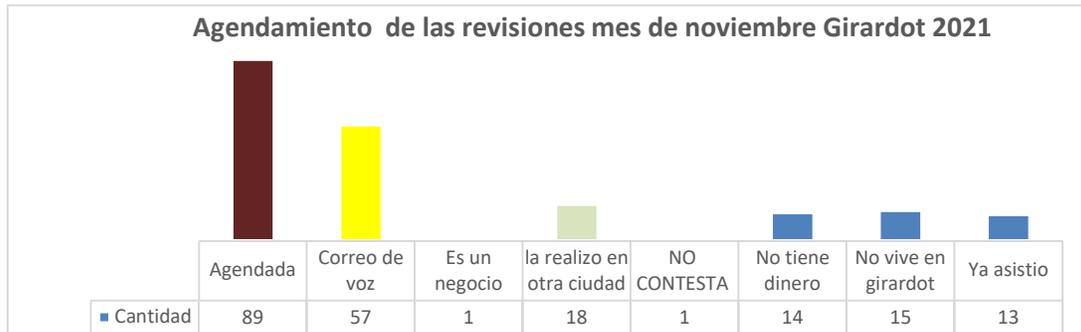
<b>FACTURACIÓN E INGRESOS CANAL TALLER 2019 - 2021</b>			
<b>CANAL</b>	2019	2020	2021
<b>INGRESOS</b>	6.972	5.952	6.816
<b>FACTURACIÓN \$</b>	\$ 472.067.049	\$ 278.193.757	\$ 301.892.728

Nota: La Información de la Tabla 10. Facturación e ingresos de taller 2019- 2021, se utilizará como fundamento para un análisis de resultados para unas posibles sugerencias y recomendaciones que planteará la investigación del presente proyecto.

**Fuente:** Elaboración Propia a partir de los estados financieros de Supermotos de Girardot SAS. (2022,01,31).

Al revisar el agendamiento en una muestra de 208 clientes, los cuales se llamaron durante se arrojó los siguientes resultados.

Figura 5. Agendamiento de revisiones mes de Noviembre Año 2021 Supermotos Girardot SAS



**Nota:** La Información de la Figura 5 se utilizará como fundamento para un análisis de resultados para unas posibles sugerencias y recomendaciones que planteará la investigación del presente proyecto.

**Fuente:** Elaboración Propia a partir de los estados financieros de Supermotos de Girardot SAS. (2022,01,31).

El 43 % se agendo, el 27% correo de voz, el 9% realizo la revisión en otra ciudad (Melgar, Espinal, La mesa y Anapoima) el 7% no contesto la llamada, el 7% no vive en Girardot y el 6% ya asistió a la revisión, en referencia a la información de agendamiento se evidencia un alto porcentaje de deserción en las revisiones en punto de venta de Girardot vs al total de revisiones agendada, es necesario un plan estratégico para que más clientes realicen sus revisiones en el punto de venta donde se realizó la venta, para que a su vez se incremente la venta de repuestos.

## Conclusiones

Mediante el análisis de los KPI's de posventa del Concesionario Honda de la ciudad de Girardot, Cundinamarca año 2020-2021, se pudo identificar los principales factores que inciden en la disminución de los KPI's posventa y que por correlación afecta directamente los ingresos de la empresa objeto del estudio de investigación; dichos factores son: Factores Externos e Internos los cuales se describen a continuación:

Analizando los KPI's de posventa del Concesionario Honda de la ciudad de Girardot, podemos decir que Servicio post venta Honda los talleres se encuentran todo el acompañamiento por parte de un personal técnico y profesional, también en el punto se encuentran todos los servicios para una garantía óptima, dando seguimiento y acompañamiento en los tiempos de revisión y mantenimiento. Sin embargo, los principales factores que inciden en la disminución de los KPI's posventa del Concesionario Honda de Girardot, está relacionado por las condiciones económicas de la población ocasionado por la pandemia por el Covid-19. Otro aspecto relacionado es la pérdida de participación en el mercado, el cual también lo evidencia publimentos (2021) en su artículo. De igual forma se evaluaron los estados financieros de Motos Honda, reflejando una disminución relativa significativa a través de estos últimos dos años.

- Factores Externos: Pandemia Covid 19 Año 2020, la cual desencadeno una crisis mundial afectando al Concesionario Honda Girardot – Cundinamarca de la siguiente manera:
  - A) Disminución del ingreso en un -15% en el ingreso de dinero reduciendo sus ganancias en un -13% de acuerdo con el análisis generado por el Análisis Horizontal de Ingresos

(Tabla 2) y el Análisis Horizontal de Flujo de Caja (Tabla 3) e Indicadores Financieros (Tabla 4).

B) El ingreso de los clientes por taller en el año 2020 obtuvo una disminución del -15%, afectando la facturación en este canal un 41% con respecto al año 2019.

- Factores Internos: Pese a la estrategia en servicio al cliente posventa que adquirió el Concesionario Motos Honda de la Ciudad de Girardot Cundinamarca en el año 2020 con respecto al agendamiento de revisiones de mantenimiento y servicios postventa para el área de taller, para las motocicletas vendidas; con el propósito de realizar la retención de sus clientes, se evidencio que: el 43% de los clientes se agendo y que el 57% no fue posible agendarlo por parte de la empresa para las revisiones y mantenimiento de sus motocicletas.
- Igualmente, una de las variables obtenidas en las llamadas telefónicas fue, (iliquidez o menos capacidad económica en lo que se traduce en falta de dinero, llevaron la motocicleta al taller de otra ciudad o no viven en Girardot) que los clientes que viven en otra ciudad, por miedo al contagio no ingresaron por un periodo de 1 año la motocicleta al taller de servicio, ya que se evidencio en el año 2021, un aumento en los ingresos de clientes de un 115% frente al año 2020.

Teniendo en cuenta detalladamente los requerimientos y problemas actuales de esta dependencia de posventa se realizó una profunda investigación y análisis de los KPI's de posventa representativos del Concesionario Honda Girardot, Cundinamarca años 2020-2021, dando como resultado la formulación de una Estrategia Comercial de Servicio al Cliente llamada de agendamiento, y un sistema de service Cloud en el área de posventa que consiste en la cual mejorara los indicativos de retención, rotación de inventario y facturación en repuestos, a

mediano y largo plazo; generando un servicio de calidad y un producto final que cumpla con todas las necesidades de los clientes.

En consecuencia, para llegar al resultado obtenido, mencionado en el párrafo anterior se tuvo que:

- 1) Analizar los KPI's posventa de clientes e inventarios del Concesionario Honda de Girardot, Cundinamarca. Y
- 2) Evaluar la información financiera de los dos últimos años correspondientes al periodo 2020-2021 del Concesionario Honda de Girardot, Cundinamarca.

Y en este sentido se puede afirmar que: el presente proyecto de investigación que consistió en el Análisis de los KPI's de posventa representativos del Concesionario Honda Girardot, Cundinamarca años 2020-2021 proporcionó a al Gerente Comercial y al Gerente Administrativo de la empresa y a sus empleados conocimiento real del estado de retención de clientes del área de posventa y su facturación por retención con el fin de ejecutar y desarrollar estrategias de mejoramiento de la calidad de servicio al cliente que incluye la atención prestada en servicio al cliente y sistemas de PQRS.

En síntesis, con el desarrollo de esta investigación se proyectó y estableció los fundamentos y bases para la creación de estrategias comerciales de satisfacción y experiencias del servicio al cliente con la finalidad de aumentar la facturación de ingresos en miles de pesos en el área de posventa del concesionario Motos Honda de Girardot – Cundinamarca, mediante la retención de clientes por el excelente servicio y experiencia vivida que se les pueda prestar y que gracias a este análisis de investigación , se puede decir que la postventa que el departamento de

posventa cumplieron con sus metas establecidas cumplir en los primeros 6 meses del año 2022 el 92% de retención y facturación en mano de obra.

## Recomendaciones

Como sugerencia y recomendaciones del resultado de este proyecto de investigación, se da como pautas y fundamentos a seguir los siguientes puntos, con el fin de lograr una reactivación económica del área de posventa del Concesionario Motos Honda de la ciudad de Girardot – Cundinamarca.

A continuación, describiremos las siguientes medidas:

- 1) Acoger las normas de calidad actuales con el fin de retener a los clientes mediante experiencias vividas.
- 2) Implementar normativas hacia el control de calidad del servicio al cliente.
- 3) Brindar capacitación constante a los empleados del área de posventa para una mejor preparación y atención a los clientes. (Osuna Zabaleta, Sánchez Espinosa, Jara Ochoa, Villalba Góngora, & Quiroga Rojas, 2020)
- 4) Contar con el inventario suficiente de repuestos, de alta rotación y liquidar los repuestos de cobertura infinita.
- 5) Se sugiere y recomienda al área administrativa de la empresa Concesionario Motos Honda de Girardot – Cundinamarca, desarrollar y ejecutar la estrategia comercial para la posventa y tener en un futuro una mejor productividad e ingresos de la empresa.
- 6) Se sugiere y recomienda la capacitación y evaluación constante cada 6 meses del personal respecto a la calidad de servicio al cliente que incluye la atención prestada en servicio al cliente y sistemas de PQRS. Se recomienda que si esta capacitación no puede realizarse cada 6 meses por lo mínimo se realice cada año.

- 7) La información cuantitativa de población, clientes y algunas cifras fue de difícil acceso, ya que en la web se encontró poca información y la que poca que había estaba desactualizada.
- 8) No se encontró información bibliográfica del tema en el municipio de Girardot, siendo importante abarcar el tema de KPI's de posventa en las diferentes empresas del municipio, con el fin de poder brindar un mejor servicio y dar seguimiento en pro de la población.

## Referencias Bibliográficas

- Asociación Municipal de Juntas de Acción Comunal, Asojuntas Girardot. (2012). Girardot - Cundinamarca. *Asociación Municipal de Juntas de Acción Comunal, Asojuntas Girardot*. Obtenido de <http://asojuntasgirardot.com/jac/ub/ubi.html>
- Alarcón, C. N. (9 de 2014). *indicadores clave de gestion, tesis*. Obtenido de [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/64784/1/CNA\\_TESIS.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/64784/1/CNA_TESIS.pdf)
- Asociación Municipal de Juntas de Acción Comunal. (2012). *1, Asojuntas Girardot. (2012)*. . Girardot.
- Bembibre, C. (2010). *Definicion abc*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/accesorios.php>
- Calle, J. D. (2014). Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6526/1/UPS-CT003150.pdf>
- Centro de Experimentación y Seguridad Vial. (2016). Obtenido de <https://www.revistaautocrash.com/asi-se-mide-la-mejor-experiencia-posventa-las-marcas/>
- CEPAL. (2020). *Naciones unidas, pandemia covid 19*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/pandemia-covid-19-lleva-la-mayor-contraccion-la-actividad-economica-la-historia-la>
- César, P. L. (2005). (Pearson., Ed.)
- Chávez, E. (2021). *Aspectos a considerar para valorar mejor el servicio*. Obtenido de <https://noticias.autocosmos.com.co/2021/02/18/aspectos-a-considerar-para-valorar-el-mejor-servicio-posventa-de-las-marcas-de-autos>
- Ciro, M. (2012). *Estadística y muestreo* ( Décimo tercera edición ed.). (E. Ediciones, Ed.) Bogotá, D.C.: ecoe ediciones.
- Conforti, E. (2021). *El COVID SECTOR AUTOMOTRIZ*. Obtenido de <https://www.blog.autologica.com/es/ventas-de-mano-de-obra-por-tipo-de-cliente/>
- Conforti, Enzo. (2021). *Ventas de mano de obra por tipo de cliente*. Obtenido de <https://www.blog.autologica.com/es/ventas-de-mano-de-obra-por-tipo-de-cliente/>
- constitucioncolombia. (2021). *Artículo 78 CNC*. Obtenido de <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-3/articulo-78>
- Contreras, E. (12 de 2013). *Pensamiento y gestion*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- DANE. (2018). *Censo Nacional*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/cnpv-2018-presentacion-3ra-entrega.pdf>
- Datacredito. (2021). *¿Qué es Sarlaft y cómo prevenir riesgos corporativos?* Obtenido de <https://www.datacreditoempresas.com.co/blog-datacredito-empresas/que-es-sarlaft-y-como-prevenir-riesgos-corporativos/>

- Datacredito Experian Empresas. (2021). ¿Qué es Sarlaft y cómo prevenir riesgos corporativos? <https://www.datacreditoempresas.com.co/blog-datacredito-empresas/que-es-sarlaft-y-como-prevenir-riesgos-corporativos/>.
- datacreditoempresas. (2021). Obtenido de <https://www.datacreditoempresas.com.co/blog-datacredito-empresas/que-es-sarlaft-y-como-prevenir-riesgos-corporativos/#:~:text=SARLAFT%20es%20el%20Sistema%20de,es%20un%20sistema%20que%20est%C3%A1>
- Díaz S M. (s.f.). *El Espectador.com*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/autos/el-servicio-posventa-una-experiencia-de-fidelizacion-article/>
- economia, 3. (7 de 9 de 2022). *indicadores financieros*. Obtenido de <https://economia3.com/que-son-los-indicadores-financieros-como-analizarlos/>
- economia3. (09 de 05 de 2022). *Utilidad de la baase de datos*. Obtenido de <https://economia3.com/la-utilidad-de-las-bases-de-datos-para-las-empresas/>
- foromarketing. (2022). *Tipos de clientes y sus características*. Obtenido de <https://www.foromarketing.com/tipos-de-clientes-y-sus-caracteristicas/>
- Funcionpublica. (2012). *Norma 49981*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>
- Gamelearn. (2020). *Gamelearn*. Obtenido de <https://www.game-learn.com/es/recursos/blog/como-hacer-un-taller-de-ventas-sin-reunir-a-todo-tu-equipo/#:~:text=Cualquier%20taller%20de%20ventas%20tiene,y%20la%20fidelizaci%C3%B3n%20del%20cliente.>
- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Lanza, I., & Berlanga, r. (2016). *Definicion indicadores estrategicos para redes sociales*. Obtenido de [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/165315/tfm\\_indira\\_lazara\\_lanza\\_cruz.pdf](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/165315/tfm_indira_lazara_lanza_cruz.pdf)
- M., r. X. (2017). Obtenido de <https://www.periodico15.com/las-motocicletas-entre-la-comodidad-la-economia-el-riesgo-y-la-ilegalidad/>
- Mimouni. (2005). *Literatura programa de lealtad*. (Library, Editor) Obtenido de <https://1library.co/article/aportaciones-literatura-definici%C3%B3n-programa-lealtad.zkwmnvpz>
- MinTIC. (2020). *Resolución 1519*. Obtenido de <https://gobiernodigital.mintic.gov.co/portal/Noticias/160997:MinTIC-publica-la-Resolucion-1519-del-2020-sobre-transparencia-en-el-acceso-a-la-informacion-accesibilidad-web-seguridad-digital-web-y-datos-abiertos>
- Minyana, L. (2022). *Qué es la fidelización de clientes: ventajas y estrategias para lograrla*. <https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/fidelizacion-clientes>.
- Montañez, X. (2017). *periodico 15*. Obtenido de <https://www.periodico15.com/las-motocicletas-entre-la-comodidad-la-economia-el-riesgo-y-la-ilegalidad/>

- Morales, D. (2014). *Estrategias de calidad para el servicio al cliente*. Obtenido de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/12830/1/2014\\_estrategias\\_calidad\\_servicio.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/12830/1/2014_estrategias_calidad_servicio.pdf)
- Moreno, J. (2022). *Así creció la industria automotriz en Colombia*. Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/tendencias/asi-crecio-la-industria-automotriz-en-colombia-en-2021-KB16533229>
- MORENO, J. (2022). *El colombiano*. Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/tendencias/asi-crecio-la-industria-automotriz-en-colombia-en-2021-KB16533229>
- Nelsi, K. y. (2003). *Aportaciones de la literatura a la definición de programa de lealtad*. (Library, Editor) Obtenido de <https://1library.co/article/aportaciones-literatura-definici%C3%B3n-programa-lealtad.zkwmvvpz>
- Osuna Zabaleta, J. M., Sánchez Espinosa, M. T., Jara Ochoa, J. Y., Villalba Góngora, J. D., & Quiroga Rojas, D. E. (2020). La gamificación como aliado pedagógico en los procesos académicos de los programas universitarios. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas y Tecnología de Información*, 257-267.
- Publimotos. (2021). *Año record en ventas*. Obtenido de <https://publimotos.com/mactualidad/19-mundo/colombia/5053-2021-ano-record-en-ventas-informe-general-y-las-marcas-de-motos-mas-ventas>
- Publimotos. (2021). *Motos mas vendidas en Colombia*. Obtenido de <https://publimotos.com/mactualidad/19-mundo/colombia/5053-2021-ano-record-en-ventas-informe-general-y-las-marcas-de-motos-mas-ventas>
- QuestionPro. (s.f.). *Investigación Mixta*. Obtenido de Qué es y tipos que existen: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-mixta/>
- Quiroga Rojas, D. E., Jara Ochoa, J. Y., & Contreras Vanegas, M. A. (2021). Análisis del impacto socioeconómico de los primeros 4 años de implementación de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial PDET. *Revista Conrado*, 456-461.
- RevistaMotor. (2020). *Porque se diferencian los repuestos de los genericos*. Obtenido de <https://www.motor.com.co/tecnologia/Por-que-se-diferencian-los-repuestos-originales-de-los-genericos-20201007-0007.html>
- RUNT. (2021). *Balance semestral 2021*. Obtenido de [https://www.runt.com.co/sites/default/files/Balance%20Semestral%202021\\_0.pdf](https://www.runt.com.co/sites/default/files/Balance%20Semestral%202021_0.pdf)
- Salesforce latinoamerica. (2018). *salesforce*. Obtenido de <https://www.salesforce.com/mx/blog/2018/3/Postventa-que-es-y-como-hacer.html#:~:text=Empezando%20por%20la%20b%C3%BAsqueda%20de,a%20sus%20expectativas%20y%20necesidades>.
- SALESFORCE LATINOAMÉRICA. (2018). Obtenido de <https://www.salesforce.com/mx/blog/2018/3/Postventa-que-es-y-como-hacer.html>
- Sandoval, M. D. (10 de 2020). *Servicio posventa una experiencia de fidelización*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/autos/el-servicio-posventa-una-experiencia-de-fidelizacion-articulo/>

- SCIELO. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762013000200007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000200007).
- shopify. (2020). *Retencion de clientes*. Obtenido de <https://www.shopify.com/co/enciclopedia/retencion-de-clientes#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20Retenci%C3%B3n%20de,es%20el%20que%20siempre%20vuelve>.
- shopify. (2020). *Retencion de clientes*. Obtenido de <https://www.shopify.com.co/enciclopedia/retencion-de-clientes#:~:text=Es%20la%20habilidad%20que%20tiene,es%20el%20que%20siempre%20vuelve>.
- SIC. (2020). *Funciones administrativas jurisdiccionales*. Obtenido de <https://www.sic.gov.co/nuestra-entidad#:~:text=La%20Superintendencia%20de%20Industria%20y,sus%20funciones%20administrativas%20y%20jurisdiccionales>.
- SIC. (2020). *Servicio Postventa*. Obtenido de <https://www.sic.gov.co/el-servicio-post-venta>
- Sierra, E. R. (2013). *Papeles de Trabajo* . Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- SuperIntendencia de Industria y Comercio. (2020). *El Servicio Post-Venta*. Obtenido de <https://www.sic.gov.co/el-servicio-post-venta>
- Thompson, I. (2020). *promonegocios.net*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/venta/tipos-ventas.html>
- Torreblanca, F. (12 de 2020). *Que es el servicio posventa y su importancia*. Obtenido de <https://www.esic.edu/rethink/comercial-y-ventas/que-es-el-servicio-post-venta-y-su-importancia>
- trading, t. d. (s.f.). <https://www.tecnicasdetrading.com/2015/11/par-de-divisas-eurusd.html>. Obtenido de Analisis de eur/usd.
- universal, e. (16 de 09 de 2021). *El devastador paso del COVID en el sector automotor y una luz de esperanza*. Obtenido de <https://www.eluniversal.com.co/especial/mantenimiento-y-reparacion-de-vehiculos/el-devastador-paso-del-covid-en-el-sector-automotor-y-una-luz-de-esperanza-GX5374091>
- wikipedia. (2022). *Ficha tecnica Girardot*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Girardot>