

FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Administración

“ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA HM CARGO SAC, 2018-2020”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autoras:

Viviana Katuska Molina Palomino

Sandy Elizabeth Quiroz Flores

Asesor:

Mg. Lic. Luis Edgar Tarmeño Bernuy

Lima – Perú

2022

DEDICATORIA

A todos los que confiaron en nosotras.

AGRADECIMIENTO

A la familia y seres queridos.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
TABLA DE CONTENIDOS	4
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
RESUMEN EJECUTIVO	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	19
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	39
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	73
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
ANEXOS.....	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Total de empresas autorizadas de transporte de carga a nivel nacional, por departamento 2007-2018</i>	21
Tabla 2 <i>Modelos de negociación</i>	30
Tabla 3 <i>Distribución porcentual de servicios solicitados por cliente - 2018</i>	44
Tabla 4 <i>Cantidad de servicios solicitados, atendidos y perdidos por cliente - 2018</i>	46
Tabla 5 <i>Cantidad de servicios solicitados, atendidos y perdidos por cliente - 2019</i>	47
Tabla 6 <i>Clientes perdidos el 2019</i>	49
Tabla 7 <i>Tarifas por destino con precios normales y con descuentos para determinar el precio ponderado final 2018 y 2019</i>	52
Tabla 8 <i>Pérdida monetaria por rechazo de servicios por falta de unidades de transporte, 2018 y 2019</i>	54
Tabla 9 <i>Estado de Resultados 2018 y 2019</i>	56
Tabla 10 <i>Recuperación de clientes</i>	66
Tabla 11 <i>Días de crédito, horas de espera y prioridad de servicios</i>	71
Tabla 12 <i>Incremento de ventas y de servicios</i>	73
Tabla 13 <i>Incremento de proveedores 2018, 2019 y 2020</i>	74
Tabla 14 <i>Descuentos obtenidos 2018, 2019 y 2020</i>	75
Tabla 15 <i>Cantidad de unidades compradas anualmente</i>	75
Tabla 16 <i>Incremento de la capacidad de servicios de transporte de carga</i>	76
Tabla 17 <i>Incremento mensual de los servicios de transporte de carga terrestre para el 2020</i>	77
Tabla 18 <i>Incremento de la capacidad anual de servicios de transporte de carga</i>	78
Tabla 19 <i>Estado de Resultados 2018, 2019 y 2020</i>	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Logo de la empresa HM Cargo SAC</i>	14
Figura 2 <i>Organigrama de la empresa HM Cargo SAC</i>	16
Figura 3 <i>Evolución de las empresas autorizadas de transporte de carga a nivel nacional, 2007-2018</i>	22
Figura 4 <i>Diagrama de Ishikawa para detectar las relaciones causa-efecto del problema principal de la empresa HM Cargo SAC</i>	42
Figura 5 <i>Pérdida de servicios mensuales durante los años 2018 y 2019</i>	45
Figura 6 <i>Prioridad del servicio a los principales clientes</i>	50
Figura 7 <i>Rechazo del servicio a clientes pequeños</i>	51
Figura 8 <i>Flujograma del proceso de compra de una unidad de transporte de carga pesada</i>	59
Figura 9 <i>Flujograma del proceso de compra de dos unidades de transporte de carga pesada</i>	61
Figura 10 <i>Diagrama de Gantt para la negociación con los nuevos y antiguos clientes</i>	63
Figura 11 <i>Quejas del cliente por tardanzas</i>	64
Figura 12 <i>Quejas del cliente por tardanzas</i>	65
Figura 13 <i>Capacitación al personal</i>	68
Figura 14 <i>Días de crédito 2019</i>	69
Figura 15 <i>Días de crédito 2020</i>	70
Figura 16 <i>Carta de presentación</i>	72

RESUMEN EJECUTIVO

La negociación es la actividad que diariamente ocurre a nivel mundial en toda empresa donde las partes con intereses discrepantes buscan llegar a acuerdos mutuamente benéficos para todos. En ese sentido, la presente investigación tuvo como objetivo general establecer las estrategias de negociación para incrementar las ventas en la empresa de transporte de carga pesada HM Cargo SAC, 2018-2020.

El desarrollo de la misma se basó en la experiencia profesional de las investigadoras partiendo del análisis de la problemática que tuvo la empresa hasta brindar soluciones a través de la aplicación de los conocimientos y competencias adquiridas en la Facultad de Administración de la Universidad Privada del Norte que permitieron incrementar las ventas de los servicios de transporte de carga pesada.

Se aplicaron estrategias fundamentales de negociación como el primado, SPIN SELLING y el modelo cooperativo donde los dueños de la empresa HM Cargo SAC y los proveedores lograron acuerdos de ganar-ganar que permitieron incrementar la oferta de servicios de transporte a los actuales clientes y recuperar a los clientes perdidos debido a la falta de capacidad de atención.

Palabras clave: Estrategias de negociación, ventas, servicios de transporte de carga pesada

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Experiencia Profesional

Las bachilleres Viviana Molino Palomino y Sandy Quiroz Flores han trabajado en la empresa de transporte de carga HM CARGO SAC durante dos y cinco años respectivamente, durante el desarrollo de sus actividades en la empresa pudieron observar varias deficiencias en el manejo de las negociaciones con los clientes y proveedores, esto afectaba directamente a las ventas de la empresa, de tal manera, que ambas bachilleres decidieron elaborar propuestas con la finalidad de mejorar las estrategias de negociación que ya se venían desarrollando en la empresa. A continuación, se detallará la experiencia profesional de cada una de ellas.

Por un lado, la bachiller Sandy Quiroz Flores trabajó en diferentes empresas del sector logístico y en marzo del 2017 ingresó a la empresa de transporte de carga pesada HM Cargo SAC, porque su amiga salía de licencia por maternidad y requerían una persona para poder suplirla. Así se agendó una cita con el señor Mendoza, dueño de la empresa, quien le explicó todas las actividades a realizar en el puesto de tesorería, además, le indicó que el trabajo tenía mucha presión en relación a los gastos, el manejo de caja chica, liquidaciones de conductores, flujo de caja y bancos. De tal manera, que la bachiller decidió afrontar el reto, por lo que aceptó, la capacitaron y luego inició labores.

Luego de unos meses, fue rotada al área de operaciones, apoyando al Jefe de esa área coordinando liquidaciones y facturaciones a los clientes, programaciones de las unidades, manejo de personal, actualizaciones de los cursos portuarios e ingresos a los almacenes, y actualizaciones de los documentos de las unidades. Después de un tiempo, se apertura un cupo para Asistente de Gerencia donde ingresó dejando libre el puesto de auxiliar de

operaciones. Debido a los estudios cursados en la Universidad Privada del Norte en la carrera de Administración de Empresas en el programa Adultos que Trabajan (*Working Adult*) se contactó a la Srta. Viviana Molina quien postuló para ese puesto siendo entrevistada y logrando ocupar la posición.

En el cargo de Asistente de Gerencia se aplicaron todos los conocimientos académicos adquiridos en diferentes cursos como Administración que permitieron reunir la mayor cantidad de información sobre los servicios empresariales, las herramientas que utilizaban para la ejecución del servicio de transporte, las necesidades, ventajas y, sobre todo, cómo incrementar la demanda, optimizar recursos, elevar el rendimiento y llevar un mejor control de la organización.

Debido a los errores en el manejo de las finanzas al no registrar ordenadamente los ingresos y salidas de dinero se pudieron aportar mejoras al aplicar los conocimientos del curso de Contabilidad, detectando errores y registrando de forma correcta cada sol que ingresaba o salía de la empresa, determinando gastos totales, márgenes de ganancia y rentabilidad.

De igual forma, se aportaron ideas para reducir los gastos administrativos, costos y ventas y empezaron a mejorar los reportes financieros aplicando lo aprendido en el curso de Costos y Presupuestos, al tener la información registrada y presentada a la Gerencia para la mejor toma de decisiones empresariales.

Las principales funciones asignadas fueron:

- Brindar soporte a la Gerencia General

- Apoyar a otras áreas durante los días de facturación, en especial, en el día de cierre.
- Mantener un registro de incidencias de las unidades.
- Evaluar mediante indicadores, la demora en la atención al cliente interno y externo, realizando seguimientos.
- Apoyar con el ingreso de información para el trámite de los permisos en los puertos.
- Revisar el estatus de las naves, arribo y término de descarga, evitar los cobros de uso de área operativa (UAO).
- Revisar el semáforo de Sunat para visualizar el canal verde o rojo de los contenedores, según manifiesto.
- Apoyar con la coordinación con los clientes para evitar el rechazo de las facturas y con ello controlar los tiempos de cobranzas.
- Coordinar con gerencia y con el área de operaciones todo lo que corresponde a la reparación y mantenimiento de los vehículos.
- Apoyar con la activación de las pólizas ante una situación no prevista, tales como choques y/o siniestros.
- Coordinar con el contador, los nuevos ingresos y salida de conductores.
- Verificar que las liquidaciones sean las correctas, contrastando información con el área de operaciones.
- Coordinar con los clientes, el cobro de sobrecostos, tales como demoras en espera, pernocte y paralizaciones.

Por otro lado, la bachiller Viviana Molina Palomino, inició labores en el 2018, en la empresa de transporte de carga pesada HM Cargo SAC con el cargo de Auxiliar de Operaciones al ocupar dicho puesto pudo aplicar los conocimientos adquiridos en la Universidad Privada del Norte en la carrera de Administración de Empresas en el programa Adultos que Trabajan (*Working Adult*).

El trabajo en equipo dentro de la empresa con la Srta. Sandy Quiroz -coautora de la presente investigación- permitió adquirir rápidamente conocimientos que sumados a la experiencia que tenía en el área de almacén permitieron aplicar todos los conocimientos adquiridos en los diferentes cursos llevados., tales como Comunicación I, para el desenvolvimiento con las diferentes áreas y compañeros de trabajo. En los primeros meses de labores se puso en práctica el curso básico de Administración, para comprender el proceso de la organización para el cumplimiento de los objetivos, controlar, organizar y dirigir los recursos de la empresa de manera óptima para generar rentabilidad y reducir costos financieros.

Los conocimientos del curso de Gestión de procesos permitieron comprender todos los procesos de la organización, trabajando con indicadores de gestión y aportando mejoras en los procesos para hacerlo más eficiente, logrando satisfacción de los clientes de la empresa HM Cargo. El curso de Sistemas de Información Gerencial permitió analizar la información en MS Excel y mediante un CRM incrementar la fidelidad de los clientes porque, día a día, la empresa buscaba trabajar de forma ordenada, respetando los tiempos, mejorando los procesos, programando las actividades del día, trabajando con los clientes y con los compañeros de trabajo (conductores) quienes son los que tienen contacto directo con los

clientes, aumentando la productividad, reduciendo costos. Todos los logros se complementaron con la aplicación de los conocimientos de Administración de Operaciones.

Para la realización de las actividades le asignaron las siguientes funciones:

- Apoyar a todo el personal de la Jefatura de Operaciones a desarrollar todas las actividades necesarias para cumplir con las solicitudes de los clientes de transporte de carga pesada terrestre, garantizando la calidad, seguridad y cumplimiento con cada uno de los clientes.
- Apoyar con la planificación y control de los servicios de transporte de carga pesada terrestre a nivel nacional.
- Apoyar a la elaboración del direccionamiento y trazabilidad de la carga
- Ingresar los viajes en las hojas de Excel de la empresa.
- Atender los requerimientos de órdenes y consultas de los clientes, así como mantener el contacto constante con ellos.
- Atender cualquier reclamo del cliente.
- Enviar información y dar soporte necesario al Jefe de Operaciones
- Apoyar con el envío de información para la correcta facturación de los servicios desarrollados.
- Apoyar al control de comprobantes de gasto de los conductores.
- Registrar y actualizar la documentación de los vehículos y conductores.
- Apoyar con la determinación del tipo de producto y peso para la asignación del tipo de carga.

Durante el desarrollo de las funciones se verificó que los procesos internos estaban un poco desordenados, no había mucha comunicación entre los trabajadores, los clientes no obtenían respuesta inmediata por parte del área de operaciones, los conductores perdían mucho tiempo llenando ellos mismos ciertos formatos para la salida de sus unidades, se logró detectar que el proceso no era muy eficiente, en tres meses se logró mejorar el servicio, pero se necesitaba mantener el avance y seguir mejorando, cuando se iba a realizar una renovación de contrato con la bachiller Viviana Molina por tres meses más, el jefe de operaciones renunció por una mejoría personal, quedándose a cargo temporalmente de toda la operación, la bachiller seguía ocupando el puesto de auxiliar de operaciones, pero realizaba en paralelo las funciones del jefe de operaciones, no lograron encontrar una persona indicada y cuatro meses después de estar sola a cargo de la operación, el dueño le ofreció oficialmente el cargo de Jefe de operaciones por el cual obtuvo un incremento de sueldo por este nuevo reto.

Las funciones aumentaron y adicionalmente a las antes mencionadas, también realizaba las siguientes:

- Cumplir con las reglas para la operación del servicio y condiciones de seguridad.
- Entregar a los conductores los permisos de carga y gastos para realizar el servicio.
- Enviar conformidades a los clientes y realizar seguimiento de servicios de cargas.
- Control del recorrido del vehículo, kilometrajes.
- Control del consumo de combustible de los vehículos.

- Mantener un registro de las fechas en las que se realiza el mantenimiento de los vehículos.
- Llevar un registro y realizar un seguimiento sobre la emisión y vencimiento de SOAT, revisión técnica, carnet de circulación, vencimiento de extintores de todos los vehículos.
- Monitorear el recorrido de los vehículos a través del GPS.
- Reportar directamente a Gerencia sobre los niveles de atención.
- Comunicación directa con los conductores.
- Respuesta inmediata ante cualquier consulta, duda o reclamo de los clientes.
- Selección y aceptación de los proveedores.
- Atención a los clientes

1.2 Datos generales de la empresa

La empresa HM Cargo SAC, identificada con RUC 20544527569, domicilio fiscal en Calle 8 Mz. R Lote. 8, Urb. Residencial Santa Elisa II Etapa Lima, en el distrito de Los Olivos (ver Anexo 1), cuenta con 15 trabajadores e inició actividades el 22 de agosto del 2011.

Logo de la empresa

Figura 1

Logo de la empresa HM Cargo SAC



Nota: Logo de la empresa. Fuente: La empresa

Misión

Somos expertos brindando servicios de transporte terrestre a nivel nacional, especializados en carga pesada, asimismo, trabajamos con estándares de seguridad, comprometidos con la comunidad y el medio ambiente, en el marco de una rigurosa ética¹.

Visión

Ser reconocidos como la empresa de transporte de carga más atractiva y líder en el traslado de mercaderías a nivel local y nacional².

Valores

- Trabajo en equipo
- Seguridad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Profesionalismo

¹ HM Cargo.

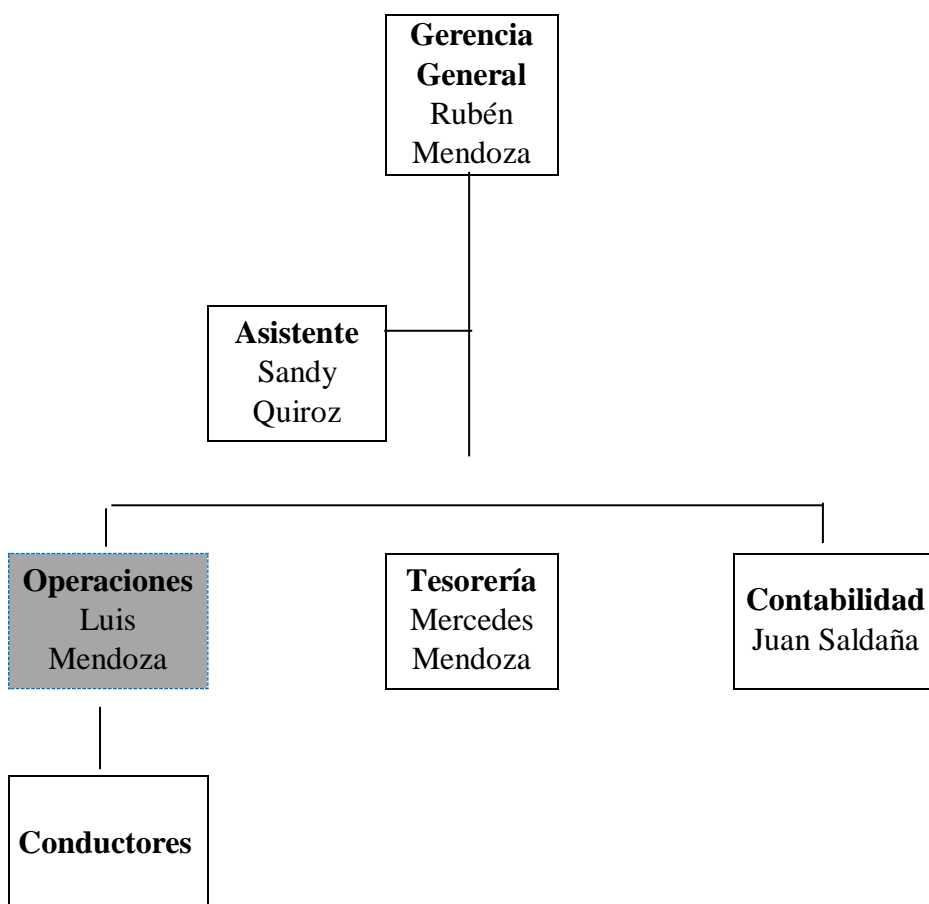
² Ídem

1.3 Estructura organizacional

En la figura 2, se puede apreciar el organigrama de la empresa HM Cargo SAC cuyas áreas estratégicas son la Gerencia General, una asistente de Gerencia, Jefe de Operaciones, Tesorería y Contabilidad, así como los conductores, totalizando 15 personas. Resaltamos el área de Operaciones en la cual se desarrolló la experiencia profesional.

Figura 2

Organigrama de la empresa HM Cargo SAC



Nota: Organigrama de la empresa. Fuente: La empresa.

Elaboración: Propia

1.4 Actividades de la empresa

La empresa es un operador de transporte terrestre de maquinaria, equipo pesado, estructura y carga en general a nivel local y nacional que inició sus operaciones en el año 2011 con el compromiso de satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a transporte bajo los más altos estándares de calidad (ver Anexo 2).

La empresa cuenta con unidades de transporte propias y modernas como semitrailers de 6 ejes (T3-S3) y presta los siguientes servicios:

- Servicios de transporte de carga de maquinarias y equipos.
- Servicios de transporte de carga de estructuras frágiles, livianas y pesadas.
- Servicios de transporte de carga en general.
- Servicios de transporte de contenedores.
- Servicios de transporte de carga de mercadería peligrosa (MATPEL).
- Sistema de control y monitoreo mediante GPS satelital.
- Sistema de seguimiento mediante telefonía celular en cada unidad de transporte.
- Equipos de protección y seguridad en cada unidad de transporte.

De lado de los trabajadores, todos los conductores cuentan con licencia apta para manejar transporte de carga pesada general y peligrosos, con Equipos de Protección Personal (EPP) y con pases a los puertos DP World y APM, también cuentan con pases para los almacenes tales como DP World Logistics (Ex Neptunia), Ransa Comercial, Medlog (LICSA), Imupesa, Demares, Alconsa, entre otros. Asimismo, tienen un programa de mantenimiento preventivo y correctivo antes los requerimientos de los clientes y la empresa

contribuye a cuidar el medio ambiente a través del correcto manejo de los residuos contaminantes. Los principales clientes son Ransa Comercial, Apm Terminals Inland Services, Konekta Aduanas, Link Logística y Nova Cargo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Contextualización del problema

A nivel mundial, el sector transporte de carga está pasando por un momento de recuperación en esta pandemia de la Covid19, debido al incremento del consumo interno y a la programación de la vacunación que vienen promoviendo los gobiernos de todos los países donde las empresas deben prepararse para enfrentar los retos que está trayendo la nueva normalidad como señala (Juárez 2021) de la empresa mexicana *The Logistics World*. Dentro de los retos que deben cumplir se señalan los siguientes: 1. Reducir los costos de operación, a través de volverse más productivos y mejorando la rentabilidad, por ejemplo, monitorear por GPS la ruta de los camiones logrando disminuir el riesgo de robos, accidentes y el uso ineficiente del mismo. 2. Administración eficiente de las flotas, es recomendable renovar la flota vehicular para lograr la reducción de los costos de mantenimiento y de combustible, de tal manera que será más eficiente que la flota antigua. Además, una deficiente administración de las flotas impacta negativamente en 70% en los gastos de la empresa. 3. Arrendamiento de unidades, otra forma de generar ingresos sin hacerse de gastos fijos es recurrir al arrendamiento de unidades adicionales, con ello, la empresa podría cubrir la demanda y aumentar las ventas. 4. Atender el comercio electrónico, debido al confinamiento de las personas se ha incrementado las compras online, hoy en día las personas prefieren la entrega de productos a domicilio. Por ejemplo, en Colombia, las empresas de mensajería y transporte de carga se han beneficiado con la pandemia creciendo en 39% versus el 2019 debido al incremento de las operaciones por e-commerce. Empresas como Deprisa creció 25% al cuarto trimestre del 2020, la empresa Mensajeros Urbanos

aumentó 2.5 veces los envíos en pandemia y creció un 98% el 2020, la empresa Inter Rapidísimo incrementó sus operaciones en 77.7%, la empresa Quick creció 40% el 2020 y a 2021 va creciendo un 25%. (Urrego, 2021).

En relación a nivel nacional, el transporte de carga es considerado como un eslabón muy importante de toda la cadena de distribución de bienes y productos desde el lugar de producción hasta el lugar de consumo o compra, esta prestación de servicio debe realizarse de manera eficiente, logrando trasladar el producto en el tiempo y lugar indicado, bajo las medidas de supervisión y seguridad para evitar contratiempos que perjudique la cadena de suministros, teniendo como objetivo principal el transporte de la mercadería desde los puertos, aeropuertos y terminales terrestres (PITS, s.f.). Además, en la tabla 1, como señala el Ministerio de Transportes y Comunicaciones – MTC- (2019), vemos que desde el año 2007 las empresas autorizadas para el transporte de carga han venido creciendo a nivel nacional y si analizamos sólo Lima éste crecimiento tuvo su mayor pico los años 2011 y 2013 con una tasa de crecimiento del 16% y para finales del 2018 creció un 9% manteniendo su crecimiento, pero un poco desacelerado.

Tabla 1

Total de empresas autorizadas de transporte de carga a nivel nacional, por departamento 2007-2018

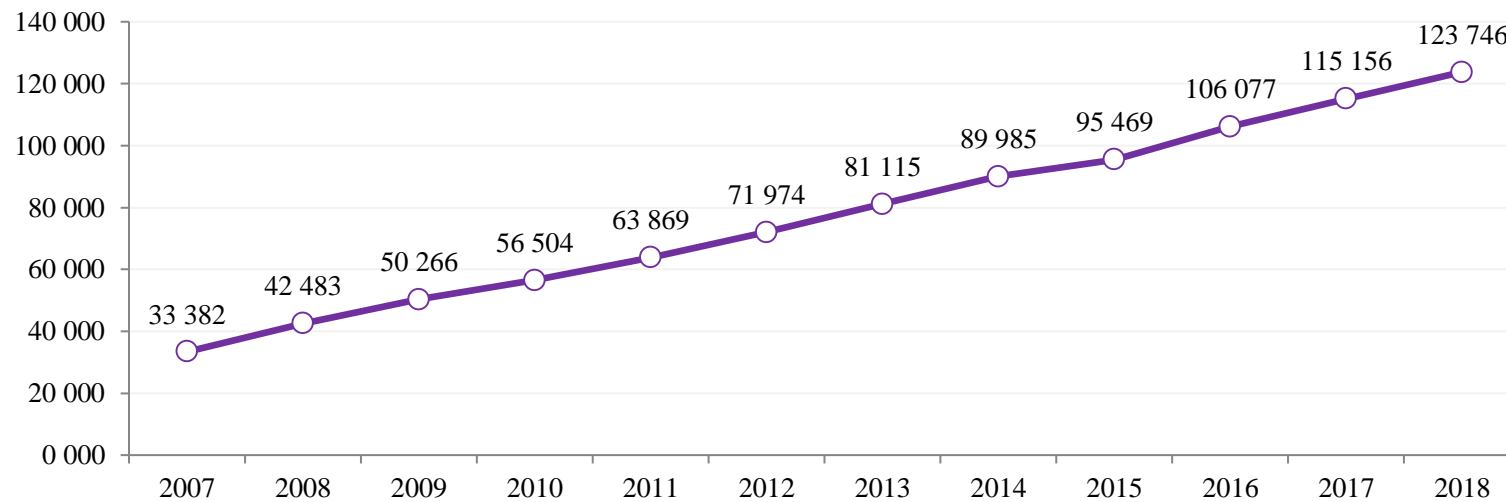
DEPARTAMENTO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL	33 382	42 483	50 266	56 504	63 869	71 974	81 115	89 985	95 469	106 077	115 156	123 746
Amazonas	127	165	217	240	260	274	292	296	297	349	355	424
Ancash	91	290	383	461	584	673	730	807	844	898	911	925
Apurímac	157	289	468	556	583	622	677	794	861	943	1,284	1,421
Arequipa	2 914	3 866	4 679	5 372	5 872	6 698	7 466	8 188	8 574	9 430	9 944	10 470
Ayacucho	586	702	784	810	855	892	958	1 116	1 214	1 337	1 453	1 573
Cajamarca	600	761	932	1 099	1 271	1 589	1 774	1 947	2 122	2 348	2 764	3 160
Cusco	1 174	1 375	1 585	1 754	2 009	2 353	2 874	3 472	4 062	4 434	4 965	5,191
Huancavelica	0	0	0	0	0	12	3	9	10	18	32	45
Huánuco	269	426	548	712	842	966	1 091	1 243	1 395	1 588	1 880	2,088
Ica	1 009	1 228	1 388	1 464	1 703	1 896	2 093	2 257	2 313	2 426	2 524	2 603
Junín	2 007	2 531	2 933	3 242	3 414	3 622	3 755	3 912	3 974	4 186	4 181	4 170
La Libertad	3 268	4 018	4 539	4 936	5 373	5 871	6 099	6 296	6 244	6 869	7 106	7 505
Lambayeque	1 757	2 309	2 869	3 142	3 528	3 954	4 345	4 624	4 820	5 120	5 433	5 668
Lima	15 076	18 821	22 173	25 199	29 200	33 150	38 610	43 532	46 486	52 765	57 583	62 778
Loreto	0	0	0	0	0	32	7	7	6	6	6	6
Madre de Dios	264	437	591	639	664	682	730	801	799	821	852	879
Moquegua	185	199	227	254	275	307	352	408	436	481	505	554
Pasco	34	79	128	160	198	218	232	241	238	244	236	242
Piura	1 555	2 027	2 345	2 671	3 043	3 440	3 745	4 080	4 286	4 673	5 068	5,309
Puno	595	737	875	987	1 110	1 293	1 538	1 886	2 232	2 569	3 194	3 498
San Martín	360	491	599	649	707	788	853	981	1,086	1,175	1,336	1 474
Tacna	704	914	1 065	1 158	1 281	1 451	1 627	1 742	1 775	1 924	2 004	2,145
Tumbes	352	444	516	570	639	679	713	725	728	755	801	836
Ucayali	298	374	422	429	458	512	551	621	667	718	739	782

Nota: La Región Callao, está incluida en la Región Lima; la información es del Padrón de Transportistas de Carga Nacional, conformado por Personas Jurídicas y Personas Naturales. Fuente: MTC - Dirección General de Transporte Terrestre. OGPP - Oficina de Estadística

La tendencia a nivel nacional también fue creciente, pero desacelerada con una tasa de crecimiento del 7% para finales del 2018 como apreciamos en la figura 3.

Figura 3

Evolución de las empresas autorizadas de transporte de carga a nivel nacional, 2007-2018



Nota: Evolución Fuente: MTC - Dirección General de Transporte Terrestre

Elaboración: MTC - OGPP - Oficina de Estadística

De tal forma que todos los datos presentados permiten apreciar el crecimiento sostenido en el cual se encuentra el sector de transporte de carga y con esta pandemia las ventas se han incrementado más haciendo que las empresas tomen decisiones sobre cómo satisfacer este crecimiento para poder incrementar sus ventas. Puesto que, las ventas forman parte crucial dentro de la gestión empresarial, sobre todo, en las empresas orientadas hacia los servicios, siendo definida como un proceso complejo que empieza con la búsqueda de clientes requiriendo un tiempo para lograr el contacto inicial el cual se vuelve más extenso cuanto más compleja sea la venta del producto o servicio.

En la empresa HM CARGO se visualizó que los problemas que presentaba era debido a que existían una capacidad limitada de camiones y esto generaba perdidas en las ventas por las constantes quejas de los clientes al no poder cubrir con todos los requerimientos, también se estaba perdiendo algunos clientes por la falta de atención, con ello, se perdía liquidez y a su vez se estaba generando un incremento en los gastos operacionales debido a la sobrecarga en el uso de las unidades, existían demoras en los pagos a los proveedores y esto conllevaba a retrasos en las entregas de la mercadería. También, se visualizaba la sobrecarga laboral a los conductores generando renuncias constantes, la rotación del personal era constante.

2.2 Antecedentes

Según el contexto internacional mediante la negociación logramos conseguir de otros lo que uno quiere, el único inconveniente es que no siempre las personas que lo negocian lo realizan de manera eficiente, esto a pesar que llegan a un acuerdo aparentemente equitativo entre ambos, por tanto Padilla-Parot (2019) tuvo como objetivo explicar algunas razones

de por qué los abogados negocian de forma deficiente, indica que para evitar los acuerdos en que todos salen perdiendo se debe conocer a fondo a la contraparte y dejar de pensar que las preferencias del contrincante siempre serán contrarias, por otro lado Marrero y Ortiz (2018) lograron determinar que el perfil del negociador debe analizarse en base a cuatro elementos a) el método que emplea para negociar, referido al estilo, a las aspiraciones individuales y/o grupales, a la tendencia a preguntar y a la capacidad de argumentación; b) el sistema sensorial, referido a si el negociador es auditivo, visual o kinestésico; c) las habilidades cognitivas, referido a las habilidades técnicas, de comunicación, de cautela, a su profesionalidad, ética e imagen; y d) las habilidades emocionales, referidas al autoconocimiento, manejo del estrés, motivación, iniciativa; entre las principales.

Mientras tanto García de León (2018) mediante su investigación, obtuvo como resultados que la mayoría de los gerentes y vendedores no conocen ni aplican estrategias de negociación de ventas basadas en sustento teórico, sino que han aprendido a través de la experiencia con el tiempo y se enfocan en la etapa de discusión, variedad de productos o servicios y precios al momento de negociación con el cliente.

Sin embargo, Pimentel (2017) concluyó que la comunicación y todos sus elementos tiene una gran influencia y afectan la negociación, que es necesario la aplicación de estrategias de negociación, propone elaborar un mapa básico del tipo de estrategia a utilizar, donde la matriz relaciona la actitud -proactiva o reactiva- de cada parte con el deseo o no de colaborar con la otra -cooperación alta y cooperación baja, por otro lado Parra et al. (2010) finaliza que una de las estrategias de negociación exitosa es la utilización de la herramienta MONACO. El resultado de este modelo se basa en las variaciones del precio del bien o

servicio que se está negociando, proponiendo diferentes alternativas y analizando ventajas y desventajas para lograr cerrar la negociación. Lograron reducir los niveles de incertidumbre al tener diferentes alternativas frente a la posición de la contraparte. La investigación permite conocer que existen diferentes herramientas utilizadas al momento de negociar y que cada parte debería estar bien preparada antes de iniciar cualquier proceso de negociación.

A nivel nacional la Negociación comercial se da inicio entre dos partes, el comprador y el proveedor, ambos representantes de una empresa con intereses comunes o discrepantes, ambos ocupan un lugar importante en la organización, en el caso del área de compras, una de sus principales funciones es de reducir costos mediante la negociación exitosa con sus proveedores, en el caso del proveedor su función principal es la de generar ingresos mediante las ventas. Por tanto, Carpio (2017) expuso como proponer una buena negociación comercial con los proveedores utilizando el método de negociación Harvard. Como conclusiones señala que siempre se debe aplicar la estrategia MAAN teniendo dos proveedores como mínimo para nuestros productos o servicios, que hay que lograr satisfacer ambas partes en la negociación, tratar de solucionar todos los conflictos llegando a acuerdos escritos y firmados por ambas partes para dar seguridad a las mismas, si es posible negociar frente a frente teniendo en cuenta la cultura de la contraparte pues afecta la negociación, que es necesario -de ser el caso- establecer buenas relaciones comerciales con la contraparte luego del proceso de negociación.

Mientras que Ubalter y Zamora (2017) analizan las ventas y su relación con el marketing, Sus resultados indican que más del 83% de los clientes señalan que la empresa

no asesora ni hace una demostración a los clientes en cuanto a las características del producto antes de realizar la compra. La investigación permite reafirmar que la negociación es una parte muy importante durante el proceso de ventas y que el perfil de los vendedores debe ser el adecuado para ello. Considerando lo último mencionado, Bazán et al. (2015) indica en sus resultados que las personas al momento de negociar presentan características que influyen durante el proceso como a) confianza o desconfianza, b) carácter del negociador, c) costumbres y hábitos, d) flexibilidad o inflexibilidad, e) resistencia al cambio, entre las principales. En ese sentido, la investigación recomienda que para mejorar la negociación las personas deben capacitarse, ser más tolerante y flexible, llevar cursos de negociación, preparar escenarios mediante diferentes propuestas. La investigación permite corroborar que durante el proceso de negociación cada persona tendrá un comportamiento acorde a diferentes factores que lo harán un buen o mal negociador.

Mientras que Toledo et al. (2017) permite evidenciar que los negociadores valoran y considerar diferentes aspectos al negociar lo que permite validar que la generación de escenarios antes de la negociación siempre es un factor importante. Al concluir su investigación. Por otro lado Figueroa (2019) indica que la aplicación de estrategias de negociación resuelven conflictos laborales, los resultados señalan que aplicando estrategias de negociación se logran reducir los conflictos laborales con el jefe inmediato que surgen por diferencias en las personalidades, valores culturales, etc.; conflictos con los compañeros de trabajo dados, muchas veces, por la falta o escasa comunicación entre ellos. La investigación permite conocer que las estrategias de negociación son aplicadas en diferentes áreas de la empresa y permiten resolver o minimizar problemas existentes.

2.3 Bases Teóricas

Negociación

La negociación es la actividad en la cual las partes con intereses discrepantes se comunican e interactúan ejerciendo influencia recíproca de poder y la disposición de aceptarlo con la finalidad de llegar a un acuerdo mutuamente aceptado o no. Debe entenderse que Influencia (I) es igual al Poder (P) + Sumisión, Subordinación, Aceptación (S) + Comunicación (C); es decir que $I=P+S+C$. En ese sentido, si el Poder (P) es muy alto abrumará a la contraparte, si la Subordinación (S) al poder es muy alta, entonces no se necesitará usar mucho Poder para dominar la negociación, pero si la (S) al (P) es baja entonces, inicia la insubordinación y rechazo haciendo la negociación muy difícil. Ahora, si (S) y (P) tiene valores muy reducidos ni existe la capacidad de persuadir ni se acepta la persuasión, entonces la Comunicación (C) no servirá de mucho pues el tiempo de negociación igualmente se prolongará mucho. Cuando (C) desaparece o llega a niveles muy bajos es cuando ingresa la mediación, conciliación o arbitraje. (Aldao, 2009; p. 90).

La Universidad de ESAN (2020) señala que existen cuatro (4) tipos de negociaciones:

1. Negociación acomodativa, las partes buscan llegar a un acuerdo y los negociadores asumen una postura pasiva o sumisa teniendo una posición perder/ganar pues buscan una solución rápida al conflicto donde una de las partes cede para establecer relaciones futuras.

2. Negociación colaborativa, las partes buscan llegar a un acuerdo donde pueden ganar/perder siendo su conducta asertiva, centrándose en los intereses, cediendo en algunas partes para lograr el cierre de la negociación.
3. Negociación de compromiso, buscan cerrar la negociación lo más rápido posible donde el apoyo de las partes puede no darse debido al corto tiempo.
4. Negociación competitiva, ambos negociadores son adversarios y quieren ganar/ganar donde cada uno exigirá ganancias antes de lograr cerrar el acuerdo.

La investigación finaliza señalando que para mejorar el proceso de negociación deben manejarse bien las emociones y tener una comunicación bastante asertiva.

Estrategias de negociación

Existen diversos estilos de negociación dependiendo cómo se muevan las variables (P), (S) y (C), teniendo dos grandes grupos:

Modelo Competitivo: implica que un contrincante buscará ganarlo todo y el oponente lo perderá todo. Este modelo señala que un individuo o grupo busca conseguir sus objetivos a expensas de sus adversarios buscando aumentar (P). Implica colocar posiciones en las cuales o se acepta o no se negocia. Son considerados aquí:

- Ganar a toda costa, todo lo que obtenga una parte la otra lo perderá; se conoce como “juego de suma cero” donde no se debe perder nada.
- Ganar-Perder, sólo una parte buscará ganar sin interesarle los resultados de la contraparte, llegando a aplicar la intimidación y manipulación.

- Negociar sin ceder, buscando resolver conflictos, no perjudicarse y beneficios para todas las partes.

Modelo Cooperativo: es un modelo de satisfacción mutua, donde los negociadores buscan alcanzar un acuerdo ventajoso para ambos y no una victoria total sobre el oponente. El resultado de la negociación debe dejar beneficios para ambas partes. Son considerados:

- Negociación eficaz, se basa en una potente y avanzada comunicación (C) para el intercambio de propuestas.
- Ganar-Ganar, los negociadores buscan alcanzar un acuerdo ventajoso para ambos sintiendo que ambos han ganado algo que aceptan. Ambos trabajan en conjunto para alcanzar resultados que por si solos no podrían. En el mundo real, casi no se da este ganar-ganar porque los negociadores buscan más las estrategias ganar-perder hasta negociaciones sucias.
- Negociación efectiva, es la que se planifica, negociándose de forma secuencia o por problemas de forma aislada, analizando alternativas, oportunidades y opciones.
- Negociar para satisfacción mutua, ambas partes negocian para lograr algo ventajoso para ambos donde debe existir un compromiso de ambas partes.

En la tabla 2, presentamos las principales características del Modelo Competitivo y el Modelo Cooperativo; así:

Tabla 2

Modelos de negociación

Modelo	Características
Modelo Competitivo	<p>Ganarlo todo y no perder nada. Un adversario lo quiere todo a cosa que la contraparte obtenga nada</p> <p>Utiliza aspectos estratégicos como: posiciones extremas, tácticas emocionales, toma al oponente como débil</p> <p>Consideran al adversario "ignorante"</p> <p>Se puede abandonar la negociación, aceptar la situación o modificar la situación</p>
Modelo Cooperativo	<p>Se busca alcanzar un acuerdo ventajoso para ambas partes, sintiendo ambos que han ganado</p> <p>Se busca confianza mutua, lograr el compromiso de la contraparte</p>

Nota: Tabla que muestra los modelos de negociación. Fuente: Adaptado de Aldao (2009; p. 251)

Además de las señaladas anteriormente, existen otras estrategias utilizadas al momento de negociar y señalaremos las más conocidas y utilizadas; así:

MAAN – Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado

Para aplicar esta estrategia, es necesario que el negociador pueda prever qué haría en caso que la negociación fracasara, es decir, se debe pensar en qué tan atractivo sería no llegar a ningún acuerdo. Además, la estrategia requiere generar escenarios de posibles fracasos, mejorar las opciones haciéndolas más aplicables, seleccionar la mejor opción a considerar, deducir el posible MAAN de la contraparte, no llegar a ningún acuerdo podría ser una opción; es así como se compararán cada oferta de la contraparte con el MAAN elaborado

seleccionando la mejor oferta. El MAAN es la mejor estrategia frente a un contrincante poderoso.

Método Harvard

Es el método desarrollado por Fisher y Brown en 1990, conocido también como el método de negociación en base a principios o méritos. Como señala Uribe (2006) consta de cuatro (4) elementos:

1. Trabajar el relacionamiento interpersonal como algo importante separándolo del problema.
2. Negociar siempre en base a intereses y no a posiciones.
3. Buscar opciones creativas de ganancias mutuas.
4. Negociar sobre los objetivos que pueden ser alcanzables.

Castellón (2020), en base al Instituto de Negociación y Comunicación Eficiente (INCE), señala que la metodología Harvard es una de las más eficientes y presenta diez (10) puntos clave:

1. Preparar la relación en un equipo de trabajo.
2. No improvisar, sino planificar como la fase más importante del proceso mediante una hoja de ruta.
3. Estudiar e ir mejorando las alternativas -desarrolladas previamente- a medida que se va negociando.
4. Siempre escuchar antes de hablar percibiendo la intención y emoción de la contraparte.

5. Tratar de conocer las alternativas de la contraparte.
6. Separar al problema de las personas, gestionando correctamente las emociones y centrándose sólo en el problema.
7. Siempre trabajar sobre diferentes opciones de beneficio mutuo.
8. Negociar en base a criterios objetivos no subjetivos.
9. No cerrar los trabajos bajo emociones realizando comprobaciones objetivas.
10. Antes, durante y después de la negociación se debe practicar para potenciar las habilidades

Ventas

Como señalan Johnston y Marshall (2009), las ventas significan no sólo el intercambio de bienes y servicios con clientes sino implica la creación de una cultura orientada hacia el cliente, contar con vendedores con un perfil adecuado, capacitar y potenciar las habilidades negociadoras de los vendedores, realizar una segmentación del mercado de forma correcta, realizar procesos formales de ventas, etc.

Así, para cerrar ventas es necesario conocer y dominar diferentes herramientas de negociación y el proceso de ventas que se aplican para persuadir al cliente o posibles clientes. En ese sentido, Asturias Corporación Universitaria (s.f.), señalan que hay dos métodos muy utilizados como técnica de ventas siendo a) Método AIDA y b) Método SPIN.

1. Método AIDA: fue implementado en 1947 y, a pesar del tiempo transcurrido, sigue teniendo vigencia. Sus siglas corresponden al acrónimo

A que es Atención, I que es Interés, D que es Deseo y A que es Acción y son una sucesión de acciones para provocar la compra.

2. Método SPIN: corresponde al acrónimo S que es *Situation*, P que es *Problem*, I que es *Implication* y N que es *Need pay off* teniendo su máximo apogeo los 90´ siendo bastante utilizado y emplea las preguntas para saber exactamente cómo argumentar.

Como señala la consultora *Force Manager* (s.f.), otra metodología muy utilizada es el *SPIN Selling* que comprende la Situación, el Problema, la Implicación y la Necesidad-Solución. Seguidamente detallamos cada etapa:

1. Situación: haciendo preguntas sobre lo que desea el comprador para recaudar información.
2. Problema: recoge información sobre los problemas actuales.
3. Implicación: se destacan las consecuencias de no hacer nada frente al problema detectado, guiando al cliente a que él tome acción.
4. Necesidad-Solución: implica que el cliente identifique las necesidades del producto para solucionar los problemas.

Se dice que una de las mejores estrategias para lograr ventas, de productos o servicios, es a través de la negociación que, muy bien utilizada, puede llevar al ganar-ganar pues que existen factores externos que las afectan como aspectos económicos, legales, políticos, técnicos, ambientales y socioculturales y factores internos como metas, objetivos y cultura, los recursos humanos y financieros, la capacidad de producción, de servicio, tecnológicas y de investigación. Es así como surge el proceso de negociación comercial que

inicia cuando el vendedor y el comprador se contactan y finaliza con el cierre de la venta donde se logra un ganar-ganar. (Navarro, 2012).

Estrategias de negociación de ventas

La negociación para cerrar las ventas se vuelve cada vez más compleja, por esto el perfil de los vendedores debe ser cada vez mejor y esto implica aplicar estrategias cada día más innovadoras. Conexión ESAN (2019) señala cinco (5) estrategias de negociación muy efectivas, así.

1. Estrategia del primado o *priming*, incitando a una persona a pensar de cierta manera logrando que el cliente reconozca el valor de la propuesta y adquiera una actitud más positiva. El pensamiento del cliente cambia a “esto me permitirá alcanzar lo que quiero”.
2. Liderar la negociación desde la apertura, hacer la primera oferta genera un centro de gravedad y existen altas probabilidades que el cierre se acerque a lo planteado.
3. Logre que las demandas de sus clientes se conviertan en necesidades, conozca a fondo las necesidades y prioridades de sus clientes, hay que estar informado, de esta manera será mucho más fácil discutir y resolver los conflictos o demandas.
4. Comprometer a todas las partes a cerrar la venta, cerrar con una firma de documento, un pago adelantado pues mientras esto no suceda sólo se ha logrado un compromiso más no la venta.

5. Fortalecer las relaciones, hay que reforzar la confianza y credibilidad aun cuando la venta esté cerrada y esto se logra con el seguimiento postventa.

2.3 Formulación del problema

En el año 2018 la empresa HM Cargo SAC presentaba el problema de caída en las ventas debido a las siguientes causas que se han dividido utilizando la relación causa-efecto a través de Ishikawa.

Operaciones:

- Existencia de una capacidad limitada de camiones, al contar sólo con 8 unidades propias.
- La generación de una sobrecarga laboral para los choferes que impactó en la renuncia de algunos de ellos.

Tesorería:

- Pérdida de liquidez debido al retraso de pago de los clientes, así como a la falta de atención de todos sus requerimientos.
- Retraso en el pago a los proveedores por falta de liquidez

Administración:

- Pérdida de clientes por no contar con la suficiente capacidad para atender el incremento de servicios o los nuevos servicios ofrecidos.
- Incremento de las quejas de los clientes por no cubrir todas sus necesidades, así como por el retraso las entregas.

Contabilidad:

- Sobrecostos por el incremento en el mantenimiento de los camiones debido a su uso excesivo.
- Depreciación de los activos fijos, como los camiones, al incrementar el tiempo de uso.

2.4 Problema General

- ¿Qué estrategias de negociación se deben implementar para incrementar las ventas de la empresa HM CARGO y mejorar su nivel de atención?
- ¿Cuál es la estrategia de negociación que se utilizará con los proveedores de camiones de transportes de carga pesada terrestre para la compra de unidades en la empresa HM Cargo SAC?
- ¿De qué manera las estrategias de negociación con los clientes actuales y potenciales de la empresa de transporte incrementará la cantidad de servicios ofrecidos?
- ¿Cómo se desarrollará el aumento de servicios para que se incremente la liquidez de la empresa de transporte de carga pesada?

2.5 Objetivos

Objetivo general

Establecer estrategias de negociación para incrementar las ventas en la empresa de transporte de carga pesada HM Cargo SAC, 2018-2020

Objetivos específicos

1. Elaborar estrategias de negociación con los proveedores de camiones de transportes de carga pesada terrestre para la compra de unidades en la empresa HM Cargo SAC
2. Elaborar estrategias de negociación con los clientes actuales y potenciales para incrementar la cantidad de servicios de transporte de carga pesada ofrecidos
3. Incrementar la liquidez de la empresa mediante el aumento de servicios de transporte de carga pesada

2.6 Justificación

Del análisis desarrollado sobre la problemática y la implementación de objetivos se pudo realizar la justificación práctica, con la aplicación de estrategias de negociación para incrementar las ventas, se logró que la empresa pudiera ofrecer más servicios a los clientes actuales y con clientes que se logró recuperar mejorando así las ventas y atendiendo la mayor cantidad de pedidos de servicios de transporte de carga pesada por parte de los clientes.

2.7 Limitaciones

Las empresas solicitan, recaban y analizan la información de todas sus áreas para poder tomar las mejores decisiones por parte de los dueños o del Gerente General siendo la función de todos los trabajadores proporcionar información clara, veraz y oportuna. En ese sentido, las limitaciones se presentaron en a) el acceso a la información de la empresa la cual, por temas de confidencialidad, siempre es reservada, b) el análisis y procesamiento de

la información propia de la empresa, c) el tiempo escaso como factor limitante para incrementar el rigor de la investigación. (Bazán et al, 2015:8).

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1 Incorporación a la empresa

En marzo del 2018 la bachiller Viviana Molina Palomino logró ingresar a la empresa HM Cargo, ocupando el puesto de auxiliar de Operaciones, su rápida incorporación en la empresa se debió a la experiencia que tenía trabajando en el área logística y a la buena recomendación de su amiga y coautora la bachiller Sandy Quiroz Flores, la misma que ingreso en el año 2017 y estaba ocupando el cargo de asistente de gerencia, debido a sus experiencias laborales ambas pudieron visualizar el mal manejo que se estaba llevando en la empresa de transporte de carga pesada HM CARGO; en ese momento tenían algunos problemas en la atención de sus servicios logísticos, sus unidades no cubrían la demanda, había una falta de comunicación con sus clientes, no se optimizaban costos, se presentaba un mal clima laboral, la rotación de personal era muy alta, las quejas de los clientes eran constantes generando la pérdida de alguno de ellos, la situación estaba saliendo de control y la empresa tenía muchas pérdidas generando falta de liquidez. En vista de todos estos inconvenientes, ambas bachilleras realizaron un brainstorming para encontrar las estrategias adecuadas y plantearlas a gerencia.

3.2 Involucrados en las estrategias de negociación

Los involucrados en la implementación de estrategias para incrementar las ventas fueron: el Gerente General, la asistente de Gerencia y el Jefe de Operaciones

- Gerente General – Rubén Mendoza

Su objetivo principal es realizar acuerdos comerciales convenientes y seguros para la empresa, desarrollando una investigación continua del mercado potencial y mejorando la satisfacción de los clientes. Asimismo, controlar los proveedores de la empresa para la prestación de los servicios.

El gerente derivará el requerimiento del cliente hacia el área Comercial. Asimismo, cotizará el servicio, establecerá tarifas y condiciones de la negociación. Así como también, afianzara las homologaciones con los clientes y por último, realizara un feedback con los clientes atendidos y satisfechos por la pronta atención.

- Asistente de Gerencia – Sandy Quiroz

Su objetivo principal es brindar soporte a gerencia general, acompañando a las reuniones para especificar nuestros servicios y fomentar la confianza del cliente, asimismo, realiza el seguimiento del servicio postventa mediante llamadas telefónicas, así como también revisando que los contratos tengan los acuerdos comerciales acordados. A su vez, coordinar con gerencia y el área de operaciones la mejora continua de los servicios brindados a los clientes para evitar las quejas de los mismos, verificar que los clientes cumplan con el tiempo de crédito acordado y revisar el cobro de los sobrecostos generados. También, validar con el bróker la activación de las pólizas antes situaciones no previstas. Coordinar con el contador los ingresos y salidas del personal. Actualmente, la bachiller se encarga de buscar nuevos clientes, desde el envío de las cartas de presentación hasta la evaluación de los mismos, mediante un filtro donde demuestre que el cliente nuevo es un buen pagador; así como también de capacitar al personal sobre la calidad en el servicio al cliente.

- Jefe de Operaciones – Viviana Molina

Su objetivo principal es desarrollar las actividades necesarias para cumplir con las solicitudes de los clientes frente al transporte de carga terrestre, garantizando la seguridad en el desarrollo de la operación.

Al jefe de Operaciones le llegara la solicitud del cliente, así como también las reglas para la operación del servicio y condiciones de seguridad. Según la determinación del tipo de producto y peso, el encargado asignara los vehículos que se requieren para atender las solicitudes y expectativas del cliente. Asimismo, registrar los datos de los vehículos y conductores. Verificar la vigencia de los documentos de los mismos. Analizar peligros y amenazas de la operación. Entregar a los conductores los permisos de carga y gastos para realizar el servicio. Capacitar al personal sobre la importancia de la calidad del servicio, de esta manera aumentar las ventas teniendo clientes satisfechos.

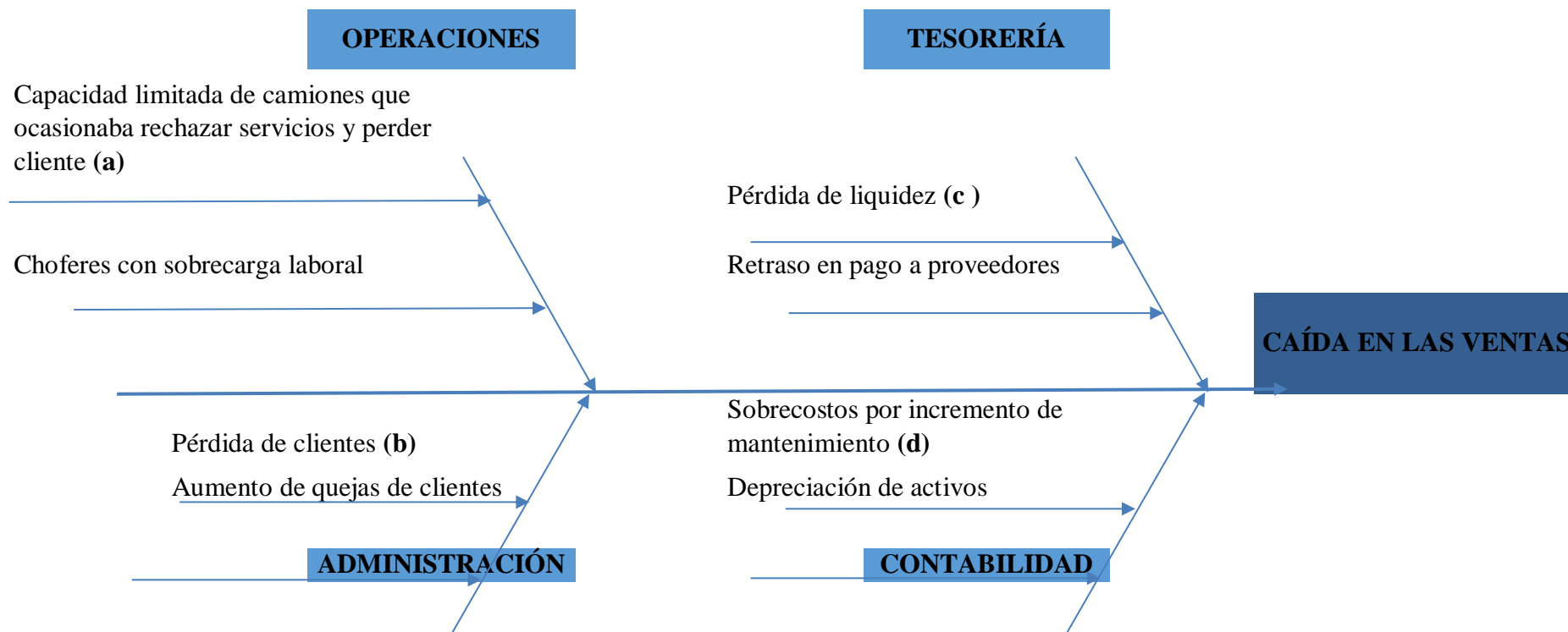
3.3 Diagnóstico del problema – Identificación del problema

Como señala Sebashtian Walter Stachú (2009), uno de los métodos para la identificación de la problemática es el diagrama de Ishikawa, el cual nos permite ordenar y clasificar ideas sobre las causas de un problema para analizarlos de manera más rápida y plantear las mejores soluciones.

Se aplicó la herramienta del Diagrama de Ishikawa (Figura 4) para determinar las principales causas que generaban la caída en las ventas; sin embargo, se han considerado cuatro (4) causas principales.

Figura 4

Diagrama de Ishikawa para detectar las relaciones causa-efecto del problema principal de la empresa HM Cargo SAC



Elaboración: Propia utilizando Miro.com

3.4 Análisis de causa – raíz. Planteamiento del problema

Se detallan las cuatro (4) principales causas de la caída de ventas en la empresa HM Cargo presentadas en la figura 4 (Ishikawa); así:

a) Pérdida de servicios debido a la capacidad limitada de los camiones de carga pesada debido a que sólo se contaba con 8 unidades que afectaba negativamente las ventas

En el año 2018, la empresa contaba sólo con 8 camiones para realizar todos los servicios de carga de maquinarias y equipos, de estructuras frágiles a pesadas, de mercadería peligrosa y carga en general, debido a que inició sus operaciones en 2011 (Anexo 1) y sólo contaba con 6 años en el mercado. Cada camión realizaba, como máximo, dos (2) servicios diarios, trabajando un total de 26 días al mes (lunes a sábado), lo que representaba un total de 52 servicios por cada camión y al tener ocho (8) camiones resultaba un total de 416 servicios mensuales y en doce (12) meses el total de servicios máximo era de 4,992.

Sin embargo, debido a que HM Cargo ofrecía servicios de alta calidad, cumpliendo con lo solicitado por los clientes es que, mes a mes, los clientes actuales y nuevos le solicitaban más servicios que la empresa ya no podía cubrir debido a que tenía su capacidad instalada al ciento por ciento.

La distribución de los servicios solicitados por los clientes de la empresa se presenta en la tabla 3, donde las empresas Connecta (27.07%), Link Logistic (15.04%) y Ransa (18.05%) representaban más del 60% del total de servicios solicitados y había que darles preferencia. Sin embargo, resulta ser una potencial amenaza que sólo 3 clientes sean los que generen la mayor parte de los ingresos.

Tabla 3

Distribución porcentual de servicios solicitados por cliente - 2018

Cientes	%
Agencias Dayana	5.26%
AVM	3.01%
AVA Global	4.51%
Abel Maldonado	3.01%
Margoline	1.50%
Siorcio Servicio Pacífico	1.50%
Conecta	27.07%
Link Logistic	15.04%
Medano	1.50%
Sect Cargo	1.50%
Orellan	3.01%
Oscar Gutiérrez	4.51%
Perusar	4.51%
Ransa	18.05%
STP	6.02%

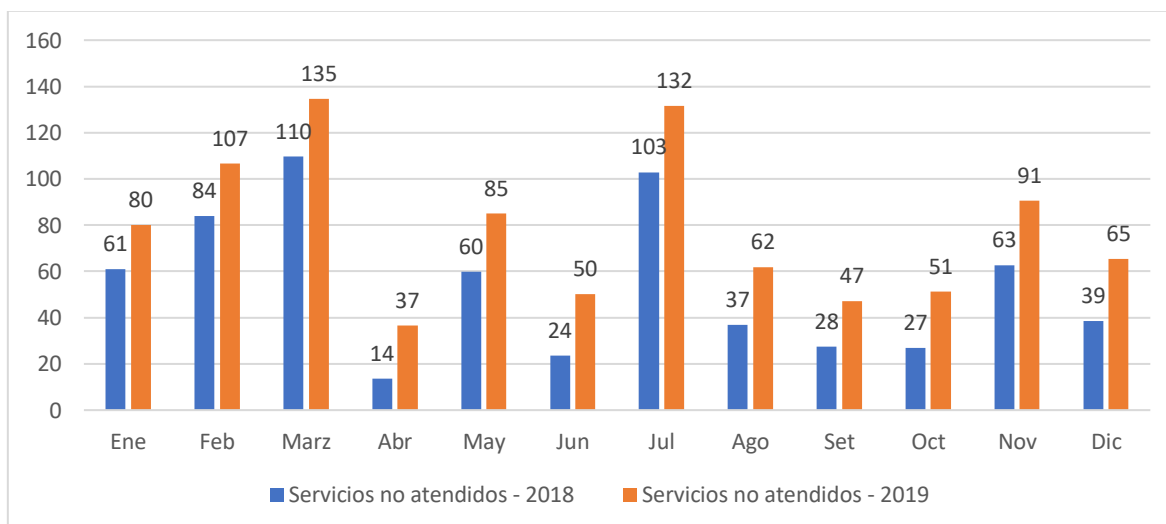
Nota: Datos elaborados en base a información histórica de la empresa. Fuente: La empresa

En la tabla 4, se muestran los clientes de la empresa HM Cargo SAC en el año 2018 y los servicios que ellos solicitaban donde se priorizaba la atención de servicios a los tres principales clientes de la empresa teniendo que rechazar mensualmente servicios debido a que excedían la capacidad de la empresa. Estos continuos rechazos de servicios a los clientes significaron una pérdida total de 647 servicios durante todo este año siendo el pico más alto el mes de julio con 103 servicios perdidos debido al mayor abastecimiento de productos por temporada alta.

En la tabla 5, se muestran los servicios solicitados por los clientes de la empresa HM Cargo SAC en el año 2019, donde podemos ver que anualmente se perdieron 941 servicios, lo que significó un incremento del 45.44% respecto del año 2018 (fue de 647 servicios no atendidos), debido a sólo contar con ocho (8) camiones de transporte de carga pesada terrestre y que los meses de julio y noviembre fueron los de mayor pérdida con 132 y 91 servicios respectivamente (figura 5).

Figura 5

Pérdida de servicios mensuales durante los años 2018 y 2019



Nota: La gráfica ha sido elaborada en base a los datos recogidos de información histórica de la empresa. Fuente: La empresa.

Tabla 4
Cantidad de servicios solicitados, atendidos y perdidos por cliente - 2018

Clientes	2018												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Agencias Dayana	11	10	12	16	16	21	16	16	10	10	10	10	157
AVM	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	25
AVA Global	5	7	12	2	9	7	12	14	7	9	2	9	96
Abel Maldonado	3	3	5	2	2	3	2	2	0	0	0	0	20
Margoline	2	1	2	1	1	1	1	2	1	0	0	0	9
Siorcio Servicio Pacífico	2	1	2	1	2	1	1	2	2	0	0	0	12
Coneccta	225	253	253	197	253	211	232	225	232	232	211	253	2,780
Link Logistic	78	78	70	82	66	70	74	82	70	82	82	78	915
Medano	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	0	0	10
Sect Cargo	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	0	12
Orellan	6	3	2	2	5	6	8	9	6	3	4	7	62
Oscar Gutiérrez	9	7	11	9	8	9	11	14	7	14	14	12	126
Perusar	5	7	5	7	7	2	2	2	5	7	2	2	54
Ransa	113	113	141	99	94	94	141	75	94	75	141	75	1,253
STP	13	13	9	6	9	9	14	6	6	6	9	6	108
Total servicios solicitados	477	500	526	430	476	440	519	453	444	443	479	455	5,639
Máxima capacidad de servicios atendidos	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	4,992
Pérdida por servicios no atendidos	-61	-84	-110	-14	-60	-24	-103	-37	-28	-27	-63	-39	-647

Nota: La tabla ha sido elaborada en base a los datos recogidos de información histórica de la empresa. Fuente: La empresa

Tabla 5

Cantidad de servicios solicitados, atendidos y perdidos por cliente - 2019

Clientes	2019												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Agencias Dayana	17	15	19	26	26	32	26	26	15	15	15	15	247
AVM	5	5	2	5	2	5	2	2	2	2	2	2	38
AVA Global	6	9	16	3	13	9	16	19	9	13	3	13	128
Abel Maldonado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Margoline	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Siorcio Servicio Pacífico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Conecta	233	263	263	204	263	219	241	233	241	241	219	263	2,881
Link Logistic	80	80	72	84	68	72	76	84	72	84	84	80	931
Medano	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sect Cargo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Orellan	4	2	1	2	3	4	5	6	4	2	3	5	41
Oscar Gutiérrez	13	9	14	13	11	13	14	19	9	19	19	16	167
Perusar	3	5	3	5	5	2	2	2	3	5	2	2	38
Ransa	119	119	149	104	99	99	149	79	99	79	149	79	1,326
STP	16	16	12	8	12	12	18	8	8	8	12	8	135
Total servicios solicitados	496	523	551	453	501	466	548	478	463	467	507	481	5,933
Máxima capacidad de servicios atendidos	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	4,992
Pérdida por servicios no atendidos	-80	-107	-135	-37	-85	-50	-132	-62	-47	-51	-91	-65	-941

Nota: La tabla ha sido elaborada en base a los datos recogidos de información histórica de la empresa. Fuente: La empresa

b) Pérdida de clientes por no atender las demandas de servicios de transporte de carga pesada que afectaba negativamente las ventas

Los incrementos de la demanda de servicios en los años 2018 y 2019 hicieron que la empresa HM Cargo SAC priorizara la atención a los principales clientes debido a su limitada capacidad de ocho (8) camiones, para lo cual la Gerencia tomó la decisión de no atender los servicios de algunos clientes ocasionado la pérdida de estos, como vemos en la tabla 6.

Los clientes perdidos, a pesar que representaban un bajo porcentaje de los ingresos frente a los demás, eran considerados importantes debido a que:

- Abel Maldonado, en el 2018 solicitó 20 servicios.
- Margoline, en el 2018 solicitó 9 servicios.
- Siorcio Servicio Pacífico, en el 2018 solicitó 12 servicios
- Medano, en el 2018 solicitó 10 servicios
- Sect Cargo, en el 2018 solicitó 12 servicios.

Para el 2019, todos estos clientes dejaron de solicitar los servicios de transporte de carga pesada como se presenta, a detalle, en las tablas 4 y 5 analizadas anteriormente y se resumen en la tabla 6; así:

Tabla 6

Cientes perdidos el 2019

Cientes	Perdidos 2019
Agencias Dayana	
AVM	
AVA Global	
Abel Maldonado	Perdido
Margoline	Perdido
Siorcio Servicio Pacífico	Perdido
Coneccta	
Link Logistic	
Medano	Perdido
Sect Cargo	Perdido
Orellan	
Oscar Gutiérrez	
Perusar	
Ransta	
STP	

Fuente: La empresa

Elaboración: Propia

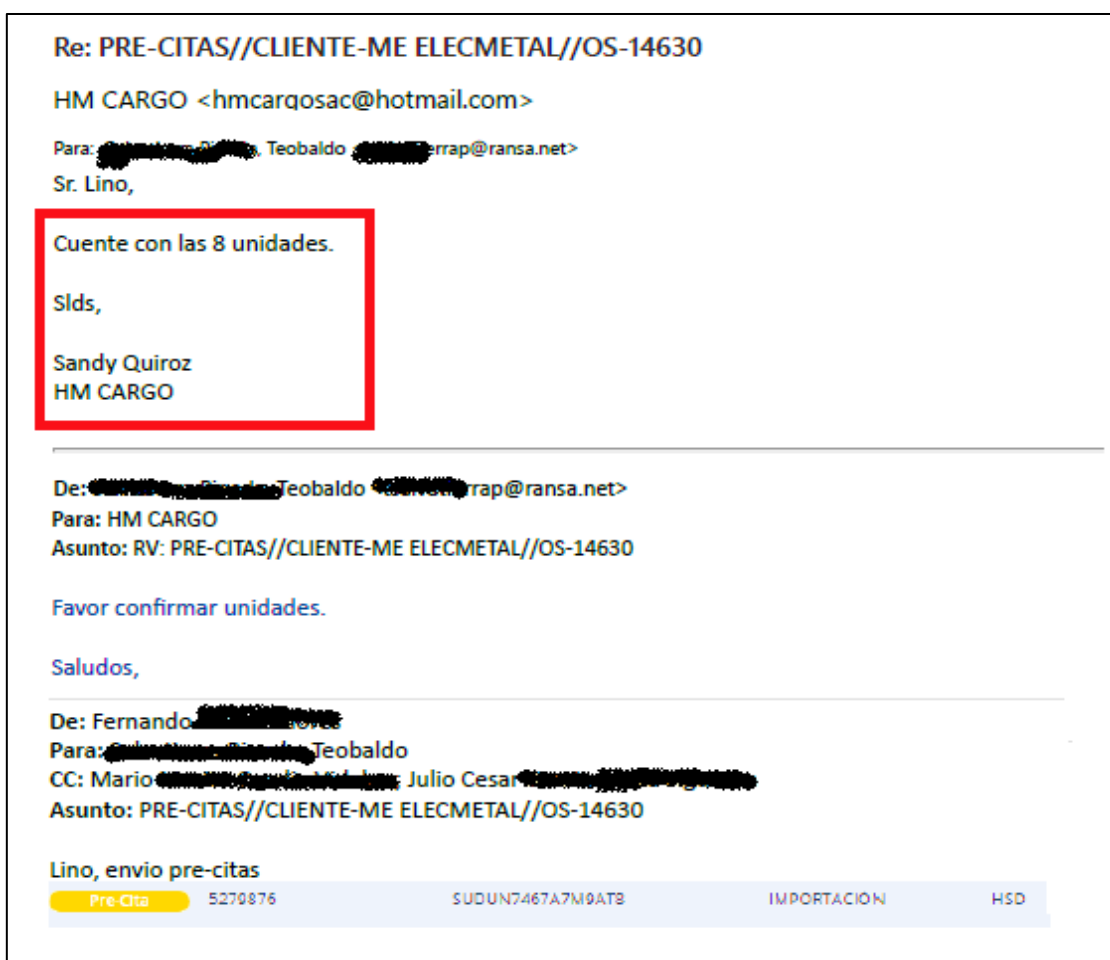
c) Pérdida del poder de negociación con los clientes y proveedores que afectaba negativamente las ventas

Como se señala en las causales anteriores, los tres clientes principales solicitaban más servicios, pero negociando descuentos -dada su antigüedad e importancia para la empresa- lo que también impactó en la caída en los ingresos operacionales.

Como se aprecia en la figura 6, la empresa Ransa solicitó las ocho (8) unidades de transporte a HM Cargo las cuales le fueron reasignadas rechazando brindar el servicio a otros clientes de la empresa lo que ocasionaba molestias y dependencia de pocos clientes.

Figura 6

Prioridad del servicio a los principales clientes



Nota: Se borraron intencionalmente algunos datos del cliente para guardar la confidencialidad. Fuente: La empresa

En la figura 7, se aprecia que la empresa HM Cargo rechaza brindar los servicios a otros clientes debido a que ya no contaba con unidades porque fueron reasignadas, en su totalidad, a otra empresa.

Figura 7

Rechazo del servicio a clientes pequeños



Nota: Se borraron intencionalmente algunos datos del cliente para guardar la confidencialidad. Fuente: La empresa

Entonces los tres (3) principales clientes de la empresa HM Cargo empezaron a incrementar su poder de negociación -como señalamos en el análisis de M. Porter- y solicitaban descuentos siendo del 15% en promedio el año 2018 y el 20% para el 2019 sobre la tarifa normal para todos los clientes, debido a que se consideraban clientes antiguos y la cantidad de servicios era mayor.

En la tabla 7, apreciamos las tarifas normales que cobraba la empresa a sus clientes, sobre las cuales los tres principales clientes solicitaban descuentos del 15% para el 2018 (en promedio) y 20% para el 2019 (en promedio) y considerando la frecuencia de destinos solicitados junto con el porcentaje que representaban los principales clientes, podemos obtener un precio promedio ponderado para el 2018 de S/545.64 soles y para el 2019 de S/ 527.65 soles.

Tabla 7

Tarifas por destino con precios normales y con descuentos para determinar el precio ponderado final 2018 y 2019

Origen	Destino	Tarifa normal	Tarifa con descuento 15% (2018)	Tarifa con descuento 20% (2019)	Frecuencia	Tarifa Normal	Descuento 15% (2018)	Descuento 20% (2019)	Otros clientes (40% del total de servicios)	Tres principales clientes (60% del total de servicios)	Precio promedio ponderado 2018	Precio promedio ponderado 2019
Callao	Callao	S/ 420.00	S/ 357.00	S/ 336.00	13%	S/ 54.60	S/ 46.41	S/ 43.68				
Callao	Los Olivos	S/ 500.00	S/ 425.00	S/ 400.00	14%	S/ 70.00	S/ 59.50	S/ 56.00				
Callao	Independencia	S/ 500.00	S/ 425.00	S/ 400.00	13%	S/ 65.00	S/ 55.25	S/ 52.00				
Callao	Agustino	S/ 600.00	S/ 510.00	S/ 480.00	9%	S/ 54.00	S/ 45.90	S/ 43.20	40%	60%	S/ 545.64	S/ 527.65
Callao	Trapiche	S/ 600.00	S/ 510.00	S/ 480.00	3%	S/ 18.00	S/ 15.30	S/ 14.40				
Callao	Ate	S/ 650.00	S/ 552.50	S/ 520.00	13%	S/ 84.50	S/ 71.83	S/ 67.60				
Callao	Huachipa	S/ 700.00	S/ 595.00	S/ 560.00	7%	S/ 49.00	S/ 41.65	S/ 39.20				

	San Juan de	S/									
Callao	Lurigancho	700.00	S/ 595.00	S/ 560.00	8%	S/ 56.00	S/ 47.60	S/ 44.80			
		S/									
Callao	Villa El Salvador	650.00	S/ 552.50	S/ 520.00	8%	S/ 52.00	S/ 44.20	S/ 41.60			
		S/									
Callao	Lurín	750.00	S/ 637.50	S/ 600.00	4%	S/ 30.00	S/ 25.50	S/ 24.00			
		S/									
Callao	Ate Vitarte	800.00	S/ 680.00	S/ 640.00	3%	S/ 24.00	S/ 20.40	S/ 19.20			
		S/									
Callao	Ventanilla	800.00	S/ 680.00	S/ 640.00	3%	S/ 24.00	S/ 20.40	S/ 19.20			
		S/									
Callao	Punta Hermosa	850.00	S/ 722.50	S/ 680.00	1%	S/ 8.50	S/ 7.23	S/ 6.80			
Callao	Huaycoloro	S/ 1,000.00	S/ 850.00	S/ 800.00	1%	S/ 10.00	S/ 8.50	S/ 8.00			
					100%	S/ 599.60	S/ 509.66	S/ 479.68			

Nota: Las tarifas fueron multiplicadas por un factor para guardar la confidencialidad.

Fuente: La empresa.

Elaboración: Propia

Con estos precios ponderados se calculó la pérdida monetaria de la empresa por rechazar servicios a otros clientes; entonces, en la tabla 8, vemos que el 2018 la empresa dejó de recibir como ingresos operacionales la suma de S/ 352,956 soles y para el 2019 dejó de recibir S/ 496,511 soles contabilizando un total de S/ 849,467 soles. Esto representaba un gran problema que la empresa debía solucionar aunado a los descuentos (pérdida de liquidez) que los principales clientes seguían solicitando por tener poder de negociación y el incremento de los costos operacionales.

Tabla 8

Pérdida monetaria por rechazo de servicios por falta de unidades de transporte, 2018 y 2019

Año	Servicios rechazados	Precio promedio	Pérdida monetaria
2018	-647	S/ 545.64	S/ 352,956.75
2019	-941	S/ 527.65	S/ 496,511.17
Total			S/ 849,467.92

Fuente: La empresa

Elaboración: Propia

d) Pérdida de liquidez generada por el incremento de los costos operacionales que no permitían captar nuevos clientes lo que afectaba negativamente las ventas

La empresa perdía clientes y rechazaba servicios de los clientes que no consideraba cruciales para el negocio dando prioridad a los tres clientes principales que eran Conecta, Link Logistic y Ransa, debido a su limitada capacidad de tener sólo ocho (8) camiones para el servicio de carga pesada lo que generó la caída en los ingresos y el incremento de los costos operacionales.

Los ingresos operacionales cayeron debido a que los tres principales clientes negociaban con la empresa que los incrementos de servicios de transporte de carga debían tener descuentos y la empresa para no perderles accedía a ellos siendo estos del 15% y 20%. Los costos operacionales se incrementaron debido que los camiones eran utilizados en su plena totalidad y se necesitaba más petróleo, mantenimiento, cambio de llantas y todo que concerniente.

En la tabla 9 observamos como los ingresos operacionales cayeron pasando de S/2,723,816 soles el 2018 a S/2,634,019 soles el 2019 siendo una caída del -3.30% y los costos operacionales subieron de S/2,206,288 soles el 2018 a S/2,306,663 soles el 2019 siendo un aumento del +4.55%.

Haciendo el análisis vertical del Estado de Resultados, vemos como el 2018 los costos operacionales representaron el 81% de las ventas y el 2019 representaron el 87.57% a pesar que los ingresos operacionales cayeron.

Tabla 9
Estado de Resultados 2018 y 2019

	2018	%	2019	%
Ingresos operacionales				
Ventas netas (operacionales)	2,723,816		2,634,019	
Otros ingresos operacionales	0		0	
Total de ingresos brutos	<u>2,723,816</u>		<u>2,634,019</u>	
Costo de ventas (operacionales)	2,206,288	81.00%	2,306,663	87.57%
Otros costos operacionales	0		0	
Total costos operacionales	<u>2,206,288</u>		<u>2,306,663</u>	
Utilidad bruta	517,527	19.00%	327,355	12.43%
Gastos de ventas	260,222	9.55%	29,836	1.13%
Gastos de administración	170,410	6.26%	81,880	3.11%
Ganancias por venta de activos	0		0	
Otros ingresos	0		0	
Otros gastos	0		0	
Utilidad operativa	86,896	3.19%	215,639	8.19%
Ingresos financieros	0		0	
Gastos financieros	9,054		1,391	
Resultado antes de participaciones e impuestos a la renta				
Impuesto a la renta	<u>77,843</u>	2.86%	<u>214,247</u>	8.13%
Utilidad neta después de impuestos	<u>64,843</u>	2.38%	<u>178,468</u>	6.78%

Nota: Debido a la confidencialidad que representan los Estados Financieros la empresa HM Cargo SAC desea mantenerlos en reserva y el Estado de Resultados fue multiplicado por un factor interno respetando el formato original que está en el Anexo 3. Fuente: La empresa. Elaboración: Propia

Hay un aspecto importante a resaltar, la empresa HM Cargo debido a la caída de los ingresos y el aumento de los costos tomó una decisión drástica sobre los Gastos de Ventas los cuales se redujeron de 9.55% sobre las ventas el 2018 al 1.13% sobre las ventas el 2019. De igual forma los Gastos de Administración se redujeron drásticamente de 6.26% sobre las ventas el 2018 al 3.11% sobre las ventas el 2019.

Como se puede visualizar la empresa estuvo pasando por una crisis en la gestión de sus servicios, es por ello que se realiza esta tesis para encontrar las mejores soluciones y lograr el incremento de las ventas sin perder clientes.

3.5 Importancia de la aplicación de estrategias de negociación

La implementación de las estrategias de negociación logró que la empresa pudiese atender más servicios de transporte de carga pesada e incrementar las ventas atendiendo los pedidos de los clientes actuales y recuperando aquellos que se dejaron de atender por falta de capacidad.

3.6 Desarrollo de las estrategias de negociación

Primera estrategia: Modelo Cooperativo (ganar-ganar)

HM Cargo se encontraba con problemas de ingreso de dinero y no lograban cumplir con los pagos a sus proveedores por la falta de atención a sus clientes , antes esta situación se optó por soluciones internas como el doble turno o la contratación de servicios adicionales, pero ninguno dio resultado, nos reunimos nuevamente con Sr Rubén Mendoza, indicándole que debería invertir en la compra de unidades de transporte, él no quería invertir en la compra, nosotras seguíamos averiguando si alguna unidad de segunda mano se

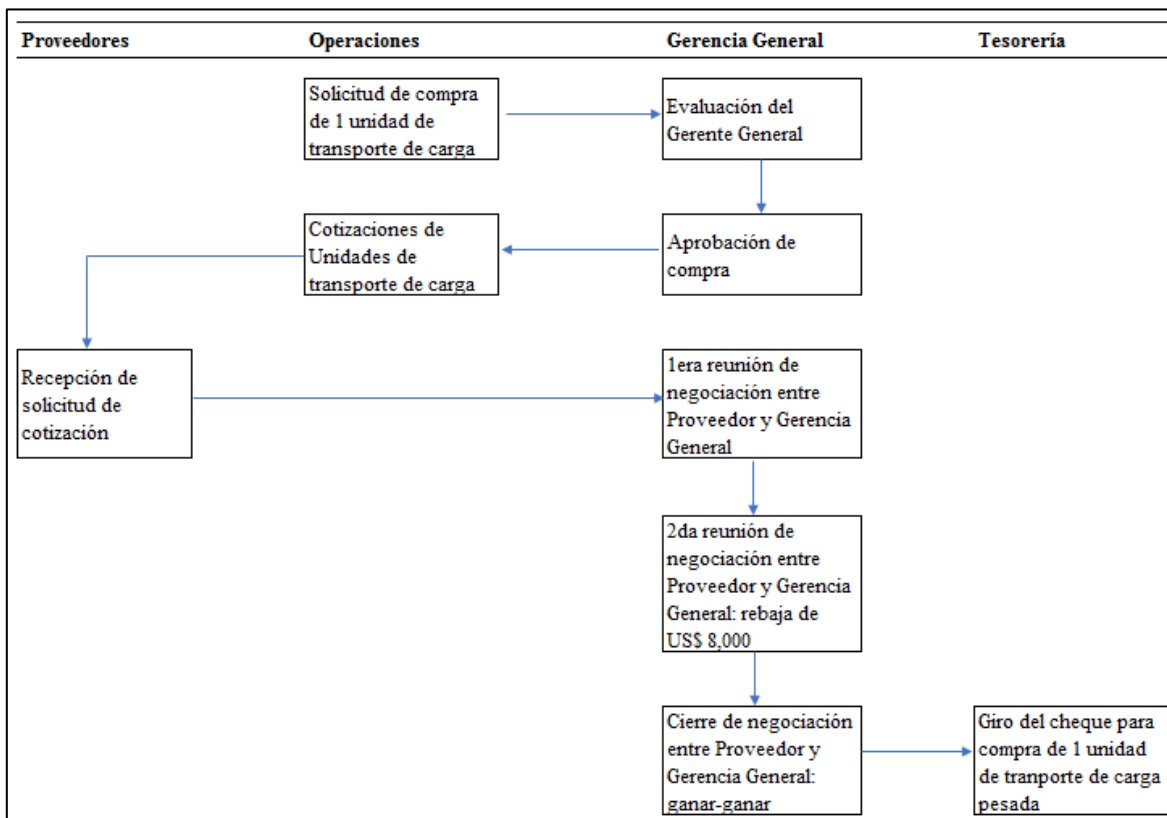
encontraba a la venta, en esos días tuvimos una reunión con el proveedor de combustible para conversar temas de la operación, en plena reunión le consultamos al proveedor si sabía de alguna unidad que este a la venta , como una gran coincidencia este proveedor nos comentó que tenía a la venta dos unidades que se encontraban en perfecto estado, de inmediato concretarnos una reunión para poder ver las unidades y verificar mediante una revisión mecánica que se encontraban en perfectas condiciones, después de hablar de cifras ambas empresas aceptamos un monto determinado y llegamos a concretar la negociación de modelo Cooperativo de ganar-ganar, en esta negociación ambas partes obtuvieron un beneficio, HM Cargo obtuvo una unidad en perfectas condiciones y con un descuento de 8 mil dólares a la cifra inicial y el proveedor de combustible obtuvo el pago en efectivo y el compromiso de seguir trabajando juntos por muchos años más.

Proceso de negociación 1

En el flujograma de la figura 8 se aprecian los pasos para la compra de la primera unidad adicional de transporte de carga pesada donde participaron las bachilleres Molina y Quiroz.

Figura 8

Flujograma del proceso de compra de una unidad de transporte de carga pesada



Fuente: La empresa. Elaboración: Propia

El ingreso de esta unidad a la flota de camiones de HM Cargo tuvo un resultado favorable para el cumplimiento de los servicios, pero aun la empresa necesitaba más unidades. Al siguiente año se presentó la oportunidad de acceder al préstamo reactiva Perú y al mismo tiempo la oportunidad de la compra de dos unidades más, un proveedor de transporte al igual que HM tenía en sus almacenes dos unidades que puso a la venta, concretamos una primera visita para evaluar las condiciones mecánicas de las unidades y para escuchar la propuesta del proveedor, consideramos no cerrar el trato sin antes evaluar en interno la propuesta, quisimos aplicar la estrategia MAAN, teníamos un poco de

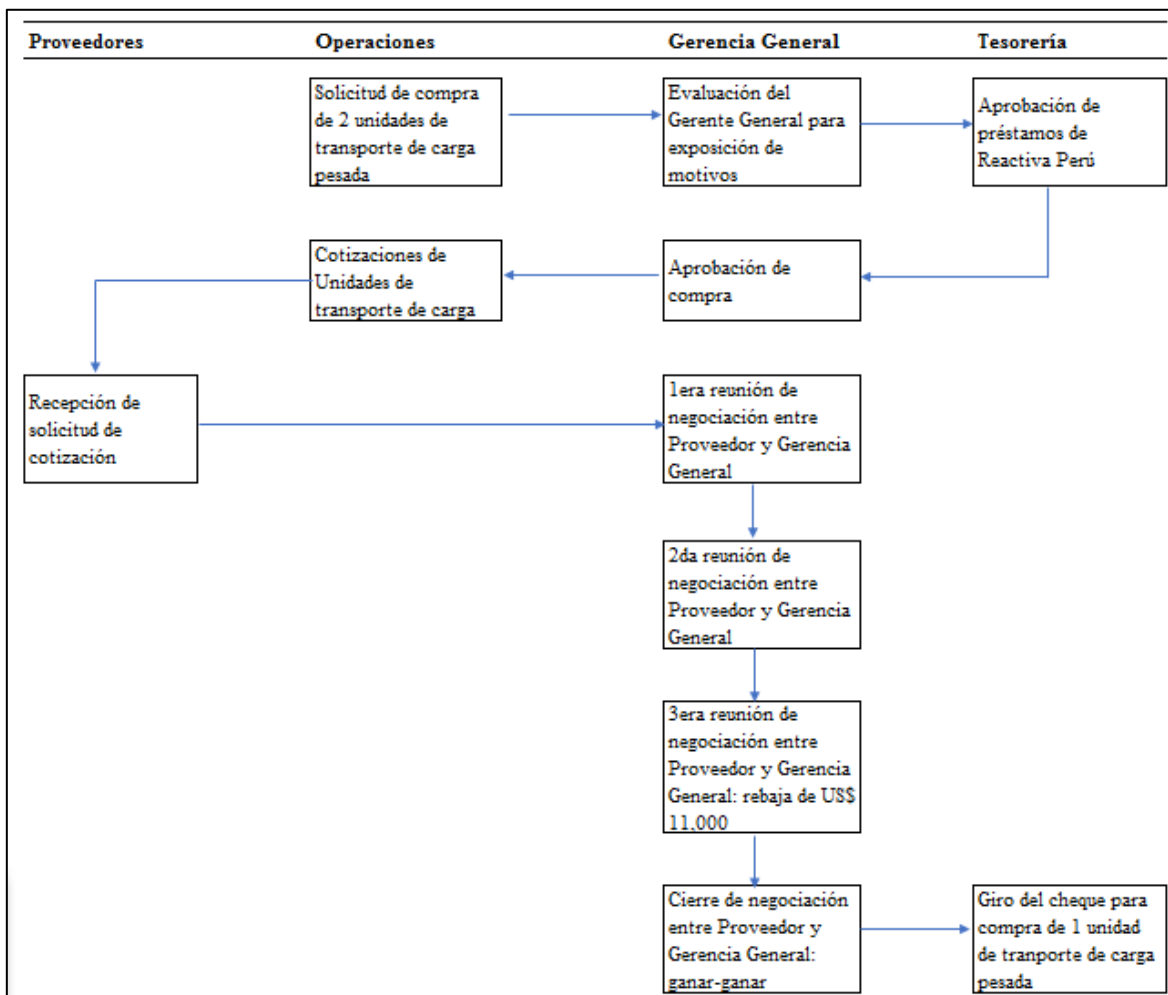
desconfianza ya que el proveedor era nuestra competencia directa , no habíamos tenido un trato directo con él, solo con sus choferes, nuevamente volvimos a aplicar la negociación de modelo Cooperativo de ganar-ganar, después de un par de reuniones más ambas empresas aceptaron la negociación, por un lado HM Cargo obtuvo dos unidades en perfectas condiciones y con un descuento de 11 mil dólares y el proveedor de transporte obtuvo el desembolso del dinero de forma inmediata y el compromiso del Sr Rubén para seguir apoyándolo en la revisión de sus unidades que presente alguna falla mecánica, ya que él lo venía haciendo eventualmente y por ese motivo obtuvimos una consideración en cuanto al precio.

Proceso de negociación 2

En el flujograma de la figura 9, se detallan los pasos del proceso de compra de las dos unidades de transporte de carga pesada siguientes donde también participaron las bachilleres Molina y Quiroz.

Figura 9

Flujograma del proceso de compra de dos unidades de transporte de carga pesada



Fuente: La empresa. Elaboración: Propia

Con esta última adquisición, la situación mejoró notablemente se pasó de tener 8 unidades a 11 unidades, con el objetivo de brindar un servicio de calidad, cumplir con todos los requerimientos, logrando obtener la satisfacción de los clientes, recuperar a muchos de ellos que ya se habían ido por la falta de unidades, se necesitaba implantar estrategias de negociación para la recuperación de los clientes, para lo cual nuevamente se realizó una reunión con el Sr Rubén Mendoza y se presentó una propuesta en el cual implicaba la

segmentación de los clientes y realizar un plan individual para la recuperación de los mismos, por lo que se realizó una agenda de reuniones con los clientes según el daño ocasionado.

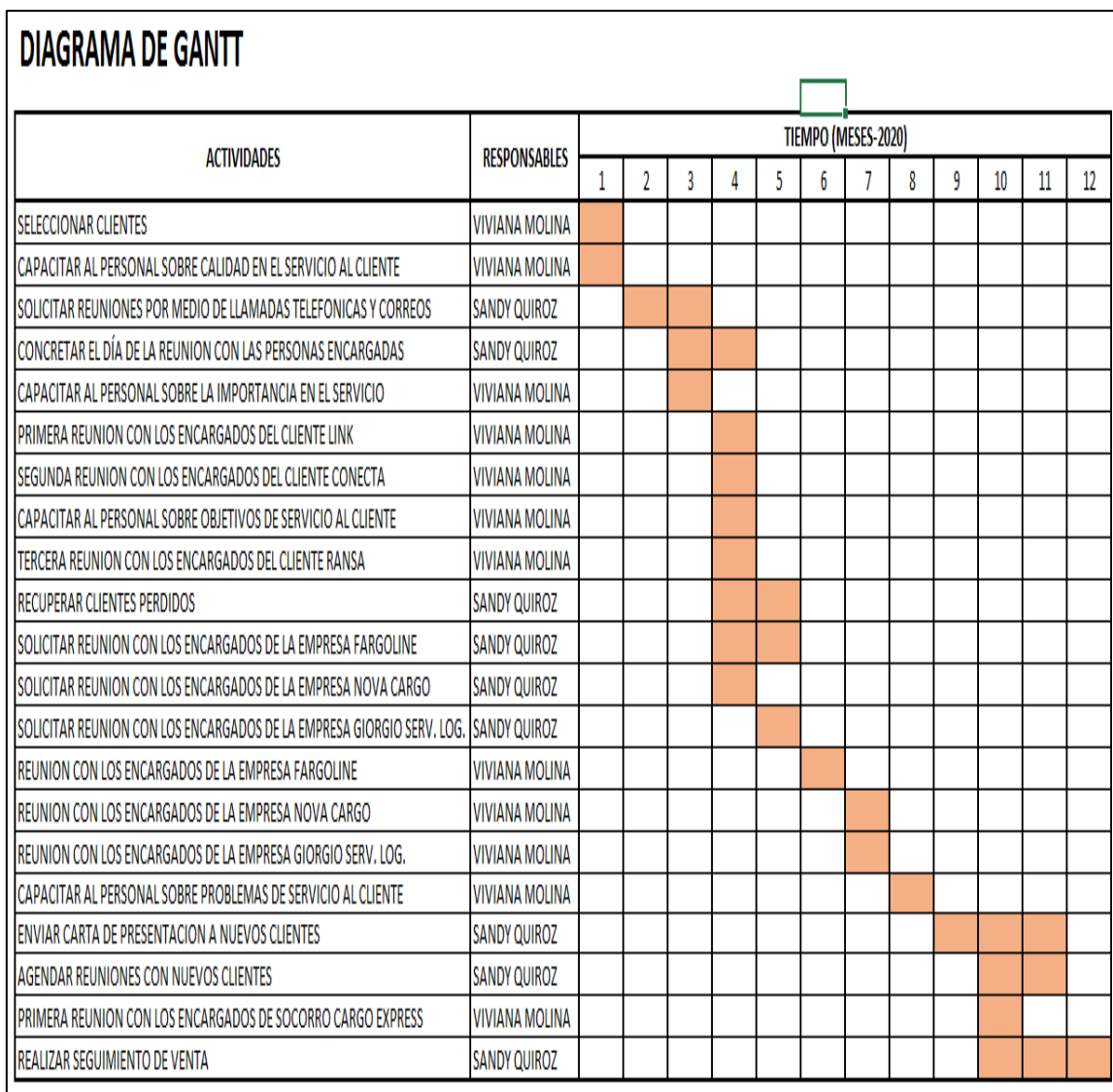
Segunda estrategia: Primado

Proceso de negociación 3

En el diagrama de Gantt de la figura 10, se detallan las actividades realizadas para la recuperación y búsqueda de clientes, la negociación para incrementar las ventas y las capacitaciones al personal, eventos donde también participaron las bachilleras Molina y Quiroz.

Figura 10

Diagrama de Gantt para la negociación con los nuevos y antiguos clientes



Fuente: La empresa.

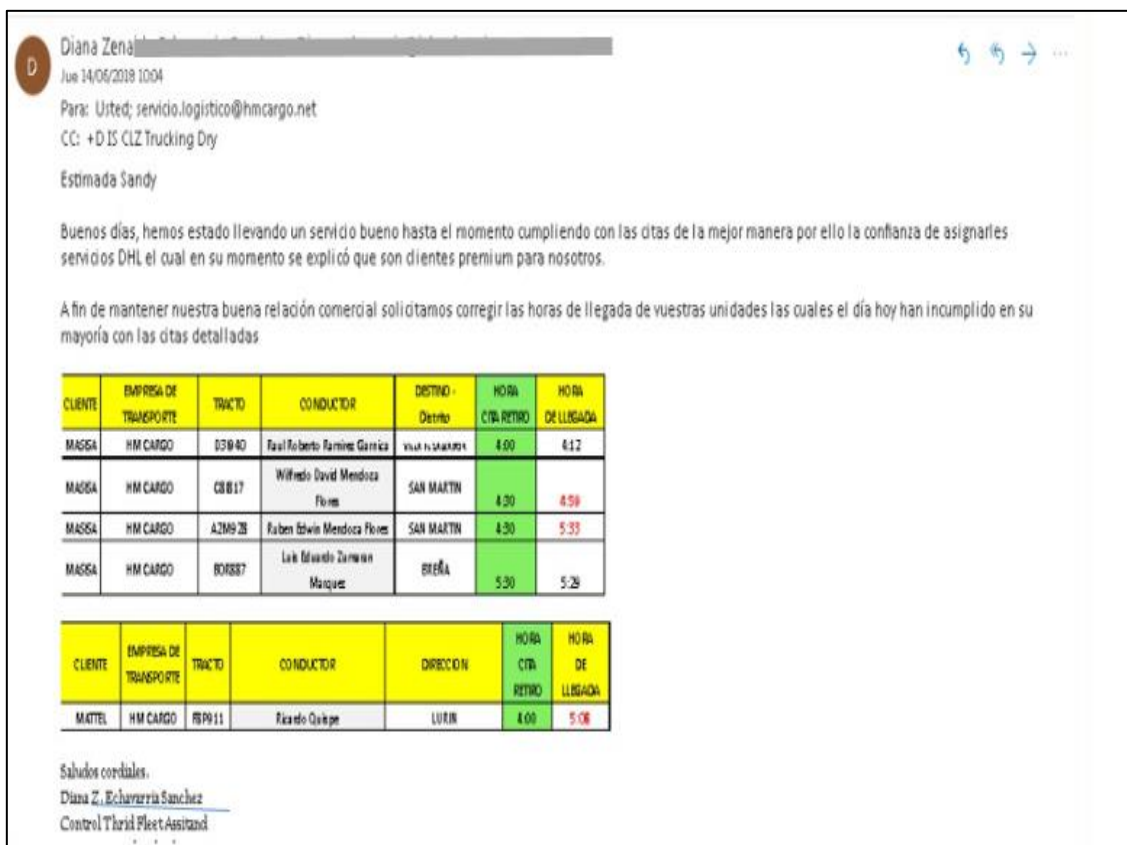
Elaboración: Propia

El Gerente se dio cuenta que por la demora en la reacción para la adquisición de unidades se perdieron varios clientes y los que quedaban se querían ir porque se sentían descontentos con los servicios brindados; en algunos casos, para algunas agencias el único proveedor para el traslado de su carga contenedorizada era HM CARGO, sin embargo por

la falta de atención, dichas empresas estuvieron contratando otros proveedores que le solucionen sus problemas de traslados, en otros casos, algunos de los clientes ya contaban con su propia cartera de proveedores pero la empresa HM CARGO llevaba la mayor cantidad de servicios, pero por el mal comportamiento de algunos conductores empezaron a enviar correos con quejas por mal comportamiento, también por tardanzas injustificadas y faltas que hacían desistir del servicio, generando penalidades por la pérdida de citas y sobrecostos con los clientes finales, ya que contrataban estibas para la descarga de los contenedores.

Figura 11

Quejas del cliente por tardanzas



Diana Zenal
Jue 14/06/2018 10:04

Para: Usted; servicio.logistico@hmcargo.net
CC: +D IS CLZ Trucking Dry

Estimada Sandy

Buenos días, hemos estado llevando un servicio bueno hasta el momento cumpliendo con las citas de la mejor manera por ello la confianza de asignarles servicios DHL el cual en su momento se explicó que son clientes premium para nosotros.

A fin de mantener nuestra buena relación comercial solicitamos corregir las horas de llegada de vuestras unidades las cuales el día hoy han incumplido en su mayoría con las citas detalladas

CLIENTE	EMPRESA DE TRANSPORTE	TRACTO	CONDUCTOR	DISTINO - Destino	HORA CITA RETIRO	HORA DE LLEGADA
MASISA	HM CARGO	03M40	Rosal Roberto Ramirez Garrica	YANU YANUAYAN	4:00	4:12
MASISA	HM CARGO	08B17	Wilfredo David Mendoza Flores	SAN MARTIN	4:30	4:58
MASISA	HM CARGO	A2M928	Ruben Edwin Mendoza Flores	SAN MARTIN	4:30	5:33
MASISA	HM CARGO	B0887	Luis Eduardo Zamoran Marquez	BREÑA	5:30	5:28

CLIENTE	EMPRESA DE TRANSPORTE	TRACTO	CONDUCTOR	DIRECCION	HORA CITA RETIRO	HORA DE LLEGADA
MATTEL	HM CARGO	78P911	Ricardo Quijpe	LURIN	4:00	5:08

Saludos cordiales,
Diana Z. Echavarría Sanchez
Control Third Fleet Assistant

Fuente: La Empresa

Figura 12

Quejas del cliente por tardanzas



Nota: Se borraron intencionalmente algunos datos del cliente para guardar la confidencialidad. Fuente: La empresa

Todo ello, genero la disminución de los servicios asignados, perdiendo poco a poco la exclusividad con cada uno de ellos. De tal manera que se programó la visita a cada uno de los clientes, priorizando por la exclusividad que se tenía anteriormente, es decir, primero se realizaría la visita con los clientes donde HM CARGO era el único proveedor de transporte, para lo cual, se solicitó una cita con el gerente comercial de dicha agencia, los temas a tratar serían los fletes y el compromiso del manejo del lote completo de sus operaciones, al mantener la reunión se logró recuperar nuevamente la confianza, se hizo ver los beneficios

que la empresa HM CARGO le iba a brindar, ya que al aumentar la flota, se podía realizar un mejor manejo en sus lotes, es decir no tendrían que generar nuevamente permisos para otras empresas sino que solamente podía registrar a una sola empresa de transporte para que traslade 30 contenedores en dos días a un día, dependiendo de la atención en el cliente final, todo ello se realizaría dentro de los días libres de almacenamiento en los puertos y otros almacenes, logrando que el cliente reduzca los sobrecostos por uso de área operativa (UAO) y pérdidas de tiempo en la gestión de nuevos permisos. Con ello, se logró establecer la estrategia del primado, haciendo que el cliente reconozca el valor de la propuesta.

Tabla 10

Recuperación de clientes

Clientes	Perdidos	Recuperados / Nuevos / Aumento de servicio
	2019	2020
Agencias Dayana		Aumentó los servicios
AVM		Aumentó los servicios
AVA Global		Aumentó los servicios
Abel Maldonado	x	Recuperado
Margoline	x	Recuperado
Siorcio Servicio Pacífico	x	Recuperado
Conecta		Aumentó los servicios
Link Logistic		Aumentó los servicios
Medano	x	Recuperado
Sect Cargo	x	Recuperado
Orellan		Igual
Oscar Gutiérrez		Igual
Perusar		Igual
Ransta		Aumentó los servicios
STP		Igual
Cliente nuevo 1		Nuevo
Cliente nuevo 2		Nuevo
Cliente nuevo 3		Nuevo
Cliente nuevo 4		Nuevo

Fuente: La Empresa









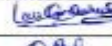



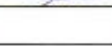


Elaboración: Propia

Tercera estrategia: SPIN SELLING

Luego se realizaría la visita con los clientes donde se había perdido la confianza en la asignación de servicios, ya que en algunas oportunidades se tuvieron que cancelar algunos requerimientos por la falta de los conductores; de tal manera que al mejorar internamente en la empresa HM CARGO, también mejoro el clima laboral, se programó capacitaciones al personal sobre la importancia de la calidad del servicio al cliente, logrando que los conductores cambiaran su comportamiento ante los clientes.

Figura 13

Capacitación al personal

 REGISTRO DE ASISTENCIA					Código: RRHH- EC V01
N° REGISTRO: 0001 - GO-3039MM					
DATOS DEL EMPLEADOR:					
1	2	3	4	5	
RAZÓN SOCIAL O IDENTIFICACIÓN SOCIAL HM CARGO SAC	RUC 2064452786	DOMICILIO URB. LOS JAZMINES DEL NARANJAL, MZ. N LOTE 24 - LOS OLIVOS	ACTIVIDAD ECONÓMICA TRANSPORTE DE CARGA	N° TRANSACCIONES 10	
MARCAR (X)					
6	7	8		9	
INDUCCIÓN	CAPACITACIÓN (X)	ENTRENAMIENTO		SELECCIÓN DE EMPLEADO	
10 TEMA: CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE					
11 FECHA: 13/01/2020					
12 NOMBRE DEL CAPACITADOR: VIVIANA MOLINA PALOMINO					
13 N° HORAS: 02:00					
14	15	16	17	18	
APELLIDOS Y NOMBRES DE LOS CAPACITADOS	N° DNI	CARGO	FIRMA	OBSERVACIONES	
1 Mendoza Flores Luis Enrique	01174173	CONDUCTOR			
2 Mendoza Flores Wilfredo David	41647801	CONDUCTOR			
3 Zamoraon Marquez Luis Eduardo	45096249	CONDUCTOR			
4 Taype Acuña Ernesto José	40040265	CONDUCTOR			
5 Ramirez Gonzalez Raul Roberto	43706312	CONDUCTOR			
6 Medina Napanga Wilber Helader	40045938	CONDUCTOR			
7 Balleza Diaz Alberto Oswaldo	08685785	CONDUCTOR			
8 GONZALES GONCE JUAN	43490008	CONDUCTOR			
9 CARHUANCHO INGRIDA LUIS ANGELO	47087089	CONDUCTOR			
10 CUSNEROS TACUCHI OMER VIGALIO	46878330	CONDUCTOR			
11 RIOS VASQUEZ JAVIER FRANCISCO	72004776	CONDUCTOR			
12 CAUSPE REYES JOSE VALENTIN	45494136	CONDUCTOR			
13 POLIN DIAZ GILMER	43599092	CONDUCTOR			
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
RESPONSABLE DEL REGISTRO					
Nombre:		SANDY QUIROZ FLORES			
Cargo:		ASISTENTE DE GERENCIA			
Fecha:					
Firma:					

Fuente: La Empresa

Es por ello, que al agendar la reunión con el supervisor de operaciones y el planificador de servicios, aunque al inicio mostraron una actitud reacia a nuestros ofrecimientos, se pudo romper la barra de la desconfianza al brindar un reajuste en los días de crédito según la cantidad de servicios asignados, es decir, al incrementar el volumen de servicios tendrían 30 días de crédito lo que al inicio eran 15 días, así podrían tener un respiro en los pagos y ya no estarían tan presionados en sus pagos a proveedores.

Figura 14

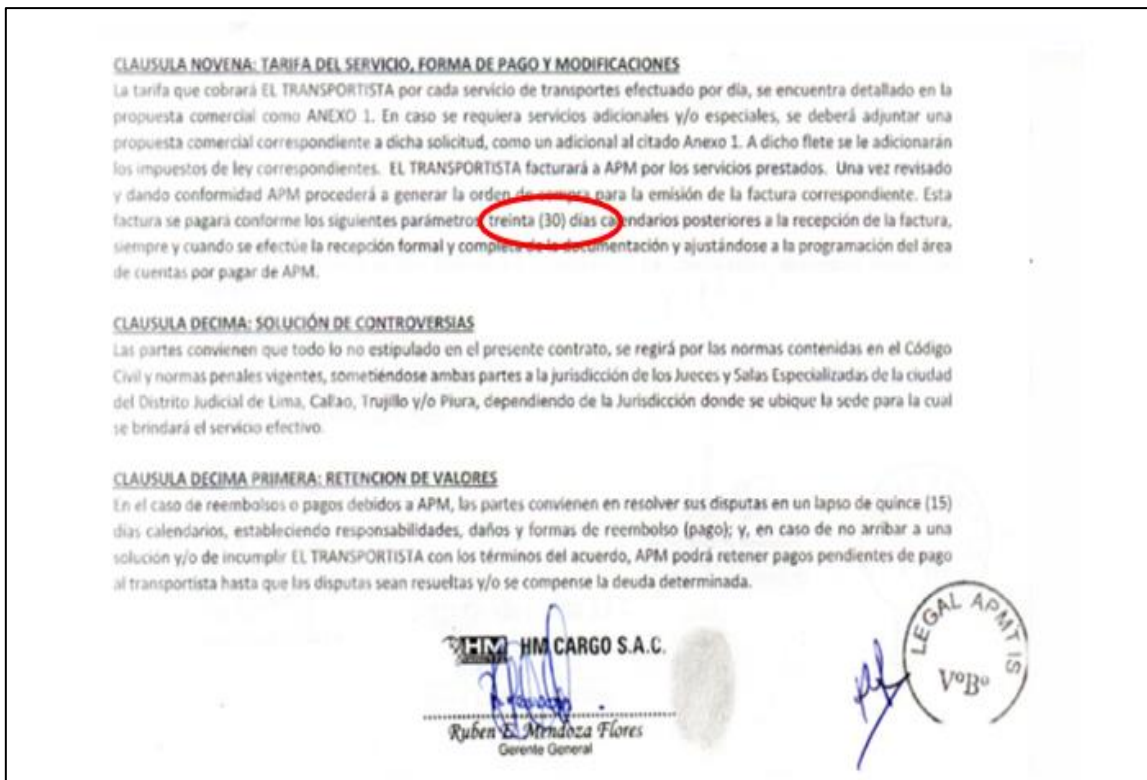
Días de crédito 2019

TRANSPORTISTAS CARGA DRY LOCAL	HM CARGO
CARGA	DRY
EQUIPMENT SIZE	40
UNIDADES EXCLUSIVAS [penalidades]	5
UNIDADES SPOT	3
TARIFA STAND BY X HORA	30 PEN
HORAS LIBRES	5
DIAS DE CREDITO	15 DIAS
FECHA DE INICIO	Inicio 17.06
OBSERVACIONES	2 a 3 veces al mes no colocara las unidades

Fuente: La Empresa

Figura 15

Días de crédito 2020



Fuente: La Empresa

Asimismo, en cada servicio le brindaríamos 5 horas de espera para la descarga, lo que anteriormente se manejaba 3 horas de espera, con ello, le ayudaría a reducir los gastos en horas extras, ya que algunos clientes finales demoran con la atención y no reconocen a la agencia dicho gasto, por lo que, ese pago lo realizaban desde su propia caja, se logró generar una alianza y a su vez el incremento de servicios para generar mayor rentabilidad. Mediante la técnica SPIN SELLING se pudo brindar solución a los problemas actuales del cliente, haciendo que el mismo identifique su necesidad y valorando las soluciones brindadas.

Tabla 11
Días de crédito, horas de espera y prioridad de servicios

Cientes	Perdidos 2019	Recuperados / Nuevos / Aumento de servicio 2020	Días de crédito 2020	Horas de espera 2020	Prioridad de servicio
Agencias Dayana		Aumentó los servicios	15	3	x
AVM		Igual	15	3	
AVA Global		Igual	15	3	
Abel Maldonado	x	Recuperado	30	5	
Margoline	x	Recuperado	30	5	
Siorcio Servicio Pacífico	x	Recuperado	30	5	
Conecta		Aumentó los servicios	30	3	x
Link Logistic		Aumentó los servicios	30	3	x
Medano	x	Recuperado	30	5	
Sect Cargo	x	Recuperado	30	5	
Orellan		Igual	15	3	
Oscar Gutiérrez		Igual	15	3	
Perusar		Igual	15	3	
Ransta		Aumentó los servicios	15	3	x
STP		Igual	15	3	
Cliente nuevo 1		Nuevo	0	3	
Cliente nuevo 2		Nuevo	0	3	
Cliente nuevo 3		Nuevo	0	3	
Cliente nuevo 4		Nuevo	0	3	

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

Por otro lado, siguiendo las etapas del proceso de venta, se realizó el envío masivo de cartas de presentación y brochure para la captación de clientes nuevos y con ello ampliar la cartera de clientes. Al solicitar reuniones con nuevos clientes, solicitamos reunirnos con los encargados de las operaciones, los mismos que tomaran decisiones para concretar una sociedad comercial, a dicho encargado se brinda detalles de los servicios que ofrecemos así como también los beneficios y soluciones que brindamos, dependiendo de la evaluación que

nos realicen, se realiza un seguimiento para concretar la venta del servicio, una vez que nos aceptan como sus proveedores de transportes y firmamos el contrato de prestación de servicios, damos por concluida la venta, cabe recalcar que se realiza el seguimiento de venta, mediante llamadas telefónicas para fidelizar al cliente.

Figura 16

Carta de presentación



Fuente: La Empresa

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

De acuerdo al proceso de implementación de estrategias de negociación especificado en el capítulo anterior y mediante la aplicación de todos los conocimientos adquiridos permitió el logro de los siguientes resultados relacionados a cada objetivo específico trazado.

4.1 Objetivo General

Establecer estrategias de negociación para incrementar las ventas en la empresa de transporte de carga pesada HM Cargo SAC, 2018-2020

Con la aplicación de las estrategias de negociación se logró incrementar las ventas de la empresa HM Cargo

Tabla 12

Incremento de ventas y de servicios

2018		2019		2020	
Nº Servicios	Venta S/.	Nº Servicios	Venta S/.	Nº Servicios	Venta S/.
4,992	S/. 2,723,816.00	5616	S/. 2,634,019.00	6864	S/. 3,621,787.00

Elaboración propia

Fuente: La empresa

4.2 Objetivos Específicos

O1: 1. Elaborar estrategias de negociación con los proveedores de camiones de transportes de carga pesada terrestre para la compra de unidades en la empresa HM Cargo SAC

Hay que recordar que $I=P+S+C$ como señala Aldao (2009), entonces, la empresa HM Cargo SAC había que aumentar al C, es decir, la Comunicación con los proveedores de camiones de transporte de carga pesada terrestre para poder influir en ellos y llegar a un acuerdo sobre la compra de 3 (tres) unidades adicionales a las 8 (ocho) que tenía la empresa.

HM Cargo comenzó a negociar con los proveedores para la compra de sus unidades, poniendo en práctica la negociación de modelo cooperativo de ganar-ganar buscando un beneficio mutuo para ambas partes, la empresa aumento la cantidad de proveedores de venta de camiones y mediante la negociación obtuvo descuentos en la compra como se muestra en las tablas 13 y 14

Tabla 13

Incremento de proveedores 2018, 2019 y 2020

	2018	2019	2020
Cantidad de proveedores de HM CARGO	1	2	3

Elaboración propia

Fuente: La empresa

Tabla 14

Descuentos obtenidos 2018, 2019 y 2020

	2018	2019	2020
Descuento obtenido por negociación de compra de camiones	\$0	\$8000	\$11000

Elaboración propia

Fuente: La empresa

Con estos descuentos la empresa HM Cargo logro comprar dos camiones anuales en el 2020, fue un gran avance para le empresa tomando en cuenta que su historial de compras solo era de un camión por año como se muestra en la tabla 15

Tabla 15

Cantidad de unidades compradas anualmente

	2018	2019	2020
Cantidad de camiones comprados anualmente	1	1	2

Elaboración propia

Fuente: La empresa

O2: Elaborar estrategias de negociación con los clientes actuales y potenciales para incrementar la cantidad de servicios de transporte de carga pesada ofrecidos.

Una vez adquiridos los 3 (tres) camiones de transporte de carga pesada terrestres adicionales y contar ya con 11 (once) unidades, se procedió a negociar con los clientes actuales y potenciales con la finalidad de incrementar el volumen de servicios que actualmente estaban recibiendo. Este incremento de camiones permitió que se ofrecieran 1,872 servicios anuales en total, dado que cada camión podía hacer 2 servicios diarios trabajando 26 días al mes durante 12 meses elevando la cantidad de servicios anuales totales de la empresa de 4,992 a 6,864 servicios anuales que podía ofrecer a sus diferentes clientes y nuevos clientes como se aprecia en la tabla 16:

Tabla 16

Incremento de la capacidad de servicios de transporte de carga

Camiones	Servicios de cada camión por día	Subtotal	Días trabajados por mes	Subtotal servicios por mes	Mes por año	Total servicios anuales
8	2	16	26	416	12	4,992
3	2	6	26	156	12	1,872
Total						6,864

Fuente: La empresa

En ese sentido, para el año 2020 hubo un crecimiento en la cantidad de servicios a los clientes antiguos, recuperados y nuevos clientes, tal como se detalla de forma mensual en la tabla 17.

Tabla 17
Incremento mensual de los servicios de transporte de carga terrestre para el 2020

Clientes	2020												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Agencias Dayana	19	17	21	28	28	35	28	28	17	17	17	17	272
AVM	5	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	41
AVA Global	6	9	16	3	13	9	16	19	9	13	3	13	128
Abel Maldonado	5	6	7	12	8	8	8	8	8	8	12	12	102
Margoline	2	2	2	2	2	4	5	2	2	2	5	8	38
Siorcio Servicio Pacífico	4	4	4	4	7	7	4	4	4	7	7	11	67
Coneccta	245	276	276	214	276	230	253	245	253	253	230	276	3,025
Link Logistic	84	84	75	88	71	75	79	88	75	88	88	84	978
Medano	9	5	15	9	9	15	9	9	9	9	22	9	129
Sect Cargo	8	8	8	8	3	4	8	8	8	8	6	14	91
Orellan	5	2	1	2	3	5	6	7	5	2	3	5	45
Oscar Gutiérrez	14	10	15	14	12	14	15	21	10	21	21	17	184
Perusar	4	5	4	5	5	2	2	2	4	5	2	2	42
Ransta	131	131	164	115	109	109	164	87	109	87	164	87	1,459
STP	17	17	13	9	13	13	19	9	9	9	13	9	148
Nuevo cliente 1	0	0	0	6	8	4	5	6	8	9	12	11	69
Nuevo cliente 2	0	2	0	0	2	3	0	0	0	1	1	9	18
Nuevo cliente 3	2	0	0	1	0	5	1	1	1	2	2	5	20
Nuevo cliente 4	2	2	5	0	7	0	7	0	0	0	9	9	41
Total servicios solicitados	561	586	628	525	579	547	632	546	533	543	618	599	6,898
Máxima capacidad de servicios atendidos	572	572	572	572	572	572	572	572	572	572	572	572	6,864
Pérdida por servicios no atendidos	11	-14	-56	47	-7	25	-60	26	39	29	-46	-27	-34

Fuente: La empresa

Elaboración: Propia

Como se puede apreciar se pudieron brindar más servicios de transporte de carga terrestre a los clientes antiguos y recuperar a los perdidos así como también captar nuevos clientes, disminuyendo la cantidad de servicios no atendidos.

Con esta mejora logramos realizar una comparación entre los años 2018, 2019 y 2020, donde visualizamos el incremento de forma mensual en la cantidad de servicios solicitados y el incremento de servicios atendidos a los clientes antiguos, recuperados y nuevos, tal como se aprecia en la tabla 18.

Tabla 18

Incremento de la capacidad anual de servicios de transporte de carga

Cantida d de Servicio s	Ene	Feb	Ma r	Abr	Ma y	Ju n	Jul	Ago	Sep	O ct	Nov	Dic	Total solicit ados	Atendi dos
2018	477	500	526	430	476	440	519	453	444	443	479	455	5639	4992
2019	496	523	551	453	501	466	548	478	463	467	507	481	5933	5616
2020	561	586	628	525	579	547	632	546	533	543	618	599	6898	6864

Fuente: La empresa

Elaboración: Propia

O3: Incrementar las ventas de la empresa mediante el aumento de servicios de transporte de carga pesada.

Las estrategias de negociación aplicadas con los proveedores, los clientes actuales y los clientes nuevos lograron que la empresa HM Cargo incrementar sus ingresos operacionales (ventas) en S/ 3,621,787 soles para el 2020 respecto del año 2019 donde los ingresos fueron de S/ 2,634,019 soles lo que significó un crecimiento del 37.50%.

En la tabla 19, se realizó en análisis vertical del Estado de Resultados y se aprecia que la Utilidad Bruta pasó de 12.43% el 2019 a 20.64% para el 2020 debido al incremento de los ingresos operacionales.

Todo esto generó una Utilidad Neta después de Impuestos de S/ 295,946 soles que representó el 8.17% sobre los ingresos operacionales el 2020 frente a la Utilidad Neta después de Impuestos de S/ 178,468 soles que representó el 6.78% sobre los ingresos operacionales el 2019.

Tabla 19

Estado de Resultados 2018, 2019 y 2020

	2018		2019		2020	
Ingresos operacionales						-
Ventas netas (operacionales)	2,723,816		2,634,019		3,621,787	
Otros ingresos operacionales	0		0		0	
Total de ingresos brutos	<u>2,723,816</u>		<u>2,634,019</u>		<u>3,621,787</u>	
Costo de ventas (operacionales)	2,206,288	81.00%	2,306,663	87.57%	2,874,082	79.36%
Otros costos operacionales	0		0		0	
Total costos operacionales	<u>2,206,288</u>		<u>2,306,663</u>		<u>2,874,082</u>	
Utilidad bruta	517,527	19.00%	327,355	12.43%	747,705	20.64%
Gastos de ventas	260,222	9.55%	29,836	1.13%	21,978	0.61%
Gastos de administración	170,410	6.26%	81,880	3.11%	70,450	1.95%
Ganancias por venta de activos	0		0		0	
Otros ingresos	0		0		0	
Otros gastos	0		0		0	
Utilidad operativa	86,896	3.19%	215,639	8.19%	655,277	18.09%
Ingresos financieros	0		0		0	
Gastos financieros	9,054		1,391		300,000	
Resultado antes de participaciones e impuestos a la renta	<u>77,843</u>	2.86%	<u>214,247</u>	8.13%	<u>355,277</u>	9.81%
Impuesto a la renta	13,000		35,779		59,331	
Utilidad neta después de impuestos	<u>64,843</u>	2.38%	<u>178,468</u>	6.78%	<u>295,946</u>	8.17%

Nota: Debido a la confidencialidad que representan los Estados Financieros la empresa HM Cargo SAC desea mantenerlos en reserva y el Estado de Resultados fue multiplicado por un factor interno respetando el formato original que está en el Anexo 3. Fuente: La empresa. Elaboración: Propia

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La investigación buscó elaborar estrategias de negociación para incrementar las ventas, la empresa no contaba con las suficientes unidades de transporte de carga pesada, esto limitaba el crecimiento empresarial y se perdían varios servicios, para identificar las oportunidades de mejora, se analizaron las causas y efectos que originaban la caída de ventas, se realizó propuestas de negociación para lograr aumentar la flota de camiones, consiguiendo aumentar de 8 a 11 unidades, esto permitió incrementar las ventas.

La aplicación de la estrategia de Modelo Cooperativo ganar - ganar, permitió negociar con los proveedores de camiones de manera más eficiente, logrando obtener beneficios mutuos para ambas partes, esta negociación obtuvo un ahorro de \$19 mil dólares para la empresa, permitiendo la compra de tres unidades, una en el 2019 y dos en el 2020.

La aplicación de las estrategias de Primado y Spin Selling permitieron incrementar la cantidad de servicios de 4992 en el 2018 a 6864 en el 2020, la correcta negociación con los clientes actuales y los nuevos, permitió utilizar la capacidad máxima de servicios que podía ofrecer las 11 unidades de HM Cargo.

La correcta aplicación de todas las estrategias detalladas en este trabajo de investigación logró aumentar las ventas de 2,634,019 a 3,621,787, esto significó un crecimiento del 37.5% para la empresa

Recomendaciones

Las empresas deben de aplicar diferentes estrategias de negociación en todas sus áreas, con sus proveedores, clientes y socios, logrando un ganar-ganar en todo sentido para que logren sus objetivos trazados.

HM Cargo debe seguir involucrando a todos los trabajadores de las diferentes áreas en los procesos de negociación pues cada uno de ellos, desde su experiencia, puede brindar los aportes necesarios para el éxito de una buena negociación.

De igual forma es necesario que las empresas capaciten a su personal sobre la importancia que tiene la calidad del servicio al cliente, su propósito debe ser brindar día a día un mejor servicio y lograr la satisfacción de los clientes

Este trabajo de investigación tiene como propósito demostrar que la aplicación de estrategias de negociación logro alcanzar los objetivos de la empresa HM Cargo, esta tesis servirá como base para futuras investigaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldao, C. (2009). La Negociación. Un enfoque transdisciplinario con específicas referencias a la negociación laboral. Organización Internacional del Trabajo – OIT. Cinterfor. https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/aldo.pdf
- Andalucía Empresa (2016). Estrategias de Negociación. Fundación Pública Andaluza. Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo. <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/Estrategias-de-negociaci%C3%B3n.pdf>
- Asturias Corporación Universitaria (s.f.). Técnicas de Venta, Negociación y Gestión de Clientes I. https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/direccion_comercial/unidad3_pdf3.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo – BID (2019). El futuro ya está aquí. Habilidades transversales en América Latina y el Caribe en el siglo XXI. <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/document/El-futuro-ya-est%C3%A1-aquí-Habilidades-transversales-de-América-Latina-y-el-Caribe-en-el-siglo-XXI.pdf>
- BBC News (2020). 6 consejos para negociar de manera más efectiva en el trabajo (y qué es lo que nunca deberías hacer). <https://www.bbc.com/mundo/noticias-53562624>
- Bazán, E.; Quispe, H. y Velarde, M. (2015). Un estudio cualitativo: cómo negociar con empresarios arequipeños. Escuela de Posgrado. Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP. [Tesis de maestría]. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8848/BAZAN_QUISPE_ESTUDIO_NEGOCIAR_AREQUIPE%20%20%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Carpio, Y. (2017). Propuesta de negociación comercial mediante el uso del método Harvard con proveedores para una mejor gestión de abastecimiento en una empresa minera en el período 2016-2018. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Ricardo Palma. <https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1647/Tesis%20Yaz%20Carpio%20con%20caratula.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Castellón, D. (2020). Diez secretos del Método Harvard más empleados en las negociaciones. Diario Gestión (14/09/2020). <https://gestion.pe/fotogalerias/diez-secretos-del-metodo-harvard-mas-empleados-en-las-negociaciones-noticia/>
- Conexión ESAN (2020). Herramientas claves para mejorar el proceso de negociación. Universidad de ESAN. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/06/herramientas-claves-para-mejorar-el-proceso-de-negociacion/>
- Conexión ESAN (2019). 5 estrategias de negociación de ventas altamente efectivas. Universidad de ESAN. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/10/5-estrategias-de-negociacion-de-ventas-altamente-efectivas/>
- Euroforum (2021). Técnicas de negociación y resolución de conflictos. Blog. España. <https://www.euroforum.es/blog/tecnicas-de-negociacion-y-resolucion-de-conflictos/>
- Figuroa, Y. (2019). Estrategias de negociación para la solución de conflictos laborales en la empresa Procesadora y Comercializadora Delgado S.A.C. Chiclayo – 2019. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Señor de Sipán. [Tesis de pregrado]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7661/Ygnacio%20Figuroa%20Aldelver.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Force Manager (s.f.). Técnicas de venta y negociación: consejos para tu equipo de ventas. <https://www.forcemanager.com/es/blog/tecnicas-venta-negociacion/>
- García, L. (2006). La Negociación y las Ventas. Universidad Europea de Madrid. <http://pdfs.wke.es/9/5/6/2/pd0000019562.pdf>
- García de León, B. (2018). “Estrategias de negociación de ventas en empresas comercializadoras de celulares en la zona 3 de Quetzaltenango”. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrkd/2018/01/01/Garcia-Brenda.pdf>
- Johnston, M. y Marshall, G. (2009). Administración de Ventas. Novena edición. McGraw Hill. Interamericana Editores, SA de CV. México. ISBN: 978-970-10-7282-0.

- Juárez, C. (2021). Principales tendencias en el sector de transporte de carga en 2021. The Logistics World. México. <https://thelogisticsworld.com/transporte/principales-tendencias-en-el-transporte-de-carga-en-el-2021/>
- Marrero, Y. y Ortiz, M. (2018). Perfil de los negociadores comerciales: elementos para su caracterización. Economía y Desarrollo, 159(1), 185-197. [Artículo científico] http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842018000100012&lng=es&tlng=es
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones – MTC. (2019). Estadística - Servicios de Transporte Terrestre por Carretera - Servicios de Carga. <https://www.gob.pe/institucion/mtc/informes-publicaciones/344890-estadistica-servicios-de-transporte-terrestre-por-carretera-servicios-de-carga>
- Navarro, M. (2012). Técnicas de ventas. Primera edición. Red Tercer Milenio. ISBN 978-607-733-031-8 http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Tecnicas_de_venta.pdf
- Padilla-Parot, Ricardo. (2019). No somos eficientes cuando se trata de negociar. Aproximando brevemente a los abogados a un proceso efectivo de negociación. Revista chilena de derecho privado, (33), 119-139. [Artículo científico]. <https://dx.doi.org/10.4067/s0718-80722019000100119>
- Parra, J.; Santiago, E.; Murillo, M. y Atonal, C. (2010). Estrategias para negociaciones exitosas. e-Gnosis, 8(),1-13. [Artículo científico]. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73013006009>
- Pimentel, M. (2017). La palabra en la ciencia de la negociación. Departamento de Derecho Público y Ciencias Histórico – Jurídicas. Universidad Autónoma de Barcelona. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/454896/mps1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- PITS Logística Integral (s.f.). El transporte de carga en el Perú. <http://www.pits.com.pe/noticias/transporte-de-carga-en-el-peru.php>

Pipedrive (s.f.). Negociación de ventas: Qué es y cómo mejorar tus técnicas. Blog.
<https://www.pipedrive.com/es/blog/negociacion-de-ventas>

Rivas, L. (2010). Negociación y Manejo de Conflictos. Guía de estudio sobre el examen de
capacidades gerenciales en negociación. México.
<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/281668/NEGOCIACION.pdf>

Sebastian Walter Stachú. (2009). Identificación de la problemática mediante Pareto e
Ishikawa. Libro Digital.
<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/31400?page=1>

Sobrino, C. (2019). ¿Por qué fracasan las negociaciones? Universidad San Martín de Porras.
Revista Digital. Número 2.
<https://www.administracion.usmp.edu.pe/revista-digital/numero-2/por-que-fracasan-las-negociaciones/>

Toledo, J., Paredes, R. y Miranda, E. (2014). ¿Cómo Negociar con Peruanos?: Sector
Comercio al Por Mayor y Menor en Lima Metropolitana. Escuela de Posgrado. Pontificia
Universidad Católica del Perú. Repositorio Alicia. Concytec.
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/PUCP_9253013ab59de0196e10799d47a49f78/Details

Ubalter, E. y Zamora, A. (2017). Relación del Marketing Directo y las Ventas en Falavania
EIRL. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Señor de Sipán. Pimentel,
Lambayeque.
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4211/Ubalter%20Chuquimango%20-%20Zamora%20Feijoo.pdf?sequence=1>

UNICEF (s.f.). Misión #8 – Negociación. Plan 12. Aprender a transformar.
<https://www.unicef.org/lac/misi%C3%B3n-8-negociaci%C3%B3n>

Uribe, F. (2006). Comunicación y negociación gerencial. Editora FIOCRUZ. Scielo Books.
<http://books.scielo.org/id/gzqf6/epub/rivera-9788575415429.epub>

Urrego, A. (2021). El sector de carga y mensajería creció 39% por aumento en operaciones
e-commerce. La República – LR. Bogotá, Colombia.

<https://www.larepublica.co/empresas/el-sector-de-carga-y-mensajeria-crecio-39-por-aumento-en-operaciones-e-commerce-3162884>

Vásquez, G. (s.f.). Las ventas en el contexto gerencial latinoamericano. Temas de Management. Universidad del CEMA. https://ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/59_Vasquez.pdf

ANEXOS

Anexo 1

Resultado de la Búsqueda
Número de RUC: 20544527569 - HM CARGO S.A.C
Tipo Contribuyente: SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Nombre Comercial: HM CARGO
Fecha de Inscripción: 15/08/2011 Fecha de Inicio de Actividades: 22/08/2011
Estado del Contribuyente: ACTIVO
Condición del Contribuyente: HABIDO
Domicilio Fiscal: RESIDENCIAL SANTA ELISA II ETAPA CAL.8 MZA. R LOTE. 8 URB. LIMALIMALOS OLIVOS
Sistema Emisión de Comprobante: MANUA Actividad Comercio Exterior: SIN ACTIVIDAD
Sistema Contabilidad: MANUAL/COMPUTARIZADO
Actividad(es) Económica(s): Principal 4923 - TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816): FACTURA NOTA DE CREDITO

Fuente: Consultas SUNAT

Anexo 2

- **PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA HM CARGO SAC**

HM CARGO SAC es una empresa dedicada al transporte terrestre de carga pesada a nivel local y nacional. Iniciamos nuestras operaciones en el año 2011 con el compromiso de satisfacer las necesidades de transporte terrestre y carga pesada de nuestros clientes, cumpliendo con los más altos estándares de seguridad.

Misión:

Somos expertos brindando servicios de transporte terrestre a nivel nacional, especializados en carga pesada, asimismo, trabajamos con estándares de seguridad, comprometidos con la comunidad y el medio ambiente, en el marco de una rigurosa ética.

Visión:

Ser reconocidos como la empresa de transporte de carga más atractiva y líder en el traslado de mercaderías a nivel local y nacional.

Valores:

La empresa se caracteriza por contar con los siguientes principios:

- Trabajo en equipo
- Seguridad
- Responsabilidad
- Honestidad

- Profesionalismo

- **FLOTA Y EQUIPAMIENTO PROPIO**

La empresa cuenta con unidades propias y se dedica al transporte de diferentes tipos de carga: maquinarias, equipos y estructuras frágiles, livianas, pesada, carga en general y mercadería peligrosa. Asimismo, le manifestamos que nuestros servicios los realizamos con SEMITRAILERS de 6 ejes (T3-S3) unidades modernas, contamos con MATPEL, control satelital GPS, todos ellos equipados con telefonía celular, permitiéndonos tener un mayor control de nuestras unidades y dando así el mejor servicio a nuestros clientes; también contamos con equipos de protección y seguridad de la carga a transportar.

- **PERSONAL**

Nuestro personal posee la categoría correspondiente y equipos EPP, nuestros conductores y unidades cuentan con los respectivos pases a DPWORLD y APM, NEPTUNIA, RANSA COMERCIAL, LICSA, IMUPESA, DEMARES, ALCONSA, entre otros, y cursos actualizados de capacitaciones. Además, cuentan con un programa de mantenimiento preventivo y correctivo acorde a las especificaciones del cliente y para garantizar su eficiencia y operatividad se realizan en las casas matrices; de esta forma, contribuimos al cuidado del medio ambiente ya que los residuos contaminantes de esta actividad son derivados a través de una EPS especializado.

4. EXPERIENCIA EN EL TRANSPORTE DE CARGA CON EMPRESAS

INDUSTRIAL

Contamos con experiencia de transporte de carga para empresas industriales;
detallamos algunas:



- Ransa Comercial
- Apm Terminals Inland Services
- Konekta Aduanas
- Link Logística
- Nova Cargo

*Urb. Los Jazmines del Naranjal Mz. N Lote 24 – Los Olivos. Teléfono: 983336884 /
994219140 hmcargosac@hotmail.com / servicio.logistico@hmcargo.net*

Anexo3

HM CARGO SAC
Estado de Resultados Integrales
Por el año terminado al 31.12.17

Ingresos Operacionales	
Ventas netas (ingresos operacionales)	951,955.00
Otros Ingresos Operacionales	0.00
Total de Ingresos Brutos	<u>951,955.00</u>
Costo de Ventas (Operacionales)	771,083.55
Otros Costos Operacionales	0.00
Total Costos Operacionales	<u>771,083.55</u>
Utilidad Bruta	180,871.45
Gastos de Ventas	68,449.88
Gastos de Administracion	45,633.26
Ganancia por Venta de Activos	0.00
Otros Ingresos	0.00
Otros Gastos	0.00
Utilidad Operativa	66,788.31
Ingresos Financieros	0.00
Gastos Financieros	6,115.77
Resultado antes de Participaciones y del Impuesto a la Renta	60,672.54
Impuesto a la Renta (10%)	0.1
Utilidad Neta despues de impuestos	<u>6,067.25</u>



 C.P.C. Juan Manuel Saldain Garib
 Matrícula 20150