



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE INGENIERIA EN MARKETING**

**TRABAJO DE TITULACION:**

*"APLICACIÓN DE UN PROCESO DE EXCELENCIA EN VENTAS"*

**TRABAJO DE TITULACION PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO:**

*INGENIERO EN MARKETING*

**AUTOR:**

*PEDRO TORRES V.*

**DIRECTOR:**

*ECO. ANDRES UGALDE V.*

**CUENCA-ECUADOR**

**2016**

## Contenido

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>4</b>
¿Qué es la Inteligencia de Mercado? .....	7
Historia de la Inteligencia de Mercado. ....	9
¿Cómo se puede medir la inteligencia de mercado? .....	11
¿Por qué excelencia en ventas? .....	13
¿Qué se pretende lograr con esta tesis? .....	14
<b>1.    CAPITULO 1, Concesionario Automotriz .....</b>	<b>16</b>
1.1.    Conociendo un concesionario. ....	17
1.2.    Misión: .....	18
1.3.    Visión. ....	18
1.4.    Valores. ....	18
1.5.    Organigrama del concesionario.....	19
1.6.    Conociendo las marcas automotrices más grandes del mercado. ....	20
1.6.1.1.    Conociendo la Marca Chevrolet y GM. ....	20
1.6.1.2.    Conociendo Hyundai Motors Ecuador.....	22
1.6.1.3.    Marcas automotrices en cifras.....	22
1.6.1.4.    Históricos de ventas Chevrolet en el Ecuador .....	25
1.6.1.5.    Históricos de ventas Hyundai en el Ecuador. ....	25
1.6.1.6.    Ventas industria nacional 2014 y 2015 por participación de mercado. ....	26
1.7.    Importancia del Modelo de Excelencia en Ventas en el contexto local. ....	27
<b>2.    CAPITULO 2, ANALIZANDO EL CONCESIONARIO .....</b>	<b>29</b>
2.1.    Cómo Funciona la inteligencia de mercado empleada por el concesionario. ....	30
2.1.1.1.    Categorías del Manual de Administración y Manejo de Concesionario.....	31
2.1.1.2.    Categoría P-06, Manual para gestionar clientes y sub-grupos. ....	32
-P-06-A. Herramientas de captación de clientela,.....	34
-P-06-B. Clasificación de los clientes por subgrupos. ....	34
-P-06-C. Interacción, manejo, comunicación constante con el cliente y evaluación .....	35
-P-06-D. Medición de efectividad y resultados,.....	36
-P-06-E. Manejo de la información y retroalimentación a la marca,.....	36
2.1.1.3.    Categoría P-09, Manual libreta del vendedor. ....	37
-P-09-A. Recibir al cliente,.....	38
-P-09-B. Libreta entrevista de necesidades de cliente,.....	39

-P-09-C. Direccionamiento hacia el producto indicado,.....	40
-P-09-D. Contrato y compromiso de compra de unidad, .....	42
-P-09-E. Culminación proceso de venta,.....	42
<b>2.1.1.4. Categoría P-011, Manual de presentación de producto final y servicios. ....</b>	<b>44</b>
-P-11-A. Pre-entrega,.....	45
-P-11-B. La entrega .....	46
-P-11-C. Documentos legales y anexos a la entrega, .....	47
<b>2.2. División y comprensión de la inteligencia de mercado aplicada por el concesionario.....</b>	<b>49</b>
<b>2.2.1.1. Análisis de la inteligencia de mercado aplicada por el concesionario. ....</b>	<b>50</b>
<b>3. CAPITULO 3, LA EXCELENCIA EN VENTAS .....</b>	<b>53</b>
<b>3.1. Conociendo la excelencia en ventas. ....</b>	<b>54</b>
3.1.1.1. Personal Excelente.....	60
3.1.1.2. Comunicación Excelente.....	63
3.1.1.3. Imagen y servicio con excelencia .....	66
3.1.1.4. Excelencia en la Entrega .....	68
3.1.1.5. Atendiendo y satisfaciendo al cliente con Excelencia.....	69
<b>3.2. CSI en la excelencia en ventas.....</b>	<b>70</b>
<b>4. CAPITULO 4, IMPLEMENTANDO LA EXCELENCIA .....</b>	<b>74</b>
<b>4.1. Implementando la Excelencia en ventas.....</b>	<b>75</b>
<b>4.2. Diagnostico. ....</b>	<b>75</b>
<b>4.3. Capacitación y planeación. ....</b>	<b>77</b>
<b>4.4. Validación de los planes de acción. ....</b>	<b>78</b>
4.4.1.1. Área dividida en función de la Fase 2; Comunicación Excelente. ....	79
4.4.1.2. Área dividida en función de la Fase 3, Imagen y Servicio con Excelencia.....	81
4.4.1.3. Área a cargo de la Fase de Excelencia en la Entrega. ....	82
4.4.1.4. Fase 5, Atendiendo y Satisfaciendo al cliente con Excelencia .....	83
<b>4.5. Calibración de Fases. ....</b>	<b>90</b>
4.5.1.1. Calibración de Fase 1, Personal Excelente; .....	97
4.5.1.2. Calibración de la Fase 2, Comunicación Excelente. ....	99
4.5.1.3. Calibración de la Fase 3, Imagen y Servicio con Excelencia.....	100
4.5.1.4. Calibración de la Fase 4, Excelencia en la entrega.....	102
4.5.1.5. Calibración de la Fase 5, Atendiendo y Satisfaciendo al cliente con Excelencia. ....	103
<b>4.6. Preparación para el cambio. ....</b>	<b>104</b>
<b>4.7. Presentación a todo el equipo (planes de acción) .....</b>	<b>105</b>

4.8.	Acompañamiento en los procesos.....	106
4.9.	Evacuación y calibración.....	112
5.	CAPITULO 5, CONCLUSIONES.....	119
5.1.	Conclusiones.....	120
5.2.	Conclusiones presentadas por la Gerencia General del concesionario.....	126

## Resumen

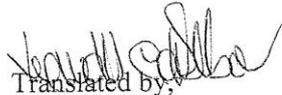
Este trabajo pretende aplicar un conjunto de procesos avanzados de inteligencia de mercado y técnicas de marketing para plantear un modelo exitoso llamado proceso de excelencia en ventas, el cual permite maximizar la rentabilidad de las empresas, optimizando y direccionando sus fuerzas y recursos hacia un mejor rendimiento.

El análisis y planteamiento del proceso de excelencia en ventas, estará basado en un Benchmarking de la inteligencia de mercado aplicada por una de las empresas más exitosas del País, un concesionario automotriz, distribuidor de una de las marcas del top 5 en ventas a nivel nacional, este concesionario es uno de los máximos exponentes de la correcta aplicación de inteligencia de mercado presentando procesos detallados de mejora continua y evolución hacia mejores ofertas de valor agregado.

## ABSTRACT

This thesis deals with the application of excellence in sales, which aims to revolutionize conventional sales processes through an in-depth analysis of the contacts that a customer makes with a company. Since selling is no longer an art but a technique that deals with customer needs in order to intervene in the stages of the sales process, the creation of variables to measure and monitor these interactions are taking into account. In addition, it is important to improve the service offered by trying to eliminate the randomness, but encouraging the development of new experiences and standards in the areas of service, processes, and quality.



  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## INTRODUCCION

## ¿Qué es la Inteligencia de Mercado?

Conocida como una disciplina o rama dentro del campo de la gestión estratégica de una empresa, la inteligencia de mercado es una herramienta que mediante el flujo continuo de información nos permite analizar la empresa y la posición de la misma dentro de un mercado, brindando datos sobre los pilares esenciales de los elementos de marketing (Precio, Producto, Promoción, Plaza) y de las fuerzas de Porter (Proveedores, Clientes, Nuevos Competidores y Nuevos Productos/Servicios).<sup>1</sup>

La inteligencia de mercado puede ser subdividida en 3 categorías;

- A.) Inteligencia de Negocios: se refiere a un conjunto de herramientas y procedimientos internos que nos facilitan obtener información y datos de nuestro negocio, tales como registros históricos y otros datos que nos permitan evaluar y comprender el negocio desde su interior.
  
- B.) Inteligencia Competitiva: se refiere a conocer y comprender a la competencia, saber sus puntos fuertes, ventajas y debilidades, de tal manera que siempre estemos actualizados y listos para competir ante cualquier posibilidad de mejora.
  
- C.) Investigación del mercado: busca facilitar, generar o descubrir herramientas que nos proporcionen información sobre el mercado, tendencias, clientes, posibilidades y preferencias del mismo, ya que al conocer a nuestro cliente podemos mejorar nuestros procesos de venta y acoplarnos a sus exigencias y gustos.

---

<sup>1</sup>Herbal Brown. (2009). *Inteligencia de Mercados*. 18/Nov./2015, de Empresas Sitio web: <http://autorneto.com/negocios/empresas/inteligencia-de-mercados/>

Al juntar toda esa información que se puede recolectar mediante la inteligencia de mercado, se obtiene una gran herramienta que facilita la toma de decisiones y guía el curso de acción de la empresa frente a diferentes resoluciones que se puedan tomar para alcanzar objetivos y metas.

*“La inteligencia de mercados o Market Intelligence, se puede describir como un sistema de recopilación de información relevante para una empresa en cuanto a los mercados, investigando, analizando y realizando diversas consideraciones importantes como es la información sobre los competidores, las innovaciones que se pueden realizar para satisfacer las cambiantes preferencias de los clientes, así como analizar el comportamiento de éstos, la inversión extranjera directa, exportaciones, importaciones, concesiones, las relaciones y asociaciones claves con otras empresas, las oportunidades legales de adquisición y otras áreas que son trascendentales para el crecimiento competitivo de la empresa”<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> Herbal Brown. (2009). Inteligencia de Mercados. 18/Nov./2015, de Empresas Sitio web: <http://autorneto.com/negocios/empresas/inteligencia-de-mercados/>

## Historia de la Inteligencia de Mercado.

No existen registros exactos de un inicio de la inteligencia de mercado, ya que esta se encuentra directamente asociada al nacimiento del comercio, debido a que de manera informal el vendedor siempre hace lo posible para saber qué es lo que buscan sus clientes para ofertar lo que le genere una mayor rotación e ingreso, se estima que cerca de los finales del siglo XIX, se empezaron a aplicar encuestas y cuestionarios para así comprender y conocer las preferencias y tendencias de los consumidores.<sup>3</sup>

La investigación cuantitativa nace después de la segunda guerra mundial ya que se realizan los primeros estudios de muestreo estadístico en mercados, a su vez se da inicio al análisis psicológico y los estímulos que percibe una persona al enfrentarse a ciertas experiencias, productos o servicios.

La bonanza económica presentada tras la segunda guerra mundial motivó a los productores de bienes y servicios a publicitarse y darse a conocer en el mercado, incrementando considerablemente la demanda de autos, televisores, artefactos de cocina y todo tipo de artículos para facilitar o agilizar las tareas domésticas y empresariales, con lo que se impulsa y estimula la demanda de negocios relacionados a la publicidad y la investigación de mercados.

Tras casi cuarenta años sin variaciones notables en el mercado y la forma en como este se comporta, llega la década de los 80's y consigo un fuerte movimiento que cambia el enfoque de producción y ventas y lo orienta hacia el consumidor, otorgando un gran impulso a la necesidad de la investigación cualitativa para así comprender mejor las necesidades y requerimientos de la población.

---

<sup>3</sup> José Luis Aravena Paz. (2015). ¿Qué es la Inteligencia de Mercado?. 18/Nov/2015, de Observatorio Turístico Región BIOBIO Sitio web: <http://www.observatorioturisticobiobio.cl/#!inteligencia/c243u>

Al llegar la década de los 90's, se masifica la competencia, generando variedad de marcas y productos, junto a un consumidor más difícil de conocer y predecir. Aunque existen clientes fieles a una marca u otra, todo esto se modifica al entrar el nuevo milenio, ya que el Internet, facilitó la propagación masiva de información y esto se reflejó y trascendió en el comportamiento del mercado, pues creó un cliente mejor informado, más difícil de captar, mas exigente, dispuesto a buscar las mejores opciones de precio, calidad y funcionalidad, aunque eso signifique abandonar la fidelidad a una y otra marca, por tanto se deben incurrir en gastos más altos para vender un mismo producto y si se quiere una relación a largo plazo con el cliente, el proveedor está obligado a reinventarse, actualizarse y estar a la par con la tecnología e innovaciones que están disponibles en todo el mundo. Esto equivale a decir que hoy el consumidor tiene el poder de escoger y cambiar de mercado.

## ¿Cómo se puede medir la inteligencia de mercado?

Los parámetros de medición para la inteligencia de mercado, deben ser fáciles de aplicar y poseer conceptos comprensibles ya que muchas veces miden o evalúan el desempeño en áreas que no pueden ser cuantificadas numéricamente.

Conocidos como KPI's (Key Performance Indicators) Claves Indicadoras de comportamiento, son indicadores de desempeño que ayudan a evaluar la gestión realizada en diferentes áreas ya sean internas o externas, buscan generar una mejora en la empresa mediante seguimiento y control de los trabajos realizados, se orientan en aprender del negocio y su entorno para mejorar la empresa.<sup>4</sup>

La cualidad S.M.A.R.T.<sup>5</sup> de los KPI's según sus siglas en Inglés:

Specific (Ser específico)

Measurable (Ser Medible)

Achievable (Ser Alcanzables)

Relevant (Ser Relevantes)

Timely (Ser Temporales)

---

<sup>4</sup> Herbal Brown. (2009). Inteligencia de Mercados. 18/Nov./2015, de Empresas Sitio web: <http://autorneto.com/negocios/empresas/inteligencia-de-mercados/>

<sup>5</sup> Anónimo. (2001). The KPI S-M-A-R-T Rule. 30/Nov/2015, de LEADlight Technologies Sitio web: <http://www.lltcorp.com/content/kpi-s-m-r-t-rule>

Se puede fragmentar un indicador en una serie de parámetros que lo volverán más fácil de aplicar y comprender:

- 1.) Definición: descripción clara de lo que está midiendo.
- 2.) Método de cálculo: define la formula o ecuación que se aplicará para obtener el dato o valor.
- 3.) Unidades: Junto al valor se debe especificar la unidad de medida.
- 4.) Periodicidad: Delimitar claramente con qué frecuencia se debe medir
- 5.) Proceso: Definición de toda la actividad que se está asociando al indicador.
- 6.) Responsable: Departamento o persona encargada del proceso o actividad que se está midiendo.
- 7.) Objetivo: Valor que queremos alcanzar.
- 8.) Expectativa: Es el valor ideal del indicador.
- 9.) Límites legales: Mínimos y máximos impuestos por la ley para el valor medido.
- 10.) Se puede hallar gran variedad de KPI's aplicados en diferentes áreas empresariales, tales como:

-Económicos: Ingresos, gastos, Beneficios, rentabilidad y costo de oportunidad.

-Financieros: VAN (Valor actual neto) TIR (tasa interna de retorno) y ROA (Retorno sobre activos)

-Producción: Cantidad, costo unitario, tiempo de producción y material usado.

-Calidad: Porcentaje de defectos, interrupciones y nivel de calidad.

-De Cliente: CSI (Indicador de satisfacción al cliente) y Market Share (cuota de mercado)<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Jorge Bernal. (23/Mayo/2013). *Gestión de procesos: Cómo definir indicadores (KPI) y cuadros de mando*. 30/Nov/2015, de Grupo PDCA Home. Sitio web: <http://www.pdcahome.com/4501/gestion-de-procesos-como-definir-indicadores-y-cuadros-de-mando/>

## ¿Por qué excelencia en ventas?

Para comprender de mejor manera el porqué de la excelencia en ventas, debemos aclarar dos puntos principales.

El primero es que vivimos en una sociedad en la que el comercio es parte integrante de su funcionamiento, esto quiere decir que todo el tiempo alguien está tratando de vender algo, ya sea de forma consciente como un intento de un vendedor de colocar su producto en un mercado o de forma inconsciente, donde una persona trata de ganarse la simpatía de otro individuo y vender una idea. Entre las interacciones de las personas todo el tiempo se está tratando de vender algo, bienes, servicios, conceptos, ideas.

Dentro de esta sociedad mercantil, existen personas con más facilidad para vender que otras, pero siempre tendremos claro que si ofrecemos un producto o servicio a un número determinado de personas, hallaremos un comprador potencial y aquí es donde nace el segundo punto, relacionado al contacto del oferente de bienes o servicios con un mercado y sus demandantes, este segundo punto establece el cuestionamiento de cómo lograr optimizar esas interacciones entre el oferente y el mercado para garantizar mejores resultados en ventas, lo que nos lleva a buscar herramientas para comprender el mercado y así canalizar nuestros esfuerzos e incrementar las ventas.

Al intento por comprender y predecir el mercado se lo denomina inteligencia de mercado, la cual busca brindarnos herramientas para competir en un mundo en el cual cada vez es más difícil diferenciar a sus productos de los de su competencia. Por ende es más duro para las empresas crear productos estrella, sin caer en una guerra de precios, lo que a su vez conlleva a reducir costos, gastos, beneficios hacia el cliente y de paso deteriora la calidad del servicio o producto . Es decir las empresas

---

se ven deterioradas y caen en espiral descendente de precios con menoscabo de su capacidad de innovación y reacción.

Esta práctica negativa ha llevado a una evolución del Marketing, ya que la forma tradicional del mismo se concentra en captar nuevos clientes solo por descuentos, pero las nuevas exigencias del mercado proponen dar un valor agregado al producto y ofrecer nuevas y mejores interacciones con el cliente donde se optimiza las relaciones para retenerlos y contar con su fidelidad, buscando crear relaciones para toda la vida.

La excelencia en ventas propone revolucionar los procesos convencionales de venta, eliminando aleatoriedades entre las interacciones vendedor-cliente, generando nuevas experiencias y estándares de servicio y calidad, aumentando su valor agregado, llegando a conocer al cliente y a su familia.

### ¿Qué se pretende lograr con esta tesis?

Esta tesis pretende aportar una visión de cómo dar un valor agregado, consistente en el tiempo, a los servicios o productos que ofrezca una empresa, mediante la implementación de un proceso de ventas que persigue, promete y direcciona hacia la optimización de sus recursos con la finalidad de maximizar sus ventas junto a su rentabilidad, sin sacrificar los beneficios que esta debe ofrecer a sus clientes y buscando alcanzar una identidad que le permita alzarse sobre la competencia.

Otro ámbito que esta tesis plantea como un aporte a la sociedad es el hecho de que al elevar los estándares de servicio ofrecidos por una empresa, se obliga a la competencia a evolucionar y adaptarse mejorando su calidad de servicio, lo cual beneficia a todos los usuarios de ese bien o servicio.

Al elevar los estándares de servicio, se mejora el nivel de atención y satisfacción del cliente, lo cual redundará en un mejor rendimiento costo-beneficio de un producto o servicio, para los usuarios.

Con la finalidad de comprobar la excelencia en ventas, se desarrollará el análisis de la inteligencia de mercado y programas de CRM y CSI utilizados por un reconocido concesionario de vehículos de la ciudad de Cuenca, que ha aplicado estos procesos, permitiéndonos documentar la validez de este programa.

1. CAPITULO 1, Concesionario Automotriz

## 1.1. Conociendo un concesionario.

Por motivos legales, y confidencialidad frente a la empresa que nos acogió, se han cambiado los nombres con la finalidad de proteger a los implicados.

El punto de venta que visitamos es un concesionario automotriz representante de una marca muy conocida en Ecuador, que tiene sucursales en varias ciudades del mismo. Es una empresa reconocida a nivel nacional tanto como internacional, ya que ha sido calificada por los dueños de la marca como líder en la gestión de mercado y ha cumplido con estándares internacionales que le han permitido acceder al cuadro de excelencia por ocho veces, lo cual demuestra que no es una casualidad que haya alcanzado esta posición, sino que tiene un sistema efectivo de conseguirla, ya que como dice el dicho *“es fácil llegar a la cima, pero es muy difícil mantenerse”*<sup>7</sup>. Esta empresa es un ejemplo vivo de que ha llegado a la cima y tiene las herramientas necesarias para mantenerse .

Este concesionario cuenta con una fuerza laboral superior a los 260 empleados entre sus puntos de venta y pertenece a un gran grupo corporativo, el cual es reconocido como uno de los más grandes a nivel nacional, cuyo objetivo es el de canalizar y responder corporativa, estratégica y efectivamente a las demandas del mercado adaptando una estructura formal que proporcione soluciones y oportunidades de negocio.

El concesionario ha demostrado ser una empresa líder en el mercado, trabaja por su gente, capacitándola y educándola para que esta represente lo mejor de la organización y transmita su vínculo tanto empresarial como personal hacia el cliente, siempre pendientes de la calidad de su servicio, la marca que representan, la unión de su equipo, sus objetivos personales, pero sobre todo muy enfocados en crear relaciones para toda la vida.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Alfred de Musset, 1870

<sup>8</sup> Entrevista al Gerente General. Concesionario “x” (02/Dic/2015)

## 1.2. Misión:

Comercializar vehículos y prestar servicios de post-venta de calidad a nivel nacional, superando las expectativas de los clientes, alcanzando altos niveles de productividad y rentabilidad, con personal calificado y comprometido, contribuyendo al desarrollo del Ecuador.

## 1.3. Visión.

Ser líder en la comercialización de vehículos y servicios postventa en el país gracias a la calidad de sus productos y servicios, a su gestión transparente, al profesionalismo de sus recursos humanos y a la lealtad de sus clientes

## 1.4. Valores.

CALIDAD EN EL TRABAJO

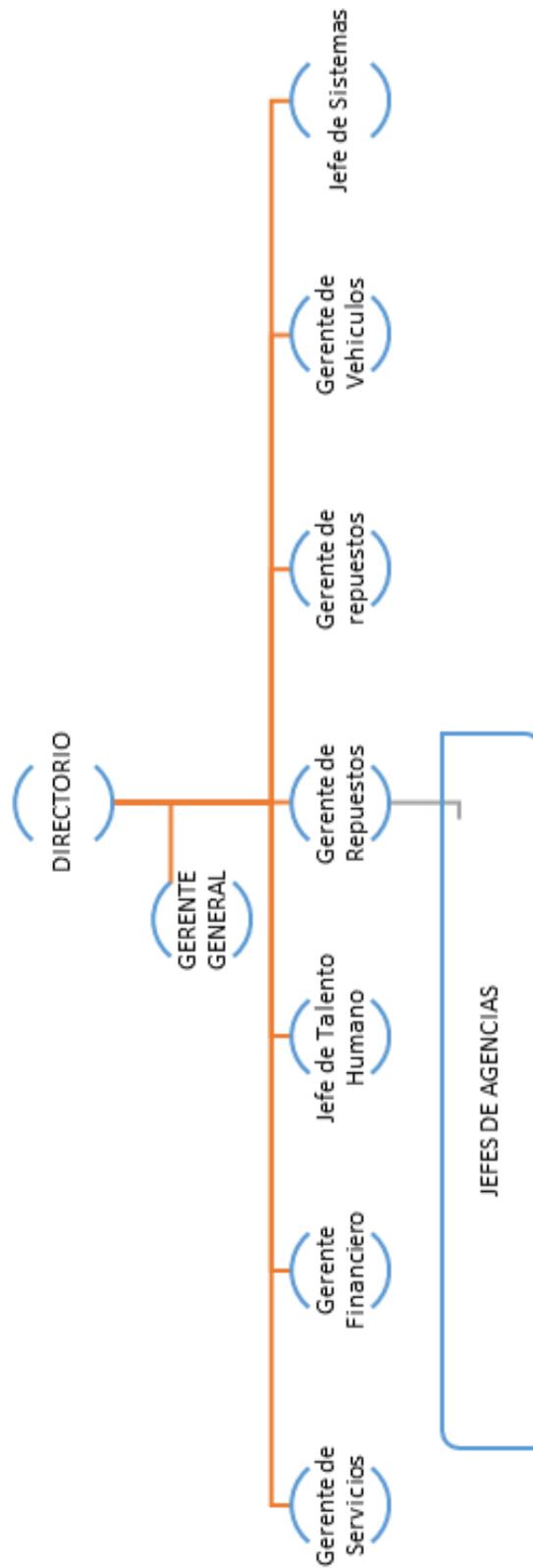
ORIENTACIÓN A RESULTADOS

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

ETICA

DESARROLLO DE PERSONAS

1.5. Organigrama del concesionario.



## 1.6. Conociendo las marcas automotrices más grandes del mercado.

### 1.6.1.1. Conociendo la Marca Chevrolet y GM.

La marca Chevrolet, junto a Suzuki, Isuzu, Daewoo, Opel y Cadillac son unas de las muchas marcas aliadas y otras propiedad del gigante Norteamericano de Detroit, General Motors Company (GMC), quien posee una gran variedad de modelos de vehículos y alternativas de movilidad para cada necesidad.

General Motors ha posicionado su marca Chevrolet como representante mundial de su afamada calidad y desempeño para todo el continente americano. Adicionalmente esta marca es utilizada para comercializar bajo un mismo logo los demás vehículos insignia de sus otras marcas como es el caso de Suzuki, Isuzu y Opel.

Actualmente GMC, posee una ensambladora en el Ecuador ubicada en al Sur de la Capital en el sector de Carcelén. Esta ensambladora opera bajo el nombre de General Motors Ómnibus BB. (GM-OBB) y en esta fábrica se ensamblan tres modelos icónicos de la marca Chevrolet para el mercado local: el Aveo, con motor y tecnología provenientes de la fábrica de Daewoo GM Corea; la cuarta generación de D-MAX que posee tecnología y motor Isuzu, proveniente de Isuzu Motors Japón y Tailandia; y el reconocido Grand Vitara SZ, que es 100% tecnología y componentes Suzuki.

Entre los tres modelos de vehículos mencionados anteriormente y su variedad de opciones y presentaciones, la planta de GM-OBB ensambla un promedio de 50,000 vehículos por año, los cuales tienen gran demanda y apreciación por el público local. Esto se traduce en que la marca Chevrolet, posee el 47% de cuota del mercado nacional<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Landines L. (Dic. 2015). La familia GM Ecuador. Boletín Anual GM-OBB, 11, 42.

GM ha posicionado su marca Chevrolet de tal forma que esta posee más de 72 puntos de venta en el territorio nacional <sup>11</sup>, permitiéndoles asegurar una red de concesionarios que abarcan y garantizan servicio de venta y posventa a la disposición de las necesidades de los usuarios.

Por otro lado, GM monitorea y analiza el desempeño de todos y cada uno de los concesionarios a nivel nacional. Esto le permite conocer la situación del mercado facilitando y garantizando una respuesta temprana y oportuna ante cambios o eventos que lo demanden.

GM también ha creado manuales de Know How<sup>12</sup> que dictan a los concesionarios los pasos y procedimientos requeridos para mantener la franquicia Chevrolet, donde se establece procesos para atender a los clientes y para manejar el punto de venta, consejos y asesoría, e incluso como medir y analizar su rendimiento. Así también GM posee una central que monitorea todos los días el desempeño de los concesionarios y emite boletines retroalimentando a todos los puntos de cómo está el mercado y más importante aún, como se compara el punto de venta y sus resultados al día, contra el punto de venta de la competencia inmediata.

---

<sup>11</sup> Landines L. (Dic. 2015). La familia GM Ecuador. Boletín Anual GM-OBB, 11, 42.

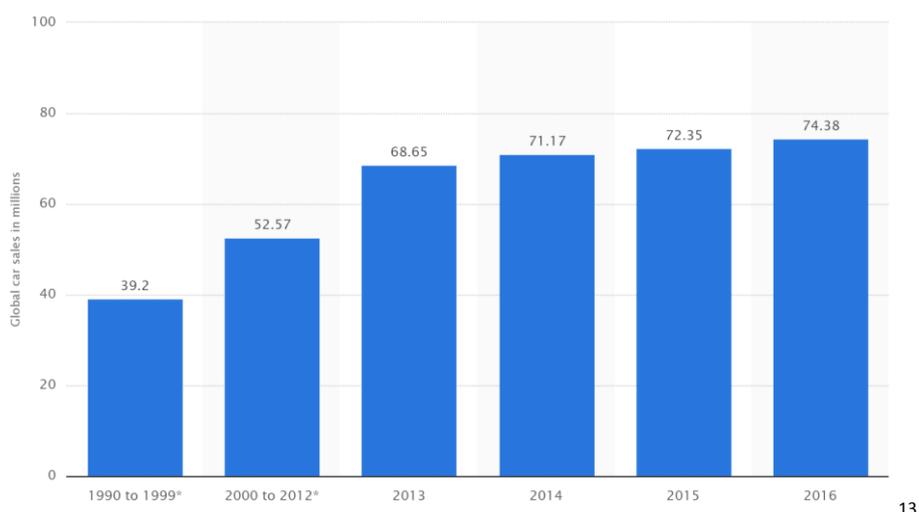
<sup>12</sup> Know How: conjunto de conocimientos documentados y transmitidos a procesos ordenados que ayudaran a alcanzar ciertos resultados.

### 1.6.1.2. Conociendo Hyundai Motors Ecuador.

Hyundai Motors del Ecuador, nace bajo la iniciativa de ser la primera marca en vender productos importados únicamente, se atribuyen presencia nacional desde el año 1976, trabajan bajo el lema “obsesionados por la calidad”, Hyundai también posee un sinnúmero de premios y reconocimientos otorgados a la marca en términos de satisfacción de clientes. Actualmente poseen el segundo lugar en ventas a nivel nacional.

### 1.6.1.3. Marcas automotrices en cifras.

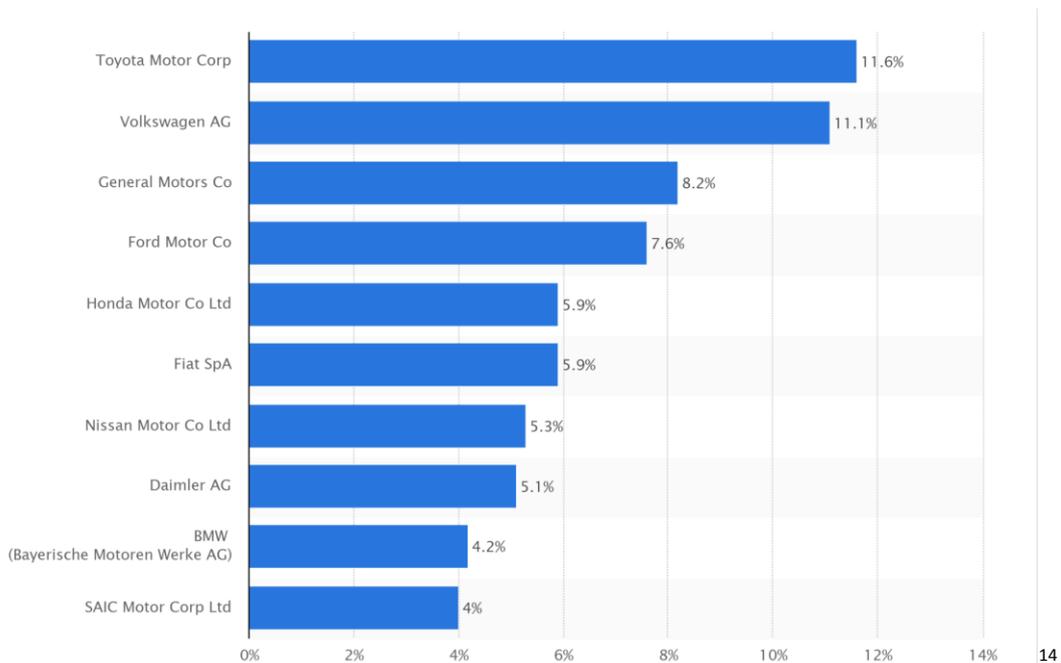
La demanda mundial de automóviles, viene creciendo en cifras exponenciales a lo largo de las últimas décadas. En el año 2015 se llegó a la marca record con 72.35 millones de automóviles vendidos.



13

La marca General Motors y su subdivisión Chevrolet, es una de las marcas más grandes de fabricación, comercialización, distribución de automóviles y anexos a nivel mundial, su cuota de ventas en unidades a nivel mundial, la colocan como la tercera marca más grande del mundo adjudicándose una cuota de participación de mercado de 8,2% que representa un estimado de 5'932,700 unidades vendidas siendo solo superada por Volkswagen AG con una cuota de 11,1% cerca de 8'030,850 de unidades y Toyota Motor Corp. en primer lugar con un 11,6% alrededor de 8'392,600 unidades.

<sup>13</sup> KPMG International Cooperative. (Mayo 2014). Automotive Facts & Figures. KPMG Global Automotive Practice, I, 43.



Los escenarios de ventas y participación de mercado globales, cambian al enfocarnos en el continente Americano, al analizar la región comprendida por Argentina, Ecuador, Chile, Perú, Uruguay, Venezuela y Colombia, podemos destacar que representan un estimado de venta de 2 millones de unidades de vehículos, con una gran variedad de marcas ocupando las posiciones líderes de mercado de cada país, presentado a GM, Toyota, Hyundai, KIA, Ford, Volkswagen y Renault como marcas con fuerte presencia entre los países analizados.

-Argentina; presenta como líder del mercado a Volkswagen, con una participación del 19%, seguido por Renault-Nissan con un 15% y GM en el tercer lugar con una participación del 14% de mercado.

-Chile; liderando el mercado Chileno encontramos a la marca Hyundai con un 18% de participación de mercado, seguido por GM con un 15% y Renault-Nissan con el 10%.

-Colombia; es un país con un mercado automotor muy grande y fuerte, durante el año 2013, el 70% de las ventas fue realizado por sus cuatro marcas líderes, lo que nos presenta un ranking liderado por GM con una participación del 32%, seguido por Renault-Nissan (22%) y Hyundai (18%).

<sup>14</sup> KPMG International Cooperative. (Mayo 2014). Automotive Facts & Figures. KPMG Global Automotive Practice, I, 43.

-Perú; es un país que no posee plantas de producción de automóviles, todos sus vehículos son importados, a pesar de esto, Hyundai se adjudicó el 26% de participación de mercado, seguido por Toyota con el 22% y GM con el 12%.

-Uruguay; es un mercado pequeño, que ha permitido el posicionamiento de pocas marcas, entre ellas, GM lidera este mercado con 16% de cuota de mercado, seguido de Renault-Nissan con el 12% y Volkswagen con un 11%.

-Venezuela; presenta una fuerte presencia de la marca GM, quien logro establecerse fuertemente cuando las relaciones entre Venezuela y Estados Unidos eran buenas, dichas relaciones permitieron la creación y establecimiento de grandes plantas de GM en el país.

GM lidera el mercado Venezolano con una presencia del 36% de cuota de mercado, seguido por Ford con una participación del 19%.

-Ecuador; nuestro país representa un estimado de 6% de las ventas de la región analizada, comprendiendo que el año 2015 sufrió una gran baja frente a su sucesor que presento ventas de 120,000 unidades de vehículos, versus las 89,000 que se alcanzaron en el 2014, a pesar de esto, el Ecuador presenta la mayor dominación de mercado por parte del gigante GM, ya que ellos se han apoderado del 49,19% de las ventas de automóviles.

Durante el 2015, GM vendió 40,105 unidades en todo el territorio nacional donde posee más de 72 puntos de venta, de esos 72, analizamos un concesionario el cual presento ventas de 3395 unidades durante el 2015, adjudicándole un peso cercano al 7% de todas las ventas de GM en el Ecuador.

Solo el concesionario analizado, se adjudica el 0.05% de las ventas de automóviles marca GM a nivel mundial, y junto con su grupo automotriz en el Ecuador, representan el 0.18% de las ventas mundiales de GM.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> KPMG International Cooperative. (Mayo 2014). Automotive Facts & Figures. KPMG Global Automotive Practice, I, 43. Datos nacionales proporcionados por la AEADE (Asociación de Empresas Automotrices Del Ecuador).

#### 1.6.1.4. Históricos de ventas Chevrolet en el Ecuador

<b>AÑO</b>	<b>INDUSTRIA NACIONAL</b>	<b>VENTAS GM NACIONAL</b>	<b>VENTAS CONCESIONARIO "x"</b>	<b>% PARTICIPACIÓN CONCESIONARIO en I. NACIONAL</b>	<b>% PARTICIPACIÓN CONCESIONARIO en VTS GM</b>
<b>2007</b>	88,202	36,174	2,429	2.75%	6.71%
<b>2008</b>	112,599	47,519	2,920	2.59%	6.14%
<b>2009</b>	92,865	40,185	2,719	2.93%	6.77%
<b>2010</b>	130,350	53,429	3,730	2.86%	6.98%
<b>2011</b>	139,230	59,189	4,363	3.13%	7.37%
<b>2012</b>	121,092	54,947	3,677	3.04%	6.69%
<b>2013</b>	113,940	50,195	3,133	2.75%	6.24%
<b>2014</b>	120,025	53,574	3,395	2.83%	6.34%
<b>2015</b>	81,535	40,105	2,380	2.92%	5.93%

16

#### 1.6.1.5. Históricos de ventas Hyundai en el Ecuador.

<b>AÑO</b>	<b>INDUSTRIA NACIONAL</b>	<b>VENTAS HYUNDAI NACIONAL</b>	<b>VENTAS CONCESIONARIO "y"</b>	<b>% PARTICIPACIÓN CONCESIONARIO en I. NACIONAL</b>	<b>% PARTICIPACIÓN CONCESIONARIO en VTS HYUNDAI</b>
<b>2007</b>	88,202	5,677	434	0.49%	7.64%
<b>2008</b>	112,599	7,322	531	0.47%	7.25%
<b>2009</b>	92,865	6,884	504	0.54%	7.31%
<b>2010</b>	130,350	9,546	704	0.54%	7.37%
<b>2011</b>	139,230	11,567	839	0.60%	7.25%
<b>2012</b>	121,092	10,324	721	0.60%	6.98%
<b>2013</b>	113,940	9,543	627	0.55%	6.57%
<b>2014</b>	120,025	10,622	690	0.57%	6.50%
<b>2015</b>	81,535	8,402	476	0.58%	5.67%

17

<sup>16</sup> Cuadros de ventas, proporcionado por Ing. Estefanía Gonzales.

<sup>17</sup> Cuadros de ventas, proporcionado por Ing. Estefanía Gonzales.

1.6.1.6. Ventas industria nacional 2014 y 2015 por participación de mercado.

MERCADO MARCA	PERIODO '14	MKT SHARE	PERIODO '15	MKT SHARE
	<u>120,025</u>	<u>100%</u>	<u>81,535</u>	<u>100%</u>
CHEVROLET	53,579	44.64%	59,040	49.19%
KIA	12,039	10.03%	11,162	9.30%
HYUNDAI	10,622	8.85%	8,402	7.00%
OTROS	7,778	6.48%	7,418	6.18%
MAZDA	6,913	5.76%	5,761	4.80%
TOYOTA	6,481	5.40%	5,641	4.70%
NISSAN	6,013	5.01%	4,801	4.00%
HINO	4,573	3.81%	2,965	2.47%
FORD	4,165	3.47%	5,413	4.51%
RENAULT	2,485	2.07%	2,869	2.39%
GREAT WALL	2,160	1.80%	2,713	2.26%
VOLKSWAGEN	1,944	1.62%	2,449	2.04%
JAC	1,272	1.06%	1,392	1.16%

18

<sup>18</sup> Cuadro histórico de ventas de la industria nacional, proporcionado por Ing. Estefanía Gonzales.

## 1.7. Importancia del Modelo de Excelencia en Ventas en el contexto local.

Para el concesionario analizado, es de suma importancia el tema de la excelencia en ventas, ya que promueve y persigue un nuevo estándar muy elevado en las áreas de servicio, calidad y eficiencia en áreas de ventas, mejora continua y crecimiento constante para la empresa, teniendo eso en mente, el concesionario enfoca gran parte de sus recursos en liderar el mercado, y a su vez mantener un crecimiento constante, donde persigue la innovación, mejora continua y el establecer nuevos estándares de servicio y manejo de las relaciones con el cliente, donde prioriza el crecimiento y desarrollo de su personal, buscando la máxima satisfacción de sus clientes.

Para la Universidad del Azuay, y su facultad de Ciencias de la Administración, el tema de la excelencia en ventas representa una oportunidad importante de actualización en los modelos de negocios de vanguardia a nivel mundial, lo cual contribuye a que la Universidad sea líder en la formación de sus estudiantes y que estos a su vez alcancen un nivel de preparación que los haga competitivos dentro y fuera del país.

Es muy importante desarrollar y aprender el tema de excelencia en Ventas que se encuentra funcionando en el mundo, pues se están generando adaptaciones del mismo para Latinoamérica y esto es una gran oportunidad tanto para la Universidad para incursionar en este campo con muchas vías de desarrollo como para los estudiantes, ya que pueden incorporar este sistema para múltiples ámbitos como la gastronomía, el diseño, la arquitectura, la medicina, etc.

Esta tesis pretende aportar con un estudio de una adaptación del modelo de ventas de vehículos más actualizado, eficiente e innovador, que ha demostrado grandes resultados a nivel mundial.

Es mi aspiración contribuir con este estudio para que pueda ser aplicado y adaptado a todo tipo de empresa local o nacional, tanto de venta de productos como de prestación de servicios, con la

finalidad de elevar los estándares de servicio al cliente, generando relaciones de satisfacción y fidelidad, promoviendo la confianza, calidad y garantía.

En el estudio pretendemos comprender, analizar y evaluar la inteligencia de mercado empleada por un reconocido concesionario automotriz, el cual hoy en día, es una empresa líder en ventas en el área de vehículos, ofreciendo formas innovadoras de complacer a los usuarios, satisfacer sus necesidades y a la vez involucrar a los clientes internos y externos en un red de concientización social, es decir de desarrollar valores que faciliten la convivencia entre seres humanos, como hacer hincapié en la amabilidad, cortesía, trabajo en equipo, etc. Valores que se fomentan en sus empleados y en sus clientes al recibir este trato y al involucrarlos en campañas y promociones específicas.

La excelencia en ventas persigue un modelo que ayuda a medir, controlar, monitorear y administrar todas las áreas de una empresa, para que exista un clima de colaboración, respeto y armonía entre sus empleados y esto permita que ellos al sentirse bien en su espacio de trabajo, trasmitan este bienestar a los clientes. Al desarrollar estos valores, se mejora el desempeño de los departamentos que interactúan con el cliente externo, a la vez que se cuida la armonía interna, y se pueden alcanzar resultados sorprendentes, que van más allá de cifras en ventas, pues al mejorar las relaciones interpersonales, eso genera también un crecimiento en sus empleados a nivel personal, profesional y familiar, ya que son motivados a dar lo mejor de sí mismos en todas estas áreas, por tanto ahí se da la contribución positiva a la sociedad.

Un buen resultado final, es el cuidado en todos estos detalles y eso permite ganar prestigio como una empresa seria, honesta y responsable, lo cual genera fidelidad y confianza entre sus clientes.

El concesionario ha implementado este proceso de excelencia en ventas, y como muestra de ello ha permitido un acercamiento a mirar cómo funciona en la práctica diaria, convirtiendo a este proceso en un organismo vivo, que siempre está ajustándose y reinventándose de acuerdo a las condiciones externas o internas que se vayan presentando.

## 2. CAPITULO 2, ANALIZANDO EL CONCESIONARIO

## 2.1. Cómo Funciona la inteligencia de mercado empleada por el concesionario.

La inteligencia de mercado aplicada por el concesionario automotriz estudiado, puede ser descrita como un proceso de CRM (Customer Relationship Management) mediante el cual se registran todas las interacciones con el cliente en un avanzado sistema de software, denominado GoldMine<sup>19</sup>, el cual permite administrar la información de los clientes de manera ágil y efectiva, este sistema cuenta con entradas que permiten agendar citas con los clientes además de conocer su historial con la empresa, sin importar de que sucursal, agencia o asesor de ventas provenga.

Todas las interacciones con clientes, son filtradas por canales de origen del contacto, subdividiendo los clientes en 3 categorías, que facilitan medir el porcentaje de cierre de ventas:

- Cliente Nuevo. (Bajo % de cierre de venta, pero debe ser registrado para darle seguimiento)
- Cliente Recurrente. (Mayor % de cierre de ventas, al retornar, su probabilidad de compra aumenta)
- Cliente Telefónico. (Cliente que llama en busca de información, se requiere mas esfuerzo para convertirlo en una venta.)

Toda esta información, es revisada posteriormente por las áreas comerciales y el departamento de mercadeo, para fortalecer su toma de decisiones en cuanto a promociones, precios, pedidos de inventarios y más.

Por otra parte, la marca que le otorga los permisos de franquicia al concesionario ha diseñado un proceso que denominaremos MAMC (Manual de Administración y Manejo de Concesionario), que plantea 11 categorías para administración del concesionario junto con sugerencias basadas en casos de éxito adaptados para la óptima operación de la franquicia, dentro de las cuales existen tres procesos que llamaremos P-06, P-09 y P-11, que están netamente orientados o relacionados a ventas y CRM.

---

<sup>19</sup> Varios Autores. (2000). GoldMine. Mar,2016, de HEAT software USA inc. Sitio web: [http://www.goldmine.com/goldmine\\_premium/](http://www.goldmine.com/goldmine_premium/)

### 2.1.1.1. Categorías del Manual de Administración y Manejo de Concesionario.

- P-01. Manual de imagen de marca.
- P-02. Manual de servicio técnico
- P-03. Manual de Mercadotecnia y presentación de productos en punto de venta.
- P-04. Manual del personal áreas administrativas y fuerza de ventas.
- P-05. Manual de manejo de información y retroalimentación a la fuente.
- P-06. Manual para gestionar clientes y sub-grupos.
- P-07. Código de conducta de la marca
- P-08. Manual y sugerencias de gestión administrativa para área de ventas.
- P-09. Manual libreto del vendedor.
- P-10. Manual del personal de servicio post-venta, y fuerza laboral.
- P-11. Manual de presentación del producto final y servicios.

### 2.1.1.2. Categoría P-06, Manual para gestionar clientes y sub-grupos.

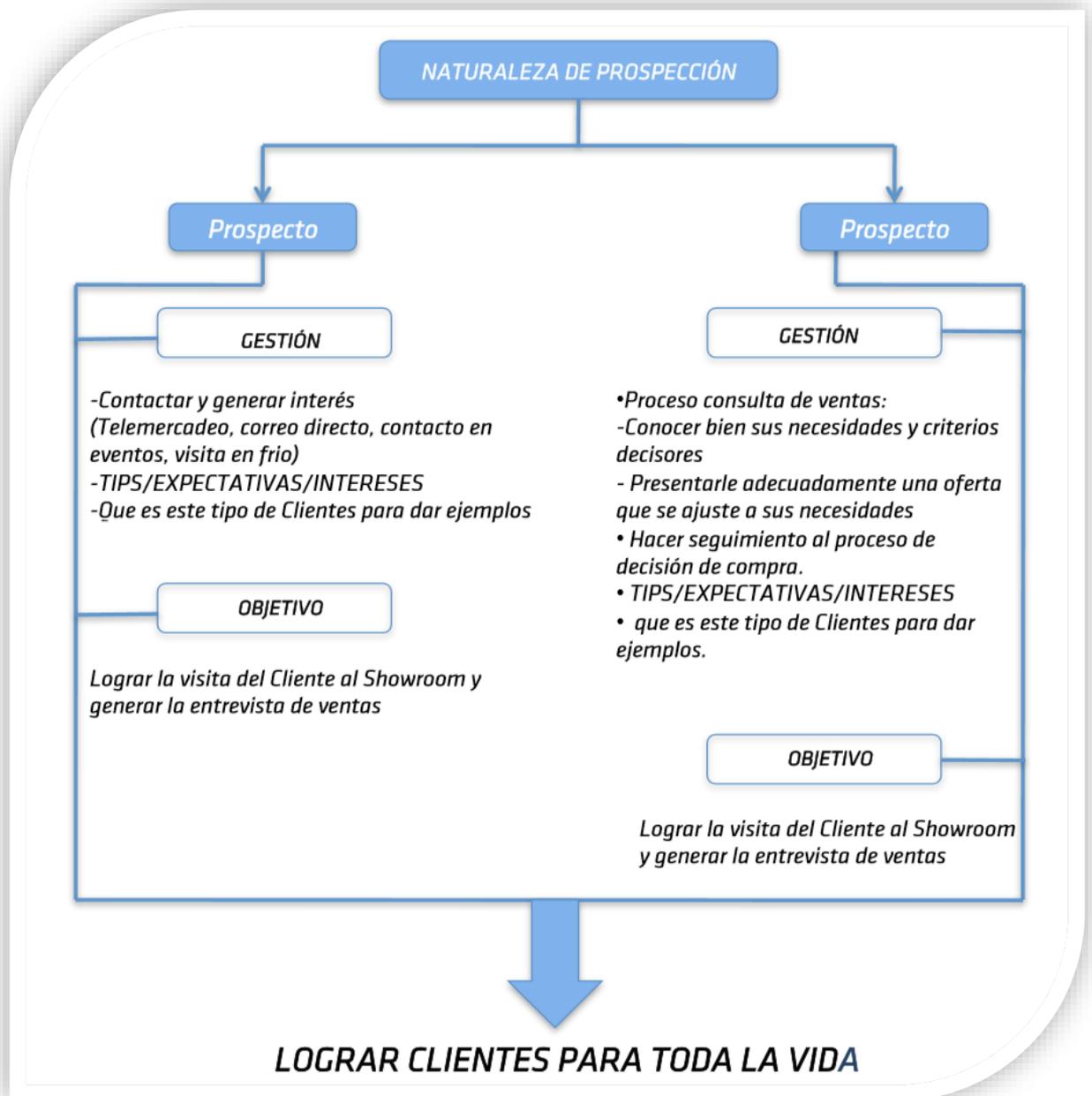
Este proceso busca asegurar los pasos en la administración de clientes potenciales provenientes de diferentes fuentes, como visitas del showroom, pagina web, call center, bases de datos, referidos, etc. Generando una categorización más efectiva para así dar inicio al proceso consultivo de ventas.

El gerente de ventas es el responsable de organizar e involucrar a jefes de agencia, asesores comerciales, recepcionista y gerente de marketing.

Con la implementación de este proceso se busca aumentar la efectividad de los asesores comerciales, ya que les permite incorporar un proceso que garantiza calidad, mejora CSI<sup>20</sup> y un mayor porcentaje de cierre de ventas, volviendo su trabajo más rentable.

---

<sup>20</sup> CSI, (Customer Satisfaction Index) Índice de Satisfacción al Cliente.

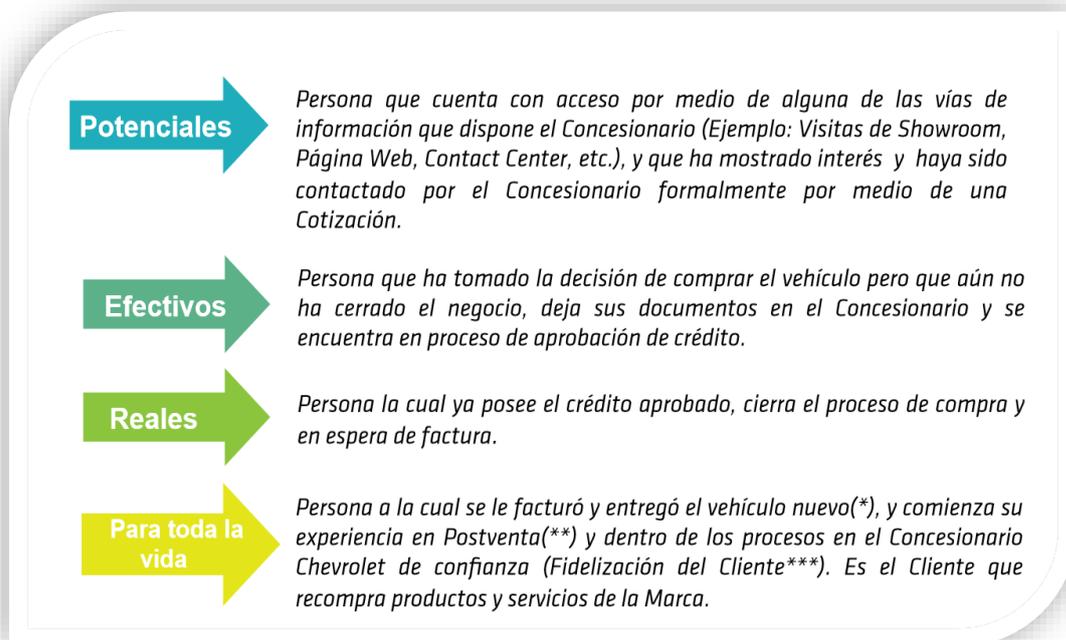


<sup>21</sup> Anónimo (Junio 2012), P-06 Manual para gestionar clientes y sub-grupos, Manual de Administración y manejo de concesionario de la marca "x",1,83.

El proceso P-06, busca subdividir el trabajo principal del asesor en 5 secciones evaluadas por 9 estándares o puntos de control;

**-P-06-A. Herramientas de captación de clientela**, el concesionario cuenta con un sistema ágil de prospección sistematizada, captación de información y seguimiento de prospectos o potenciales clientes, ya sean estos de showroom, auto shows, pagina web, servicio de post venta, usados, base de datos, instituciones financieras, etc.

**-P-06-B. Clasificación de los clientes por subgrupos**, todo asesor debe conocer y dominar los perfiles o subgrupos que le permitirán filtrar adecuadamente a sus clientes, el MAMC trabaja con un marco de cinco perfiles; Prospectos, Potenciales, Efectivos, Reales y Clientes para toda la vida.



22

<sup>22</sup> Anónimo (Junio 2012), P-06 Manual para gestionar clientes y sub-grupos, Manual de Administración y manejo de concesionario de la marca "x", 1,84.

**-P-06-C. Interacción, manejo, comunicación constante con el cliente y evaluación,** mediante el sistema de gestión de clientes, los asesores comerciales establecen una planificación diaria de seguimiento a todas las categorizaciones, de prospección disponible en la base de datos.

Las actividades y seguimientos se deben registrar adecuadamente en el sistema de CRM, con la finalidad de documentar y proporcionar una base de referencia para interacciones futuras, donde ya se tiene un perfil de cliente, ayudando a canalizar y optimizar esfuerzos de ventas.

### Elementos de medición y seguimiento del sistema CRM



Importante

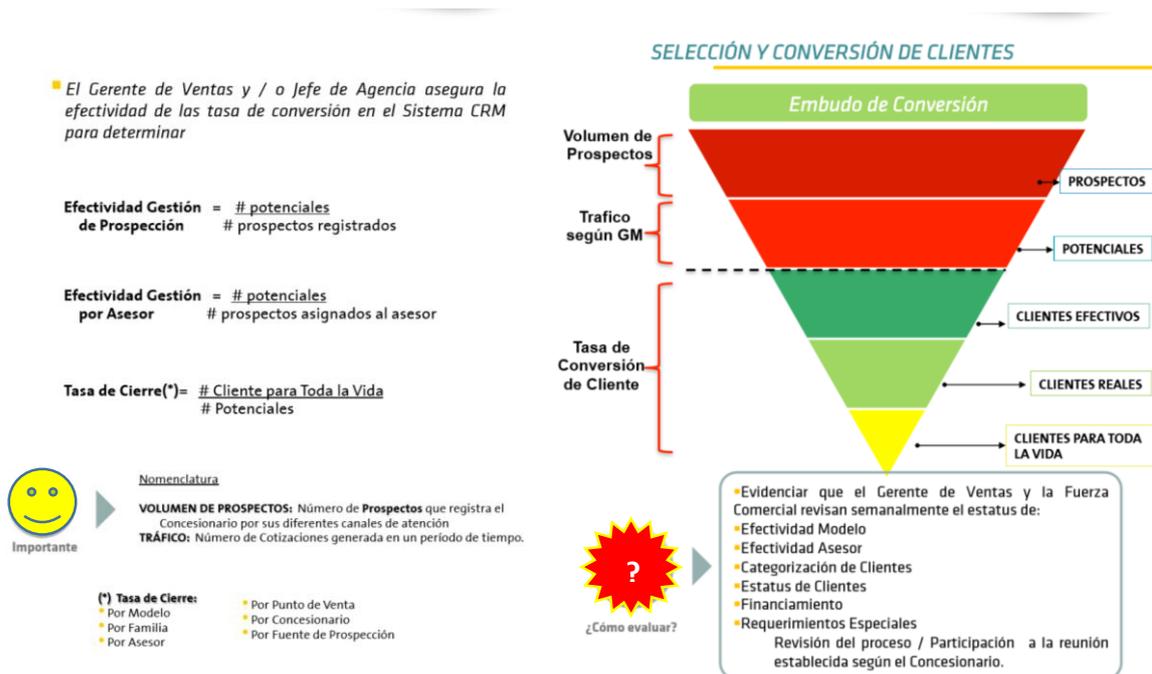
- ✓ *Los Asesores Comerciales tienen metas de prospección, las cuales son monitoreadas por el Gerente de Ventas y/o Jefe de Agencia*
- ✓ *Existe un proceso para contactar a los prospectos y potenciales que visitaron el Concesionario, o contactaron al Concesionario por medio de otras fuentes*
- ✓ *Toda la labor de prospección realizada por los asesores del Concesionario está debidamente registrada e incorpora los indicadores de gestión y de resultados individuales.*
- ✓ *Se cuenta con un sistema CRM y reuniones GO para la administración de prospectos*



23

<sup>23</sup> Anónimo (Junio 2012), P-06 Manual para gestionar clientes y sub-grupos, Manual de Administración y manejo de concesionario de la marca "x", 1,87.

**-P-06-D. Medición de efectividad y resultados,** para asegurar un trabajo efectivo, el MAMC propone la medición y control semanal de los equipos de venta junto a sus gestiones de prospección, aquí se aplican ciertas mediciones, efectividad/modelo/asesor, Categorización, Estatus de prospectos, Tasas de conversión, Financiamiento y Requerimientos especiales.



24

**-P-06-E. Manejo de la información y retroalimentación a la marca,** Es obligación del concesionario, documentar, medir evaluar el tráfico de clientes, las tasas de conversión y las tasas de cierre de ventas, de manera semanal, para luego enviar esta información al departamento de planeación de la demanda de la marca que le otorga la franquicia.

<sup>24</sup> Anónimo (Junio 2012), P-06 Manual para gestionar clientes y sub-grupos, Manual de Administración y manejo de concesionario de la marca "x",1,89.

### 2.1.1.3. Categoría P-09, Manual libreto del vendedor.

Este proceso busca una relación comercial de confianza entre el cliente y la marca a través del concesionario que la representa, por lo tanto es muy importante que los asesores comerciales comprendan y apliquen debidamente el proceso que conlleva el libreto del vendedor y sus pasos, de forma que brinden seguimiento a sus compromisos con el cliente y garanticen una experiencia exitosa y positiva con los mismos.

Este proceso ha sido diseñado con la finalidad de conocer al cliente, para luego permitirle al vendedor convertirse en un asesor que orienta y ayuda a satisfacer las necesidades y a su vez se genera un vínculo con el concesionario y la marca, generando una oportunidad de recompra pero aún mejor, una oportunidad de conseguir referidos y mejores ventas.

Este proceso resulta ser muy beneficioso para quien lo implementa, ya que está orientado en cinco pilares;

-Personas, los asesores comerciales incorporan un proceso de venta basado en las necesidades del cliente, mejorando su efectividad y fidelizando al cliente.

-Calidad, Asegura la venta del vehículo de acuerdo a las necesidades y expectativas del cliente.

Los procesos estandarizados ayudan a garantizar la imagen de marca.

Mejora el índice de satisfacción del cliente.

-Respuesta, optimiza el proceso de venta, brindando asesorías eficientes a los clientes, garantizando que reciba lo que quiere.

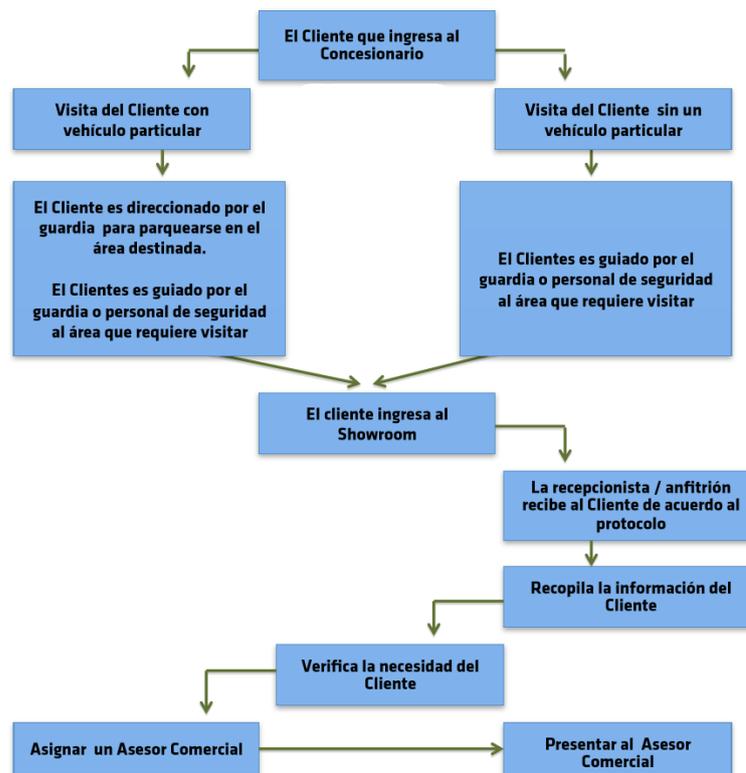
-Costos, mejora la productividad, ya que este proceso optimiza los recursos, aumenta la efectividad de las ventas.

-Cliente, estandariza una atención amable y entusiasta, cuenta con información precisa para ayudar al cliente en su decisión de compra, brinda asesoría, le ayuda a llevarse el vehículo que mejor se ajusta a sus necesidades.

El manual libreto del vendedor, se encuentra subdividido en cinco secciones que facilitan su seguimiento y aplicación,

**-P-09-A. Recibir al cliente,** el cliente que llega al concesionario es recibido por el guardia, quien lo guía hacia el área que desea visitar, en este caso nos orientamos en el área de ventas, donde el cliente ingresa al Showroom y es recibido por una anfitriona, quien recopila los datos del cliente para analizar los posibles requerimientos del mismo, posteriormente le asigna un asesor comercial especializado en temas afines a sus necesidades.

## RECIBIENDO AL CLIENTE



25

<sup>25</sup> Anónimo (Junio 2012), P-09 Manual libreto del vendedor, Manual de Administración y manejo de concesionario de la marca "X", 1, 117.

**-P-09-B. Libreto entrevista de necesidades de cliente**, este proceso conlleva un conjunto de preguntas clave que debe realizar el asesor comercial a su cliente, con la finalidad de comprender a fondo su necesidad, de esta forma se facilita la tarea de asesorar al cliente, por otro lado, cada vendedor tiene un libreto o guion de ventas prediseñado por el asesor en conjunto con el gerente de ventas con la finalidad de ajustar dicho guion a la forma de ser de cada asesor, permitiéndoles tener asesores con diferentes libretos pero todos englobando las preguntas claves para conocer a sus clientes.

Parte del trabajo de cada asesor es identificar y resaltar los principales criterios y ventajas que impulsaran la compra del vehículo, ya sean criterios racionales como Ganancia, Ahorro, Garantía, Seguridad y protección y otros beneficios del vehículo, o sean criterios de compra de carácter emocionales como, Estatus, Placer, Sentimiento, Lealtad, Tradición, etc.

**EJEMPLO**

**LISTADO DE PREGUNTAS EJEMPLO**

- ✓ ¿Cuáles son las funcionalidades, operaciones y/o características clave que usted necesita en un vehículo?
- ✓ ¿Para qué actividad se utilizará el vehículo más frecuentemente?
- ✓ ¿La compra considera el reemplazo de su vehículo actual?
- ✓ ¿El vehículo será conducido gran parte del tiempo por usted o por qué otra persona?
- ✓ ¿Piensa comprar el vehículo de contado o con financiamiento?
- ✓ ¿En promedio que kilometraje recorre en un mes/año?
- ✓ ¿Qué preferencias de color tiene?

**¿Cómo evaluar?**

Evidenciar que el Asesor Comercial comprende las necesidades del Cliente y recomienda el vehículo más apropiado.

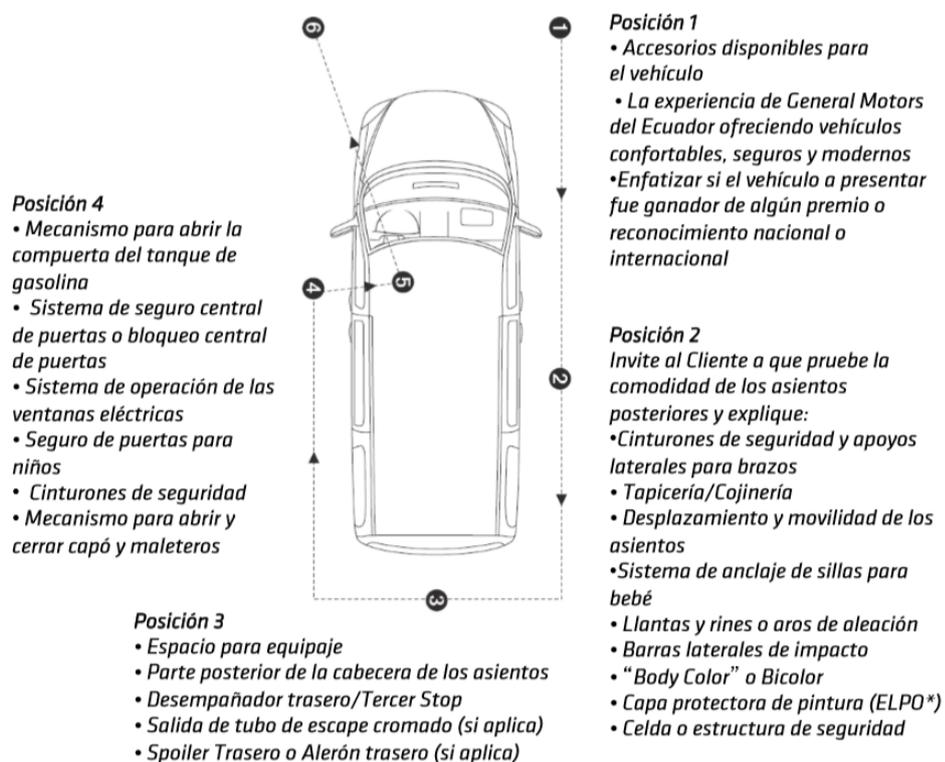
- Verificar el cumplimiento con pregunta Q.2C de CSI donde se debe cumplir:
  - Promedio de los últimos 6 meses mayor al promedio por Región (TNS)
  - Promedio de los últimos 6 meses es mayor que 90%.

26

<sup>26</sup> Anónimo (Junio 2012), P-09 Manual libreto del vendedor, Manual de Administración y manejo de concesionario de la marca "x", 1, 124

**-P-09-C. Direccionamiento hacia el producto indicado,** una vez que el asesor ha logrado determinar las necesidades del cliente mediante la culminación completa del libreto de entrevista de necesidades del cliente, debe guiar al cliente hacia el vehículo que mejor cumpla con los requisitos del cliente, una vez en el vehículo, el asesor cuenta con un manual de 6 posiciones preparadas para maximizar su tiempo y eficiencia en la venta ya que ayudan a presentar el vehículo al cliente junto con los accesorios disponibles, características de la unidad y una posible prueba de ruta que eleva considerablemente las probabilidades de cierre de venta.

## PROCEDIMIENTO PARA PRESENTAR UNIDAD.



(\*) ELPO: Es un sistema de protección permanente, que garantiza larga vida a la carrocería de los vehículos. Es un sistema de protección impermeable contra las inclemencias del clima y la oxidación. Es un sistema de protección total que protege la carrocería contra la corrosión, cuidando además la inversión y asegurando un mayor valor de reventa.

27

<sup>27</sup> Anónimo (Junio 2012), P-09 Manual libreto del vendedor, Manual de Administración y manejo de concesionario de la marca "X", 1, 127

## PROCEDIMIENTO PARA PRESENTAR UNIDAD.

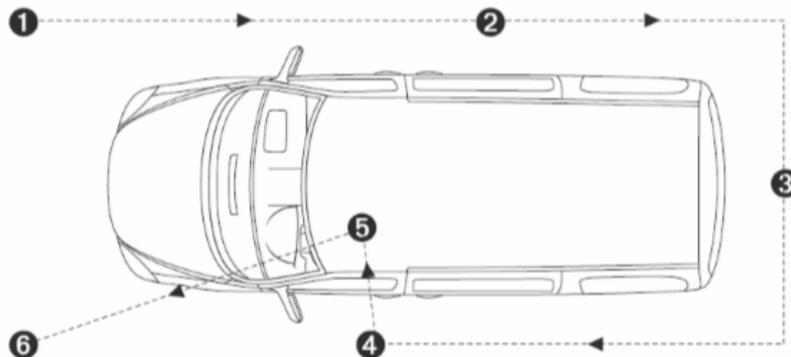
### **Posición 5**

Solicite cortésmente al Cliente que tome asiento en la silla del conductor y ayúdelo a sincronizar correctamente la posición de la misma. Explique lo siguiente:

- Indicadores del tablero (luces y medidores)
- Visibilidad de 360° (manejo y ajuste de los espejos)
- Dirección hidráulica

A continuación, pregunte al Cliente si puede tomar asiento en la silla del copiloto y explique lo siguiente:

- Sistema de ajuste de los cinturones de seguridad
- Barra de dirección colapsible
- Techo corredizo eléctrico - Sun Roof (si aplica)
- Controles de ventilación, aire acondicionado y temperatura
- Sistema de audio y parlantes
- Bajo nivel de ruido en la cabina



### **Posición 6**

Con el capó abierto, solicite al Cliente que se acerque para que pueda ver el motor. Explique lo siguiente:

- Potencia y relación peso/potencia
- Sistema de inyección de multipunto
- Sistema de frenos hidráulicos

28

<sup>28</sup> Anónimo (Junio 2012), P-09 Manual libreto del vendedor, Manual de Administración y manejo de concesionario de la marca "x", 1, 128

Una vez concluido el proceso de los 6 pasos para presentar el vehículo, el asesor debe verificar que es el vehículo ideal para su cliente, lo ideal en este punto es invitar al cliente a la prueba de ruta, pues es una gran herramienta para reforzar el cierre de la venta.

Cuando se ha finalizado la prueba de manejo, el asesor procede con otra lista de preguntas claves que le permitirán certificar la venta, adicional a esto, el asesor debe consultar si ¿el vehículo conducido coincidió, cumplió y excedió las necesidades y requisitos del cliente? Para así cerciorarse que pueden proceder a presentar beneficios adicionales del vehículo, tales como asistencia Chevrolet, Garantía, Accesorios, Seguro y puntos de atención a nivel nacional.

A continuación, el asesor da inicio al cierre de la venta, aquí se debe detallar la forma de pago del vehículo, ya sea crédito, contado o ambas, pues aquí es el mismo asesor quien se encarga de tramitar créditos, permisos y cualquier requisito previo a la facturación de la unidad.

**-P-09-D. Contrato y compromiso de compra de unidad,** una vez que se llega a un acuerdo entre el asesor y el cliente, se procede a la presentación del acuerdo de compra, aquí se debe detallar todos y cada uno de los rubros que se involucran con la unidad, desde accesorios, matrícula, seguro, hasta placas y su respectiva colocación.

Es deber del asesor, explorar e indicar diferentes alternativas de pago, financiamiento y beneficios adicionales para el cliente como la toma de un vehículo usado por parte de pago.

**-P-09-E. Culminación proceso de venta,** una vez realizado el cierre de la venta por parte del asesor, este emite un reporte a los respectivos departamentos para que inicien la preparación de la unidad, el trabajo del asesor sigue por el lado de la documentación, ya que aquí debe recolectar la factura de la unidad emitida por una cajera y presentársela al cliente junto con las debidas indicaciones del número VIN del vehículo adquirido, así que el cliente ya sabe cuál es su unidad.

Confirmado el inicio del proceso de compra, el Asesor Comercial informa al Cliente: requisitos legales, proceso de entrega del vehículo, fecha y hora de entrega del mismo.

- ✓ Complete toda la documentación de forma clara y precisa, explicando todos los términos y condiciones del contrato.
- ✓ Documente todos los compromisos/promesas hechos por el Concesionario y pida la aceptación del Cliente.
- ✓ Cualquier modificación del contrato deberá quedar por escrito y se comunicará al Cliente para aprobarla con su firma.
- ✓ Una vez firmado el contrato entregar una copia al Cliente y adjunte el resumen de la negociación (financiamiento, seguro, chevystar, accesorios, etc.)
- ✓ Archivar la documentación del Cliente correctamente
- ✓ Para indicar con certeza la fecha de entrega al Cliente, el Asesor Comercial debe confirmar con el Departamento Logístico la disponibilidad y tiempo de alistamiento (PDI) de la unidad, una vez confirmada la fecha de entrega debe comunicar al Cliente el proceso a seguir.

29

---

<sup>29</sup> Anónimo (Junio 2012), P-09 Manual libreto del vendedor, Manual de Administración y manejo de concesionario de la marca "x",1, 128

#### 2.1.1.4. Categoría P-011, Manual de presentación de producto final y servicios.

Este proceso busca aprovechar el momento sentimental en el que se encuentra un cliente que acaba de realizar una de las inversiones más importantes en su vida, para convertir la situación en un momento memorable para el cliente, con el fin de marcar el inicio de una relación sostenible y duradera durante el ciclo de vida del bien adquirido.

Para asegurar que dicha entrega garantice un momento memorable, el concesionario debe implementar y seguir los pasos del Manual de presentación producto final y servicios, que estructuran una entrega perfecta, donde se permite detectar fallas sobre la marcha para su inmediata corrección o ajuste de manera que se priorice la entrega a completa satisfacción del cliente.

*“La entrega del vehículo nuevo es uno de los momentos más importantes de la marca, el mismo debe cubrir y superar las expectativas de nuestros clientes.”*

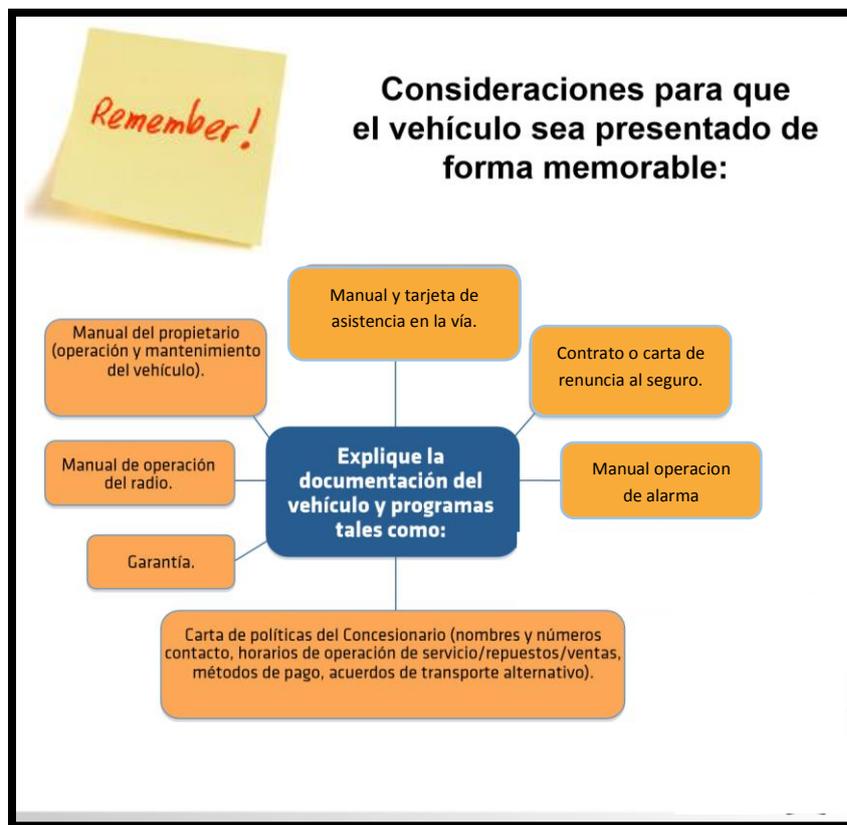
*-(Gerente General Concesionario “x”)*

Para asegurar una entrega memorable, la categoría P-11, plantea 3 secciones, Pre-entrega, entrega y documentos legales y anexos a la entrega.

**-P-11-A. Pre-entrega,** en este proceso es de vital importancia la comunicación entre el asesor y su cliente, ya que aquí se busca coordinar y confirmar el día y hora para la entrega del vehículo.

El asesor debe solicitar a logística la preparación de la unidad, esta es llevada en base a un manual que detalla todo lo que se le debe adicionar al vehículo en función de accesorios y extras, esta notificación también separa un espacio en el área de entrega, lo cual permite que cuando se aproxime la entrega, el vehículo esté listo, chequeado, limpio y posicionado en el área de entrega.

**RECORDEMOS QUE:**  
**EL PRINCIPAL FACTOR PARA LA INSATISFACCION DEL CLIENTE ES EL**  
**NO ENTREGAR EL VEHICULO EN LA FECHA Y HORA ACORDADA**



30

<sup>30</sup> Anónimo (Junio 2012), P-11 Manual de presentación de producto final y servicios, Manual de Administración y manejo de concesionario de la marca “x”,1, 129

**-P-11-B. La entrega,** el momento de la entrega se lo realiza en un área bien definida, bien presentada y acondicionada adecuadamente, pues aquí es donde se recibe al cliente y donde se debe crear una entrega memorable.

Es de vital importancia que el cliente reciba una cálida bienvenida por parte del asesor o coordinador de entrega, y sea guiado al vehículo por la persona que lo acompañó en el proceso de compra de la unidad.

Parte de este momento es el hecho de acompañar al cliente sin apuros, entregarle el tiempo y entera disposición de servicio, ofrecerle una bebida, y muy importante, que el asesor notifique a la recepcionista su tiempo de entrega para que esta no le pase llamadas, para no apurar o presionar la entrega, ya que esto puede comprometer la entrega memorable.



31

<sup>31</sup> Anónimo (Junio 2012), P-11 Manual de presentación de producto final y servicios, Manual de Administración y manejo de concesionario de la marca "x",1, 131

**-P-11-C. Documentos legales y anexos a la entrega**, en esta etapa, prácticamente ha culminado el proceso físico de la entrega del vehículo, se da lugar a la entrega de documentación legal, facturas por matriculación, placas y la debida contestación de las inquietudes del cliente junto a una clara exposición de las pólizas de seguro, garantías y matrícula.

## **DOCUMENTOS LEGALES Y ANEXOS A LA ENTREGA**

Un archivo que contiene los documentos de ventas es establecido para todos los vehículos nuevos vendidos. El Asesor Comercial asegura que todos los documentos de la venta son llenados en forma apropiada y correcta

*Cada cliente debe contar con una carpeta, donde se registre debidamente los contactos y bienes o servicios vendidos al mismo.*



Explicación

Todos los documentos de ventas son completados en forma antes de la entrega del vehículo nuevo.

Verifique y registre que estén disponibles y debidamente diligenciados todos los documentos relacionados con la transacción y proceso de compra en el archivo del Cliente:

- Documentos de matrícula y registro.
- Factura del vehículo.
- Garantía
- Pólizas de seguros (si aplica).
- Otros.



32

<sup>32</sup> Anónimo (Junio 2012), P-11 Manual de presentación de producto final y servicios, Manual de Administración y manejo de concesionario de la marca "X", 1, 131

## DOCUMENTOS LEGALES Y ANEXOS A LA ENTREGA

El Asesor Comercial de ventas debe asegurarse que la siguiente documentación esté ubicada en el vehículo:

- Manual del propietario (operación y mantenimiento del vehículo).
- Manual y tarjeta de asistencia
- Carta con políticas del Concesionario.
  - ✓ Nombres y números contacto.
  - ✓ Horarios y formas de operación (taller de servicio / repuestos / ventas).
  - ✓ Acuerdos de transporte alternativo.
- Manual de operación del radio (códigos).
- Solicite al Cliente que firme el formato de entrega de vehículos nuevos.
- Facilite una copia al Cliente. Pasar a documentación.
- Explique claramente todos los términos y condiciones.
- Anime al Cliente a expresar todas sus inquietudes y resuélvalas de manera satisfactoria.
- Complete todos los documentos legales y de registro.
- Entregue al Cliente copia de todos los documentos relevantes.



Ideas



¿Cómo evaluar?

Evidenciar los procesos que ejecuta el Concesionario durante el proceso de archivo de la documentación.

Revisar la generación de un archivo individual de documentos de ventas por cada venta realizada. La evidencia será verificada en los siguientes intervalos de tiempo:

Semana pasada

Última semana del mes anterior

33

<sup>33</sup> Anónimo (Junio 2012), P-11 Manual de presentación de producto final y servicios, Manual de Administración y manejo de concesionario de la marca "x", 1, 131

## 2.2. División y comprensión de la inteligencia de mercado aplicada por el concesionario

La inteligencia de mercado aplicada en el concesionario analizado, se divide por departamentos, el departamento de ventas que a su vez administra y gestiona las interacciones personales con el cliente, se enfoca en prospectos nuevos y recurrentes, su personal activo está conformado netamente por asesores comerciales.

Central Telefónica, administra las interacciones vía telefónica, gestiona citas para talleres, realiza contactos de control de calidad con el cliente y por otro lado atiende inquietudes y requerimientos de información.

Departamento de talento humano, encargado de las relaciones con empleados pues el empleado es un cliente interno y merece de atención continua, seguimiento y buenas relaciones, para asegurar un buen cumplimiento de su trabajo.

Departamento de mercadeo, esta área se encuentra al frente de todos los departamentos antes mencionados, pues administra, evalúa y optimiza los procesos y tareas de cada departamento, además se encarga de analizar la información proporcionada para tomar decisiones y acciones ante situaciones que requieran de mayor activación o apoyo.

Por otro lado el departamento de mercadeo mide el entorno de la empresa, analizando a proveedores, competencia y más. Con la finalidad de mantener competitiva a la empresa y respaldar la toma de decisiones gerenciales con información oportuna y de calidad.

### 2.2.1.1. Análisis de la inteligencia de mercado aplicada por el concesionario.

Tras analizar y comprender la inteligencia de mercado aplicada por la empresa “x”, se evidencia claramente los principios de Marketing dentro de todos y cada uno de sus categorías P-06, P-09 y P-11. Donde destacamos la orientación hacia servicio al cliente, evidenciando el uso de prácticas avanzadas de Marketing, dentro de los procesos P-06 y P-09, que conllevan el Manual para gestionar clientes y sub-grupos, y el Manual libretto del vendedor, podemos encontrar principios de neuro-marketing, donde se aplican técnicas de rapport para generar empatía con el cliente, rompiendo el hielo, reduciendo la tensión del momento, a su vez eliminando la sensación de que el asesor de ventas es solo un vendedor y no un amigo o aliado del cliente, pues se busca brindar la sensación de amistad, confianza y facilidad de acceso entre el cliente y su asesor.

Una vez que se logra generar una empatía con el cliente, el asesor posee una gran herramienta, que le permite conocer a su cliente y manejar mejores relaciones con el mismo, pues esto es CRM (Customer Relationships Management) que se traduce en una simple regla estableciendo que mientras más conozco a mi cliente y sus preferencias, es más fácil filtrar los por gustos o características específicas, ofreciéndonos la facilidad de agruparlos por nichos con intereses comunes que cumplan o se ajusten a los atributos ofrecidos por un producto determinado, de tal manera que ahorramos esfuerzos de comunicación masiva, reduciendo gastos y esfuerzos de intentar venderle productos “x” a clientes que solo buscan el producto “y”.

En resumen, optimizamos los recursos de la empresa, al ofrecer productos cuyas características se ajusten a lo que buscan o exigen los prospectos de ciertos nichos específicos.

Al analizar el proceso de entrega de vehículos, se evidencia una guía paso a paso para entregarle un vehículo a un cliente, esta guía contiene pasos ordenados que detallan claramente cómo y en qué orden enseñarle los atributos del vehículo al cliente, este proceso ha sido analizado y preparado por la marca que otorga la franquicia, con la finalidad de agilizar el proceso de entrega, mientras que facilita

la comprensión y asimilación de las explicaciones por parte del cliente, pues este proceso claramente representa inteligencia de mercado aplicada hacia la satisfacción del cliente, con la finalidad de generar un momento memorable para el cliente, donde sus emociones por la recepción de su vehículo nuevo, sean debidamente acompañadas por un servicio de calidad para que se convierta en un momento especial que perdurará en la mente del cliente.

Esa idea de perdurar en la mente del cliente como un momento especial en su vida, esta enlazado y representado por el principio de “*top of mind*”<sup>34</sup> muy conocido y perseguido por todas las empresas y marcas que aplican los principios básicos de marketing.

Al generar momentos especiales para el cliente, se busca que este se fidelice con mi marca, incrementando drásticamente su potencial de ventas a largo plazo, permitiéndome considerarlo un cliente para más ventas o calificable para otras líneas de servicio o venta de bienes que me permitan incrementar esa relación bien trabajada.

En conclusión, podemos calificar la inteligencia de Mercado aplicada por el concesionario como una gestión muy bien realizada y administrada, habiendo sido esta uno de sus puntos fuertes en el área de prospección, retención y atracción de clientes.

La fortaleza y destreza presentadas en las áreas relacionadas con la inteligencia de Mercado y marketing aplicados le han otorgado al concesionario una ventaja competitiva sobre su competencia durante los últimos años.

La Mejora continua, perseguida como un esfuerzo por mantenerse innovando y liderando el mercado, permite el análisis, comprensión y evaluación del actual proceso o sistemas de inteligencia de Mercado, pues ellos el concesionario se ha abierto a la excelencia en ventas con la finalidad de permitir que se

---

<sup>34</sup>Top of mind, posicionarse en la mente inconsciente de un cliente, cosa que cuando el piense en algo relacionado con mis productos, lo vincule inmediatamente con mi marca.

les asesore y apoye en aplicar procesos de marketing más complejos, con la finalidad de mejorar, actualizar o implementar procesos de inteligencia de Mercado y marketing.

Con la excelencia en ventas esperamos mejorar e implementar procesos que le garanticen al concesionario o empresa, mejores relaciones con sus clientes (CRM), acompañado de procesos de medición y evaluación de acciones e interacciones sobre la marcha (CSI), elevando los estándares de servicio y asegurando que cada momento q el cliente interactúa con el concesionario, sea una experiencia grata que elimina las aleatoriedades minimizando las improvisaciones por parte de los empleados de la empresa, elevando la calidad del servicio, brindando un valor agregado y optimizando los recursos de la empresa mediante la mejora e incremento de las probabilidades de cierre de ventas.

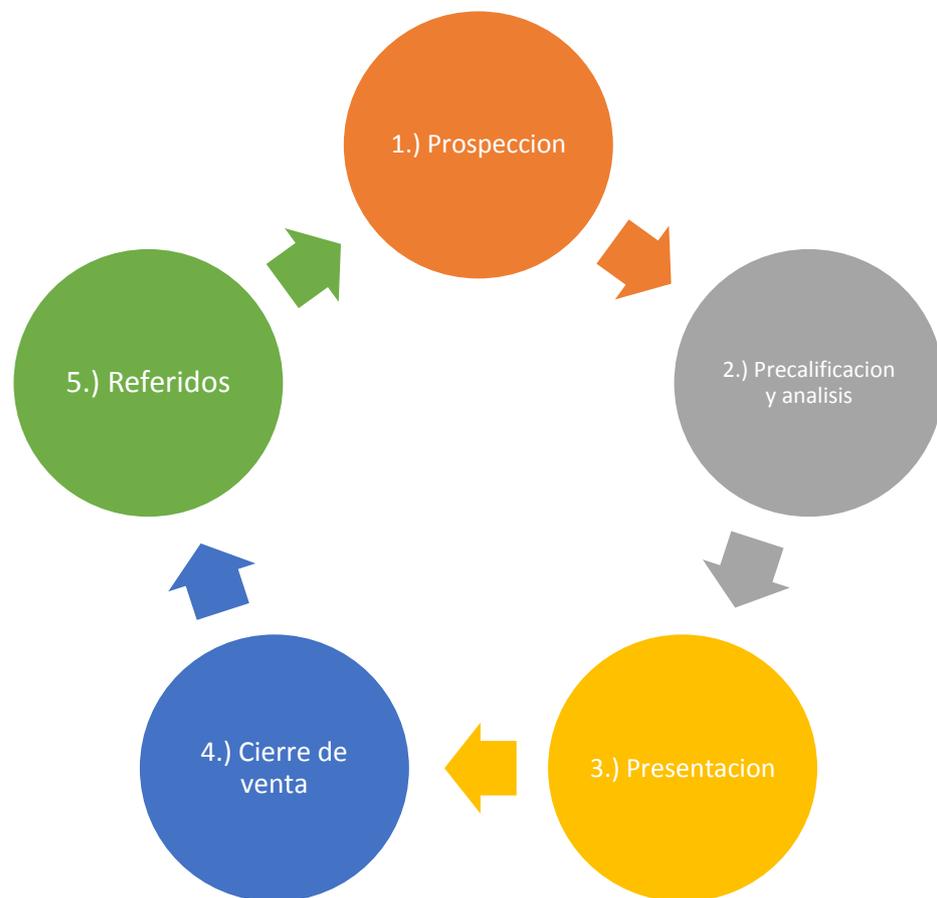
Tras un análisis de los procesos empleados por la empresa, detectamos que gran parte de las tareas que conllevan variedad de acciones, recaen netamente en los vendedores o asesores comerciales, pues esto le agrega un montón de trabajo adicional a su proceso de ventas, lo que conlleva a posibles decadencias en calidad de servicio por que el asesor busca vender más para cobrar sus comisiones y en el proceso descuida sus otras tareas.

Con la excelencia en ventas se planea alivianar ciertas actividades de las obligaciones del asesor, pues se concentra en optimizar su capacidad de ventas, colocando personas con mayor experiencia en las otras áreas como financiamiento, créditos, matriculación, preparación de vehículos, etc. De tal manera que colocamos un responsable para cada proceso, garantizando resultados de calidad y agilitando los procesos.

3. CAPITULO 3, LA EXCELENCIA EN VENTAS

### 3.1. Conociendo la excelencia en ventas.

Hoy en día definimos el proceso de ventas como un conjunto de 5 pasos ordenados a seguir para alcanzar la venta o cierre, donde se inicia con un prospecto, para luego proceder a la calificación de las cualidades o características que presenta el prospecto para la adquisición del producto o servicio que mejor se adapte a dichos parámetros, una vez encontrado dicho producto o servicio se lo presenta al prospecto con la expectativa de cerrar la venta y finalizar la misma recibiendo una referencia que le permita reiniciar el proceso de ventas.



Pues al analizar este proceso y evaluarlo en acción dentro de la empresa, encontramos que el concesionario aplicaba un modelo muy similar, el cual podemos dividir en función de personas involucradas y procesos:



Podemos destacar que el modelo empleado por el concesionario, busca que un asesor comercial desempeñe las siguientes funciones, descritas a continuación



La excelencia en ventas propuesta en esta tesis, analiza, segmenta y pretende mejorar el actual proceso de ventas empleado por un concesionario de vehículos, buscando revolucionar los procesos convencionales de venta, eliminando aleatoriedades entre las interacciones vendedor-cliente, generando nuevas experiencias junto a nuevos estándares de servicio y calidad, aumentando su valor agregado, llegando a conocer al cliente, a su familia, de tal manera que aplica técnicas de Marketing para evaluar, encuestar y comprender las necesidades del usuario.

Los estudios y encuestas realizadas, destacan que los puntos más importantes para los clientes que adquieren bienes o servicios son:

- Recepción
- Presentación del punto de venta, personal y producto
- Amabilidad y actitud del personal
- Tiempos de espera
- Conocimiento del producto
- Relaciones Post-venta (fidelización)
- Facilidades de pago
- Variedad de opciones
- Facilidad de contacto con la empresa
- Valor agregado
- Calidad del servicio <sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Pedro Torres V.. (Octubre 2015). Encuesta a clientes. S/N, 0, 3.

Una vez que analizamos los indicadores destacados en la encuesta, descubrimos la importancia de crear nuevos pasos dentro del proceso de ventas convencional, ya que el cliente siempre busca sentirse afiliado a una marca o producto, pero su fidelidad depende del trato que reciba y el valor que se le dé a su confianza depositada en la marca, producto o un representante de los mismos.



En el nuevo proceso de ventas propuesto por la excelencia en ventas, se separan ciertos procesos anteriores y se crean nuevos procesos donde se busca subdividir las funciones para su mejor categorización o evaluación y a su vez se crean nuevos puntos que preceden al cierre de la venta buscando crear relaciones post-venta que nos permitan seguir aprovechando de la conexión generada para ofrecer nuevos productos y servicios al nuevo amigo de la empresa, representando mayor

efectividad y eficiencia en las funciones y esfuerzos de la empresa por volverse más rentable y auto sustentada.

- 1.) Prospección, crea categorías para los clientes, basándose en su origen, ya sean clientes que retornan, nuevos, referidos, agendados, etc.
- 2.) Precalificación, establece procesos ágiles para conocer al cliente y sus requerimientos para guiarlo o asesorarlo en la selección el producto que mejor se adapte o satisfaga las necesidades del cliente.
- 3.) Presentación, busca presentar de forma impecable el punto de venta, producto, asesor y servicio que se le brinda al cliente, tratando de generar una sensación de alta calidad y valor agregado.
- 4.) Selección del producto y anexos, una vez que se ha seleccionado un producto para un cliente, se debe evaluar si este cumple con las expectativas y criterios del cliente, solo con la confirmación de este paso se puede proceder a ofrecerle aditamentos para el producto.
- 5.) Opciones de pago y financiamiento, aquí se determina la forma en la que el cliente realizara el pago, ya sea crédito, contado o financiado por terceros.
- 6.) Entrega del producto, este es el momento que toda persona que adquiere un producto más anhela, ya que aquí se mezclan emociones, presiones, sensaciones y más junto a un momento de máxima alegría del comprador, por ende este momento debe ser inolvidable y muy memorable para el cliente.
- 7.) Posterior a la entrega del producto se debe proceder a la evaluación y cumplimiento de todos los pasos anteriores para determinar si el cliente quedo satisfecho y feliz, si la respuesta a esas dos afirmaciones es positiva, es muy viable y casi seguro que el cliente nos otorgue clientes referidos.

- 8.) Plan de fidelización, posterior a la compra del producto, se debe generar interacciones con el cliente, ya sean oferta de mantenimiento o mejora del producto junto con promociones e invitaciones para mantener y retener al cliente fiel a nuestra marca, ya que este representa ventas a futuro.

En base a este nuevo proceso de ventas planteado por la excelencia en ventas se subdivide y categoriza los 8 puntos dentro de 5 categorías denominadas fases que facilitaran su medición, control y asignación, ya que al haber creado nuevos puntos, también se busca especializar, alivianar y simplificar el trabajo de las personas involucradas con la finalidad de mejorar el rendimiento de la empresa y evolucionar considerando que las nuevas generaciones tienden a presentar altos índices de rotación de personal, por ende no podemos permitir que las personas se vuelvan imprescindibles.

-Fase 1; Personal excelente

-Fase2; Comunicación excelente.

-Fase 3; Imagen y Servicio con excelencia.

-Fase 4; Excelencia en la Entrega.

-Fase 5; Atendiendo y Satisfaciendo al cliente con Excelencia

### 3.1.1.1. Personal Excelente.

El proceso de excelencia en ventas inicia por la implementación de personal “excelente” y altamente capacitado, pues se requiere de gente que maneje diferentes habilidades, como buena comunicación, capacidad de escucha, empatía, conocimientos de mercadeo y cultura general, y que se comprometa con la empresa, este alineada a los objetivos de la misma y se sienta parte de algo más grande, que le haga sentir gusto por lo que hace, ya que eso permitirá ofrecer un servicio diferenciado, orientado a satisfacer al cliente creando momentos memorables que marquen un hito para el cliente, con el trasfondo de asegurar una relación comercial o vínculo, que perdure.

Con la finalidad de maximizar las probabilidades de éxito en esta área, el estándar de gestión estratégica plantea la creación de programas y procesos que promuevan el crecimiento del personal, tanto dentro como fuera de la empresa, demostrando que de esta manera la empresa se preocupa por el desarrollo y crecimiento de sus colaboradores y por ende contribuyendo a la familia y sociedad con personas más motivadas, positivas y comprometidas en todas las áreas de su vida.

La excelencia en ventas también apoya y sugiere la creación de programas de desarrollo de líderes, y se establecen programas de capacitación, que faciliten las herramientas para el liderazgo y gestión de talentos ocultos entre el personal, programas de compromiso que mantengan a la gente motivada y con ganas de pertenecer a la empresa, programas sociales que ayuden a promover las relaciones positivas entre el personal y programas de apoyo entre departamentos que permitan a la gente experimentar el alcance de su trabajo realizado y sobre todo facilite la comprensión de que el trabajo no termina al cumplir con una tarea expresa, sino al colaborar con la siguiente persona cuyas labores dependen de procesos encargados al sujeto anterior y más importante aún, eso contribuye a que la empresa tenga mejores resultados, lo cual redundará en beneficio para todos sus empleados, tanto porque hay un mejor clima de trabajo, como porque la empresa se vuelve eficiente.

Para la aplicación del estándar de gestión estratégica, se plantean seis pasos elaborados, que consideran cada aspecto de vital importancia para administrar, gestionar y alcanzar un personal con actitud y calidad que sean dignos de un proceso de excelencia en ventas:

- 1.) Reclutamiento y selección; aquí inicia la persecución y búsqueda por alcanzar la excelencia en ventas, se sugiere la creación de un grupo o departamento encargados de cazar y reclutar nuevos talentos, pues se debe crear un proceso riguroso, para escoger a las personas que tienen un perfil orientado a ser positivo y creativo, capaz de tener iniciativa y que sumen en lugar de restar al clima laboral, pues una vez que ciertas carpetas han sido filtradas, se procede a una primera entrevista, y luego se darán los pasos necesarios para que la persona ingrese.
- 2.) Capacitación y desarrollo; como se mencionó anteriormente, para alcanzar la excelencia se requiere personal excelente, lo que se traduce la capacitación continua del personal y la medición del desempeño mediante KPI's que faciliten la detección de falencias a tiempo, para reforzar en áreas de bajo desempeño.
- 3.) Gestión por indicadores de desempeño; según sugiere este proceso, el personal debe trabajar orientado a resultados, por ende debe conocer y comprender claramente sus obligaciones o labores a seguir, las cuales deben poseer KPI's ingeniosamente creados para medir su desempeño laboral. Es ideal un monitoreo constante de estos indicadores, ya que darán una idea del progreso o evolución y calidad del trabajo realizado por el personal.
- 4.) Compromiso de áreas de soporte a ventas; ya que las ventas son el pilar de una empresa, se debe tener claro que existen áreas o departamentos que trabajan específicamente con la finalidad de brindar un soporte directo a las ventas, pero la excelencia en ventas, plantea una nueva visión, la cual consiste en que si bien brindan soporte a las ventas en realidad

su finalidad es la de asegurar la calidad ofrecida al cliente en todo tipo de procesos, por lo que se plantea una reestructuración de la forma en cómo se veía antes a las áreas de apoyo.

- 5.) Remuneración y reconocimiento; ya que la empresa fue creada con la finalidad de generar ingresos y rentabilidad, es ilógico pensar que el personal debe ser remunerado con un esquema de ingresos fijo, por lo que la excelencia en ventas replantea los esquemas de ingresos tradicionales y sugiere que los colaboradores deben de ganar en función de su desempeño, para esto la empresa debe establecer KPI's que permitan al personal incrementar sus ingresos porcentualmente en función de su desempeño, adicional a esto, se sugiere la creación de programas de premios donde se establecen metas laborales como números en cuotas de ventas que además de la bonificación en la remuneración del empleado, le otorguen un premio o reconocimiento. Es de suma importancia tener en mente que a altos desempeños laborales por parte de un empleado, deben acompañar reconocimientos públicos, pero a bajos resultados deben acompañar un llamado de atención privado.
  
- 6.) Compromiso del liderazgo; se debe colocar líderes comprometidos con el desarrollo de personas y la empresa. Contar con su apoyo y gestión, ayudará a la empresa a poseer un personal calificado y elevar su potencial de ser excelente.

### 3.1.1.2. Comunicación Excelente

Una empresa debe determinar con claridad cuáles son todos sus puntos de interacción entre un representante de la misma y un cliente, ya que con una clara identificación y comprensión de sus áreas de contacto, puede trabajar en estandarizar procesos de atención y de esta manera hacer que el cliente se sienta atraído a un servicio diferenciado que promete siempre tratarlo igual de bien, generando una experiencia agradable que busca cumplir con los requisitos de la excelencia en ventas.

Para facilitar la identificación y administración de las áreas de contacto con el cliente, se han creado tres categorías generales que facilitarán acoplar o ajustar futuras áreas dentro de estas;

-Flujo de vitrina, consiste en la visita física del cliente al punto de venta, pues se desarrolló todo un proceso que incluye protocolos de bienvenida junto con libretos de venta para los asesores.

El flujo de vitrina se considera toda interacción física o cara a cara entre el cliente y la marca, por lo que representa la categoría más importante de todas, ya que aquí es donde el cliente interactúa con más de un representante de forma directa, por tanto es un factor decisivo la amabilidad y cordialidad de todos los empleados que están en el área de flujo de vitrina.

Parte del flujo de vitrina es la administración y aplicación correcta y exitosa del merchandising<sup>36</sup>, para alcanzar un nivel de satisfacción y comodidad del cliente en el punto de venta.

-Flujo de llamadas, se pretende establecer un proceso que garantice la atención temprana, oportuna y satisfactoria de todas las llamadas entrantes al punto de venta, pues hoy en día mucha gente no tiene el tiempo para visitar físicamente el punto de venta, por ende acuden a la facilidad de una

---

<sup>36</sup> Merchandising; rama de la Mercadotecnia cuyo objetivo es incrementar la rentabilidad en el punto de venta a partir del estímulo de la demanda, incluye diversas técnicas que apuntan a presentar los productos o servicios en las mejores condiciones para que éstos resulten atractivos al potencial comprador  
Fuente, Diccionario de la RAE.

llamada telefónica, donde esperan ser atendidos rápida y oportunamente por una persona completamente calificada.

Con la finalidad de garantizar una atención telefónica excelente, se sugiere la creación de una central telefónica que hoy en día puede ser automatizada, ahorrando costos a la empresa y agilizando el servicio al cliente, una central debe contar con gente especializada en ventas que proporcione las características y precios del producto, consultas y asesorías técnicas sobre, información sobre post-venta y mantenimiento del producto y comunicaciones por relaciones con el cliente CRM para evaluar el desempeño de la empresa en su trato con el cliente.

-Flujo de Internet, reúne todos los contactos vía web, ya sea por medio de la página WEB de la empresa, redes sociales o bases de datos de correos electrónicos, para atender a sus inquietudes. En ciertos casos se notifican las inquietudes receptadas a la central telefónica para que establezcan una comunicación directa con el cliente.

En su plan de mejora continua, la empresa tiene un departamento, que lo ha bautizado bajo el nombre de D.E.M.R.C. ( Departamento Especializado en Mejorar Relaciones con el Cliente) esta área administra, evalúa y estandariza las tres categorías de atención al cliente, mediante esta área se pretende brindar un respaldo adicional hacia otros departamentos de la empresa, ya que evalúa y brinda seguimiento de las interacciones de la empresa con el cliente, permitiendo obtener calificaciones e índices de satisfacción al cliente (CSI) que a su vez facilita la creación de una nueva herramienta de ventas denominada rescate, la cual interviene en caso de que un cliente le otorgue una mala calificación a la empresa de manera que le permite reivindicarse y ofrecer soluciones que le lleven a recuperar la relación con el cliente y su confianza

El Departamento Especializado en Mejorar Relaciones con el Cliente (D.E.M.R.C.), pretende mejorar notablemente las relaciones entre el cliente y la marca, brindando la seguridad de que la empresa, no solo pretende venderle un auto, sino está ahí para apoyarlo, asesorarlo y satisfacerlo, así el cliente se sentirá cómodo y valorado.

No contento con todo este servicio, el departamento D.E.M.R.C. propone un estándar de comunicaciones entre la empresa y el cliente, el cual plantea un seguimiento al cliente, con llamadas de felicitación en sus fechas importantes como cumpleaños, y otras de control de calidad o recordatorio de mantenimiento del producto.

### 3.1.1.3. Imagen y servicio con excelencia

La presente Fase, pretende establecer procesos y parámetros en cómo se debe atender a los clientes, aquí se determina y estandariza el proceso o libreto de trato al cliente que se debe manejar por todos y cada uno de los empleados, aquí es de suma importancia la presentación del punto de venta tanto como del producto, pues el orden, la pulcritud, y el aseo del personal son un referente inmediato de la marca y el producto en sí.

Se ha dividido el estándar de cómo atender y ventas en cinco subcategorías que facilitarán la designación de tareas entre el personal;

-Presentación, abarca todo el punto de ventas y el personal, dicta la buena presencia, pulcra y ordenada, ya que estos se convierten en referentes inmediatos de la imagen de la marca y de la empresa.

Se designa a un grupo de empleados o responsables para evaluar y controlar la presentación diaria del punto de ventas y el resto del personal, esta tarea debe ser acompañada por otra de este mismo estándar.

-Negociación, es llevada a cabo por parte de los asesores comerciales, ellos son quienes deben regirse por un libreto de ventas que los oriente a maximizar el resultado en sus labores comerciales.

La excelencia en ventas plantea una mejora en la gestión clásica del asesor de ventas y busca reducir la carga multitarea del asesor, estableciendo responsables especializados en diferentes áreas y tareas que antes realizaba el asesor.

-Decisión de compra, concentra la labor de varias personas para conseguir que el cliente se incline por una opción u otra que mejor se ajuste a sus necesidades, entre algunas variables que coinciden en esta subcategoría están las de presentación, negociación y facilidades de pago.

-Rescate, en caso de que alguno de los procesos previos falle, se crea el proceso de rescate, que busca asistir a recuperar clientes que pudieron perderse por falencias en el servicio, criterios diferentes con el asesor de ventas o los muy comunes problemas con el financiamiento o método de pago.

-Venta de adicionales, una vez aprobada la decisión de compra por parte del cliente, o un rescate efectivo, se da lugar a la venta de adicionales que complementan o acompañan al bien o servicio vendido.



37

---

<sup>37</sup> Daniel Granados. (Enero 2014). Calidad de software. Marzo 2016, de Blogger Inc. Sitio web: <http://inger-farma.com/wp-content/uploads/2012/03/ObjetivosQ10.png>

#### 3.1.1.4. Excelencia en la Entrega

La entrega de un bien o servicio y la forma en cómo se los realiza, reflejan plenamente la calidad y valor agregado ofrecido por la empresa y la marca, una falencia aquí, representa la falla de todo un sistema y peor aún representa la falla del proceso de excelencia en ventas, borrando toda gestión efectiva y positiva que se haya realizado antes.

Para garantizar una entrega excelente, se subdivide este estándar en tres subcategorías;

-Facturación, prepara la documentación requerida para dar lugar a la facturación del bien o servicio, aquí se verifican los datos del cliente.

-Documentación adicional, se debe preparar documentación legal que sea necesaria previa a la entrega física del bien o servicio, adicional a esta documentación se debe preparar y verificar el cumplimiento de las políticas internas.

-Programación de entrega, pretende asegurar la culminación con excelencia del proceso de ventas, con la finalidad de satisfacer y superar las expectativas del cliente, por ende en esta subcategoría no se toleraran errores, con la promesa de eliminar errores, se designan personas encargadas de preparar y dar seguimiento a los procesos para verificar que el bien o servicio esté listo para ser entregado o presentado a tiempo, y en excelentes condiciones.

### 3.1.1.5. Atendiendo y satisfaciendo al cliente con Excelencia.

Esta fase busca perseguir la promesa de la excelencia en servicio o atención brindada por la empresa, pues ofrece un seguimiento o acompañamiento durante el proceso de compra para que el cliente se sienta apoyado y respaldado, parte de este estándar, es la medición de su satisfacción con cada uno de los aspectos relacionados a su experiencia con el punto de venta, estos puntos de medición son establecidos y calificados mediante KPI's y encuestas telefónicas realizadas al cliente.

Toda marca o empresa que pretenda adaptarse a la excelencia en ventas, debe presentar la medición de CSI como un requisito indispensable de su gestión, ya que solo así sabrá en qué áreas mejorar para alcanzar la excelencia.

### 3.2. CSI en la excelencia en ventas.

La importancia de un índice de satisfacción al cliente, o por sus siglas en inglés “Customer Satisfacción Index” (CSI), recae en el evidente hecho que las compañías deben satisfacer y complacer a sus clientes por que un cliente satisfecho regresara y compartirá su experiencia positiva con otras personas, convirtiéndolas en clientes potenciales, los cuales estarán dispuestos a pagar un poco mas por un trato preferencial con un servicio diferenciado y enriquecedor.<sup>38</sup>

En adición a lo ya establecido, existen estudios que plantean que el costo de retener a un cliente versus el de atraer a un nuevo cliente, le representa a la empresa menos de un décimo, así que lo más lógico es aferrarnos a los clientes que ya tenemos y satisfacerlos con un servicio diferenciado mediante una promesa de calidad y excelencia.

Teniendo muy claro que debemos retener y satisfacer a nuestros clientes, la excelencia en ventas propone la constante medición del CSI mediante KPI’s diseñados para cada indicador que consideremos relevante en la empresa.

El CSI de una empresa debe ser medido mediante encuestas al cliente, quien deberá calificar el desempeño de la empresa y su personal basándose en cinco categorías generales. A continuación se anexa una guía para facilitar la selección de KPI’s orientados a la excelencia en ventas, cabe recalcar que no son las únicas opciones ya que los KPI’s pueden ser creados o modificados a gusto y necesidad de la empresa.

---

<sup>38</sup> Paul Hague. (2014). Customer Satisfaction Surveys & Research: How to Measure CSAT. Marzo 2016, de B2B International Sitio web: <https://www.b2binternational.com/publications/customer-satisfaction-survey/>

<b>El producto y la marca</b>	<i>Calidad</i>
	<i>Tiempo de vida</i>
	<i>Diseno</i>
	<i>Variedad de productos</i>
	<i>satisfaccion con su producto</i>
<b>Entrega del producto</b>	<i>Entrega a tiempo?</i>
	<i>Velocidad de la entrega</i>
<b>Personal y servicio</b>	<i>Cortesia del personal</i>
	<i>Disponibilidad del personal</i>
	<i>Conocimiento</i>
	<i>Accsequibilidad y facilidad de contacto</i>
	<i>Amigabilidad</i>
	<i>Respuesta a inquietudes presentadas</i>
	<i>Servicio posterior a la venta</i>
<i>Servicio tecnico</i>	
<b>La compania</b>	<i>Reputacion</i>
	<i>Facilidad de hacer negocios</i>
	<i>Facturacion a tiempo</i>
<b>Precio</b>	<i>Precio de mercado</i>
	<i>Costo de uso</i>
	<i>Valor recibido por su dinero</i>

39

Las encuestas de CSI deben ser medidas en escalas numéricas, ya que los clientes están acostumbrados a expresar su satisfacción basados en una escala numérica con significados crecientes para positiva y decrecientes para negativo, además una escala numérica nos facilita la tabulación de los datos y la creación de puntajes deseados.

Muchas empresas expresan sus calificaciones de CSI en escalas numéricas del 1 al 3, interpretándose como malo (1), regular o neutro (2) y bueno (3), pero la excelencia en ventas establece una medición sobre 5 puntos, donde el grado 1 equivale a totalmente insatisfecho y el grado 5 equivale a totalmente satisfecho.

<sup>39</sup> Paul Hague. (2014). Customer Satisfaction Surveys & Research: How to Measure CSAT. Marzo 2016, de B2B International Sitio web: <https://www.b2binternational.com/publications/customer-satisfaction-survey/>

Cuando poseemos un cliente totalmente satisfecho, aseguramos su retorno, pero parte del hecho de medir su satisfacción es solo la mitad del trabajo, ya que la otra mitad de esta medición nos permite conocer las expectativas del cliente y la forma en como estas afectan dentro de una calificación global de satisfacción, generando un compromiso constante por parte de la empresa en mantenerse evolucionando y adaptándose para cumplir las exigencias y superar las expectativas de sus clientes.

En caso de recibir malas calificaciones, el encuestador debe apegarse a la excelencia y manejar las quejas y reclamos de la mejor manera posible, siempre teniendo en cuenta las 8 claves para el manejo de conflictos y quejas establecidas por la excelencia en ventas;

- No huya!, hable con todos los clientes.

- Anticipe y prepárese para los problemas comunes y reclamos.

- Pregunte y escuche.

- Entienda lo que falló o faltó.

- Agradezca a su cliente por la oportunidad de mejora.

- Demuestre comprensión.

- Intente resolver o compensar el problema dentro de sus capacidades o funciones autorizadas.

- Brinde seguimiento a la situación, llame nuevamente y verifique si no falta algo más, asegúrese de que el cliente quedo totalmente satisfecho con la resolución.

La excelencia en ventas plantea un cuadro de acción en base a las notas recibidas;

<b>El rango de las Notas determina la forma de acción</b>			
Nota	5	3 - 4	1 - 2
Genera	Elogio	Misión	Notificación
Acción del Asesor con el Cliente	Agradecerlo	Revertir Satisfacción (foco en la solución del problema)	
Acción del Gerente Comercial con el Asesor	Felicitar	Acompañar	Comunicar
Acción del Gerente Comercial con el Cliente			Revertir Satisfacción (foco en la solución del problema)
Acción del Gerente General con el Asesor	Felicitar		
Acción del Gerente General con el Cliente			Revertir Satisfacción (foco en la solución del problema)

<sup>40</sup> Manual de excelencia en ventas, Anónimo, Marzo 2016.

#### 4. CAPITULO 4, IMPLEMENTANDO LA EXCELENCIA

#### 4.1. Implementando la Excelencia en ventas.

Se ha preparado esta tesis para guiar a las personas a la implementación de un proceso de Excelencia en Ventas en sus empresas o negocios. En este caso tomaremos el concesionario estudiado a manera de ejemplo.

#### 4.2. Diagnostico.

Iniciamos con un diagnostico que nos ayuda a identificar el actual proceso de ventas que posee el concesionario, junto a este proceso, se identifican claramente las áreas de interacción con el cliente para su fácil comprensión y administración.

La empresa en cuestión presenta un esquema de operaciones basado en un manual emitido por la marca que le otorga la franquicia, el cual fue analizado y revisado en el capítulo 2 de esta tesis. Dentro de este manual se detallan procesos como;

-P-06. Manual para gestionar clientes y sub-grupos, que establece bases para la prospección efectiva de clientes orientada a la venta de vehículos nuevos, dicho proceso subdivide a los clientes en cuatro categorías; potenciales, efectivos, reales y para toda la vida.

-P-09. Manual libreto del vendedor, que busca conocer al cliente, para luego permitirle al vendedor convertirse en un asesor quien ayuda al cliente a satisfacer sus necesidades y a su vez se genera un vínculo con el concesionario y la marca, generado una oportunidad de recompra y una oportunidad de conseguir referidos y mas ventas.

Este manual subdivide su gestión en cinco pasos; bienvenida, entrevista consultiva, presentación selectiva, presentación del acuerdo de compra y cierre del proceso de ventas.

-P-11, Manual de presentación de producto final, en esta etapa se busca aprovechar el momento sentimental en el que se encuentra el cliente, para convertir la situación en un momento memorable con el fin de marcar el inicio de una relación sostenible y duradera durante el ciclo de vida del bien adquirido.

A continuación encontramos un cuadro que detalla el proceso de ventas que lleva a cabo el concesionario basándose en el manual MAMC.



41

Una gran ventaja para la implementación del proceso de excelencia en ventas, es que el concesionario analizado ya cuenta con un estándar de medición de satisfacción al cliente basado en KPI's que evalúan el grado de conformidad con el servicio recibido en base de una escala del 1 al 3.

<sup>41</sup> Cuadro basado en el proceso de ventas según el manual de MAMC.

Adicional al proceso de CSI, la empresa posee los tres canales de atención al cliente, donde presenta solidas estructuras separadas por departamentos o áreas que denominan como fuerza de ventas, contact center y el departamento de mercadeo.

#### 4.3. Capacitación y planeación.

Para dar inicio a la implementación del proceso de excelencia en ventas se debe iniciar con la gerencia general y la junta de accionistas para que ratifiquen su apoyo y compromiso ante este innovador proceso. Luego con el apoyo de estas importantes áreas, se procede a citar a todos los miembros del staff directivo de la empresa para presentarles el concepto de la excelencia en ventas, con esto se pretende generar compromiso entre los líderes de la empresa, permitiendo de esta forma que la gente plantee sus inquietudes y se comprometa con el cambio que se pretende realizar.

Una vez ratificados los compromisos de apoyo y mejora entre los líderes de áreas, se procede a establecer los pilares y estándares base para brindar un servicio con excelencia;

-Presentación y excelente ambiente, cuide de la presentación personal, “Usted es su marca”, “Usted es parte de ESTA MARCA”, encante al cliente manteniendo la excelente organización del ambiente, siempre limpio, ordenado y decente.

-Amabilidad y actitud de excelencia, sea respetuoso con todos y cada uno de los clientes sin importar su tipo ni distinción, ellos son quienes tienen el dinero y la decisión de comprar en otro lado. Conteste todas las llamadas con excelencia, buena disposición y cortesía, esto ayudara a marcar una diferencia en el servicio ofrecido. Siempre preste atención a su cliente, no permita que este se sienta menospreciado o desatendido.

El que la gente conozca y practique estos estándares de atención representa un arduo trabajo que debe controlarse y promoverse día a día, es por esto que se necesitan lideres comprometidos para iniciar el camino del cambio hacia la excelencia en ventas, adicional a los líderes de áreas, se requiere

un trabajo aún más fuerte por parte de la gerencia quien debe evaluar y reforzar estos estándares y valores en sus líderes como parte de una cultura corporativa interna.

Una vez que se evidencie el compromiso, estándares y valores de la excelencia en todos los líderes de área, se puede proceder a impartir y exigir estos valores en el personal.

Cuando una empresa sepa que la gran mayoría de sus colaboradores están aportando a la iniciativa de la mejora continua mediante la excelencia en ventas, se puede proceder al siguiente paso.

#### 4.4. Validación de los planes de acción.

En este nivel, reunimos y capacitamos al personal por áreas en cursos y talleres, donde les presentamos la oportunidad de aportar sus opiniones y sugerencias que le permitan a su área de trabajo mejorar y optimizar su trabajo, pues ellos son quienes realizan el trabajo día a día y muchas veces ven y conocen falencias o trabas ocultas para quien no vive ese puesto de trabajo.

Tomando en consideración las recomendaciones del personal involucrado en los procesos diariamente, procedemos a adaptar y analizar el plan de acción que les orientará en la estandarización de un servicio excelente.

A continuación se presentan los planes por áreas

#### 4.4.1.1. Área dividida en función de la Fase 2; Comunicación Excelente.

Durante el taller, el personal llenó el siguiente FODA y anexó sus sugerencias. A continuación se detalla el plan de acción que se adaptó a las sugerencias del personal.

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación constante</li> <li>2. Infraestructura</li> <li>3. Resplado de marca</li> <li>4. Facilidades de pago</li> <li>5. Buena estructura organizacional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disposición del personal al cambio</li> <li>2. Mejora continua</li> <li>3. Mejorar calidad en el ambiente laboral</li> <li>4. De aportar a mejorar el puesto</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta rotación de personal</li> <li>2. Papeleo excesivo en ciertos tramites.</li> <li>3. Restricciones en líneas telefónicas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clientes mal humorados</li> <li>2. Saturación de líneas telefónicas</li> <li>3. Filas de facturación</li> <li>4. Restricciones de créditos</li> </ol>

42

Personas involucradas en el equipo de comunicación Excelente.

<b>COMUNICACION EXCELENTE</b>			
<b>Flujo de Vitrina - Flujo de Llamadas - Flujo de Internet</b>			<b>EQUIPO</b>
1	Camila Salamea	Anfitriona	FLUJO DE VITRINA
2	Jhoana Cuenca	Contact Center	FLUJO DE LLAMADAS
3	Jessica Redrován	Anfitriona - Central de Facilidades	FLUJO DE VITRINA
4	Tania Zárate	Anfitriona-Facturadora-Logística	FLUJO DE VITRINA
5	Ximena Bautista	Jefe de Sistemas	FLUJO DE INTERNET
6	Verónica Vicuña	Jefe F&I	FLUJO DE VITRINA
7	Sucethy Ruilova	Jefe de Agencia	FLUJO DE VITRINA

43

<sup>42</sup> FODA llenado por el personal involucrado en el área de Comunicación Excelente.

<sup>43</sup> Personal involucrado en el área de Comunicación Excelente. Agencia Matriz (Febrero 2016)

El equipo de Comunicación Excelente presentó las siguientes sugerencias para alcanzar la excelencia en ventas, basándose en los pilares y parámetros del servicio excelente que se les presentó antes de conocer los estándares que se establecerán;

-Sugerencias equipo de flujo de llamadas;

<b>Sugerencias equipo flujo de llamadas</b>	
1	No se puede identificar al asesor comercial que atendió al cliente.
2	Existen distracciones y ruido en el area del call center
3	Los asesores no dan prioridad alguna a las llamadas
4	No se puede saber si el asesor esta libre para recibir llamadas

-Sugerencias del encargado del flujo de internet;

<b>Sugerencias equipo flujo de internet</b>	
1	Actualizar pagina WEB
2	Mejorar servidor interno que permita soportar red local

-Sugerencias equipo de Flujo de Vitrina;

<b>Sugerencias equipo flujo de vitrina</b>	
1	Controlar que clientes abandonen local sin dejar datos
2	Solucionar problema de parqueo, a veces cliente no tiene puesto
3	Falta unidad en equipo de ventas.
4	Existen casos que vendedores se rehusan a atender a un cliente
5	A veces se satura de gente y falta personal para atender o direccionar
6	Ciertos clientes no son bienvenidos por entrar por accesos alternos.
7	Clientes aburridos en sala de espera piden clave WI-FI
8	Algunos asesores se distraen con el telefono mientras atienden.
9	Muchos problemas con largos procesos de matriculacion.

#### 4.4.1.2. Área dividida en función de la Fase 3, Imagen y Servicio con Excelencia.

Durante el taller, el personal llenó el siguiente FODA y anexo sus sugerencias a continuación se detalla el plan de acción que se adaptó a las sugerencias del personal.

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clinicas de ventas</li> <li>2. Toma de vehiculos usados</li> <li>3. Portafolio de productos</li> <li>4. Respaldo postventa</li> <li>5. Gestion y administracion de prospectos P-09</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Taller desarrollo de lideres</li> <li>2. Apertura de nuevos canales de atencion, Internet y via telefonica.</li> <li>3. Disponibilidad de Unidades</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Politica 0 descuentos</li> <li>2. Tiempos Matriculacion</li> <li>3. Papeleos legales credito</li> <li>4. Papeleos legales ventas</li> <li>5. Cruces con el area de usados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altos precios del mercado</li> <li>2. Caidas de las ventas</li> <li>3. Desuentos de la competencia</li> <li>4. Datos mal ingresados en sistema</li> </ol>

44

Personas involucradas en la implementación y operación de la fase Imagen y Servicio con Excelencia;

<b>SERVICIO CON EXCELENCIA</b>		
<b>Presentación - Negociación - Decisión de Compra - Rescate - Ventas de Adicionales</b>		
1	Christian Amay	Asesor Comercial Livianos
2	Andres López	Asesor Comercial Livianos
3	Magally Trelles	Asesor Comercial Livianos
4	Kristal Arias	Asesor Comercial Livianos
5	Juan Donoso	Asesor Comercial Pesados
6	Cecilia Siguencia	Facturadora
7	Ma Esther Muñoz	Contact Center
8	Estefania González	Coordinadora CRM
9	Catalina Aguirre	Jefe de Agencia

<sup>44</sup> FODA llenado por el equipo de Imagen y Servicio con excelencia.

Este equipo presento pocas sugerencias para la implementación de un proceso que les permita alcanzar la excelencia en ventas, entre algunas de sus sugerencias se destacan las siguientes;

<b>Sugerencias equipo de Imagen y Servicio con Excelencia</b>	
1	Ataché pasa llamadas o clientes a asesores ocupados
2	Organizar un sistema de turnos de atención.
3	Controlar promesas incumplidas de asesores a clientes
4	Hay clientes que entran y no son atendidos
5	Vendedores que contestan celular o mensajes frente al cliente
6	Ciertos vehículos no están limpios en área de exhibición
7	Cambiar matriculación, toma mucho tiempo al asesor
8	El taller no da preferencia a la revisión de PDI's de unidades nuevas
9	El área de entrega de vehículos suele saturarse.

#### 4.4.1.3. Área a cargo de la Fase de Excelencia en la Entrega.

Esta área no presentó un FODA, ya que el taller al que fueron citados estuvo más orientado hacia fomentar la unidad y colaboración entre departamentos y a su vez recibieron capacitaciones de trato al cliente con excelencia y los valores de cordialidad y respeto hacia el cliente que la excelencia promueve.

-Listado de personas involucradas en la administración de la fase de excelencia en la entrega.

<b>Entrega</b>		
<b>Facturación - Placa - Preparación y Programación de Entrega</b>		
1	Sandra Ugalde	Facturación - Logística
2	Jazmín Ochoa	Facturación - Logística
3	Carlos Román	Facilitador
4	Jose Luis Calero	Jefe de Taller
5	Adrián Santana	Asesor Comercial Pesados
6	Jéssica Güñansaca	Cartera
7	Gladis Berrezueta	Jefe de Agencia

Este equipo presento su lista de sugerencias para alcanzar un nivel de excelencia;

Sugerencias equipo del estandar de Entrega.	
1	Asesores dejan para el ultimo la facturacion del vehiculo
2	Cada asesor cree tener derecho a que su vehiculo se facture primero
3	Asesores ofrecen vehiculo en menos tiempo del que toma prepararlo
4	Asesores olvidan solicitar que se prepare la unidad.
5	Tecnicos de taller rehusan revisar PDI's ya que no representa ingresos
6	Exigen permiso de facturacion cuando aun no se recibe transferencia
7	Carros se ensucian en area de espera para entrega
8	Hay carros que se entregan sin cumplir con embellecimiento
9	Mejorar vinculo entre ventas y entrega, nos ven como malos.

#### 4.4.1.4. Fase 5, Atendiendo y Satisfaciendo al cliente con Excelencia

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer financiamiento en el punto de venta con pre-calificacion inmediata.</li> <li>2. Facilidad de toma y evlauacion de usados.</li> <li>3. Promociones y venta de adicionales</li> <li>4. Rescates de ventas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejora continua</li> <li>2. Ampliar oferta de fuentes de financiamiento</li> <li>3. Desarrollar financiamiento directo</li> <li>4. Ampliar oferta de adicionales fuera de la marca.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muchos estandares de marca, limitan ciertas lineas de negocio.</li> <li>2. Algunos clientes idean valores irreales para la venta de sus vehiculos usados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejores precios por usados en competencia</li> <li>2. Mercado rechaze la unidad usada.</li> <li>3. Capacidad de pago del cliente</li> <li>4. Cuotas de venta de accesorios y adicionales (PVA's) por parte de GM</li> </ol>

Personal involucrado en la fase 5, Atendiendo y Satisfaciendo al cliente con Excelencia

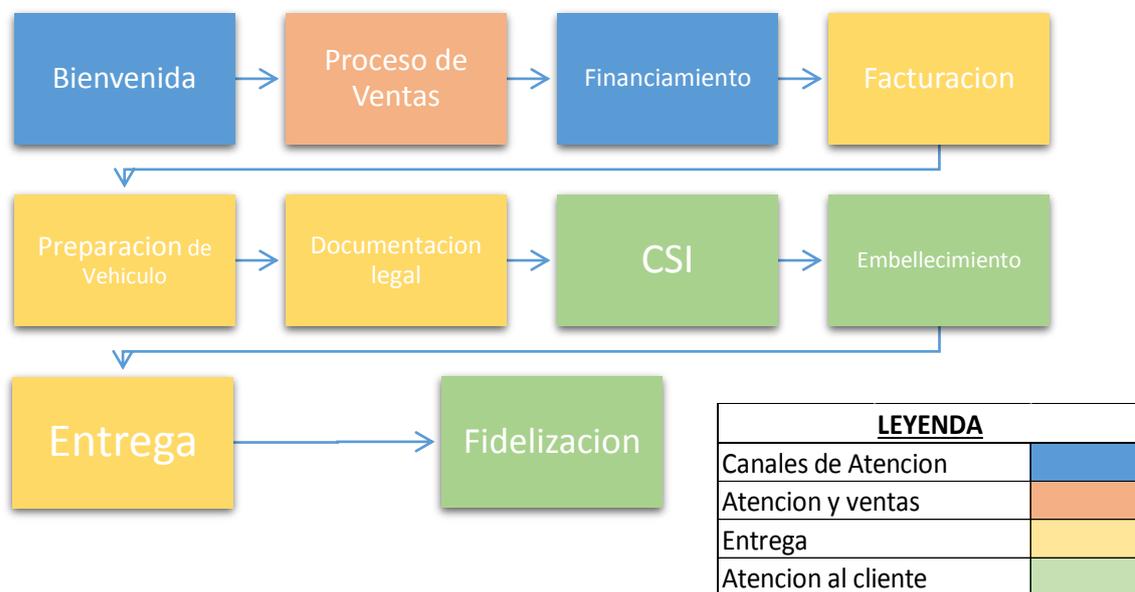
<b>Atención al Cliente</b>		
<b>Acompañamiento - PQR - CSI - Infraestructura</b>		
1	Margarita Piedra	Coordinadora F&I
2	Fiaama Chacón	Central de Facilidades
3	Gabriela Cárdenas	Contact Center
4	Juan Miguel Vega	Gerente Comercial
5	Ma Augusta Cárdenas	Coordinadora PVA's
6	Cesar Taramelli	Jefe de Agencia

El presente equipo anexo las siguientes sugerencias a su trabajo;

<b>Sugerencias equipo de Atencion al cliente</b>	
1	Se debería presentar indices de CSI a todos los involucrados
2	Mejorar cooperacion entre taller y equipo de ventas
3	Incrementar % de cierre de ventas
4	Seguimiento para recuperar clientes perdidos
5	Gestion en manejo de referidos.

En el nuevo proceso de ventas planteado por la excelencia en ventas, se busca redistribuir y reducir el requerimiento de multitarea que antes exigía a un asesor desempeñarse en procesos y servicios que abarcaban el proceso de venta, las aplicaciones de crédito y financiamiento, opciones de seguro, venta de adicionales, la preparación del vehículo, el agendamiento de la cita y mucho más que a fin de cuentas saturaban al asesor comercial y lo distraían de su función más importante que es vender, y para vender con excelencia, se requiere personal dedicado a ello para que se puedan convertir en expertos de ventas, lo mismo aplica para las otras variables que intervienen en el proceso de ventas como es el tener especialistas en el área de financiamiento, seguros y preparación de vehículos y documentaciones legales.

En el concesionario estudiado hemos logrado identificar nueve procesos o momentos que engloban el proceso de ventas, dentro de los cuales dos se llevan a cabo fuera de la presencia del cliente.



- 1.) Bienvenida, a cargo del guardia, quien recibe y direcciona al cliente hacia el interior del punto de venta donde es recibido por una ataché<sup>45</sup>, quien recopila los datos del cliente (número de cedula, dirección, teléfono, nombres y apellidos) para ingresarlos en la base de datos y asignarle al cliente un asesor comercial.
- 2.) Proceso de ventas, basándose en el proceso P-09, el vendedor da inicio a la entrevista consultiva que le permitirá determinar el requerimiento del cliente y sus exigencias para así proceder a la presentación de la unidad que más se ajuste a las necesidades de él. Una vez que se determina la unidad a ser adquirida y el precio final junto con la venta de adicionales, el vendedor direcciona al cliente hacia el área de facturación para compras a crédito o el área de financiamiento y seguros (F&I)
- 3.) Financiamiento, un analista de crédito, asesora y llena las solicitudes de crédito para diferentes entidades según la conveniencia del cliente, aquí se analizan las capacidades de pago y cuotas estimadas que podrá cubrir el cliente. Adicional se ofrece un servicio de acompañamiento a lo largo de este proceso con la finalidad de conseguir el crédito para el cliente, una vez aprobado y desembolsado el crédito, se procede a la facturación de la unidad.
- 4.) Facturación, una vez recibido el pago del vehículo, se emite la factura y una notificación que informa sobre que unidad fue facturada, dando lugar a tres procesos simultáneos, de los cuales la preparación de la unidad y verificación de PDI's<sup>46</sup> según estándares de la marca, y el trámite legal del vehículo que involucra la matriculación y registros para la obtención de las placas serán realizados y culminados sin requerir de la presencia de cliente, pero el tercer trámite genera una obligación de contacto con propósitos de medición del índice de satisfacción por parte del call center que según los estándares de

---

<sup>45</sup> Ataché, persona de protocolo designada para recibir y direccionar clientes.

<sup>46</sup> PDI's; Puntos De Interés, los cuales están listados en un manual o documento para su chequeo o revisión.

la excelencia en ventas, evolucionó y ahora es denominado Departamento Especializado en Mejorar Relaciones con el Cliente (D.E.M.R.C.)

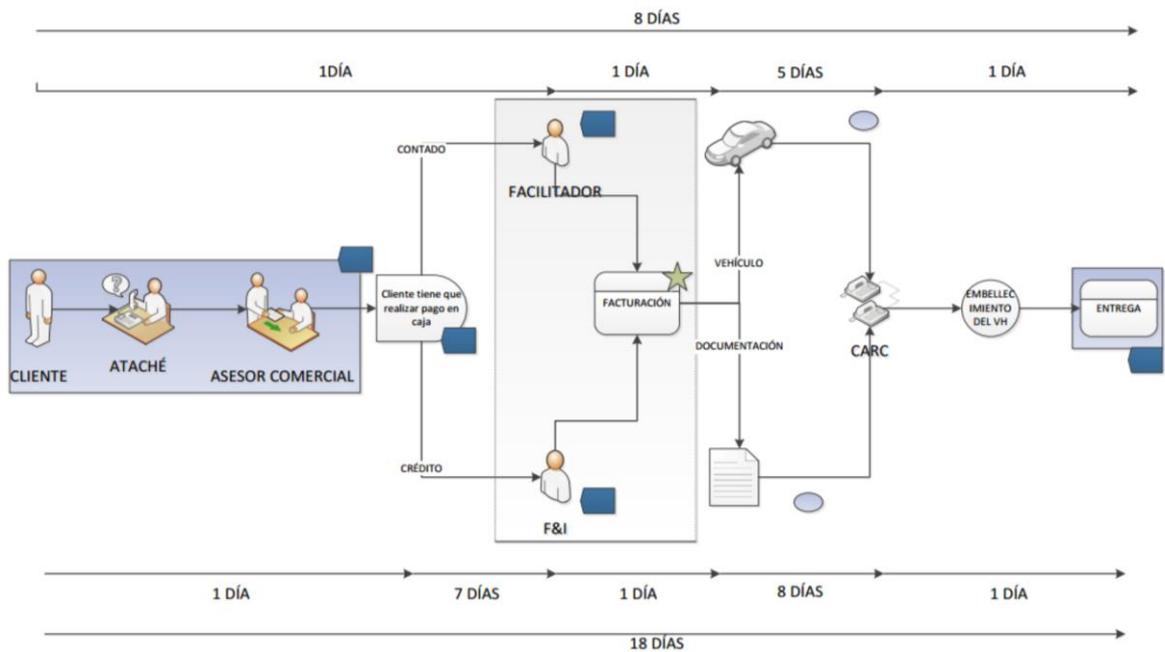
- 5.) Preparación del vehículo y verificación de PDI's, una vez notificada la venta de la unidad, el servicio técnico debe movilizar la unidad vendida desde las bodegas hasta el taller, donde se realiza una inspección para verificar que todos los niveles se encuentren en óptimas condiciones y el vehículo no presente señales de deterioro de ningún tip. Una vez revisado el vehículo, es enviado con la aprobación del técnico inspector hacia el área de embellecimiento.
- 6.) Matriculación y documentación, un encargado de matrículas y trámites, realiza el registro legal del vehículo, solicitando la emisión de las placas que serán colocadas en el mismo. Posteriormente las placas y la especie de la matricula serán enviadas al área de embellecimiento del vehículo.
- 7.) Medición del índice de satisfacción, entra en vigencia una vez que el vehículo fue facturado, pues aquí el Departamento Especializado en Mejorar Relaciones con el Cliente se comunica con el cliente para encuestarlo y llenar formularios basados en calificaciones y KPI's que brindarán a la empresa una idea de cómo fue atendido y más importante aún, si este se encuentra satisfecho con el servicio recibido.
- 8.) Embellecimiento, en esta estación, un encargado de calidad, gestiona y verifica que cada unidad llegue al área de entrega a tiempo, pues es parte de su trabajo la presentación excelente, debe encargarse de lavar y preparar cada detalle del vehículo para que este quede impecable, además verifica y coloca las placas, para luego cubrir el vehículo con un protector y pasar un informe al asesor de que todos los puntos han sido completados satisfactoriamente y el vehículo se encuentra listo para ser entregado.

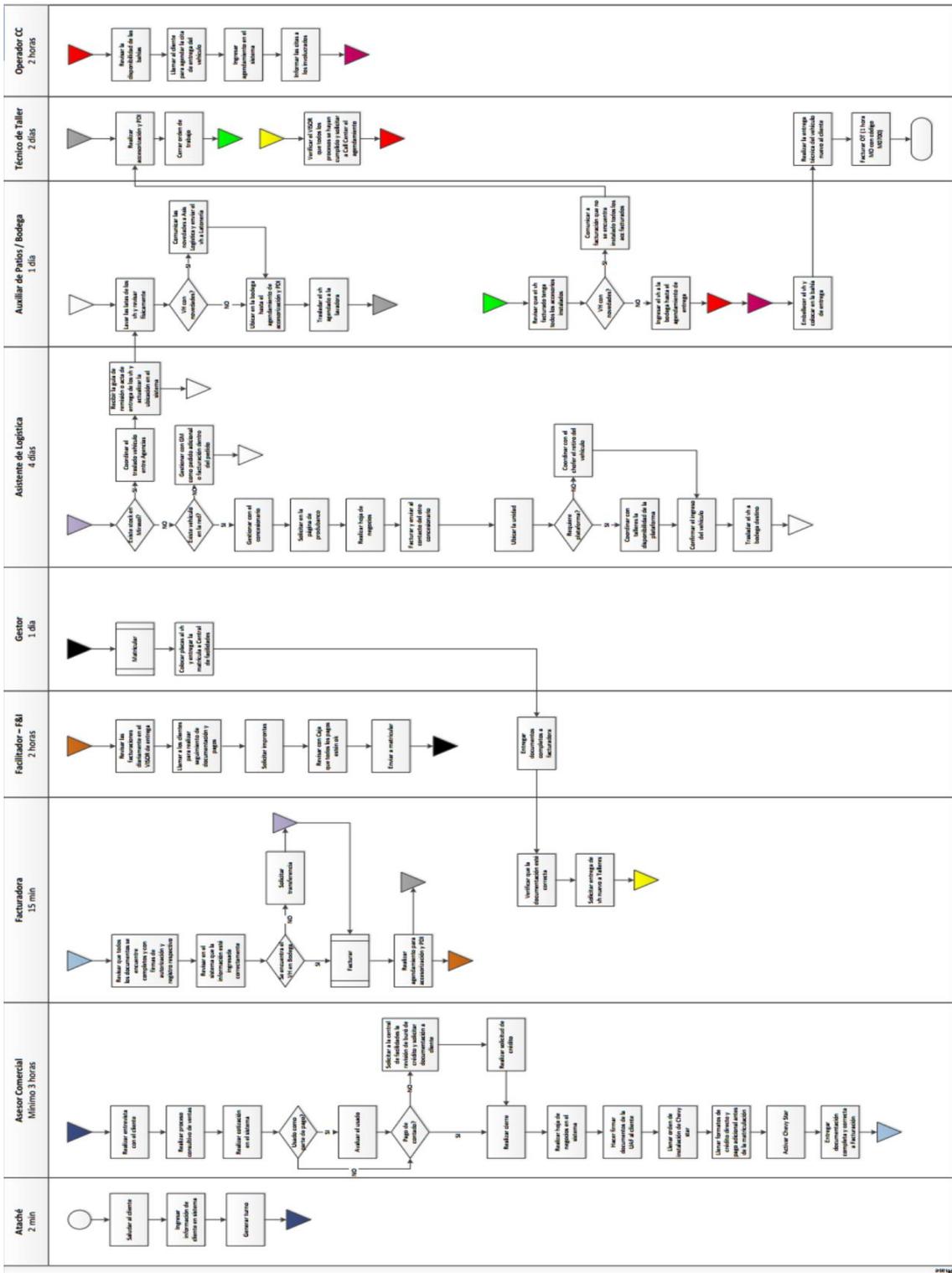
9.) Entrega, esta debe haber sido agendada por el departamento D.E.M.R.C. mediante una llamada de control de CSI, la entrega fue notificada al asesor y a un técnico, generando una cita con el cliente con hora y lugar específicos, el técnico citado se encarga de explicar todas las características tanto técnicas como estéticas del vehículo, abriendo la confianza para que el cliente exponga cualquier inquietud que tenga sobre el mantenimiento, cuidado y operación del vehículo.

Posterior a la presentación del técnico basada en la categoría P-11, el asesor felicita, agradece y fideliza al cliente, cerrando el proceso de entrega del vehículo.

Con la finalidad de agilizar procesos, se crea un mapa detallado de todas las personas que se requieren para cumplir las funciones, creando expertos en cada área, adicional a esto se toma en cuenta las sugerencias vertidas por los involucrados y se obtiene como resultado el siguiente mapa de procesos que detalla el nuevo proceso de atención en el punto de venta, donde se describe las funciones de cada persona y los tiempos estimados para completar los procesos requeridos.

### FLUJO: PROCESO DE VENTAS





47 Mapa de procesos requeridos por cada involucrado en el proceso de ventas. (Gabriela Romero, mejora continua Concesionario "X")

#### 4.5. Calibración de Fases.

En esta etapa, evaluamos y determinamos como estuvo el compromiso del personal, su apoyo, además aquí es donde analizamos las sugerencias, amenazas y debilidades que los equipos sustentaron en el paso anterior, y detectamos las debilidades, presentando como los más importantes a) falta de comunicación oportuna y temprana entre áreas para coordinar los trabajos.

Con la finalidad de brindar solución a la falta de comunicación, se ha solicitado la colaboración del departamento de sistemas, quienes aportaron con el desarrollo de un programa, facilitando el acceso desde todas las maquinas, que permite gestionar turnos entre asesores, este programa es administrado por la ataché, y se replica en una pantalla general en el área de asesores.

Se ha denominado al programa panel de atención, que registra la entrada de clientes al punto de venta y gestiona los turnos de atención por asesor, reduciendo los tiempos de espera para el cliente y evitando que un asesor reciba una solicitud de atender a un cliente mientras se encuentra ocupado en otras tareas.

La operación del panel envía la información de forma inmediata al centro de información de la empresa, archivando el tráfico de clientes, tiempos estimados de espera por cliente, el tipo de cliente (primera vez, Repite, Referido, etc.)<sup>48</sup> y la información interna de por quien fue atendido, brindando información de control para varios interesados como la gerencia de ventas que puede sacar reportes de % de cierre de ventas por asesor en base a los clientes atendidos, la central CARC que puede ver que asesor atendió al cliente para fines de evaluación de CSI y desempeño y otros fines más como la medición de trafico de clientes por punto de venta.

---

<sup>48</sup> Tipos de clientes, referirse a la categoría P-06, en el capítulo 2.



A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	MES	FECHA	CLIENTE	APELLIDOS	NOMBRES	ASESO	HORA DE LLEGAR	HORA DE ATENCION	TIPO CLIENTE	VEHICULO	SEGMENTO	COTIZA
2	MAYO	04-may	0102218799	SOTO ALEMAN	GENARO MARCELO	BODEGA	08:55	08:57	REPEAT	MODELO A	SUV	SI
3	MAYO	04-may	NO TIENE	CONTRERAS NAVAS	MARCELO ILARIO	BODEGA	09:30	09:33	WALK IN	MODELO B	PASAJEROS	SI
4	MAYO	04-may	0104891361	ONCEVERA	JOSE LUIS	KAR	09:45	09:48	WALK IN	MODELO C	TRUCK	SI
5	MAYO	04-may	0103795661	ENCALADA GUILLEN	JACINTO ESTEBAN	DBM	09:58	10:01	COTIZACION ANTERIOR	MODELO A	PASAJEROS	SI
6	MAYO	04-may	0102274529	AVILA LARREA	MARCO ANTONIO	CFL	10:15	10:18	WALK IN	MODELO B	PASAJEROS	SI
7	MAYO	04-may	0105666859	CHIMBO CARACUNDO	JOSE ALFONSO	RDP	10:25	10:28	WALK IN	MODELO C	PASAJEROS	SI
8	MAYO	04-may	0102476777	SALAZAR TELLO	JAMIE MARTIN	RDP	11:55	11:56	COTIZACION ANTERIOR	MODELO C	PASAJEROS	SI
9	MAYO	04-may	0103212213	BARBECHO MELGAR	MARIA SILVIA	DBM	11:55	11:58	COTIZACION ANTERIOR	MODELO A	PASAJEROS	SI
10	MAYO	04-may	1103054274	CHINCHAY	JUAN JOSE	IQF	12:18	12:21	WALK IN	MODELO B	PICK UP	SI
11	MAYO	04-may	0103613840	CARDENAS BERMED	ROMULO TEDDORO	CFL	14:42	14:45	COTIZACION ANTERIOR	MODELO A	PICK UP	SI
12	MAYO	04-may	0300516226	PARRA RIVERA	VICTOR HERMEL	CFL	16:37	16:39	COTIZACION ANTERIOR	MODELO B	TRUCK	SI
13	MAYO	04-may	0700342082	VALAREZO SALCEDO	WILLIAM OCTAVIO	IQF	17:19	17:21	COTIZACION ANTERIOR	MODELO A	PASAJEROS	SI
14	MAYO	05-may	0101233955	CORDERO CEDILLO	CARMEN CECILIA	APD	08:32	08:35	WALK IN	MODELO B	PICK UP	SI
15	MAYO	05-may	0301460903	CRUZ ARCENTALES	JAMIE EMILIO	MAC	09:03	09:06	WALK IN	MODELO B	TRUCK	SI
16	MAYO	05-may	0101634277	CARRASCO MUÑOZ	MAURICIO RICARDO	KAR	09:20	09:22	COTIZACION ANTERIOR	MODELO B	PASAJEROS	SI
17	MAYO	05-may	0101063386	LEMA WACUPLCHA	MIGUEL ISAIAS	CAA	09:43	09:46	COTIZACION ANTERIOR	MODELO A	SUV	SI
18	MAYO	05-may	0103885663	QUILAMBAQUIL LITUMA	MARIA ISABEL	CFL	09:54	09:57	WALK IN	MODELO B	PASAJEROS	SI
19	MAYO	05-may	0104705603	SIMBAÑA QUINDE	JOSE MANUEL	FCO	09:59	10:01	COTIZACION ANTERIOR	MODELO C	PICK UP	SI
20	MAYO	05-may	0104859574	VASQUEZ GUAYACONDO	JENNY VERONICA	APD	10:33	10:36	WALK IN	MODELO A	PASAJEROS	SI
21	MAYO	05-may	0101507531	CAMPOVERDE MOGROVEJO	JUAN ELISEO	RDP	10:37	10:40	COTIZACION ANTERIOR	MODELO B	PASAJEROS	SI
22	MAYO	05-may	0101497311	LLIVISACA SINCHI	MANUEL JESUS	MAC	10:49	10:51	WALK IN	MODELO C	PICK UP	SI
23	MAYO	05-may	019032758001	PRODENTEC	SIMON ELADIO	CFL	10:52	10:55	WALK IN	MODELO C	SUV	SI
24	MAYO	05-may	1308977964	OLIVES VALDES		IQF	11:00	11:03	WALK IN	MODELO A	PASAJEROS	SI
25	MAYO	05-may	1791279743001	MAREAUTO S.A		RDP			EXTERNO	MODELO B	PASAJEROS	SI
26	MAYO	05-may	0190117464001	CONSEJO GUERNATIVO DE LOS BIENES ARQUIDIOCESANOS		CAA	11:28	11:31	REPEAT	MODELO A	PICK UP	SI
27	MAYO	05-may	0301436896	CASTILLO REMACHE	KLEVER	IQF	11:41	11:44	WALK IN	MODELO B	PASAJEROS	SI
28	MAYO	05-may	0300947215	SUCUZAHAY BARRERA	FLAVIO LEONEL	CAA	12:37	12:40	COTIZACION ANTERIOR	MODELO A	SUV	SI
29	MAYO	05-may	1400248447	MOLINA GUZMAN	FAUSTO MARINO	KAR	13:34	13:37	WALK IN	MODELO B	PICK UP	SI
30	MAYO	05-may	0300666688	SAETEROS GUAMAN	SEGUNDO AVELINO	MAC	13:40	13:41	WALK IN	MODELO B	PICK UP	SI
31	MAYO	05-may	0102584513	VASQUEZ LEON	EDGAR GONZALO	FCO	16:32	16:35	COTIZACION ANTERIOR	MODELO B	PASAJEROS	SI
32	MAYO	05-may	0190329461001	CASTVISE CIA LTDA		CAA	17:15	17:18	REPEAT	MODELO B	PICK UP	SI
33	MAYO	05-may	0101768638	AREVALO SAMANIEGO	PABLO AGUSTIN	FCO	17:36	17:39	COTIZACION ANTERIOR	MODELO B	PICK UP	SI

<sup>50</sup> Reporte de tráfico emitido por el Panel de atención, (desarrollado por Dep. de Sistemas)

Considerando que otra queja frecuente dentro de la falta de comunicación es que los asesores citan a los clientes para su entrega de vehículo a horas pico, o en ciertas ocasiones citan al cliente sin haber coordinado la entrega y disponibilidad del personal para la preparación de la unidad, obligando a la empresa a saltar y omitir procesos entre sus operaciones, poniendo en riesgo todo el proceso que la excelencia pretende seguir.

Con la finalidad de evitar problemas de entrega de unidades, la excelencia ha planteado y desarrollado un sistema donde el asesor ya no es quien agenda la cita, sino mediante una carta de compromiso firmada por el cliente, este se acoja a las condiciones impuestas por la empresa, donde se informa al cliente del proceso que existe para preparar la unidad y el tiempo estimado que tomará prepararla, junto a esto se anexa un comentario que le explica al cliente que recibirá una llamada telefónica para establecer y pactar la hora de entrega de la unidad, esperando que el mismo colabore con su presencia y puntualidad.

Este proceso es de vital importancia para la reducción de problemas de entrega ya que establece claramente las condiciones a las que se acoge el cliente mientras que retira la capacidad del asesor de hacer promesas difíciles de cumplir o que puedan poner en apuros a la empresa.

Es de vital importancia que entre todas las condiciones para la entrega se detalle e informe al cliente de los documentos o trámites requeridos para la entrega de la unidad, generando una situación más relajada para el cliente ya que este ha desembolsado su dinero y debe esperar aproximadamente diez días para recibir su vehículo.

El Departamento Especializado en Mejorar Relaciones con el Cliente (D.E.M.R.C.) , se comunicará con el cliente para definir una hora de entrega y así eliminar problemas de saturación del área de entrega y personal.

**CONCESIONARIO**  
**PROCESO DE ENTREGA**



Estimado \_\_\_\_\_

Nos gustaría felicitarlo a usted por la adquisición de su vehículo 0 KM.

Nuestro objetivo principal es permitir que usted, a lo largo de su experiencia de compra y entrega de su vehículo en nuestro concesionario, quede COMPLETAMENTE SATISFECHO Y FELIZ.

Para que nuestra entrega sea hecha de una forma EXCELENTE (vehículo entregado en perfectas condiciones y en la fecha y hora pactada), necesitamos que los siguientes procedimientos se cumplan:

1. Proporcionar la documentación necesaria (Cliente).
2. Pago del vehículo nuevo (Cliente).
3. Retoma de vehículo usado (si lo hay).
4. Facturación.
5. La instalación de los accesorios.
6. Revisión de entrega.
7. Placa.
8. Programación de entrega.
9. Embellecimiento.
10. Cobertura del Seguro –
11. Explicación del manual de propietario, presentación del vehículo y entrega técnica, (30 a 40 min.)

**Obs: a) Las entregas serán programadas de lunes a viernes de 9h a 12h y de 14:30h a 17h y los sábado de 10h a 12h.**

**b) Será esencial la presencia del propietario del vehículo nuevo para la firma de la documentación necesaria en el momento de la entrega; Si esto no fuera posible, proporcionar una autorización firmada por el propietario.**

**Vamos a tener un promotor (a) de entrega a su disposición en la fecha y hora programada por nuestro departamento de entrega. Este departamento se comunicará con usted dentro de aproximadamente 2 días después de la matriculación para programar la entrega.**

**Confiamos en su puntualidad y su voluntad de hacer de esta entrega un momento ESPECIAL. Si no es posible su presencia a la hora programada, por favor llame con anticipación para buscar la programación de nueva fecha y hora.**

Ciudad, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

\_\_\_\_\_  
CONCESIONARIO

\_\_\_\_\_  
CLIENTE

<sup>51</sup> Carta de entrega de Unidad diseñada para eliminar problemas de agendamiento de entrega.



Con la finalidad de contribuir a la empresa en el proceso de excelencia en ventas, se presentan las sugerencias que debe incorporar a cada una de las cinco fases dentro de su gestión, estos puntos a ser cumplidos incluyen algunas de las ideas recibidas y contemplan soluciones a las debilidades y amenazas presentadas por el personal junto a procesos y guías que le garantizarán la estandarización de proceso y maximizarán su capacidad de satisfacer al cliente con excelencia. La forma en cómo adapten cada punto o estándar, es tarea del equipo delegado para la implementación de dicho estándar.

#### 4.5.1.1. Calibración de Fase 1, Personal Excelente;

Aquí se identifican como puntos a controlar y administrar seis categorías con varios indicadores:

-Reclutamiento y selección; el cual sugiere que el concesionario desarrolle una estructura de contratación que le permita detallar claramente los requisitos para cada función, donde cada candidato potencial es entrevistado independientemente por al menos dos personas de la nómina de la empresa que registren sus comentarios para referencias futuras.

-Capacitación y desarrollo; el personal requiere capacitación constante para no olvidar ciertas funciones esenciales que pueden dar por sentadas, adicional existe un índice de capacitaciones impuesto por la marca.

-Gestión por indicadores de desempeño; es importante que el concesionario evalúe el desempeño de cada persona y los premie o capacite en relación a dichos resultados, además se sugieren reuniones de evaluación de desempeño semanales o aún mejor diarias.

-Compromiso de las áreas de soporte a ventas; poseer procesos y manuales de funciones que definen claramente los campos de acción de todas las áreas, ya que esto alivianará las dudas de lo que debe hacer cada persona, se debe crear un plan de reuniones mensuales o semanales donde se comparten, comparan y analizan los resultados de todas las áreas ante todo el personal vinculado en la empresa.

-Remuneración y reconocimiento; el concesionario debe promover un modelo de ingresos en función al desempeño, de manera que reconozca y premie a los mejores resultados, generando aspiración entre el personal.

-Compromiso de liderazgo; es muy recomendable que el concesionario aporte e invierta en su personal promoviendo cursos y talleres para desarrollo de líderes, en adición a esto, se suma

el compromiso de los líderes delegados en la excelencia en ventas a perseguir la mejora continua de forma que adquieren la obligación de evaluar sus áreas designadas cada cierto tiempo y de ser necesario ajustar los estándares o el personal con la finalidad de garantizar un trabajo excelente.

#### 4.5.1.2. Calibración de la Fase 2, Comunicación Excelente.

En esta etapa se deben gestionar y estandarizar los tres canales clave, flujo de llamadas, flujo de internet y flujo de vitrina.

-Flujo de llamadas; se debe verificar que el personal de la central telefónica esté capacitado para atender las llamadas según los libretos pre-establecidos por la marca o la empresa, cada miembro de la central debe registrar las llamadas recibidas sin excepción, gracias al nuevo panel de atención, el departamento D.E.M.R.C debe saber cuándo un asesor está disponible y cuando no.

-Flujo de internet; se debe colocar una persona dedicada a la atención de la central digital, donde recibe y analiza todas y cada uno de los Lead's<sup>53</sup> recibidos por parte de la marca dueña de la franquicia.

Se debe manejar una página WEB actualizada con monitoreo constante, y se recomienda fuertemente presencia de la marca y la empresa en las redes sociales y control de sus publicaciones, debido a que se detectó que no había un seguimiento oportuno.

-Flujo de vitrina; el trato del personal hacia todos y cada uno de los clientes debe ser excelente y basándose en los manuales preestablecidos por la marca y el concesionario, el punto de venta debe estandarizar y hacer de conocimiento de todo el personal los cuadros de control donde se miden y evalúan todos los aspectos en torno al servicio y el resultado final.

---

<sup>53</sup> Lead's: hace referencia a la persona o compañía que ha demostrado interés en la oferta de la marca, mostrando dicho interés a través de una solicitud de información adicional o acudiendo a los puntos de atención al cliente. También denominado cliente potencial en marketing directo.

#### 4.5.1.3. Calibración de la Fase 3, Imagen y Servicio con Excelencia.

En esta Fase se planea medir cinco categorías, que van desde presentación, toma de usados, decisión de compra y venta de adicionales hasta rescate y facturación.

-Atención y presentación del producto, el punto de venta debe poseer con disponibilidad inmediata, vehículos para que el cliente pueda probar, sentir y experimentar el producto sin importar si compra un modelo u otro. Un estudio realizado por la marca estableció que el porcentaje de cierre de ventas se ve incrementado cuando un asesor realiza una prueba de manejo con el cliente, por ende se recomienda a los concesionarios que incluyan las pruebas de manejo dentro de la evaluación de desempeño del asesor.

Todos los vendedores deben conocer el proceso del manual libreto del vendedor sugerido por la marca en el manual MAMC bajo la categoría P-09.

-Evaluación de vehículos Usados, negociación y decisión de compra; el técnico que avalúa y revisa el vehículo usado del cliente debe poseer un manual ordenado de puntos a revisar en el vehículo, además debe ser entrenado en servicio de excelencia ya que muchas veces el cliente quiere interactuar con la persona que realiza la tasación de su bien.

Se recomienda la creación de una central de beneficios donde el cliente es direccionado una vez que ha concretado la negociación de su unidad para que adquiera adicionales y accesorios siendo vendidos o asesorados por un experto en el tema.

-Rescate; el concesionario debe contar con el respaldo del D.E.M.R.C para facilitar el rescate de clientes que no han calificado su experiencia como muy satisfactoria, aquí se interviene en base a lo establecido en el capítulo 3 para la gestión de CSI y manejo del D.E.M.R.C, por otro lado el plan de rescate se debe implementar en el plano presencial, antes de que el cliente abandone el punto de venta, si un asesor o miembro del personal cree que va a perder una

venta, o nota a un cliente molesto, debe notificar de inmediato a su superior para que tome cartas en el asunto.

-Venta de adicionales; es recomendable que el concesionario cree un área de venta de adicionales donde el cliente es asesorado y atendido por un experto en ventas de accesorios y beneficios.

Se debe colocar una vitrina donde se exhiban los accesorios y productos de la marca, de preferencia cerca de la sala de espera o junto a lugares de atención al cliente.

-Financiamiento y facturación; se debe manejar una amplia oferta de fuentes de financiamiento que facilitarán la asesoría de un oficial de crédito hacia el cliente.

La facturación debe almacenar y manejar con sumo cuidado los documentos del cliente, parte de la excelencia es hacer una sola vez y bien hecho sin necesidad que el cliente firme dos veces el mismo documento.

#### 4.5.1.4. Calibración de la Fase 4, Excelencia en la entrega.

Aquí contemplamos dos categorías de suma importancia para el proceso de la excelencia en ventas, la documentación legal del vehículo que podemos resumir como placas y matrícula en un paso, y la preparación, programación y entrega en otro.

-Placas; el encargado de matriculación y preparación de la documentación legal de la unidad debe poseer una lista de requisitos a cumplir, con la finalidad de garantizar que cada vehículo sea entregado con esta lista completa, firmada y revisada.

Se deben conocer a detalle los tiempos estimados que le toma a la agencia encargada la emisión de las placas y la documentación legal para que se pueda informar a la central de preparación de entrega o al D.E.M.R.C sobre el inicio del trámite y fecha estimada de culminación del mismo, facilitando el seguimiento.

-Preparación, Programación y Entrega; se debe establecer un proceso con listado de pasos para preparar el vehículo dentro de los cuales se colocan los accesorios del vehículo, se lo lava y se lo tiene listo para el momento de la entrega, todo esto actúa en función de la carta de entrega que se hizo firmar al cliente generando su compromiso y agendando la fecha de entrega.

#### 4.5.1.5. Calibración de la Fase 5, Atendiendo y Satisfaciendo al cliente con Excelencia.

Esta fase se basa netamente en designar y evaluar las áreas de operación de los departamentos que brindan asesoría a ventas como parte de una evaluación de la infraestructura interna, denominada como categoría de satisfacción e infraestructura. Y por otro lado la medición de satisfacción del cliente y sus relaciones con la empresa mediante índices de CSI y CRM que son evaluados y gestionados por el Departamento Especializado en Mejorar las Relaciones con el Cliente en esta categoría denominada CSI.

-Satisfacción e infraestructura; se busca evaluar y calificar la imagen del concesionario junto con la designación de áreas de trabajo dignas y en óptimas condiciones, buscando elevar primero la satisfacción interna del personal y por ende la satisfacción del cliente.

-CSI; se debe medir, evaluar e interpretar las calificaciones y verbalizaciones recibidas por parte de los clientes en las encuestas de CSI, con la finalidad de establecer planes de acción e informar a superiores de ser necesario.

#### 4.6. Preparación para el cambio.

Como preparación para el cambio, se priorizó las relaciones entre las diferentes áreas encargadas de la aplicación y desarrollo de cada fase, siempre teniendo como foco de las operaciones al cliente y la promesa de brindarle un servicio diferenciado de calidad excelente.

Con la finalidad de mejorar las relaciones entre el personal, se realizó un taller de compromiso y vinculación, donde cada miembro del personal ratificó su compromiso con la excelencia en ventas y su compromiso hacia sus compañeros, ya que un servicio excelente nace en el interior de cada persona de dar lo mejor de sí y por ende dentro de la compañía que persiga la excelencia.

Para reforzar y sellar esos compromisos, el taller incluyó la presencia de un motivador empresarial especializado en relaciones laborales, donde se realizaron dinámicas y ejercicios orientados a generar vínculos y lazos positivos entre el personal, quienes compartieron, rieron y disfrutaron del taller, el cual culminó con una repetición del compromiso que toma cada persona tanto con la excelencia en ventas como con sus compañeros.



#### 4.7. Presentación a todo el equipo (planes de acción)

Una vez que el personal ha mejorado sus vínculos, y mantiene fresco su compromiso de servicio con excelencia hacia sus compañeros, aprovechamos el momento para crear un nuevo taller donde cada equipo presentará sus planes de acción para la implementación de las categorías y fases ante todos los miembros del personal, aprovechando el momento para reiterar una vez más su compromiso y fortalecer el vínculo que los moverá a trabajar conjuntamente, facilitando la comprensión que cada área apalanca a la siguiente, creando una sinergia dentro de la empresa, con una sola finalidad en mente, alcanzar la excelencia.



#### 4.8. Acompañamiento en los procesos.

Durante el acompañamiento en los procesos, nos reunimos con cada grupo independientemente, para brindarles respaldo y asesoría en la implementación de sus planes de acción, además en este paso se les entrega una guía de los puntos que serán evaluados próximamente para definir el cumplimiento de la empresa con la estandarización de la excelencia en ventas.

Esta guía presenta las variables que serán evaluadas en función de los puntos y estándares que se le establecieron a la empresa, estas variables serán evaluadas sin presentarle a la empresa cuanto valor se le da a cada una pero no enfatizadas solo en el área débil, sino se orientará a mejorar todas las áreas, para conseguir el 100% de excelencia

-Fase 1, Personal Excelente, se crean 21 puntos a evaluar, los cuales luego recibirán un peso individual para el día de la calificación, dejando el resultado de la empresa como un factor sorpresa y difícil de predecir.

<b>FASE 1, Personal EXCELENTE</b>	
<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>	
1	¿El proceso de reclutamiento y selección es ejecutado por el concesionario (o terceros), y aplica los criterios indispensables y deseables para cada función del área de ventas?
2	¿Los candidatos son entrevistados por al menos 2 personas diferentes, y queda registrado en formato estándar de el concesionario la evaluación de cada entrevistador?
3	¿La prueba psicológica es utilizada para la selección de los empleados que serán contratados por el concesionario para el equipo de ventas?
<b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>	
4	¿El concesionario tiene un coordinador que hace seguimiento del cronograma de capacitación en función de las necesidades de desarrollo de las personas?
5	¿El concesionario tiene un programa de multiplicadores hecho por expertos de cada área, para integración y formación de los nuevos colaboradores, así como actualización y reciclaje del equipo actual?
6	¿El concesionario tiene un programa de trainee de acuerdo con la programación definida en los estándares del programa Excelencia en Ventas?
7	¿El índice de capacitación del último trimestre fue alcanzado?
<b>GESTIÓN POR INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>	
8	¿El concesionario utiliza y anuncia semanalmente el Panel de Gestión actualizado para acompañamiento de los indicadores de desempeño del equipo de ventas?
9	¿El Panel de Gestión contempla, al menos, los indicadores obligatorios del programa (Volumen de Ventas de Nuevos, Venta de Adicionales, CSI, Capacitación, Prueba de Manejo, Tasa de Conversión (Flujo de Vitrina) y Ciclo de Negocio (Momento de la venta/Entrega))?
10	¿Se miden, a través del sistema de gestión, los indicadores del proceso de ventas (numero de atenciones (vitrina, feria, calle, eventos), numero de cotizaciones, números de pedidos)?
11	¿Los objetivos y pesos del Panel de Gestión están definidos, teniendo en cuenta el equilibrio entre Volumen (cantidad) y calidad?
12	¿El Director de Ventas hace reuniones de acompañamiento de los resultados con el equipo e individual, mínimo a cada 15 días, utilizando la información del Panel de Gestión?
13	¿Hay un proceso de recuperación o reemplazo de asesores de ventas teniendo en cuenta el bajo volumen de ventas, según el panel de gestión?
14	¿Es realizada divulgación y se hace análisis mensual de los resultados del CSI para todo el equipo de ventas y soporte a ventas (Central de Facilidades, alistamiento, entrega, etc.)?
<b>COMPROMISO DE LAS ÁREAS DE SOPORTE A VENTAS</b>	
15	¿Los objetivos de desempeño para los colaboradores de soporte a ventas (preparación, programación, entrega, recepción, encuestas y rescates) están definidos?
16	¿Se tiene un reconocimiento (monetario o emocional) asociado al desempeño y calidad de las áreas de apoyo a ventas?
17	¿El concesionario realiza reuniones mensuales para la comunicación de los resultados y metas de las áreas soporte?
<b>REMUNERACIÓN Y RECONOCIMIENTO</b>	
18	¿El concesionario aplica y divulga el modelo de remuneración y/o premiación por escalón de indicadores de desempeño para las ventas de carros nuevos y/o agregados?
19	¿El concesionario estimula los mejores asesores de ventas de acuerdo con el ranking del Panel de Gestión, premiando y reconociendo el desempeño superior?
<b>COMPROMISO DEL LIDERAZGO</b>	
20	¿El plan de acción anterior fue hecho hasta 5 días después de la fecha de la calibración y cumplido en su totalidad?
21	¿El concesionario tiene un Equipo de Continuidad que hace auto calibración cada 3 meses, elabora el plan de acción y se encarga del acompañamiento a los resultados de los indicadores del programa, manteniendo al gerente general informado de los resultados?

54

<sup>54</sup> Fase y variables creadas para evaluación de excelencia en el concesionario.

-Fase 2, Comunicación Excelente; en este estándar se evalúan 23 puntos.

<b>FASE 2, Comunicación EXCELENTE</b>	
<b>FLUJO DE LLAMADAS</b>	
22	¿Las llamadas son contestadas en máximo tres timbres, con estándar de saludo para las recepcionistas y asesores?
23	¿Todas las llamadas son registradas en el sistema de gestión (DMS u otro) con, como mínimo, nombre del cliente, vehículo de interés, teléfono, celular y medio de comunicación?
	¿Los asesores mientras están en atención, dedican 100% de su atención al cliente sin atender otras actividades?
24	¿El Panel de Atención es usado como herramienta para identificar si el asesor de ventas está atendiendo o está libre y bloquear llamadas al asesor para evitar que el cliente sea incomodado mientras es atendido?
25	¿Hay un seguimiento de la tasa de conversión del Flujo de Llamadas general y por asesor?
<b>FLUJO DE INTERNET</b>	
26	¿Existe una persona responsable para analizar 100% de las oportunidades de las Lead's de GM?
27	¿El volumen de Leads que son atendidos en máximo 2 horas es superior a 70% del total de leads?
28	¿Todo el proceso de atención a las lead's son acompañados y finalizados con conocimiento de los motivos de éxito o fracaso?
29	¿El concesionario tiene un página web actualizada alineada con los estándares de marca?
30	¿Se miden las cantidades de leads de fuente de GM y de la propia fuente del concesionario?
31	¿Se meten todos los Leads del concesionario y de GM en el sistema de gestión (DMS u otro) incluyendo los principales datos (Nombre del cliente, vehículo de interés, teléfonos, correo y medios de comunicación)
32	¿Se miden las tasas de conversión de los leads de GM y del concesionario en general y por asesor?
33	¿Los leads de GM y del concesionario son contestados de manera personalizada, con cortesía, con profesionalismo y atienden a las solicitudes del cliente?
<b>FLUJO DE VITRINA</b>	
34	¿La anfitriona saluda a todos los clientes de forma estándar y cordial, registrando en el sistema de gestión (DMS u otro) los principales datos del cliente (nombre, vehículo de interés, teléfonos, correo y medio de comunicación)?
35	¿El Panel de Atención es usado como herramienta para la distribución de los clientes por asesor de ventas con el estado de atención (ausente, bloqueado, agendado)?
36	¿Se tiene anfitrionas en cantidad necesaria para atender 100% del flujo de vitrina por todo el día, incluso en horas de almuerzo, y en fines de semana?
37	¿El puesto de trabajo de la anfitriona está de acuerdo con los estándares CHEVROLET, posee los útiles requeridos para ejercer su función (sillas, computador y teléfono) y está ubicado en posición estratégica que permite al cliente una buena visión y dirige a la anfitriona?
38	¿Los asesores de ventas son llamados para atender a los clientes mediante una herramienta (ex.: digiturno) sin que la anfitriona tenga necesidad de salir de su puesto para llamar el asesor?
39	¿Se mide y se hace un acompañamiento de la tasa de conversión de las oportunidades de ventas (flujo de vitrina general, visitas externas de los asesores, etc.) y por asesor de venta?
40	¿La exposición de vehículos nuevos en vitrina es la apropiada (limpia y ordenada) con vehículos de colores variados y disponibilizados de manera agradable a los ojos del cliente? los escritorios tienen los 10 pasos de la entrega?
41	¿Se tiene un control en la utilización del parqueadero destinado a los clientes?
42	¿Los puestos de trabajo del equipo de ventas y del área soporte (computadores, copadoras, impresoras y teléfonos) funcionan adecuadamente y están limpias y ordenadas?
43	¿Los asesores de ventas y personal de apoyo tienen excelente presentación personal, están uniformados y tienen identificación?

55

<sup>55</sup> Fase y variables creadas para evaluación de excelencia en el Concesionario.

-Fase 3, Imagen y Servicio con EXCELENCIA;

<b>FASE 3, Imagen y Servicio con EXCELENCIA.</b>	
<b>ATENCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO - ESTETICA Y TEST-DRIVE</b>	
44	¿El concesionario tiene carros exclusivos para test drive, limpios, tanqueados y con identificación, los mismos están ubicados en los espacios asignados y identificados para esa función?
45	¿Hay una persona o equipo encargado del control del proceso de test drive (llaves, papeles de control, registro, limpieza, mantenimiento y abastecimiento de combustible)?
46	¿Hay una ruta determinada y se le comunica al cliente antes de salir del concesionario, para la realización del prueba de manejo?
47	¿Se mide la tasa de conversión de ventas por la realización de test drive del concesionario y del asesor?
48	¿Los asesores de ventas hacen la prueba de manejo junto con el cliente y obedecen la ruta determinada?
49	¿La cantidad de test drive realizados es medido y se mete en sistema de gestión (DMS u otro) del concesionario?
50	¿Se realiza una entrevista consultiva con sugerencias de preguntas inteligentes para identificar el perfil de los clientes?
51	¿Se tiene un proceso (reuniones, capacitación, etc.) para tratar las principales argumentaciones y beneficios del producto en comparación con la competencia?
<b>EVALUACIÓN DE VEHÍCULOS USADOS, NEGOCIACIÓN Y DECISIÓN DE COMPRA</b>	
52	¿Se tiene y se utiliza check list del proceso de evaluación de carros usados (ex.: peritaje, documentación, llaves de reserva, etc.) que garantiza la negociación de manera justa y clara?
53	¿Después de la evaluación del auto usado, el asesor de ventas explica al cliente los criterios de evaluación de manera transparente, mostrando los beneficios de la venta de su vehículo usado en concesionario?
54	¿Hay una Central de Beneficios donde el asesor de ventas, después de la compra, envía todos los clientes para ofrecer los productos o servicios adicionales (accesorios, seguros, Chevystar, financiación, etc.), la conferencia de los datos del cliente, acompañando y haciendo el control de las documentaciones, firmas de prendas, matriculas, pólizas y la finalización del proceso de ventas?
55	¿Los 10 pasos del "Estándar de Entrega CHEVROLET" son mostrados al cliente de manera clara junto con el "Formato de Compromiso de Entrega", que debe ser firmado por el asesor y el cliente y una copia entregada a la central de facturación?
<b>RESCATE</b>	
56	¿Se tiene un proceso de rescate de los clientes, que no compraron en la primera visita, hecho en el máximo de 3 hs.?
57	¿En el guion utilizado para el rescate se pregunta por el nivel de felicidad con el atención del asesor de ventas y los motivos por lo cual el cliente aun no cerró la compra?
58	¿El regreso del cliente llamado por el rescate es registrado en el sistema de gestión del concesionario (DMS u otro) y se hace una reserva de hora en el sistema de atención de la anfitriona?
<b>VENTA DE ADICIONALES</b>	
59	¿Se tiene un proceso que garantiza la oferta de ventas adicionales (accesorios, seguros, Chevystar, financiación, documentación y otros) en la Central de Beneficios o por profesionales responsables?
60	¿Se tiene un espacio en la vitrina donde los accesorios están a vista de los clientes y hay vehículos con accesorios en la vitrina de nuevos?
61	¿Hubo incremento en el share de accesorios desde hasta la última calibración?
62	¿Hubo incremento de ventas de seguros desde hasta la última calibración?
<b>FINANCIACIÓN Y FACTURACIÓN</b>	
63	¿Se tiene un acompañamiento de las aprobaciones de financiación y de la Tasa de Evasión (relación entre el número de aprobaciones y no desembolsados)?
64	¿Los 10 pasos del proceso de entrega se incluyen en paquete de los documentación firmados por el cliente en momento de la venta?
64	¿Se tiene un proceso de control y acompañamiento de los plazos y calidad de la financiación y facturación?
65	¿Todos los pendientes (registro, pagos, documentaciones y firmas), la explicación de los 10 pasos y las etapas del proceso además de los plazos son acompañados y tratados por la Central de Facilidad o por una persona que no sea el asesor de ventas?

56

<sup>56</sup> Fase y variables creadas para evaluación de excelencia en el concesionario.

-Fase 4, Excelencia en la Entrega;

FASE 4, Excelencia en la Entrega	
<b>PLACAS</b>	
66	¿Se tiene un check list interno para acompañar los recibimientos y consolidación de toda la documentación?
67	¿Se tiene un proceso de control y acompañamiento de los plazos y calidad de los servicios de placa?
68	¿El estado del proceso es comunicado diariamente para el programador de entrega?
<b>PREPARACIÓN, PROGRAMACIÓN Y ENTREGA</b>	
69	¿Se tiene un proceso de preparación y programación de entrega de vehículos nuevos donde el programador de entrega es responsable por acompañar todas las etapas de preparación y programación (accesorios, alistamiento mecánico y lavado), además de las fases administrativas (Facturación, documentación y desembolso)?
70	¿Las cantidades de entregas programadas versus las entregas realizadas son medidas diariamente?
71	¿Las entregas realizadas son registradas de pronto en sistema de gestión (DMS u otro) del concesionario?
72	¿Se tiene un proceso de acompañamiento de las horas de llegada de los clientes agendados para entrega llevando control de la puntualidad (clientes puntuales, retrasados o ausentes) con su nuevo agendamiento?
73	¿Se tiene un proceso de control y acompañamiento de los plazos y calidad de todos los estados de preparación (servicios de pintura, servicios externos, instalaciones de accesorio, lavado, etc.) con equipos en línea para atender la demanda de ventas?
74	¿Las dos revisiones de entrega son realizadas en el 100% de los vehículos nuevos dentro del estándar GM, luego de la llegada al concesionario y antes de realizar la cita con el cliente (principalmente después de la instalación de accesorios)?
75	¿La instalación de accesorios utiliza el modelo de agendamiento igual la agenda del Servicio Personalizado CHEVROLET?
76	¿El parqueadero de los vehículos en proceso de preparación de entrega y listos para agendar la entrega es limpio, ordenado y de fácil circulación?
77	¿El concesionario tanquea los vehículos nuevos con al menos 2 galones de combustible antes de poner los vehículos en el área de entrega?
78	¿El área de lavado de vehículos nuevos tiene buena iluminación, ubicación y es de fácil entrada y salida?
79	¿Se tiene un proceso de acompañamiento, desde la llegada del vehículo en la niñera, donde los vehículos son inspeccionados inmediatamente a cada cambio de sector en lo que se refiere a averías, y el check list de verificación para garantizar que el carro llegue al local de la entrega en perfectas condiciones?
80	¿Se tiene una área para parquear los vehículos listos para la entrega?
81	¿Se tiene un proceso donde el asesor de ventas o entregador hace una inspección en el vehículo a ser entregado antes de la llegada del cliente y que garantice que el vehículo llegue al área de entrega con un adelanto de por lo menos 15 minutos de la hora agendada con el cliente?
82	¿Se tiene un Preparador de entrega responsable por acompañar el vehículo por todo el proceso de preparación?
83	¿El agendamiento de entrega de los vehículos nuevos es realizado por un Programador y no por el asesor de ventas, y lo hace solamente cuando el vehículo esté listo y de una forma que la agenda sea completa para toda la semana?
84	¿El Programador utiliza un guion en el momento del agendamiento, para aclarar la importancia del cumplimiento de la fecha y hora, el tiempo estimado para la entrega?
85	¿Las anfitrionas de la vitrina de vehículos nuevos y de usados reciben diariamente la programación de entrega del próximo día y bloquean el tiempo del asesor de ventas que tiene que participar de la entrega?
86	¿Si un vehículo usado hace parte de la negociación, el concesionario tiene un proceso proactivo para garantizar que toda la documentación que se hace necesaria para el recibimiento del vehículo esté lista lo más pronto posible, garantizando un proceso ágil y eficaz?
87	¿El asesor de ventas y/o entregadores están disponibles en el horario agendado con el cliente y capacitados para ejecutar la demostración del vehículo y su funcionamiento, así como el funcionamiento de los accesorios, Chevy Star, plan de mantenimiento, garantía y asistencia CHEVROLET?
88	¿Se tiene un área destinada exclusivamente a la entrega de los vehículos, con espacio físico adecuado para la demostración (aislada o el vehículo cubierto para evitar que otras personas tengan acceso al vehículo en entrega) iluminada, limpia, ordenada y con facilidad de acceso, así como una área para la explicación de la documentación, manual del propietario y entrega de los vehículos nuevos, ?
89	¿El área de entrega es utilizada solamente para el fin de entrega de vehículos nuevos, se evita su utilización para preparación final del vehículo? (ej.: instalación las placas, tanqueamiento, colocación de tapetes)
90	¿Los entregadores de vehículos o asesores de ventas presentan el taller o el responsable por el Servicio Personalizado CHEVROLET y éste realiza el primer agendamiento para el cambio de aceite en la presencia del cliente?
91	¿Los asesores de ventas llaman al cliente para fidelizar, orientar y agradecer a su cliente en hasta 3 días después de la entrega?

57

<sup>57</sup> Fase y variables creadas para evaluación de excelencia en el concesionario.

-Fase 5, Atendiendo y Satisfaciendo al Cliente con Excelencia;

<u>FASE 5, Atendiendo y Satisfaciendo al Cliente con Excelencia.</u>	
<b>SATISFACCIÓN E INFRAESTRUCTURA</b>	
92	¿Se tiene un equipo de Call Center o equipo con las dimensiones suficientes para realizar todas las encuestas de Felicidad, rescate y posibles ventas?
93	¿El espacio de Call Center donde se hace las encuestas es de uso exclusivo de este sector, esta con todos los equipos necesarios (Headset's, computadores y muebles adecuados)?
94	¿La anfitriona tiene un mesón con el modelo propuesto en el manual de instalaciones de la fábrica y se encuentra ubicado en posición estratégica que permite al cliente una buena visión y dirige a la anfitriona?
95	¿El concesionario ofrece un sitio exclusivo para la entrega de vehículos nuevos para la entrega, donde están protegidos ya la espera de que el cliente lo reciba?
96	¿Los vendedores tienen sus puestos de trabajo fuera de la vitrina, y sus posiciones están equipadas con todas las herramientas necesarias para llevar a cabo sus servicios?
97	¿Los puestos de atención al cliente en la vitrina están equipados con las herramientas necesarias para la atención al cliente? (Computador Integrado en el sistema de gestión, sin teléfonos, sillas y mesas en buena condiciones, sin papeles sueltos por los escritorios, etc.)
98	¿Las instalaciones de la concesionaria están limpias y pintadas, no tiene cables sueltos por el suelo, el cableado de los equipos se organizan?
99	¿El concesionario tiene una sala de espera confortable donde el cliente pueda esperar la atención cómodamente?
100	¿Se tiene una persona responsable de Servicio al Cliente, que conozca los 3 principales funciones de su cargo (Gerenciar procesos, asegurar la calidad del Atención prestada en ventas y posventas y conocer, atender y mantener los índices de satisfacción y los estándares de calidad de CHEVROLET) con autonomía y contacto directo con el Gerente General?
101	¿Las encuestas de Felicidad son realizadas en hasta 3 días después de la entrega con un guion que informa la posibilidad de tener un otro contacto por parte de GM para tener las informaciones de Satisfacción con relación del vehículo?
102	¿Se utiliza el sistema de gestión (DMS u otro) o el CRM para hacer el registro y control de los resultados de las encuestas y verbalizaciones?
103	¿Existe un proceso documentado y exclusivo para el tratamiento y recuperación de los clientes que evaluaron de 1 y 2, 3 y 4 o 5?
104	¿Los líderes (director comercial y/o Servicio al Cliente) realizan reuniones mensuales como mínimo, para analizar los resultados y las verbalizaciones del CSI?
<b>CSI</b>	
105	Hubo un aumento en el numero de la recomendación de El concesionario (CSI)

<sup>58</sup> Fase y variables creadas para evaluación de excelencia en el concesionario.

#### 4.9. Evaluación y calibración.

En este punto comparamos el cumplimiento de la empresa frente a los estándares y puntos de control establecidos. Como estamos persiguiendo la excelencia, cada una de las variables medidas posee una ponderación diferente, donde se establece un valor numérico basado en el peso e importancia que cada categoría posee para la empresa, cada categoría posee una cantidad diferente de estándares a ser calificados, ya que la nota es por categorías, se divide la ponderación de la categoría para el número de variables, con la finalidad de obtener el peso de cada variable.

La forma de calificación es simple, se basa en SI o NO, si la empresa cumple con el indicador como es debido, recibe la nota completa de la variable en cuestión, caso contrario se le otorga la calificación 0 en la variable analizada.

Ya que estamos persiguiendo y evaluando el desempeño de una empresa excelente, exigimos que la nota alcanzada sea de un 85% o superior, para que la empresa pueda ser reconocida como una excelente.

A continuación se anexan los resultados de la evaluación realizada en la empresa estudiada.

## EXCELENCIA EN VENTAS

Fecha: 11 de Febrero del 2016		EVALUACIÓN
Empresa: Concesionario "x"		
		MATRIZ
<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>		<b>15.0</b>
1	¿El proceso de reclutamiento y selección es ejecutado por el concesionario (o terceros), y aplica los criterios indispensables y deseables para cada función del área de ventas?	Si
2	¿Los candidatos son entrevistados por al menos 2 personas diferentes, y queda registrado en formato estándar de el concesionario la evaluación de cada entrevistador?	Si
3	¿La prueba psicológica es utilizada para la selección de los empleados que serán contratados por el concesionario para el equipo de ventas?	Si
<b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>		<b>18.0</b>
4	¿El concesionario tiene un coordinador que hace seguimiento del cronograma de capacitación en función de las necesidades de desarrollo de las personas?	Si
5	¿El concesionario tiene un programa de multiplicadores hecho por expertos de cada área, para integración y formación de los nuevos colaboradores, así como actualización y reciclaje del equipo actual?	Si
6	¿El concesionario tiene un programa de trainee de acuerdo con la programación definida en los estándares del programa Excelencia en Ventas?	Si
7	¿El índice de capacitación del último trimestre fue alcanzado?	Si
<b>GESTIÓN POR INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>		<b>14.0</b>
8	¿El concesionario utiliza y anuncia semanalmente el Panel de Gestión actualizado para acompañamiento de los indicadores de desempeño del equipo de ventas?	Si
9	¿El Panel de Gestión contempla, al menos, los indicadores obligatorios del programa (Volumen de Ventas de Nuevos, Venta de Adicionales, CSI, Capacitación, Prueba de Manejo, Tasa de Conversión (Flujo de Vitrina) y Ciclo de Negocio (Momento de la venta/Entrega))?	Si
10	¿Se miden, a través del sistema de gestión, los indicadores del proceso de ventas (numero de atenciones (vitrina, feria, calle, eventos), numero de cotizaciones, números de pedidos)?	Si
11	¿Los objetivos y pesos del Panel de Gestión están definidos, teniendo en cuenta el equilibrio entre Volumen (cantidad) y calidad?	Si
12	¿El Director de Ventas hace reuniones de acompañamiento de los resultados con el equipo e individual, mínimo a cada 15 días, utilizando la información del Panel de Gestión?	Si
13	¿Hay un proceso de recuperación o reemplazo de asesores de ventas teniendo en cuenta el bajo volumen de ventas, según el panel de gestión?	Si
14	¿Es realizada divulgación y se hace análisis mensual de los resultados del CSI para todo el equipo de ventas y soporte a ventas (Central de Facilidades, alistamiento, entrega, etc.)?	Si
<b>COMPROMISO DE LAS ÁREAS DE SOPORTE A VENTAS</b>		<b>15.0</b>
15	¿Los objetivos de desempeño para los colaboradores de soporte a ventas (preparación, programación, entrega, recepción, encuestas y rescates) están definidos?	Si
16	¿Se tiene un reconocimiento (monetario o emocional) asociado al desempeño y calidad de las áreas de apoyo a ventas?	Si
17	¿El concesionario realiza reuniones mensuales para la comunicación de los resultados y metas de las áreas soporte?	Si
<b>REMUNERACIÓN Y RECONOCIMIENTO</b>		<b>7.0</b>
18	¿El concesionario aplica y divulga el modelo de remuneración y/o premiación por escalón de indicadores de desempeño para las ventas de carros nuevos y/o agregados?	Si
19	¿El concesionario estimula los mejores asesores de ventas de acuerdo con el ranking del Panel de Gestión, premiando y reconociendo el desempeño superior?	Si
<b>COMPROMISO DEL LIDERAZGO</b>		<b>4.0</b>
20	¿El plan de acción anterior fue hecho hasta 5 días después de la fecha de la calibración y cumplido en su totalidad?	No
21	¿El concesionario tiene un Equipo de Continuidad que hace auto calibración cada 3 meses, elabora el plan de acción y se encarga del acompañamiento a los resultados de los indicadores del programa, manteniendo al gerente general informado de los resultados?	No
<b>CUMPLIMIENTO DEL ESTÁNDAR</b>		<b>95%</b>

## FASE 2, COMUNICACIÓN EXCELENTE.

FLUJO DE LLAMADAS		12.0
22	¿Las llamadas son contestadas en máximo tres timbres, con estándar de saludo para las recepcionistas y asesores?	No
23	¿Todas las llamadas son registradas en el sistema de gestión (DMS u otro) con, como mínimo, nombre del cliente, vehículo de interés, teléfono, celular y medio de comunicación?	Si
	¿Los asesores mientras están en atención, dedican 100% de su atención al cliente sin atender otras actividades?	Si
24	¿El Panel de Atención es usado como herramienta para identificar si el asesor de ventas está atendiendo o está libre y bloquear llamadas al asesor para evitar que el cliente sea incomodado mientras es atendido?	No
25	¿Hay un seguimiento de la tasa de conversión del Flujo de Llamadas general y por asesor?	Si
FLUJO DE INTERNET		25.0
26	¿Existe una persona responsable para analizar 100% de las oportunidades de las Lead's de GM?	Si
27	¿El volumen de Leads que son atendidos en máximo 2 horas es superior a 70% del total de leads?	Si
28	¿Todo el proceso de atención a las lead's son acompañados y finalizados con conocimiento de los motivos de éxito o fracaso?	Si
29	¿El concesionario tiene un página web actualizada alineada con los estándares de marca?	Si
30	¿Se miden las cantidades de leads de fuente de GM y de la propia fuente del concesionario?	Si
31	¿Se meten todos los Leads del concesionario y de GM en el sistema de gestión (DMS u otro) incluyendo los principales datos (Nombre del cliente, vehículo de interés, teléfonos, correo y medios de comunicación)	Si
32	¿Se miden las tasas de conversión de los leads de GM y del concesionario en general y por asesor?	Si
33	¿Los leads de GM y del concesionario son contestados de manera personalizada, con cortesía, con profesionalismo y atienden a las solicitudes del cliente?	Si
FLUJO DE VITRINA		21.0
34	¿La anfitriona saluda a todos los clientes de forma estándar y cordial, registrando en el sistema de gestión (DMS u otro) los principales datos del cliente (nombre, vehículo de interés, teléfonos, correo y medio de comunicación)?	Si
35	¿El Panel de Atención es usado como herramienta para la distribución de los clientes por asesor de ventas con el estado de atención (ausente, bloqueado, agendado)?	Si
36	¿Se tiene anfitrionas en cantidad necesaria para atender 100% del flujo de vitrina por todo el día, incluso en horas de almuerzo, y en fines de semana?	Si
37	¿El puesto de trabajo de la anfitriona está de acuerdo con los estándares CHEVROLET, posee los útiles requeridos para ejercer su función (sillas, computador y teléfono) y está ubicado en posición estratégica que permite al cliente una buena visión y dirige a la anfitriona?	No
38	¿Los asesores de ventas son llamados para atender a los clientes mediante una herramienta (ex.: digiturno) sin que la anfitriona tenga necesidad de salir de su puesto para llamar al asesor?	Si
39	¿Se mide y se hace un acompañamiento de la tasa de conversión de las oportunidades de ventas (flujo de vitrina general, visitas externas de los asesores, etc.) y por asesor de venta?	Si
40	¿La exposición de vehículos nuevos en vitrina es la apropiada (limpia y ordenada) con vehículos de colores variados y disponibilizados de manera agradable a los ojos del cliente? los escritorios tienen los 10 pasos de la entrega?	Si
41	¿Se tiene un control en la utilización del parqueadero destinado a los clientes?	Si
42	¿Los puestos de trabajo del equipo de ventas y del área soporte (computadores, copiadoras, impresoras y teléfonos) funcionan adecuadamente y están limpias y ordenadas?	Si
43	¿Los asesores de ventas y personal de apoyo tienen excelente presentación personal, están uniformados y tienen identificación?	Si
<b>CUMPLIMIENTO DEL ESTANDAR</b>		<b>88%</b>

### FASE 3, Imagen y Servicio con Excelencia.

ATENCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO - ESTETICA Y TEST-DRIVE			16.0
44	¿El concesionario tiene carros exclusivos para test drive, limpios, tanqueados y con identificación, los mismos están ubicados en los espacios asignados e identificados para esa función?	Si	
45	¿Hay una persona o equipo encargado del control del proceso de test drive (llaves, papeles de control, registro, limpieza, mantenimiento y abastecimiento de combustible)?	Si	
46	¿Hay una ruta determinada y se le comunica al cliente antes de salir del concesionario, para la realización del prueba de manejo?	Si	
47	¿Se mide la tasa de conversión de ventas por la realización de test drive del concesionario y del asesor?	Si	
48	¿Los asesores de ventas hacen la prueba de manejo junto con el cliente y obedecen la ruta determinada?	Si	
49	¿La cantidad de test drive realizados es medido y se mete en sistema de gestión (DMS u otro) del concesionario?	Si	
50	¿Se realiza una entrevista consultiva con sugerencias de preguntas inteligentes para identificar el perfil de los clientes?	Si	
51	¿Se tiene un proceso (reuniones, capacitación, etc.) para tratar las principales argumentaciones y beneficios del producto en comparación con la competencia?	Si	
EVALUACIÓN DE VEHÍCULOS USADOS, NEGOCIACIÓN Y DECISIÓN DE COMPRA			7.0
52	¿Se tiene y se utiliza check list del proceso de evaluación de carros usados (ex.: peritaje, documentación, llaves de reserva, etc.) que garantiza la negociación de manera justa y clara?	Si	
53	¿Después de la evaluación del auto usado, el asesor de ventas explica al cliente los criterios de evaluación de manera transparente, mostrando los beneficios de la venta de su vehículo usado en concesionario?	Si	
54	¿Hay una Central de Beneficios donde el asesor de ventas, después de la compra, envía todos los clientes para ofrecer los productos o servicios adicionales (accesorios, seguros, Chevystar, financiación, etc.), la conferencia de los datos del cliente, acompañando y haciendo el control de las documentaciones, firmas de prendas, matrículas, pólizas y la finalización del proceso de ventas?	Si	
55	¿Los 10 pasos del "Estándar de Entrega CHEVROLET" son mostrados al cliente de manera clara junto con el "Formato de Compromiso de Entrega", que debe ser firmado por el asesor y el cliente y una copia entregada a la central de facturación?	Si	
RESCATE			5.0
56	¿Se tiene un proceso de rescate de los clientes, que no compraron en la primera visita, hecho en el máximo de 3 hs.?	Si	
57	¿En el guion utilizado para el rescate se pregunta por el nivel de felicidad con el atención del asesor de ventas y los motivos por lo cual el cliente aun no cerró la compra?	Si	
58	¿El regreso del cliente llamado por el rescate es registrado en el sistema de gestión del concesionario (DMS u otro) y se hace una reserva de hora en el sistema de atención de la anfitriona?	Si	
VENTA DE ADICIONALES			16.0
59	¿Se tiene un proceso que garantiza la oferta de ventas adicionales (accesorios, seguros, Chevystar, financiación, documentación y otros) en la Central de Beneficios o por profesionales responsables?	Si	
60	¿Se tiene un espacio en la vitrina donde los accesorios están a vista de los clientes y hay vehículos con accesorios en la vitrina de nuevos?	Si	
61	¿Hubo incremento en el share de accesorios desde hasta la última calibración?	Si	
62	¿Hubo incremento de ventas de seguros desde hasta la última calibración?	Si	
FINANCIACIÓN Y FACTURACIÓN			10.0
63	¿Se tiene un acompañamiento de las aprobaciones de financiación y de la Tasa de Evasión (relación entre el número de aprobaciones y no desembolsados)?	Si	
64	¿Los 10 pasos del proceso de entrega se incluyen en paquete de los documentación firmados por el cliente en momento de la venta?	Si	
64	¿Se tiene un proceso de control y acompañamiento de los plazos y calidad de la financiación y facturación?	Si	
65	¿Todos los pendientes (registro, pagos, documentaciones y firmas), la explicación de los 10 pasos y las etapas del proceso además de los plazos son acompañados y tratados por la Central de Facilidad o por una persona que no sea el asesor de ventas?	Si	
<b>CUMPLIMIENTO DEL ESTANDAR</b>			<b>100%</b>

## FASE 4, Excelencia en la Entrega.

PLACAS		3.0
66	¿Se tiene un check list interno para acompañar los recibimientos y consolidación de toda la documentación?	Si
67	¿Se tiene un proceso de control y acompañamiento de los plazos y calidad de los servicios de placa?	Si
68	¿El estado del proceso es comunicado diariamente para el programador de entrega?	Si
PREPARACIÓN, PROGRAMACIÓN Y ENTREGA		83.0
69	¿Se tiene un proceso de preparación y programación de entrega de vehículos nuevos donde el programador de entrega es responsable por acompañar todas las etapas de preparación y programación (accesorios, alistamiento mecánico y lavado), además de las fases administrativas (Facturación, documentación y desembolso)?	Si
70	¿Las cantidades de entregas programadas versus las entregas realizadas son medidas diariamente?	Si
71	¿Las entregas realizadas son registradas de pronto en sistema de gestión (DMS u otro) del concesionario?	Si
72	¿Se tiene un proceso de acompañamiento de las horas de llegada de los clientes agendados para entrega llevando control de la puntualidad (clientes puntuales, retrasados o ausentes) con su nuevo agendamiento?	Si
73	¿Se tiene un proceso de control y acompañamiento de los plazos y calidad de todos los estados de preparación (servicios de pintura, servicios externos, instalaciones de accesorio, lavado, etc.) con equipos en línea para atender la demanda de ventas?	Si
74	¿Las dos revisiones de entrega son realizadas en el 100% de los vehículos nuevos dentro del estándar GM, luego de la llegada al concesionario y antes de realizar la cita con el cliente (principalmente después de la instalación de accesorios)?	Si
75	¿La instalación de accesorios utiliza el modelo de agendamiento igual la agenda del Servicio Personalizado CHEVROLET?	Si
76	¿El parqueadero de los vehículos en proceso de preparación de entrega y listos para agendar la entrega es limpio, ordenado y de fácil circulación?	Si
77	¿El concesionario tanquea los vehículos nuevos con al menos 2 galones de combustible antes de poner los vehículos en el área de entrega?	Si
78	¿El área de lavado de vehículos nuevos tiene buena iluminación, ubicación y es de fácil entrada y salida?	Si
79	¿Se tiene un proceso de acompañamiento, desde la llegada del vehículo en la niñera, donde los vehículos son inspeccionados inmediatamente a cada cambio de sector en lo que se refiere a averías, y el check list de verificación para garantizar que el carro llegue al local de la entrega en perfectas condiciones?	Si
80	¿Se tiene una área para parquear los vehículos listos para la entrega?	Si
81	¿Se tiene un proceso donde el asesor de ventas o entregador hace una inspección en el vehículo a ser entregado antes de la llegada del cliente y que garantice que el vehículo llegue al área de entrega con un adelanto de por lo menos 15 minutos de la hora agendada con el cliente?	Si
82	¿Se tiene un Preparador de entrega responsable por acompañar el vehículo por todo el proceso de preparación?	Si
83	¿El agendamiento de entrega de los vehículos nuevos es realizado por un Programador y no por el asesor de ventas, y lo hace solamente cuando el vehículo esté listo y de una forma que la agenda sea completa para toda la semana?	Si
84	¿El Programador utiliza un guion en el momento del agendamiento, para aclarar la importancia del cumplimiento de la fecha y hora, el tiempo estimado para la entrega?	Si
85	¿Las anfitrionas de la vitrina de vehículos nuevos y de usados reciben diariamente la programación de entrega del próximo día y bloquean el tiempo del asesor de ventas que tiene que participar de la entrega?	Si
86	¿Si un vehículo usado hace parte de la negociación, el concesionario tiene un proceso proactivo para garantizar que toda la documentación que se hace necesaria para el recibimiento del vehículo esté lista lo más pronto posible, garantizando un proceso ágil y eficaz?	Si
87	¿El asesor de ventas y/o entregadores están disponibles en el horario agendado con el cliente y capacitados para ejecutar la demostración del vehículo y su funcionamiento, así como el funcionamiento de los accesorios, Chevy Star, plan de mantenimiento, garantía y asistencia CHEVROLET?	Si
88	¿Se tiene un área destinada exclusivamente a la entrega de los vehículos, con espacio físico adecuado para la demostración (aislada o el vehículo cubierto para evitar que otras personas tengan acceso al vehículo en entrega) iluminada, limpia, ordenada y con facilidad de acceso, así como una área para la explicación de la documentación, manual del propietario y entrega de los vehículos nuevos, ?	Si
89	¿El área de entrega es utilizada solamente para el fin de entrega de vehículos nuevos, se evita su utilización para preparación final del vehículo? (ej.: instalación las placas, tanqueamiento, colocación de tapetes)	Si
90	¿Los entregadores de vehículos o asesores de ventas presentan el taller o el responsable por el Servicio Personalizado CHEVROLET y éste realiza el primer agendamiento para el cambio de aceite en la presencia del cliente?	Si
91	¿Los asesores de ventas llaman al cliente para fidelizar, orientar y agradecer a su cliente en hasta 3 días después de la entrega?	Si
<b>CUMPLIMIENTO DEL ESTANDAR</b>		<b>100%</b>

## FASE 5, Atendiendo y Satisfaciendo al Cliente con Excelencia.

SATISFACCIÓN E INFRAESTRUCTURA		36.0
92	¿Se tiene un equipo de Call Center o equipo con las dimensiones suficientes para realizar todas las encuestas de Felicidad, rescate y posibles ventas?	Si
93	¿El espacio de Call Center donde se hace las encuestas es de uso exclusivo de este sector, esta con todos los equipos necesarios (Headset's, computadores y muebles adecuados)?	Si
94	¿La anfitriona tiene un mesón con el modelo propuesto en el manual de instalaciones de la fábrica y se encuentra ubicado en posición estratégica que permite al cliente una buena visión y dirige a la anfitriona?	No
95	¿El concesionario ofrece un sitio exclusivo para la entrega de vehículos nuevos para la entrega, donde están protegidos ya la espera de que el cliente lo reciba?	Si
96	¿Los vendedores tienen sus puestos de trabajo fuera de la vitrina, y sus posiciones están equipadas con todas las herramientas necesarias para llevar a cabo sus servicios?	Si
97	¿Los puestos de atención al cliente en la vitrina están equipados con las herramientas necesarias para la atención al cliente? (Computador Integrado en el sistema de gestión, sin teléfonos, sillas y mesas en buena condiciones, sin papeles sueltos por los escritorios, etc.)	Si
98	¿Las instalaciones de la concesionaria están limpias y pintadas, no tiene cables sueltos por el suelo, el cableado de los equipos se organizan?	Si
99	¿El concesionario tiene una sala de espera confortable donde el cliente pueda esperar la atención cómodamente?	Si
100	¿Se tiene una persona responsable de Servicio al Cliente, que conozca los 3 principales funciones de su cargo (Gerenciar procesos, asegurar la calidad del Atención prestada en ventas y posventas y conocer, atender y mantener los índices de satisfacción y los estándares de calidad de CHEVROLET) con autonomía y contacto directo con el Gerente General?	Si
101	¿Las encuestas de Felicidad son realizadas en hasta 3 días después de la entrega con un guion que informa la posibilidad de tener un otro contacto por parte de GM para tener las informaciones de Satisfacción con relación del vehículo?	Si
102	¿Se utiliza el sistema de gestión (DMS u otro) o el CRM para hacer el registro y control de los resultados de las encuestas y verbalizaciones?	Si
103	¿Existe un proceso documentado y exclusivo para el tratamiento y recuperación de los clientes que evaluaron de 1 y 2, 3 y 4 o 5?	Si
104	¿Los líderes (director comercial y/o Servicio al Cliente) realizan reuniones mensuales como mínimo, para analizar los resultados y las verbalizaciones del CSI?	Si
<b>CSI</b>		<b>17.0</b>
105	Hubo un aumento en el numero de la recomendación de El concesionario (CSI)	Si
<b>CUMPLIMIENTO DEL ESTANDAR</b>		<b>95%</b>

Calificación y veredicto;

	
<b>FASE EVALUADA</b>	<b>NOTA</b>
<i>FASE 1, Personal Excelente</i>	95%
<i>FASE 2, Comunicación Excelente</i>	88%
<i>FASE 3, Imagen y Servicio Excelente</i>	100%
<i>FASE 4, Excelencia en la Entrega</i>	100%
<i>FASE 5, Atendimento y Satisfacción del cliente con excelencia</i>	95%
CALIFICACION FINAL	<b>95.60%</b>
ESTATUS	<b>APROBADA</b>

El concesionario ha cumplido exitosamente con el programa de excelencia en ventas, demostrando que es 100% viable y aplicable a todo tipo de empresa que desee trabajar en su mejora continua siguiendo el ejemplo del arduo trabajo presentado por su equipo de gente EXCELENTE, quienes junto a la administración de la empresa, se esforzaron para colaborar y comprometerse con el programa de excelencia en ventas, de esta forma generaron una contribución a la sociedad elevando y estableciendo nuevos estándares de servicio que no serán fáciles de alcanzar.

Junto con esta felicitación a la empresa y a su equipo administrativo que hicieron posible que el concesionario alcance tan alta puntuación, se genera la promesa y compromiso de que la empresa y su gente seguirán trabajando para mejorar el servicio al cliente y elevar aún más su nivel de excelencia, ya que este programa de excelencia en ventas ha sentado las bases y proporcionado las herramientas necesarias para un compromiso de mejora, evolución y adaptación continua a las siempre cambiantes y demandantes exigencias del cliente.

## 5. CAPITULO 5, CONCLUSIONES

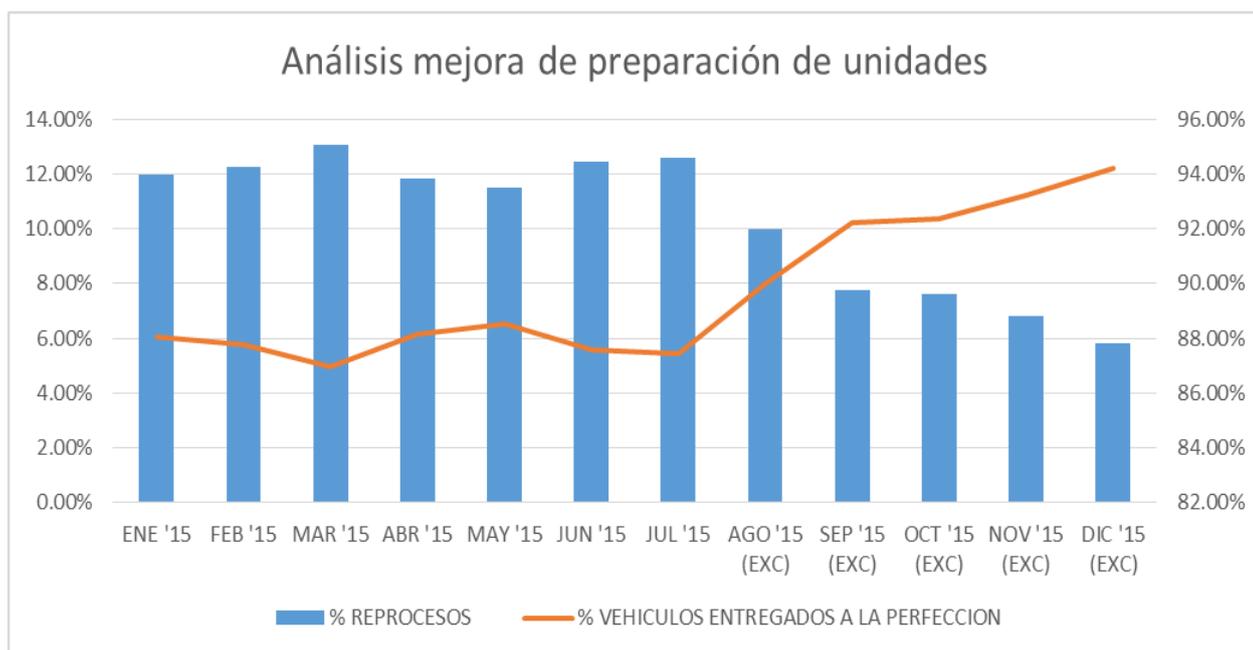
## 5.1. Conclusiones.

La implementación del proceso de excelencia en ventas ha demostrado un gran éxito dentro del concesionario y la marca que lo franquicia, quienes han establecido la excelencia en ventas como un nuevo estándar de calidad de alto nivel entre todos sus puntos de venta.

Gracias a la excelencia en ventas se puede dar inicio a una nueva era en la atención al cliente, donde se eliminan las aleatoriedades en el momento de las ventas, tratando de medir todas las variables posibles, con la finalidad de manejar la mayor cantidad de información que brinde las herramientas para estandarizar y evaluar los procesos mediante los cuales se atiende o se interactúa con el cliente, de tal manera que resulta beneficioso tanto para el cliente que recibe un mejor servicio como para la empresa que optimiza procesos y esfuerzos de ventas.

La excelencia en ventas ha demostrado su efectividad en satisfacer al cliente, alcanzando resultados notables y comprobados por la empresa, donde podemos destacar los siguientes resultados obtenidos;

A.) Disminución de re-procesos en el proceso de Venta y alistamiento de entrega de Vehículo.



59

Como se puede evidenciar en el gráfico, el concesionario presentó una disminución promedio de un 5% en el número de unidades que presentaban inconvenientes o se encontraban inconclusos, esto se debe a que se implementaron varias herramientas de control como el panel de preparación de vehículo junto a los documentos con listados que deben ser firmados por cada responsable, reduciendo las probabilidades de que se omita un proceso o documento.

De esta forma, la empresa mejoró su promedio de vehículos entregados a la perfección de un histórico 88% a un nuevo record que equivale al 93%.

<sup>59</sup> Información histórica proporcionada por Ing. Estefanía Gonzales (Dep. de Mercadeo)  
Los meses marcados con "(EXC)" se refieren a Excelencia en Ventas aplicada.

#### B.) Eliminación del asesor multitarea y “patinador”.

Mediante la clara asignación de tareas y obligaciones junto a la reestructuración de labores por funciones principales, se logra reducir drásticamente el tiempo perdido por el asesor en trámites relacionados a la venta, esto le permite dedicarse más tiempo a su especialidad que es vender y dejar que el equipo de apoyo maneje los imprevistos y soluciones los trámites de financiamiento, facturación, matriculación, etc.

Esto garantiza que cada tarea que debe ser realizada para cumplir con el servicio o el proceso de venta, se lleve a cabo por un experto en esa área, mejorando los tiempos de respuesta de la empresa, elevando el nivel del servicio y garantizando el cumplimiento de requisitos legales.

#### C.) Integración del Área de postventa a la cadena de servicio al cliente.

Se genera un mejor vínculo de confianza y servicio hacia el cliente cuando el mismo recibe el vehículo por parte de un técnico que le explica con detalle y razones el funcionamiento y cuidado de su unidad, adicional se genera un vínculo que en ciertos casos ha demostrado que el cliente regresa a los talleres y pide ser atendido por el técnico que le entregó el vehículo, pues ya se generó una relación de confianza y le permite al cliente sentirse respaldado ante la oportunidad de ser atendido por una persona que ya conoce.

Se cree que esta integración puede incrementar considerablemente el retorno de los clientes al área de postventa.

#### D.) Integración del Departamento Especializado en Mejorar Relaciones con el Cliente (D.E.M.R.C.)

Mediante la integración del D.E.M.R.C, se puede gestionar y responder de mejor manera a las quejas o inconformidades de clientes, además gestiona la entrega de los vehículos con la finalidad de reducir congestiones en áreas de entrega, brindando a cada cliente y su respectivo asesor un espacio dedicado a su entera satisfacción y comodidad durante el proceso de entrega del vehículo acompañado por sus respectivos procesos y documentos de entrega.

Al brindarle un espacio dedicado, elevamos el sentimiento de exclusividad del cliente junto a su satisfacción y sentimiento de valoración frente a la marca.

#### E.) Mejora continua.

El proceso de excelencia en ventas, genera un compromiso de mejora continua, ya que le permite a la empresa identificar los puntos claves de una venta para satisfacer a sus clientes, de tal manera que puede trabajar en ellos y desarrollar planes de acción para adaptarse al cambio o las nuevas exigencias permitiendo una respuesta más temprana por parte de cada estándar y sus responsables de implementación o mejora.

#### F.) Mejores comunicaciones con clientes.

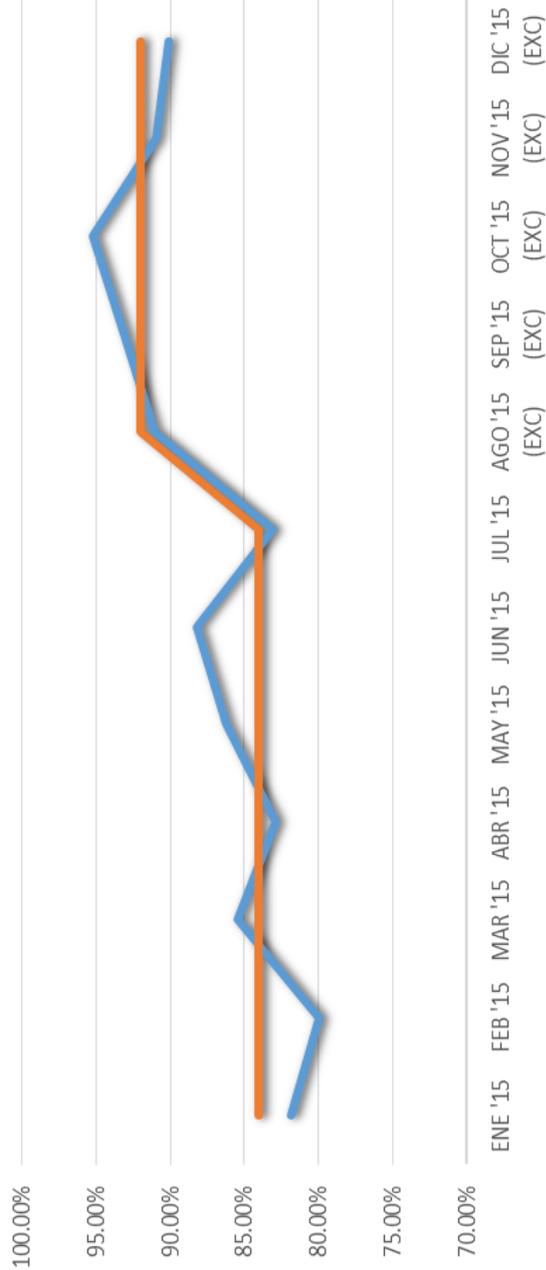
Los procesos establecidos junto a sus estándares y herramientas, han facilitado la comunicación con el cliente tanto interno como externo, ya que los paneles de control facilitan el seguimiento de las tareas realizadas en función de un bien tanto como el proceso de ventas que se ha llevado a cabo con un cliente, es accesible a todos para que conozcan el cómo se están llevando a cabo las funciones y facilite la comunicación entre departamentos con la finalidad de respaldar el trabajo realizado y eliminar las esperas o dependencias de terceros.

#### G.) Mejora del Índice de Satisfacción al Cliente.

Tras analizar los datos históricos de CSI presentados en el año 2015 en el grafico a continuación, se puede apreciar una mejora en el promedio de CSI, el cual subió de un 84% de satisfacción promedio de clientes a un 92%, esto quiere decir que los clientes se encuentran mejor atendidos y sienten que la empresa junto a su nuevo programa de excelencia en ventas, cumplió sus expectativas, por otro lado el programa de rescate, le permite a la empresa reducir las malas calificaciones, ya que estas generan un compromiso de acción que busca mejorar esa nota o tomar medidas para evitar que se repita en función de lo que molesto o decepciono al cliente.

Un gran motor que impulsa a los empleados a perseguir altas calificaciones de CSI, es el hecho que parte de su sueldo está calculado en función de KPI's denominados asesor ideal que establecen estándares que remuneran al asesor en base a las calificaciones otorgadas por los clientes en su encuesta de CSI.

## Clientes satisfechos que calificaron con 5/5



— NOTA 5/5      — PROMEDIO

CALIFICACION	ENE '15	FEB '15	MAR '15	ABR '15	MAY '15	JUN '15	JUL '15	AGO '15 (EXC)	SEP '15 (EXC)	OCT '15 (EXC)	NOV '15 (EXC)	DIC '15 (EXC)
1	2.17%	1.94%	2.17%	1.32%	1.72%	1.78%	2.73%	0.53%	0.00%	0.48%	1.36%	0.00%
2	2.90%	3.87%	2.90%	3.95%	2.87%	1.18%	2.19%	1.05%	0.00%	0.48%	0.45%	2.05%
3	5.07%	5.16%	4.35%	5.92%	4.02%	4.14%	7.10%	2.11%	2.74%	0.95%	3.17%	3.07%
4	7.97%	9.03%	5.07%	5.92%	5.17%	4.73%	4.92%	5.26%	4.11%	2.86%	4.07%	4.78%
5	81.88%	80.00%	85.51%	82.89%	86.21%	88.17%	83.06%	91.05%	93.15%	95.24%	90.95%	90.10%

60

<sup>60</sup> Índice de CSI, otorgado por Ing. Estefanía Gonzales (CSI), Mayo 2016.

## 5.2. Conclusiones presentadas por la Gerencia General del concesionario.

La gestión comercial y ventas históricamente se han caracterizado por ser una actividad basada en habilidades personales y que no obedecen a procesos metódicos e incluso podríamos decir científicos. Con el tiempo y el desarrollo de la comunicación el consumidor hoy ha cambiado, está muy informado, tiene un amplio conocimiento de los productos que busca o desea adquirir y es más exigente. Es aquí donde nace la necesidad de intervenir en las actividades comerciales y tomar el control de estas, volviéndoles procesos estandarizados y medibles, donde se pueda determinar estándares de calidad y así garantizar altos niveles de excelencia y satisfacción en el servicio al cliente.

El proceso de excelencia en ventas es el resultado de un profundo análisis de los diferentes contactos que el cliente realiza con el proveedor de bienes y servicios. Cada una de estas interacciones tiene un objetivo que podemos definirlo y medirlo. Estos puntos de interacción al ser inventariados y analizados se los puede agrupar en diferentes unidades, las mismas que las llamamos estándares, siendo los más significativos dentro de este proceso los siguientes: Estándares de gestión estratégica, estándares de canales de atención, estándares de atendimento y ventas, estándares de entrega y estándares de atención al cliente.

Como podemos observar la gestión comercial ya no es un arte de vender y enamorar al cliente. Cuando entendemos las necesidades de nuestros clientes podemos intervenir en cada una de las etapas del proceso y asegurar y garantizar un proceso de calidad que se sostenga en el tiempo, esto hace posible brindar a cada uno de nuestros clientes un nivel esperado mínimo de satisfacción y de servicio en el tiempo dando consistencia al negocio, además que permite reducir al mínimo los imprevistos generando ahorro en costos y optimización de recursos.

Por lo tanto un proceso de excelencia en Ventas tiene un alto valor para la permanencia de una empresa en el tiempo, además que será un factor diferenciador de la competencia, que asegure el éxito de la compañía, la estabilidad del personal y la fidelidad de los clientes.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Conclusiones presentadas por el Gerente General (Concesionario "X")





## Bibliografía

Herbal Brown. (2009). *Inteligencia de Mercados*. 18/Nov./2015, de Empresas Sitio web: <http://autorneo.com/negocios/empresas/inteligencia-de-mercados/>

José Luis Aravena Paz. (2015). ¿Qué es la Inteligencia de Mercado?. 18/Nov/2015, de Observatorio Turístico Region BIOBIO Sitio web: <http://www.observatorioturisticobiobio.cl/#!inteligencia/c245u>

Anónimo. (2001). *The KPI S-M-A-R-T Rule*. 30/Nov/2015, de LEADlight Technologies Sitio web: <http://www.litcorp.com/content/kpi-s-m-r-t-rule>

Jorge Bernal. (23/Mayo/2013). *Gestión de procesos: Cómo definir indicadores (KPI) y cuadros de mando*. 30/Nov/2015, de Grupo PDCA Home. Sitio web: <http://www.pdcahome.com/4501/gestion-de-procesos-como-definir-indicadores-y-cuadros-de-mando/>

Alfred de Musset, 1870

Entrevista al Gerente General. Concesionario "x" (02/Dic/2015)

Landines L. (Dic. 2015). La familia GM Ecuador. Boletín Anual GM-OBB, 11, 42.

KPMG International Cooperative. (Mayo 2014). Automotive Facts & Figures. KPMG Global Automotive Practice, I, 43.

KPMG International Cooperative. (Mayo 2014). Automotive Facts & Figures. KPMG Global Automotive Practice, I, 43.  
Datos nacionales proporcionados por la AEADE (Asociación de Empresas Automotrices Del Ecuador).

Varios Autores. (2000). GoldMine. Mar,2016, de HEAT software USA inc. Sitio web: [http://www.goiamine.com/goiamine\\_premium/](http://www.goiamine.com/goiamine_premium/)

CSI, (Customer Satisfaction Index) Índice de Satisfacción al Cliente.

Anónimo (Junio 2012), P-06 Manual para gestionar clientes y sub-grupos, Manual de Administración y manejo de concesionario de la marca "x",1,83.

Anónimo (Junio 2012), P-06 Manual para gestionar clientes y sub-grupos, Manual de Administración y manejo de concesionario de la marca "x",1,84.

Pedro Torres V.. (Octubre 2015). Encuesta a clientes. S/N, 0, 3.

*Merchandising; rama de la Mercadotecnia cuyo objetivo es incrementar la rentabilidad en el punto de venta a partir del estímulo de la demanda, incluye diversas técnicas que apuntan a presentar los productos o servicios en las mejores condiciones para que éstos resulten atractivos al potencial comprador*  
Fuente, Diccionario de la RAE.

Daniel Granados. (Enero 2014). Calidad de software. Marzo 2016, de Blogger Inc. Sitio web: <http://inger-farma.com/wp-content/uploads/2012/03/ObjetivosQ10.png>

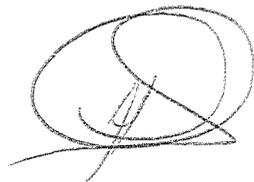
Paul Hague. (2014). Customer Satisfaction Surveys & Research: How to Measure CSAT. Marzo 2016, de B2B International Sitio web: <https://www.b2binternational.com/publications/customer-satisfaction-survey/>

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la  
Administración de la Universidad del Azuay,

**CERTIFICA:**

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 05 de noviembre de 2015, conoció la petición del (los) estudiante(s) **Pedro Hernán Torres Valdivieso** con código(s) **60833**, registrado(s) en la Unidad de Titulación Especial, quien(es) denuncia(n) su trabajo de titulación denominado: **“APLICACIÓN DE UN PROCESO DE EXCELENCIA EN VENTAS”** en la modalidad: Proyecto de Investigación y presentado como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero en Marketing .-El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia. Designa como Director(a) a Ing. Andrés Ugalde Vásquez y como miembro del Tribunal Examinador a Ing. María Elena Castro. De conformidad con el cronograma de la Unidad de Titulación el (los) peticionario(s) debe presentar su trabajo de titulación hasta el 11 de marzo de 2016.

Cuenca, 06 de noviembre de 2015



Dra. Jenny Ríos Coello  
**Secretaria de la Facultad de  
Ciencias de la Administración**

Oficio N° 185-2015 – EIM – UDA

Cuenca, 30 de octubre de 2015

Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Mercadotecnia, luego de analizar la RÚBRICA del Trabajo de Titulación denominado: “Aplicación de un proceso de excelencia en ventas”, presentado por el Sr. Pedro Hernán Torres Valdivieso con código 60833, egresado de la Escuela de Ingeniería en Marketing previo a la obtención del título de Ingeniero en Marketing, considera APROBADA la misma.

Atentamente,



Ing. Marco Bies.

Director de Escuela de Mercadotecnia  
Universidad del Azuay.



Econ. Gianni Salamea Alvear

Miembro de Junta Académica



Econ. Manuel Freire

Miembro de Junta Académica

## CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Ingeniería en Marketing, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación parcial del desarrollo del Trabajo de Titulación: "**Aplicación de un proceso de Excelencia en Ventas**", presentado por la (el)(los) estudiante(s) TORRES VALDIVIESO PEDRO HERNAN, con código 60833 , previa a la obtención del grado de Ingeniero (a)(s) en Marketing, para el día Martes, 08 de diciembre de 2015 , a las 21h00.

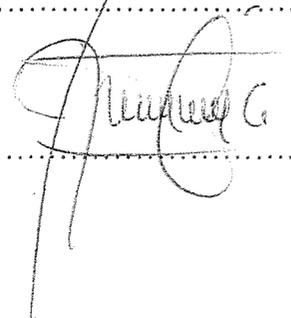
Cuenca, 07 de diciembre de 2015



Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de la Facultad

Econ. Andrés Ugalde Vásquez

Ing. María Elena Castro Rivera





ACTA  
SUSTENTACIÓN DEL PRIMER PARCIAL DEL  
DESARROLLO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: TORRES VALDIVIESO PEDRO HERNAN  
Código 60833  
1.2 Director sugerido: Ing. Andrés Ugalde Vásquez  
1.3 Tribunal: Ing. María Elena Castro Rivera  
1.4 Título aprobado: *“Aplicación de un proceso de Excelencia en Ventas”*  
1.5 Porcentaje del avance: 20%

1.6 Observaciones:

Sin observaciones

---

---

---

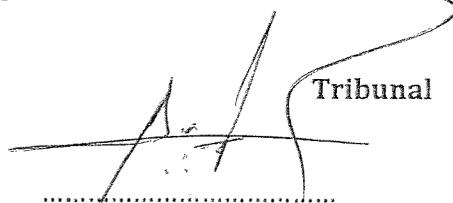
---

---

---

---

- Responsable de dar seguimiento a las modificaciones: Econ. Andrés Ugalde Vásquez

  
Tribunal

.....  
Econ. Andrés Ugalde Vásquez

  
.....  
Sr. Pedro H. Torres Valdivieso

  
.....  
Ing. María Elena Castro Rivera

  
.....  
Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: Martes, 08 de diciembre de 2015 a las 21h00.

## CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Mercadotecnia, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la segunda sustentación parcial del desarrollo del Trabajo de Titulación: "**Aplicación de un proceso de Excelencia en Ventas**", presentado por el estudiante TORRES VALDIVIESO PEDRO HERNAN con código 60833 previa a la obtención del grado de Ingeniero en Marketing, para el día Jueves, 11 de febrero de 2016 a las 11h00.

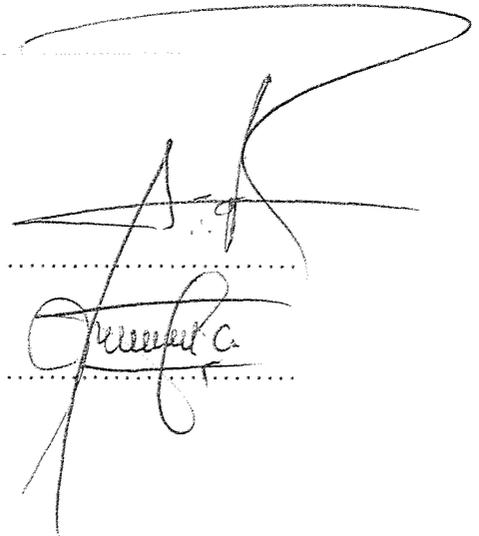
Cuenca, 27 de enero de 2016



Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de la Facultad

Econ. Andrés Ugalde Vásquez

Ing. María Elena Castro Rivera





ACTA  
SUSTENTACIÓN DEL SEGUNDO PARCIAL DEL  
DESARROLLO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: TORRES VALDIVIESO PEDRO HERNAN  
Código: 60833
- 1.2 Director sugerido: Econ. Andrés Ugalde Vásquez
- 1.3 Tribunal: Ing. María Elena Castro Rivera
- 1.4 Título aprobado: *"Aplicación de un proceso de Excelencia en Ventas"*
- 1.5 Porcentaje del avance : \_\_\_\_\_

1.6 Observaciones:

.....

---



---



---



---



---



---

Tribunal

.....  
Econ. Andrés Ugalde Vásquez

.....  
Ing. María Elena Castro Rivera

.....  
Sr. Pedro H. Torres Valdivieso

.....  
Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de Facultad

Fecha de sustentación: Jueves, 11 de febrero de 2016, a las 11h00

NO ASISTIÓ -

\_\_\_\_\_

Oficio N° 175-2015 – EIM – UDA

Cuenca, 26 de octubre de 2015

Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

De nuestra consideración:

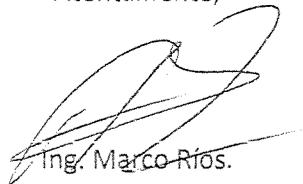
La Junta Académica de la Escuela de Mercadotecnia, reunida el día 26 de octubre de 2015, conoció la propuesta del Proyecto de trabajo de titulación denominado: **"Aplicación de un proceso de Excelencia en Ventas"**, presentado por el Sr. Pedro Hernán Torres Valdivieso con código 60833 estudiante de la Escuela de Mercadotecnia, previo a la obtención del título de Ingeniero en Marketing.

A fin de aplicar la guía de elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación, la Junta Académica de Mercadotecnia, considera que la propuesta presentada por los estudiante cumple con todos los requisitos establecidos en la guía antes mencionada, por lo que de conformidad con el Reglamento de Graduación de la Facultad, resolvió designar como Tutor al Econ. Andrés Ugalde, y el tribunal que estará integrado por la Ing. Elena Castro, quienes recibirán la sustentación del diseño del trabajo de titulación, previo al desarrollo del mismo.

En caso de existir la aprobación con modificaciones, la Junta Académica resuelve que el Director del Tribunal sea quien realice el seguimiento a las modificaciones recomendadas.

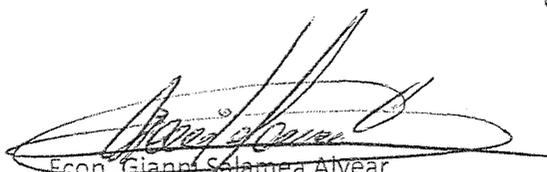
Por lo expuesto solicitamos se realice el trámite correspondiente y el tribunal suscriba el acta de sustentación de la denuncia del trabajo de titulación.

Atentamente,



Ing. Marco Ríos.

Director de Escuela de Mercadotecnia.  
Universidad del Azuay.



Econ. Gianni Salamea Alvear  
Miembro de Junta Académica

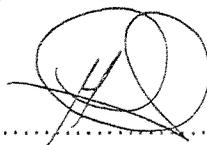


Econ. Manuel Freire  
Miembro de Junta Académica

## CONVOCATORIA

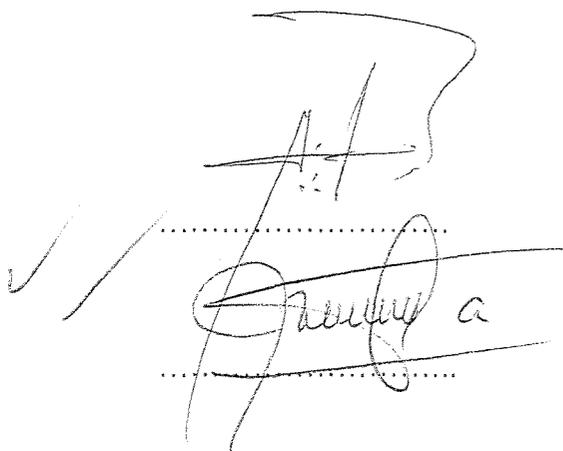
Por disposición de la Junta Académica de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: "*Aplicación de un proceso de Excelencia en Ventas*", presentado por el estudiante **Torres Valdivieso Pedro Hernán**, con código **60833**, previa a la obtención del grado de Ingeniero en Marketing, para el día **MARTES 27 DE OCTUBRE DE 2015 A LAS 21H00.**

Cuenca, 26 de octubre de 2015



Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de la Facultad

Ing. Andrés Ugalde Vásquez



Ing. María Elena Castro

---



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Pedro Hernán Torres Valdivieso  
Código 60833
- 1.2 Director sugerido: Eco. Andrés Ugalde Vásquez
- 1.3 Codirector (opcional): \_\_\_\_\_
- 1.4 Tribunal: Ing. María Elena Castro
- 1.5 Título propuesto: (proyecto de investigación) "Aplicación de un proceso de Excelencia en Ventas".
- 1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones   X  

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

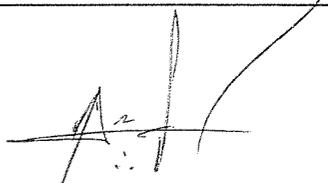
1.6.3 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones:

1.6.4 No aceptado

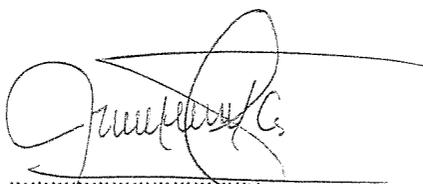
• Justificación:

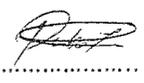
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

  
 \_\_\_\_\_  
 Eco. Andrés Ugalde Vásquez

Tribunal

  
 \_\_\_\_\_  
 Ing. María Elena Castro

  
 \_\_\_\_\_  
 Sr. Pedro Torres Valdivieso

  
 \_\_\_\_\_  
 Dra. Jenny Ríos Coello  
 Secretaria de Facultad

Fecha de sustentación: Martes 27 de octubre de 2015.

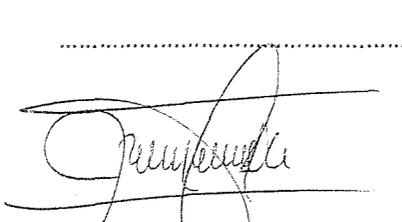


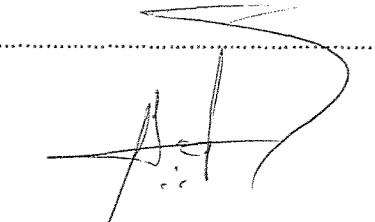
1. Protocolo/Rúbrica

(\*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....  
.....  
.....

  
.....  
Sra. Ma ELENA CASTRO

  
.....  
Edo. ANDRÉS VEGACEL

  
.....  
SR. PEDRO TOREZ



Cuenca, 04 de Noviembre del 2015

Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez.

Decano de la facultad Ciencias de la Administración

Universidad del Azuay

Yo, Pedro Hernán Torres Valdiviezo, con el código 60833 y estudiante de la carrera de Ingeniería en Marketing, me dirijo a usted para solicitarle la aprobación de mi trabajo de titulación denominado "*Aplicación de un proceso de excelencia en ventas*".

Att.

Pedro H. Torres V.



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

# UNIVERSIDAD DEL AZUAY



Acceso internet inalámbrico

Facultad de Ciencias Administrativas

Escuela de Ingeniería en Marketing

Protocolo de Trabajo de Titulación

Título:

"Aplicación de un proceso de EXCELENCIA en VENTAS"

Nombre del estudiante:

Pedro Hernán Torres Valdiviezo

Director Sugerido:

Eco. Andrés Ugalde V

Cuenca- Ecuador

2015

PROCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1. Datos Generales

1.1. Nombre del estudiante: Torres Valdiviezo Pedro Hernán.

1.1.1. Código: 60833

1.1.2. Contacto: 0998150075

1.2. Director Sugerido: Eco. Andrés Ugalde V.

1.2.1. Contacto: augalde@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director Sugerido: Ing. Xavier Esteban Ortega Vázquez

1.3.1. Contacto: xortega@uazuay.edu.ec

1.4. Asesor Metodológico: Ing. Carlos Wilfrido Guevara Toledo

1.4.1. Contacto: cguevara@uazuay.edu.ec

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera: Investigación y Desarrollo de Marketing

1.7.1. Código UNESCO:

(53) Ciencias Económicas.

(5311) Organización y Dirección de Empresas.

(5311.05) Marketing, Características y Comportamiento consumidor.

(5311.06) Estudio de mercado; Análisis de medidas de desempeño.

1.7.2. Tipo de trabajo: Planes de negocio, proyecto técnico e investigación formativa.

1.8. Área de estudio: Análisis de inteligencia de mercado y plan de mercadeo.

1.9. Título Propuesto: "Aplicación de un proceso de Excelencia en Ventas".

1.10. Subtítulo: "Guía de aplicación".

1.11. Estado del proyecto: Nuevo e integrador

## 2. Contenido

### 2.1. Motivación de la Investigación:

La implementación de un sistema de inteligencia de mercado o también llamado proceso de excelencia en ventas, nace como decisión y requisito de cada empresa u organización, ya sea que se vea obligada a hacerlo para mantenerse competitiva, sea un requisito de marca o lo haga solo por evolucionar y mantenerse un paso adelante en la batalla de la mejora continua.

Esta investigación pretende plantear y aplicar un proceso de excelencia en ventas, con la finalidad de contribuir a las empresas y a la sociedad, de forma que estas puedan acoplar las bases de excelencia en ventas a sus planes de inteligencia de mercado, mejorando la oferta de servicio hacia sus clientes y de esta forma elevando los estándares de servicio, creando las bases para que los clientes demanden mejores servicios y experiencias de las empresas, generando una mayor apreciación e inclinación a que los clientes valoren y paguen más por el servicio diferenciado y el valor agregado ofertado por las empresas.

### 2.2. Problemática

Cada día es más difícil diferenciar un producto de otro de su competencia, por ende, es más duro para las empresas competir entre ellas sin caer en una batalla para determinar quién tiene el precio más bajo, lo que a su vez conlleva a reducir costos, gastos, beneficios hacia el cliente y en muchos casos deteriora la calidad del servicio y la empresa.



Otro problema que se presenta frecuentemente es que las empresas que no han caído por completo en la batalla de precios, buscan maneras de asegurarse de que su precio más elevado sea apreciado y aceptado por el cliente de tal manera que se convierta en un justificativo para que sus clientes estén dispuestos a pagar más, pero en múltiples ocasiones todos estos esfuerzos desembocan en confusiones o preguntas con soluciones equivocadas.

### 2.3. Pregunta para la Investigación

Como aplico excelencia en ventas en una empresa sin invertir mucho dinero?

Como volver más competitiva una empresa con recursos limitados?

Cuál es la mejor forma de aplicar la inteligencia de mercado a una empresa?

Se puede crear una guía de excelencia en ventas que sea aplicable a todo tipo de negocio?

### 2.4. Resumen

Este trabajo pretende aplicar un conjunto de procesos avanzados de inteligencia de mercado y técnicas de marketing para plantear un modelo exitoso llamado proceso de excelencia en ventas, el cual permite maximizar la rentabilidad de las empresas, optimizando y direccionando sus fuerzas y recursos hacia un mejor rendimiento.

El análisis y planteamiento del proceso de excelencia en ventas, estará basado en un Benchmarking de la inteligencia de mercado aplicada por una de las empresas más exitosas del País, el concesionario MIRASOL SA, distribuidor de la marca Chevrolet, quien es uno de los máximos exponentes de la correcta aplicación de inteligencia de mercado y parte del programa de General Motors Latinoamérica conocido como GMD (General Motors Difference) que presenta procesos detallados de mejora continua y evolución hacia mejores ofertas de valor agregado.

## 2.5. Estado del Arte y Marco Teórico

Una guía de aplicación de inteligencia de mercado, consiste en analizar, conocer, comprender y determinar las cualidades del entorno externo tanto como interno de una empresa, orientándose hacia los clientes y consumidores ya sean internos, externos o parte del personal y así identificar el potencial de compra o utilidad que puede representar cada uno de ellos hacia la empresa, de tal manera que se de un marketing exitoso denominado como "El proceso de planificación, ejecución, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales impulsando y maximizando las ventas" (William M. Luther, 1999).

La Inteligencia de mercados es un proceso continuo, una visión integral en todos los aspectos del mercado que influyen en una organización "Es la obtención de conocimiento el cual soporta decisiones críticas y de alto perfil en una empresa". (Peppers & Rogers, 2000).

Utiliza los resultados de la investigación de mercados y de otras técnicas de obtención de información externa sobre clientes, competencia, proveedores y entorno para que la empresa sea capaz de anticiparse a los cambios o reaccionar ante ellos, creando productos y servicios que resulten mejor valorados y con mayor apreciación que los de la competencia.

De esta manera, una compañía logra entender el lugar que ocupan en el mercado sus marcas, sus productos y la empresa en sí, de esta forma tomar decisiones estratégicas de corto, mediano y largo plazo, basadas en información cierta y precisa, minimizando el riesgo y la incertidumbre.

Con la información obtenida sobre el mercado, se definirá todo su modelo de negocios y la planeación de la compañía.

Inteligencia de Mercado es una disciplina propia de la gestión estratégica de las empresas que permite, mediante un flujo permanente de información, conocer en forma más profunda el mercado y el desempeño de la empresa dentro de éste.

Cuando hablamos de conocer el mercado, asumimos que nos interesa informarnos tanto de los clientes como de los competidores, cosa que seamos capaces de aventurarnos a definir conceptos tales como Inteligencia de Negocios e Inteligencia Competitiva, ambos formando parte de un sistema integrado de Inteligencia de Mercado.

Por Inteligencia de Negocios nos referiremos al conjunto de herramientas que permite extraer el conocimiento de nuestro negocio, ocupando sistemas informáticos que nos ayudarán a delinear dinámicas en nuestra base de clientes.

Tendencias de ventas, nichos de valor, fuga de clientes, rentabilidad de segmentos son todos temas que podemos detectar mediante la Inteligencia de Negocios, y normalmente esta disciplina utiliza intensivamente soluciones de software que requieren arduo trabajo de análisis de los datos, el cual suele ser realizado por personas calificadas afiliadas a la empresa, pero también existen métodos de interpretación de datos más sencillos, los cuales se basan en técnicas estadísticas, logaritmos y principalmente percepción mediante análisis y registro del mercado para así alcanzar mejores niveles de rendimiento sin invertir fortunas en software especializado ni técnicos o analistas altamente calificados.

Como una de las principales tareas de la inteligencia de mercado aplicada y simplificada que más útil sería dentro de nuestro país, se puede señalar la oferta de valor agregado direccionado hacia un nicho o segmento de mercado específico, para así fortalecer y direccionar nuestros esfuerzos y recursos empresariales sin mayor inversión, alcanzado una mejor operatividad empresarial y junto a esta una mayor utilidad.

## 2.6. Hipótesis.

## 2.7. Objetivo General

Diseño de un proceso de Excelencia en Ventas, mediante el principio de inteligencia en mercado, para maximizar la rentabilidad de las empresas, mejorando su oferta de valor mediante una experiencia de servicio diferenciado para sus clientes.

## 2.8. Objetivos Específicos

- Investigar los métodos de Inteligencia de mercado y excelencia en ventas.
- Conocer la Inteligencia de mercado aplicada por MIRASOL
- Analizar y evaluar la inteligencia de mercado de Mirasol SA vs la excelencia en ventas.
- Proponer un proceso de aplicación de Inteligencia de Mercado Practica y útil (Excelencia en Ventas)

## 2.9. Metodología

La realización de este trabajo estará concebida en 2 fases, la investigativa y la teórica.)

Fase 1 (Investigación): se recurrirá a investigación de campo mediante la cual se buscara analizar la inteligencia de mercado aplicada por la empresa MIRASOL SA, donde iremos detallando los pasos y procesos aplicados por la empresa para luego analizar sus resultados.

Fase 2 (Teórica): En esta fase se procederá a la interpretación de los resultados obtenidos en la Fase 1, una vez interpretados y analizados se procederá a fusionar lo obtenido con procesos conocidos de mercadotecnia para así dar paso a la adaptación, mejora y evolución de un proceso de excelencia en ventas, ayudando a reducir y posiblemente eliminar las aleatoriedades o "suertes" que se presentan en las interacciones entre gente de la empresa y el cliente, mejorando la oferta de valor agregado y la rentabilidad percibida por cliente.

"Un proceso que ayude a la empresa a explotar más a cada cliente, mejorando la experiencia del mismo frente a la empresa o marca"

## 2.10. Alcances y resultados esperados

Con la presente Investigación y trabajo de gestión, se espera generar un proceso útil de aplicación para empresas en el área de inteligencia de mercado y reducir drásticamente la sangrienta carnicería que representa la competencia por precios bajos.

## 2.11. Supuestos y riesgos

Durante las distintas fases de investigación existen sin número de riesgos, tales como que culminada la Fase 1 de Investigación, la empresa se oponga a que los resultados y hallazgos sean usados, vistos o publicados para terceros, durante la fase 2, que la información recolectada de la Fase 1 no sea 100% verídica y altere la utilidad de los datos analizados, reduciendo la operatividad o credibilidad del proceso de excelencia en ventas.

## 2.12. Presupuesto

Rubro (denominación)	COSTO USD		Justificación
	Valor Unit.	Total	
Copias	\$ 0.05	\$ 40.00	Copias de libros, hojas para encuestas y otros.
Libros	\$ 25-\$40	\$ 200.00	Libros consultados y obtenidos
Internet	\$ 35.00	\$ 180.00	\$35 Mensual
Movilización	\$ 75.00	\$ 450.00	Gastos promedios mensuales para movilización dentro de la ciudad (25kms diarios)
Viaticos Viajes	\$ 100.00	\$ 700.00	Gastos Movilizaciones A GYE y LOJA, (cursos)
Pasajes Aereros	\$ 255.00	\$ 765.00	Pasajes a UIO, Cursos y eventos MEPAC
Hoteles	\$ 70.00	\$ 700.00	Hoteles Loja y UIO
Impresiones	\$ 100.00	\$ 100.00	Impresiones Tesis y borradores
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 3,135.00</b>	

## 2.13. Financiamiento

La investigación será cofinanciada por el autor y la empresa Mirasol S.A.

## 2.14. Esquema Tentativo

Introducción:

-Que es la inteligencia de mercado

-Historia de la Inteligencia de Mercado

-Por que Excelencia en Ventas?

CAPITULO 1: MIRASOL SA.

-1.1 Quien es MIRASOL

-1.2 Historia

-1.3 MIRASOL en la actualidad

CAPITULO 2: Inteligencia de Mercado de MIRASOL

-2.1 Como funciona

-2.2 Conceptos

-2.3 Procedimientos empleados por Mirasol

-2.4 Resultados Obtenidos

-2.5 Procedimientos más destacados

-2.6 Comentarios sobre la Inteligencia de mercado de Mirasol

CAPITULO 3: La Excelencia en Ventas

-3.1 Orientación y conceptos de la Excelencia en ventas

-3.2 Estándar de Gestión Estratégica

-3.3 Estándar de canales de atención

-3.4 Estándar de Atendimento y ventas

-3.5 Estándar de Entrega

-3.6 Estándar de Atención al Cliente

CAPITULO 4: Aplicación de la Excelencia en Ventas en Mirasol

-4.1 Diagnostico y Capacitación

-4.2 Capacitación y planeación

-4.3 Validación de Planes de acción

-4.4 Calibración de estándares

-4.5 Preparación para el cambio

-4.6 Presentación a todo el equipo (planes de acción)

-4.7 Acompañamiento en los procesos

-4.8 Evaluación y calibración

CAPITULO 5: Conclusiones y recomendaciones del trabajo:

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

2.15. Cronograma



**CRONOGRAMA**

Actividad	Octubre							Noviembre							Diciembre							Enero							Febrero							Marzo							FECHAS				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		19	20	21	22
Elaboración de																																															
Diseño de																																															
trabajo de																																															
titulación																																															
Sustentación de																																															
Diseño de																																															
trabajo de																																															
titulación																																															
DESARROLLO																																															
trabajo de																																															
titulación																																															
Sustentación																																															
parcial ante																																															
tribunal																																															
DESARROLLO																																															
trabajo de																																															
titulación																																															
Segunda																																															
Sustentación																																															
Parcial ante																																															
tribunal																																															
Revisión y																																															
edición																																															
Documento																																															
FINAL																																															
SUSTENTACION																																															
FINAL																																															
INVESTIDURA																																															

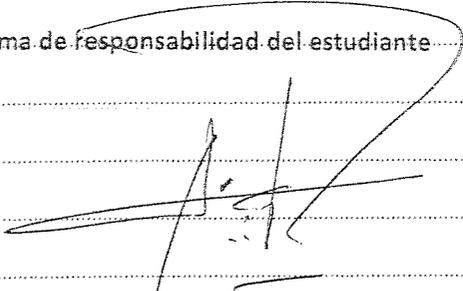
2.16. Referencias bibliográficas

-Peppers, Rogers (2000) "The ONE to ONE future". Los Angeles, CA. Ediciones Verlap.

-William M. Luther. (1999) "El plan de Mercadeo, como prepararlo y ponerlo en  
marcha". New York NY, Ediciones NORMA.

3. ANEXOS

3.1. Firma de responsabilidad del estudiante

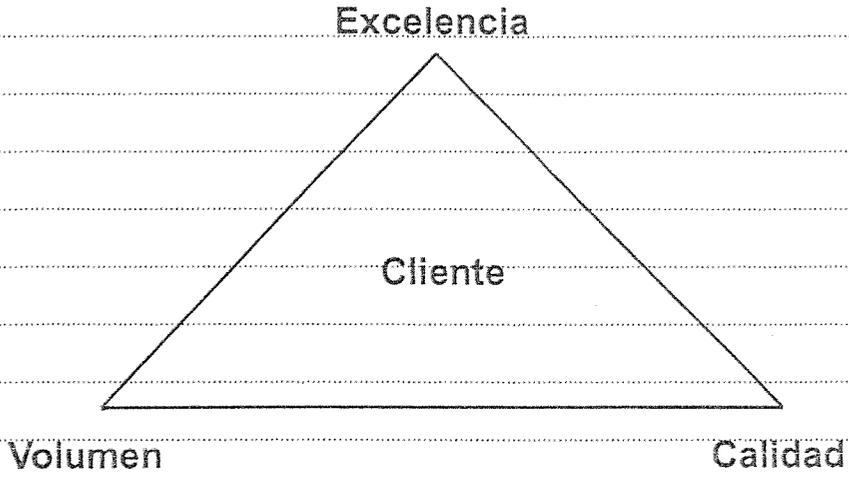


3.2. Firma de Responsabilidad del Director Sugerido

3.3. Fecha de entrega

ENERO del Año 2016

3.4. Otros Anexos





UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

