ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la Producción

"Diseño e Implementación de un Sistema de Control basado en Cuadro de Mando Integral, para el Área Comercial de una empresa dedicada a la comercialización de vehículos"

PROYECTO DE GRADUACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIEROS INDUSTRIALES

Presentado por:

María Daniela Murgueitio Adum

Rubén Darío Tapia Méndez

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2012

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por habernos bendecido y guiado durante esta etapa de nuestras vidas.

A nuestros padres y hermanos por su comprensión, motivación y apoyo para lograr todos nuestros objetivos.

De igual manera, nuestro más sincero agradecimiento al Ing. Cristian Arias por sus enseñanzas e invaluable ayuda en la realización de este Proyecto.

DEDICATORIA

A DIOS

A NUESTROS PADRES

A NUESTROS HERMANOS.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Gustavo Guerrero M.
DECANO DE LA FIMCP
PRESIDENTE

M. Sc. Cristian Arias U.
DIRECTOR DEL PROYECTO

Ing. Nelson Cevallos B.
VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la “ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL".

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

María Daniela Murgueitio Adum	Rubén Darío Tapia Méndez

RESUMEN

La empresa en estudio se dedica a la comercialización de vehículos de la marca CHEVROLET. La empresa no tenía definidas ni planificadas las tareas, responsabilidades, competencias y funciones para los diferentes puestos de trabajo del personal incurriendo en altos índices de tiempos muertos durante el proceso de venta. Además, no había un control adecuado del manejo del inventario lo que generaba demoras y errores en la planificación de entregas de unidades.

El objetivo del proyecto fue el diseño e implementación de un sistema de indicadores basado en Balanced Scorecard con el fin de garantizar la ejecución efectiva de sus operaciones y aumentar la rentabilidad y satisfacción de sus clientes.

Tomando en cuenta los aspectos teóricos relacionados a sistemas de control de gestión se realizó un diagnóstico inicial de la empresa, se describió el ámbito en el cual se desarrolla, los servicios que brinda y sus respectivos procesos. Se identificaron las oportunidades de mejora analizando sus principales problemas y causas.

Después de este análisis inicial se procedió a realizar la planificación estratégica, el mapa estratégico, se establecieron los objetivos e indicadores adecuados para poder controlar la gestión de la empresa y se identificaron las iniciativas estratégicas alineadas a la misión y visión de la empresa.

Finalmente se desarrollaron los procesos de monitoreo y auditoría al sistema, se analizaron los resultados obtenidos y se listaron las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

Con la implementación del sistema de control de gestión se logró incrementar la satisfacción de los clientes de la empresa así como la disminución de los desperdicios tanto operativos como administrativos y se establecieron los cimientos de un proceso de mejora continua.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

RESUMEN I

ÍNDICE GENERAL III

ÍNDICE DE FIGURAS VII

ÍNDICE DE TABLAS X

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO 1

1.GENERALIDADES. 2

1.1.Antecedentes. 2

1.2.Objetivos. 4

1.2.1.Objetivo General. 4

1.2.2.Objetivos Específicos. 4

1.3.Metodología del Proyecto. 5

1.4.Estructura del Proyecto 6

CAPÍTULO 2

2.MARCO TEÓRICO 9

2.1.Sistema de control de gestión. 9

2.2.Planificación Estratégica. 18
2.3.Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral. 25
2.3.1.Perspectivas Estratégicas. 28
2.3.2.Mapa Estratégico. 31
2.3.3.Alineamiento Organizacional y Mapa Estratégico. 33
2.3.4.Matriz de Control. 35
2.4.Toma de decisiones basadas en Sistemas de Control de Gestión. 36
2.5.Ciclo PHVA y Herramientas de Calidad. 37
2.6.Modelamiento de procesos. 41

CAPÍTULO 3

3.DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA. 47
3.1.Informe General. 47
3.1.1.Descripción General de la empresa. 48
3.1.2.Misión, Visión y Valores de la empresa. 48
3.1.3.Productos y procesos. 50
3.1.4.Estructura Organizacional. 53
3.2.Análisis de la situación actual. 54
3.2.1.Gestión Técnica. 54
3.2.2.Gestión Administrativa. 56
3.2.3.Gestión de Talento Humano. 58
3.3.Descripción de principales procesos críticos de la empresa. 59

3.4.Descripción de los principales problemas encontrados y análisis de la causa raíz. 61

CAPÍTULO 4

4. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN 77

4.1.Determinar la planificación estratégica. 77

4.2.Mapa Estratégico. 81

4.3.Indicadores de control del sistema de gestión. 83

4.4.Tablero de Control. 104

4.5.Iniciativas Estratégicas. 123

CAPÍTULO 5

5. LEVANTAMIENTO Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA COMERCIAL. 127

5.1.Proceso de Prospectación. 128

5.2.Proceso de Ingreso de Solicitudes de Financiamiento. 152

5.3.Proceso de Facturación. 157

5.4.Proceso de Entrega. 163

CAPÍTULO 6

6. DISEÑO DE PLAN DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO. 171

6.1.Plan de Capacitación del Talento Humano. 172

6.2.Coaching. 202

6.3.Evaluación del Desempeño del Talento Humano. 210

CAPÍTULO 7

7.MONITOREO Y AUDITORÍA AL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN 220

7.1.Proceso de Monitoreo y Control. 220

7.2.Proceso de Auditoría. 226

CAPÍTULO 8

8.ANÁLISIS DE RESULTADOS. 232

8.1.Análisis de resultados obtenidos. 232

8.2.Resultados Esperados. 236

CAPÍTULO 9

9.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. 238

9.1.Conclusiones. 238

9.2.Recomendaciones. 242

ANEXOS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÍNDICE DE FIGURAS

Pág.

Figura 2.1. Misión, visión, valores y estrategia 14
Figura 2.2. Estrategias genéricas 21
Figura 2.3. Cadena de valor..... 23
Figura 2.4. Perspectivas estratégicas 30
Figura 2.5. Ciclo phva 39
Figura 2.6. Elementos de un proceso 44
Figura 3.1. Estructura organizacional 53
Figura 3.2. Organigrama del área comercial..... 54
Figura 3.3. Diagrama causa-efecto: Pérdida de ventas 62
Figura 3.4. Diagrama causa-efecto: Costos por transferencias 68
Figura 3.5. Diagrama causa efecto: Incumplimiento CSI 72
Figura 4.1. Mapa Estratégico del Área Comercial..... 82
Figura 4.2. Indicador: Nivel de incremento de ventas 86
Figura 4.3. Indicador: Transferencias realizadas desde quito..... 87
Figura 4.4. Indicador: % Reducción de costos por transferencias 88
Figura 4.5. Indicador: # Ventas perdidas 89
Figura 4.6. Indicador: Cumplimiento de ventas..... 91
Figura 4.7. Indicador: % Ingreso de clientes..... 92
Figura 4.8. Indicador: Customer Satisfaction Index 93
Figura 4.9. Indicador: Seguimiento de clientes 95
Figura 4.10. Indicador: Tiempo transferencia de unidades 97

Figura 4.11. Indicador: % Errores de accesorización 98
Figura 4.12. Indicador: Nivel de cumplimiento de GM difference 99
Figura 4.13. Indicador: % Cumplimiento de entrega de vehículos 100
Figura 4.14. Indicador: Anulación de facturas 101
Figura 4.15. Indicador: % Cumplimiento plan de capacitación 102
Figura 4.16. Indicador: Desempeño del personal 103
Figura 4.17. Gráfica tendencia: Nivel de incremento de ventas 107
Figura 4.18. Gráfica de tendencia: % Transferencias realizadas desde quito 109
Figura 4.19. Gráfica de tendencia: % Reducción de costos por transferencias 110
Figura 4.20. Gráfica de tendencia: #Ventas perdidas 111
Figura 4.21. Gráfica de tendencia: Cumplimiento de ventas 112
Figura 4.22. Gráfica de tendencia: % Ingreso de clientes 113
Figura 4.23. Gráfica de tendencia: CSI 114
Figura 4.24. Gráfica de tendencia: Seguimiento de clientes 116
Figura 4.25. Gráfica de tendencia: Tiempo de transferencia de unidades 117
Figura 4.26. Gráfica de tendencia: % Errores de accesorización 118
Figura 4.27. Gráfica de tendencia: Nivel de cumplimiento GM Difference 119
Figura 4.28. Gráfica de tendencia: % Cumplimiento de entrega de vehículos 120
Figura 4.29. Gráfica de tendencia: Facturas anuladas 121
Figura 4.30. Gráfica de tendencia: % Cumplimiento plan de capacitación 122
Figura 5.1. Mapa de procesos del área comercial 128
Figura 5.2. Diagrama de flujo: Cotizar nuevo prospecto por canal físico 130
Figura 5.3. Diagrama de flujo: Avalúo de vehículo 137
Figura 5.4. Diagrama de flujo: Cotizar nuevo prospecto por vía telefónica 142
Figura 5.5. Diagrama de flujo: Cotizar nuevo prospecto mediante página web 147

Figura 5.6. Diagrama de flujo: Ingresar solicitudes de financiamiento 152
Figura 5.7. Diagrama de flujo: Facturar vehículo 158
Figura 5.8. Diagrama de flujo: Entregar vehículo 165
Figura 6.1. Proceso de diseño de Plan de Capacitación 176
Figura 6.9. Etapas del proceso de Coaching 206
Figura 6.10. Estructura Organizacional para la Evaluación de Desempeño 212
Figura 7.1. Registro de indicadores excepcionales 222
Figura 7.2. Registro de indicadores inaceptables 223
Figura 7.3. Registro de runiones 225
Figura 7.4. Informe de auditoría 231

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Análisis FODA 17
Tabla 2. Relación entre los elementos del FODA 17
Tabla 3. Contenido de la planificación estratégica 22
Tabla 4. Objetivos estratégicos 32
Tabla 5. Herramientas de calidad 39
Tabla 6. Simbología utilizada en el modelamiento de procesos 46
Tabla 7. Modelos de vehículos 50
Tabla 8. Objetivos estratégico e indicadores 84
Tabla 9. Tablero de control 105
Tabla 10. Tabla de escala de impacto de iniciativas 124
Tabla 11. Matriz de priorización de iniciativas estratégicas 126
Tabla 12. Procedimiento: Cotizar nuevo prospecto físico 131
Tabla 13. Ficha técnica: Cotizar nuevo prospecto por canal físico 136
Tabla 14. Procedimiento: Avalúo de vehículo 138
Tabla 15. Ficha técnica: Avalúo de vehículo 141
Tabla 16. Procedimiento: Cotizar nuevo prospecto por vía telefónica 143
Tabla 17. Ficha técnica: Cotizar nuevo prospecto por vía telefónica 145
Tabla 18. Procedimiento: Cotizar nuevo prospecto mediante página web 148
Tabla 19. Ficha técnica: Cotizar nuevo prospecto mediante página web 151
Tabla 20. Procedimiento: Ingresar solicitudes de financiamiento 153
Tabla 21. Ficha técnica: Ingresar solicitudes de financiamiento 156

Tabla 22. Procedimiento: Facturar vehículo 159
Tabla 23. Ficha técnica: Facturar vehículo 162
Tabla 24. Procedimiento: Entregar vehículo 166
Tabla 25. Ficha técnica: Entregar vehículo 170
Tabla 26. Etapas del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación 179
Tabla 27. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación 181
Tabla 28. Cronograma de capacitación 182
Tabla 29. Curso n° 1: Políticas GM Difference 183
Tabla 30. Curso n° 2: Calidad en el servicio 185
Tabla 31. Curso n° 3: Gestión eficiente del SIAC 188
Tabla32. Curso n° 4: Gestión eficaz de ventas 190
Tabla 33. Curso n° 5: Comunicación en el proceso de ventas 193
Tabla 34. Curso n°6: Técnicas de ventas y administración comercial 196
Tabla 35. Curso n°7: Pronóstico de demanda y control de inventarios..... 199
Tabla 36. Guía de la sesión de coaching 208
Tabla 37. Asignación de objetivos e indicadores por cargo 213
Tabla 38. Evaluación de desempeño: Gerente Financiero 215
Tabla 39. Evaluación de desempeño: Asistente de Gerencia..... 216
Tabla 40. Evaluación de desempeño: Coordinador de Ventas 217
Tabla 41. Evaluación de desempeño: Vendedor 218
Tabla 42. Evaluación de desempeño: Coordinador de accesorios 219
Tabla 43. Registro de soluciones..... 224
Tabla 44. Plan de auditoría 228
Tabla 45. Reporte de auditoría de indicadores 229
Tabla 46. Análisis de resultados obtenidos..... 233
Tabla 47. Resultados esperados 237

INTRODUCCIÓN

En la actualidad todas las organizaciones tienen la necesidad de poder controlar su actividad haciendo énfasis en los resultados obtenidos, para ello es necesario que exista un sistema de control de gestión que permita medir, valorar e informar sobre el cumplimiento y evolución de los objetivos fijados y que además permita anticipar la evolución de los mismos.

El sistema de control de gestión representa una herramienta que permite a las organizaciones tener un panorama visible de lo que sucede en la empresa reorganizando sus metas y determinando una visión clara de hacia dónde quiere seguir.

Para diseñar e implementar un sistema de control de gestión es necesario conocer la situación actual de la empresa, sus problemas y áreas con necesidades de cambios y mejoras. Así mismo, es fundamental medir y expresar numéricamente los objetivos trazados por medio de indicadores de control que permitan registrar la evolución de los mismos y marquen un campo de operación y análisis del que puedan resultar iniciativas estratégicas y propuestas de mejora que logren promover el cumplimiento de la estrategia establecida por la organización.

CAPÍTULO 1

1. GENERALIDADES.

1.1. Antecedentes.

El sector automotriz se ha convertido es una de las industrias más importantes de la era moderna; su importancia radica en el efecto social y económico que provoca. Su desarrollo está ligado al transporte de personas y productos para la generación de diferentes actividades; así mismo, gracias al propio comercio generado, como a todas las actividades relacionadas a este, se generan puestos de trabajo e ingresos fiscales al país, por medio de aranceles e impuestos.

Este sector está conformado de tres grandes componentes: las empresas ensambladoras, las firmas autopartistas y los distribuidores.

En cuanto a los distribuidores, el país cuenta con diversas concesionarias que ofrecen todo tipo de vehículos de diversas marcas.

En el país, Chevrolet se mantiene como marca líder en participación de mercado en los diferentes segmentos: 44,5% en segmento pasajeros; 32,3% en camionetas y 49,1% en todo terreno[1].

La empresa en la cual se desarrolla el presente proyecto es una concesionaria de la marca Chevrolet de la ciudad de Guayaquil, reconocida a nivel nacional como “El Megaconcesionario”.

Debido a su crecimiento, trayectoria y la amenaza creciente de futuros competidores es de suma importancia el establecimiento de estrategias que le permitan adaptarse a los continuos cambios manteniendo su reconocimiento y preferencia por parte de los clientes.

[1] Fuente: Anuario 2010 “Asociación de empresas Automotrices del Ecuador”.

1.2. Objetivos.

1.2.1. Objetivo General.

Diseñar e implementar un Sistema de Control de Gestión para el Área comercial de la empresa que sirva como una herramienta que permita obtener la información necesaria, fiable y oportuna para la toma de decisiones operativas y estratégicas.

1.2.2. Objetivos Específicos.

- Diseñar una estrategia para la empresa, que le permita disminuir costos operativos e incrementar el número de ventas en un periodo de 5 años.
- Realizar un diagnóstico inicial de la empresa que permita identificar procesos críticos y áreas de mejora para la oportuna selección de la estrategia a seguir.
- Utilizar la herramienta del Balanced Scorecard como un sistema de medición, gestión y comunicación para el logro de la estrategia de la empresa.

- Establecer objetivos desafiantes y alcanzables a partir de cuatro perspectivas estratégicas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y de Formación, Aprendizaje y Crecimiento que permitan llevar la misión y visión de la empresa a terreno operativo.
- Definir e implementar un sistema de indicadores que permita medir y controlar el desempeño del Sistema de Control de Gestión.
- Determinar iniciativas estratégicas que ayuden a mejorar el desempeño de la estrategia.

1.3. Metodología del Proyecto.

Para el diseño del Sistema de Control de Gestión planteado en este proyecto se hace un extenso análisis de la situación de la empresa, se estudian sus fortalezas y debilidades con la finalidad de identificar sus problemas y áreas de mejora.

Como acompañamiento a este análisis se selecciona un amplio marco teórico que sustenta las definiciones y conceptos utilizados en la elaboración del proyecto.

Para obtener la información necesaria, se realizan visitas frecuentes a la empresa donde se realiza entrevistas al personal operativo y administrativo involucrado. Además, se elaboran formatos para recopilar datos necesarios para la determinación de los indicadores diseñados y la construcción de gráficos mostrados en el proyecto.

Los datos obtenidos son procesados y analizados inmediatamente con la finalidad de identificar posibles tendencias y ejecutar planes de acción oportunos.

1.4. Estructura del Proyecto.

La estructura del proyecto está definida de la siguiente manera:

En el ***Capítulo 1***, se presentan los antecedentes, objetivos generales y específicos, además se explica la metodología y estructura que sigue el proyecto.

En el ***Capítulo 2***, se detalla el marco teórico que incluye las definiciones y conceptos planteados en la elaboración del proyecto.

El ***Capítulo 3*** muestra los resultados del diagnóstico inicial realizado a la empresa que representan su situación actual y evidencia los problemas y áreas de mejora identificadas.

El ***Capítulo 4*** presenta el diseño del sistema de control de gestión. En este capítulo se construye el mapa estratégico, se determinan indicadores y las iniciativas estratégicas necesarias para cumplir los objetivos planteados.

En los ***Capítulos 5 y 6*** se desarrollan las iniciativas estratégicas determinadas en el capítulo anterior, aquellas que generan mayor impacto en los objetivos planteados.

El ***Capítulo 7*** presenta el diseño de un proceso de monitoreo y control para lograr que los resultados obtenidos en la implementación del sistema de control de gestión sean permanentes y sostenibles.

En el ***Capítulo 8*** se realiza el análisis de los resultados obtenidos y se plantean los resultados esperados en la continuidad del manejo del sistema.

Finalmente, en el ***Capítulo 9*** se presentan las conclusiones obtenidas en el desarrollo del proyecto, además se establecen recomendaciones que permitan obtener mejores resultados.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO.

2.1. Sistema de control de gestión.

El control de gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas. El control de gestión es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de los objetivos previamente fijados por la Dirección, tiene un papel fundamental como sistema de información para la misma[2].

[2] Muñiz, Luis. *"Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica"*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2003, p. 30.

El control de gestión desde un punto de vista global permite:

- Reducir los riesgos y contingencias del negocio.
- Dirigir por objetivos asignados a los diferentes responsables y controlar el grado de cumplimiento.
- Anticipar el futuro a largo plazo (planificación estratégica).
- Adaptar y modificar los objetivos a largo plazo en función de los resultados obtenidos y esperados.

Para diseñar un Sistema de Control de Gestión se parte del plan estratégico de la empresa (objetivos de la empresa y políticas para alcanzarlos) y se suelen seguir diversas fases:

- Selección de los objetivos que persigue la implementación del SCG (planificar, alinear la estructura de la organización con dicha planificación, reducir riesgos o incertidumbres, anticiparse a los acontecimientos futuros, conocer dónde, cómo y cuándo se están invirtiendo los recursos puestos a disposición de cada responsable).
- Definición de un conjunto de acciones y procedimientos para verificar que los recursos se están invirtiendo según lo

previsto, a fin de alcanzar unos objetivos globales a corto, medio y largo plazo.

- Para realizar dicho diseño, hay que tener en cuenta la estructura de la organización, la cultura y los medios con los que cuenta, para que el SCG sea eficaz y todo el equipo participe en el mismo.
- En función de la estrategia, cultura y medios disponibles, las áreas que participen en su diseño e implementación resuelven las cuestiones que surgen.
- A su vez debería valorarse el coste que supone la obtención de cada información, para que no sea mayor el coste, que el rendimiento que pueda obtenerse con la misma.
- Los elementos con los que se trabaja para la implementación y la evaluación del SCG, como son el propio programa de gestión, los sistemas de costes que se adopten, etc.

- **Conceptos Básicos.**

  - **Organización:**

Una Organización es una comunidad de personas en la búsqueda de un objetivo común, el cual no sólo está vinculado a la maximización de las utilidades, sino que también, a una misión de servicio y función social. Es decir, la Organización es entendida como una entidad de naturaleza social.

- **Control:**

  En la administración, la función de control incluye todas las actividades realizadas con la finalidad de garantizar que las operaciones reales concuerden con las operaciones planeadas[3].

- **Gestión:**

  La Gestión es un cúmulo de acciones, a través de las cuales se espera alcanzar los objetivos contenidos en una determinada estrategia diseñada, conocida y aceptada por la Organización.

[3] Martínez, D.; Milla, A. *"La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral"*. Díaz de Santos, 2005, p. 132.

- **Unidad Estratégica de Negocios (UEN):**

  La unidad estratégica de negocio se define como una parte de la empresa cuyos productos o servicios, fuerzas de ventas, competidores y clientes son significativamente diferentes del resto de las actividades de la empresa[4].

- **Misión:**

  La misión responde a la pregunta[5]: "¿cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea?". Debe recoger la razón de ser de la empresa, que justifica su existencia.

- **Visión:**

  La visión responde a la pregunta[6]: "¿Qué queremos ser ó adonde queremos llegar?", y resume el enfoque estratégico de la empresa e un objetivo inspirador, que engloba al resto y es a largo plazo.

---

[4] Martínez, D.; Milla, A. *"La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral"*. Díaz de Santos, 2005, p. 27.

[5] Navas, J.E.; Guerras, L.A. *"La Dirección Estratégica en la empresa"*. Madrid, 2002, p. 91.

[6] Navas, J.E.; Guerras, L.A. *"La Dirección Estratégica en la empresa"*. Madrid, 2002.

- **Valores:**

  Los valores son los principios intemporales que guían a una empresa. Representan las creencias profundamente arraigadas dentro de la misma y que se demuestran a través del comportamiento diario de todos sus empleados[7].

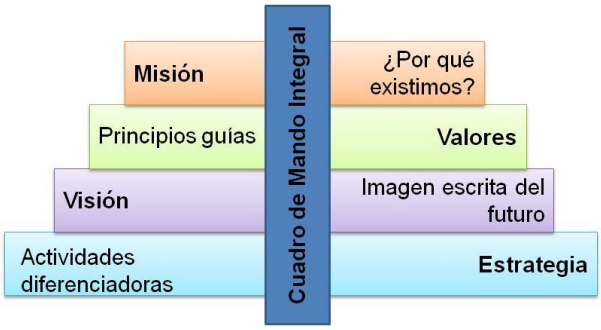


FIGURA 2.1. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y ESTRATEGIA

- **Políticas:**

  Son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir[8].

[7] Niven, Paul. *"El Cuadro de Mando Integral paso a paso"*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, p.112.
[8] Francés, Antonio. "Estrategia y planes para la empresa. Con el Cuadro de Mando Integral". Prentice-Hall, 2006, p. 51.

- **Estrategia:**

  La estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar[9].

- **Plan Estratégico:**

  Un plan estratégico es una relación de objetivos de la organización y una hoja de ruta en la que constan todas las acciones que deben permitir alcanzar los objetivos previstos. Suele tener un horizonte mínimo de tres a cinco años[10].

- **Eficiencia:**

  Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: “hacer las cosas bien”.

- **Eficacia:**

  Capacidad para determinar los objetivos apropiados: “hacer lo que se debe hacer”.

[9] Mintzberg, Quinn y Voyer. *“Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos”*. Prentice-Hall, p. 7.

[10] Varios autores. *“Manual de Control de Gestión”*. Profit Editorial, 2010, p. 34.

- **Grupos de interés:**

  Los constituyen las partes o las personas que influyen en los resultados estratégicos que se obtienen, que son afectados por ellos y que tienen derechos aplicables sobre el desempeño de una empresa[11].

- **Indicadores:**

  Los indicadores son variables asociadas con los objetivos, que se utiliza para medir su logro y para expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión[12].

- **Estrategia competitiva:**

  De acuerdo a Porter, estrategia competitiva es la búsqueda consciente de un plan de acción que permita a una organización posicionarse en la industria de manera tal que obtenga una ventaja competitiva sostenible que le permita alcanzar un retorno superior en el largo plazo.

---

[11] Hitt, Ireland, Hoskisson. *"Administración Estratégica. Competitividad y globalización"*. CENGAGE Learning, 7ª Edición, 2008, p. 21.

[12] Francés, Antonio. *"Estrategia y planes para la empresa. Con el Cuadro de Mando Integral"*. Prentice-Hall, 2006, p. 54.

- **Análisis FODA:**

El análisis FODA permite relacionar las oportunidades y amenazas del entorno con las debilidades y fortalezas de la empresa.

TABLA 1. ANÁLISIS FODA

EXTERNO	Oportunidades del mercado	Amenazas del mercado
INTERNO	Puntos fuertes de la empresa	Puntos débiles de la empresa

TABLA 2. RELACIÓN ENTRE LOS ELEMENTOS DEL FODA

ENTORNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Puntos fuertes de la empresa favorecidos por las oportunidades del entorno	Puntos fuertes de la empresa que están limitados por las amenazas del entorno
DEBILIDADES	Oportunidades del entorno no aprovechadas por la existencia de debilidades de la empresa	Amenazas del entorno que son graves por coincidir con debilidades de la empresa

- **Factores claves de éxito:**

  Son todos aquellos aspectos básicos que son necesarios tener y mantener siempre dentro del dominio de la organización para obtener un alto grado de competitividad.

2.2. Planificación Estratégica.

- **Niveles de la Estrategia:**

  Dentro de lo estratégico encontramos diferentes niveles, Si bien todos son clave para el futuro de la organización, cada uno ofrece su propia perspectiva, lo cual conlleva diferentes tipos de decisiones al tratarse de problemáticas totalmente distintas.

  - **Estrategia Corporativa:**

    Considera la empresa en relación con su entorno. Su objetivo es determinar en qué actividades concretas pretende competir la organización.

- **Estrategia de Negocio:**

  Se refiere a las decisiones que se toman en un negocio concreto o unidad estratégica de negocio. El objetivo es cómo llegar a tener una posición competitiva superior a la de los competidores, intentando generar capacidades distintivas (a partir de recursos y habilidades especiales que ha desarrollado o es capaz de desarrollar la empresa) con el fin último de conseguir ventajas competitivas.

- **Estrategia Funcional:**

  Persigue la optimización de recursos y capacidades dentro de cada área funcional. Busca la creación de capacidades distintivas y sinergias entre áreas funcionales[13].

- **Ventaja competitiva:**

[13] Carrión, Juan. *"Estrategia. De la visión a la acción"*. ESIC Editorial, Madrid, 2ª Edición, p.41-42

Una empresa goza de una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría demasiado costosa[14].

Michael Porter definió tres grandes rutas que pueden llevar a una empresa a obtener una ventaja competitiva:

- **Estrategia de diferenciación:**

  El primer tipo de ventaja competitiva es el que consigue una empresa cuando tiene una característica mejor que su competencia y esto es percibido y apreciado por el cliente.

- **Estrategia de liderazgo en costes:**

  No todas las empresas quieren diferenciarse, entre otras cosas porque no todos los clientes quieren, valoran o pueden pagar esa diferenciación. Entre este grupo de empresas que no persigue diferenciarse, la estrategia es ser igual que las demás pero con menores costes.

[14] Hitt, Ireland, Hoskisson. *"Administración Estratégica. Competitividad y globalización"*. CENGAGE Learning, 7ª Edición, 2008, p. 4.

- **Estrategia de especialización:**

  Lo más importante de la tercera estrategia genérica no es si consigue su ventaja competitiva por diferenciación o por costes, sino que lo más significativo es su objetivo estratégico. La estrategia de especialización no se dirige a todo el sector, sino solamente a una parte del mismo, que puede ser una parte en sentido geográfico o por necesidades.

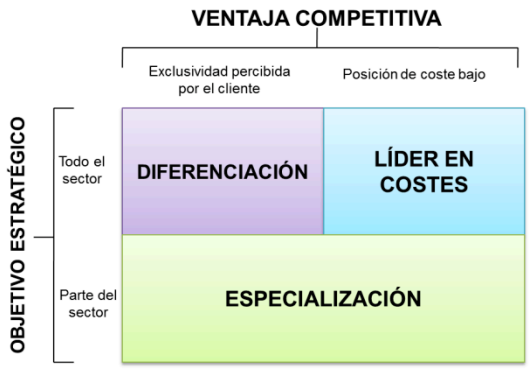


FIGURA 2.2. ESTRATEGIAS GENÉRICAS

- **Plan Estratégico:**

  El plan estratégico es el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, estos elementos incluyen normas, medidas de actuación, sistemas y procesos de trabajo. La planificación es una forma de proceder a partir del estudio de

las diferentes opciones. La planificación estratégica permite marcar las directrices y medidas de actuación para un periodo a largo plazo[15].

TABLA 3. CONTENIDO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

COMPONENTES	RESULTADOS	CONTENIDO
1. Elaborar los objetivos a conseguir	¿Qué vamos a conseguir?	Enumerar todos los objetivos a alcanzar a largo plazo
2. Crear las iniciativas para conseguir los objetivos	¿Cómo lo vamos a conseguir?	Analizar las posibles estrategias y determinar cuales de ellas sirven para conseguir los objetivos
3. Valorar los objetivos y su cumplimiento: plan financiero	¿Qué resultado vamos a obtener?	Valorar las estrategias que sirven de base a la consecución de los objetivos y obtener un resumen en forma de estados financieros
Obtener el plan estratégico = suma de los pasos 1 a 3	¿Resultado final?	Plan Estratégico

- **Análisis de la Cadena de Valor:**

  El análisis de la cadena de valor permite a la empresa entender cuáles partes de sus operaciones crean valor y cuáles no lo hacen.

  La cadena de valor es una plantilla que permite a las empresas entender la posición de sus costos e identificar los muchos

[15] Muñiz, Luis. *"Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica"*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2003, p. 45-46.

medios que puede usar para facilitar la aplicación de la estrategia que se ha escogido. Está dividida en segmentos de actividades primarias y de apoyo.

- **Actividades primarias:**

  Son las necesarias para fabricar un producto, venderlo y distribuirlo entre los compradores, y brindarle servicio después de la venta.

- **Actividades de apoyo:**

  Brindan el soporte necesario para que las actividades primarias se realicen.

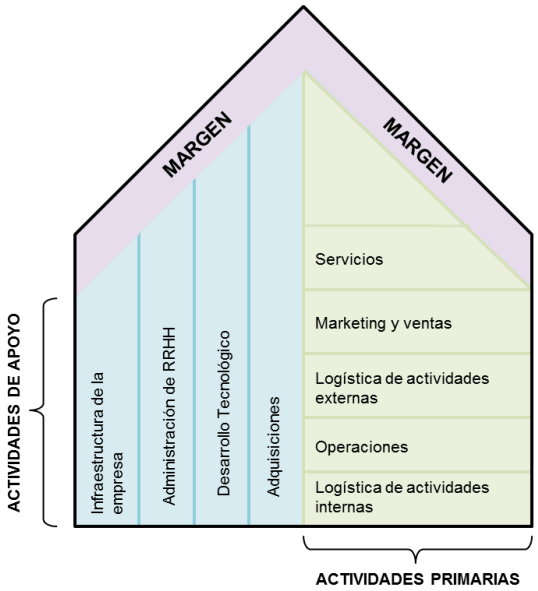


FIGURA 2.3. CADENA DE VALOR

- **Grupos Estratégicos:**

  Un grupo estratégico es un conjunto de empresas que hacen hincapié en dimensiones estratégicas similares y emplean una estrategia semejante[16].

- **Temas Estratégicos:**

  Los temas estratégicos son líneas básicas de desarrollo (objetivos) de la organización, siendo de gran importancia y utilidad para la empresa, ya que formarán la estrategia empresarial.

- **Agenda de cambio estratégico:**

  Herramienta utilizada para generar la motivación sobre la necesidad del cambio transformacional. Compara el estado actual con la visión a futuro, para los distintos procesos, competencias y estructuras organizativas.

[16] Hitt, Ireland, Hoskisson. *"Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización"*. CENGAGE Learning, 5ª Edición, p. 65.

2.3. Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral.

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados. La utilización de este instrumento permite a la Dirección centrar su atención en lo que considera más importante para conseguir los objetivos estratégicos previstos. El cuadro de mando integral es un sistema de comunicación, de información y de formación[17].

El Balanced Scorecard puede ser considerado como:

- **Sistema de Medición:**
  - La esencia del BSC viene determinada porque todas las medidas/indicadores que contiene sirven de apoyo a la consecución de los objetivos marcados en la estrategia.
  - Las medidas o indicadores que posee el cuadro de mando integral miden el presente y el futuro.
  - El cuadro de mando integral tendrá definidos los indicadores como mínimo según cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

[17] Muñiz, Luis; Monfort, Enric. *"Aplicación práctica del cuadro de mando integral"*. Ediciones Gestión 2000, 2005, p. 30.

- El cuadro de mando integral traduce la estrategia a objetivos y luego determina la mejor forma de medirlos para valorar el logro de cada objetivo. Medir de una forma eficaz si se están cumpliendo los resultados esperados.

- **Sistema de gestión estratégica:**
  - Actúa como coordinador esencial entre los objetivos estratégicos y las iniciativas a corto plazo para conseguir los objetivos.
  - Actúa como elemento de traducción de la estrategia en objetivos, fija iniciativas para conseguir los objetivos y metas para fijar el valor de los indicadores para cada una de las perspectivas.
  - Sirve para evaluar si las iniciativas que se toman en el día a día de la empresa se utilizan realmente para la consecución de los objetivos estratégicos.

- **Herramienta de comunicación:**

- Es la herramienta fundamental de control de gestión para comunicar los objetivos estratégicos a los empleados.
- Cuando se utiliza como herramienta de comunicación en la empresa los empleados pueden seguir el cumplimiento de objetivos y aportar las mejoras oportunas en tiempo real.
- Si se quiere compartir con los empleados los objetivos estratégicos, su consecución y sus dificultades, es posible que ellos proporcionen muchas más ideas y soluciones de las que inicialmente se habían pensado.[18]

- **Contenido del cuadro de mando integral:**

  De forma resumida, el cuadro de mando se compone de:

  - Misión de la empresa: qué tipo de empresa somos y cuál es su actividad.
  - Valores que ayudan a consolidar las creencias de la empresa.
  - Visión: a dónde se quiere llegar.

[18] Muñiz, Luis; Monfort, Enric. *"Aplicación práctica del cuadro de mando integral"*. Ediciones Gestión 2000, 2005, p. 31

- Identificación de factores clave de éxito de la empresa.
- Objetivos generales a conseguir
- Mapa estratégico que vincule los objetivos.
- Indicadores para medir los objetivos.
- Metas para conseguir los objetivos.
- Planes de acción para alcanzar los objetivos: iniciativas[19].

2.3.1. Perspectivas Estratégicas.

El Balanced Scorecard requiere que los gerentes vean la toma de decisiones de sus organizaciones desde cuatro perspectivas estratégicas. La intención es vincular y equilibrar las metas y las medidas relacionadas para cada perspectiva entre sí.

- **Perspectiva Financiera:**

  La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. El modelo del CMI plantea que la situación financiera de una

[19] Muñiz, Luis; Monfort, Enric. *"Aplicación práctica del cuadro de mando integral"*. Ediciones Gestión 2000, 2005, p. 32

organización no es más que el efecto que se obtiene de las medidas o acciones tomadas en las otras perspectivas, por lo tanto, los indicadores de la actuación financiera indican si la estrategia de la empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la creación de valor en la organización.

- **Perspectiva del cliente:**

  Esta perspectiva define la propuesta de valor para los clientes objetivo. De esta manera, la generación de ingresos y por consiguiente, la generación de valor dependerá en gran medida del logro de los objetivos que aquí se plantean.

- **Perspectiva de los procesos internos:**

  Los objetivos y mediciones de esta perspectiva están asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas tanto de clientes como de accionistas. Es recomendable que como punto de partida del despliegue de esta perspectiva se

desarrolle la cadena de valor o modelo de negocios asociado a la empresa.

- **La perspectiva de formación, aprendizaje y crecimiento:**

  Identifica los activos intangibles que son más importantes para la ejecución de la estrategia y que necesariamente deben estar alineados con los procesos internos críticos. En esta perspectiva se refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro.

FIGURA 2.4. PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS

2.3.2. Mapa Estratégico.

Permite representar gráficamente el despliegue de la estrategia a través de una cadena de relaciones causa-efecto, conectando los resultados perseguidos en la estrategia con los inductores que los harán posibles.

A través de una representación gráfica se visualiza el mapa estratégico:

- El despliegue de la estrategia y sus líneas estratégicas en objetivos estratégicos.
- Una agrupación según las perspectivas que se sigan.
- La interrelación de los objetivos estratégicos con indicadores estratégicos, metas y planes y acciones, todo ello a través de enlaces causa-efecto[20].

- **Objetivos Estratégicos**

  Permiten llevar la misión y la visión al terreno operativo, dan la dirección para hacerlas realidad[21].

[20] Membrado, Joaquín. *"Metodologías avanzadas para la planificación y mejora"*. Ediciones, Díaz de Santos, 2007, p. 119.

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia.

TABLA 4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Formulación de Objetivos estratégicos	Expresan la acción a tomar en relación con una variable estratégica
Componentes	•Verbo en infinitivo (incrementar, reducir) •Sujeto (UEN, departamento) generalmente queda implícito •Variable estratégica (rentabilidad, calidad) •Tiempo (generalmente mediano plazo
Verificación del cumplimiento	Indirecta, mediante indicadores

Las principales características de los objetivos son:

- Creíbles en la medida que sigan una línea coherente con los principios o misión de la empresa.
- Alcanzables de una forma razonable.
- Equilibrados y coherentes entre sí, así como con las diferentes estrategias.

[21] Carrión, Juan. *"Estrategia. De la visión a la acción"*. ESIC Editorial, Madrid, 2ª Edición, p.55.

- Cuantificables y valorados en la medida que sea más factible.
- Adaptables a cada circunstancia en función de las necesidades.
- Incentivadores de forma que para su consecución requieran una cierta dificultad y trabajo.
- Aceptados por las personas implicadas.
- Definidos para cada responsable, área o departamento[22].

2.3.3. Alineamiento Organizacional y Mapa Estratégico.

El continuo cambio de escenarios y de condiciones políticas y económicas del mundo de hoy, hacen que el Enfoque y Re-enfoque estratégico, y que el Alineamiento y Re-alineamiento de la organización, sea parte esencial de las nuevas habilidades gerenciales.

[22] Muñiz, Luis; Monfort, Enric. *"Aplicación práctica del cuadro de mando integral"*. Ediciones Gestión 2000, 2005, p. 56.

El alineamiento estratégico es fundamental, ya que le permite a los gerentes, jefes y supervisores de cualquier nivel de la organización la capacidad de:

- Sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades de negocio, procesos y departamentos funcionales, a la visión y estrategia de la organización
- Eslabonar el trabajo diario de todos los empleados al logro de los resultados claves de la organización
- Orientarse completamente hacia las necesidades de los clientes, accionistas y empleados (y en casos necesarios: proveedores y comunidad)
- Integrar los procesos del área de Recursos Humanos hacia la estrategia de la organización para desarrollar gente de alto desempeño.
- Mejorar continuamente el desempeño de unidades, departamentos, procesos y personas

De forma similar, el concepto de alineamiento está construido bajo el criterio que para lograr la visión, estrategia y los resultados que la organización busca alcanzar, es necesario

sincronizar efectivamente los esfuerzos de unidades de negocio, departamentos y procesos independientes.

2.3.4. Matriz de Control.

Es una herramienta que sirve para planificar el contenido y el desarrollo de un sistema de control. Muestra el plan de acción aplicado a un proceso fuera de control. Incluye la variable de control (lo que se mide), la forma de medición, el lugar y momento de medición, el estándar, quién hace el análisis, quién actúa y cómo actuar.

Esta herramienta es de gran ayuda para el diseño del sistema de control, la implementación y el mantenimiento de los resultados obtenidos.

Cómo elaborar una Matriz de Control:

- Identificar las variables de control necesarias.
- Definir cómo se medirá cada variable de control.
- Definir dónde y cuándo se realizarán las mediciones.

- Establecer un estándar de funcionamiento (límite de control).
- Decidir quién analizará las mediciones en el proceso.
- Decidir quién actuará para diagnosticar y eliminar la causa.
- Decidir qué pasos se han de tomar para poner de nuevo el proceso bajo control.
- Revisar la matriz de control, garantizando la identificación de todas las variables de control críticas.

2.4. Toma de decisiones basadas en Sistemas de Control de Gestión.

- **Iniciativas:**

  Los proyectos de cambio planteados para alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia se denominan iniciativas[23]. Son de dos tipos fundamentales: de inversión y de gestión. Las primeras suponen la incorporación de activos que incrementan la

[23] Francés, Antonio. *"Estrategia y planes para la empresa. Con el Cuadro de Mando Integral".* Prentice-Hall, 2006, p. 56.

capacidad de producción de la empresa y las iniciativas de gestión son proyectos que cambian la manera de realizar sus actividades operativas.

Los pasos necesarios para conseguir tener las iniciativas adecuadas son:

- Analizar los objetivos.
- Selección de los responsables de realizar las iniciativas o planes de acción.
- Seleccionar todas las fuentes de información previas y necesarias.
- Preparar la relación de iniciativas.
- Selección y evaluación de iniciativas más adecuadas[24].

2.5. Ciclo PHVA y Herramientas de Calidad.

El ciclo PHVA es un ciclo dinámico que puede ser empleado dentro de los procesos de la Organización. Es una herramienta de simple aplicación y, cuando se utiliza adecuadamente, puede ayudar

[24] Muñiz, Luis; Monfort, Enric. *"Aplicación práctica del cuadro de mando integral"*. Ediciones Gestión 2000, 2005, p. 57.

mucho en la realización de las actividades de una manera más organizada y eficaz.

Planificamos lo que vamos a hacer, luego lo hacemos, verificamos si lo que hacemos corresponde a lo planeado para actuar de dos maneras, actuar para corregir si no correspondió a lo planeado y actuar para mejorar si lo que hicimos correspondió a lo planeado.

De manera resumida, el ciclo PHVA se puede describir así:

- **Planificar:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir los resultados, de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- **Hacer:** Implementar procesos para alcanzar los objetivos.
- **Verificar:** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos con respecto a políticas, los objetivos y los requisitos, reportando los resultados alcanzados.
- **Actuar:** Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos[25].

[25] Atehortúa; Bustamante y Valencia. *"Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo".* Universidad de Antioquia, p. 20.

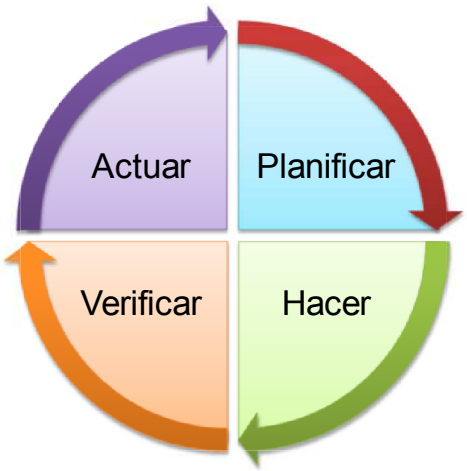
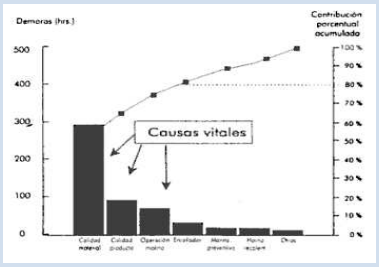
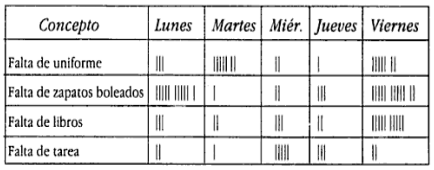
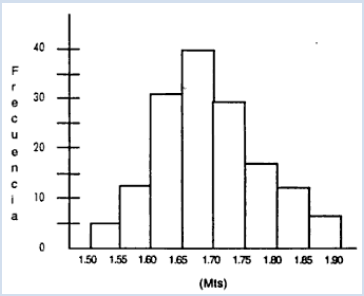
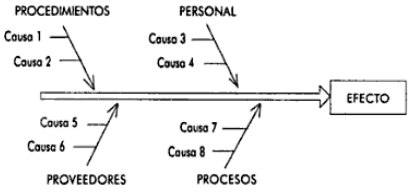
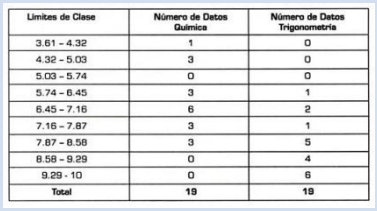


FIGURA 2.5. CICLO PHVA

- **Herramientas básicas de la calidad**

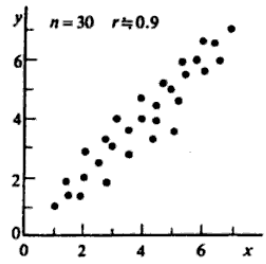
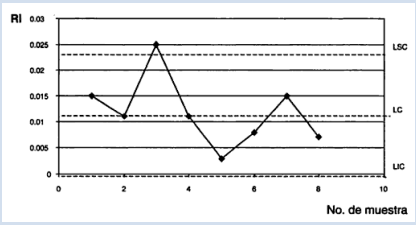
TABLA 5. HERRAMIENTAS DE CALIDAD

HERRAMIENTA	UTILIDAD	IMAGEN
Diagrama de Pareto	Sirve para identificar “los pocos vitales” y “los muchos triviales” de un conjunto de problemas.	

Hoja de Verificación	Formato útil para recolectar de manera ordenada y sencilla información, clasificar productos y defectos, confirmar una operación efectuada.	
Histograma	Ayuda a visualizar mejor el comportamiento de los problemas de calidad detectados.	
Diagrama causa-efecto	Herramienta valiosa para sistematizar la búsqueda e implantar mejoras.	
Diagrama Estratificado	Ayuda a confirmar o verificar los efectos de las causas seleccionadas, utilizando datos discretos.	

Concepto	Lunes	Martes	Miér.	Jueves	Viernes
Falta de uniforme	|||	|||| ||	||	|	|||| ||
Falta de zapatos boleados	|||| |||| |	|	||	|||	|||| |||| ||
Falta de libros	|||	||	|||	||	|||| ||||
Falta de tarea	||	|	||||	|||	||

Límites de Clase	Número de Datos Química	Número de Datos Trigonometría
3.61 – 4.32	1	0
4.32 – 5.03	3	0
5.03 – 5.74	0	0
5.74 – 6.45	3	1
6.45 – 7.16	6	2
7.16 – 7.87	3	1
7.87 – 8.58	3	5
8.58 – 9.29	0	4
9.29 - 10	0	6
Total	19	19

Diagrama de Dispersión	Ayuda a encontrar la correlación entre una causa y un efecto, utilizando datos continuos.	
Gráficos de control	Permite visualizar el comportamiento de un proceso. Su análisis nos permite localizar fuentes de fallas y nos anticipa a los problemas serios.	

2.6. Modelamiento de procesos.

- **¿Qué es un proceso?**

  ISO 9000 define proceso como: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

- **Actividad:** Acciones o tareas que se realizan dentro de los límites del proceso y que son necesarios para generar un determinado resultado.
- **Tarea:** Trabajo que se realiza como parte de una actividad durante un tiempo determinado.
- **Sistema:** Conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo.

- **Límites de un proceso.**

No existe una interpretación homogénea sobre los límites de los procesos, ya que varían mucho con el tamaño de la empresa. Lo realmente importante es adoptar un determinado criterio y mantenerlo a lo largo del tiempo. Parece lógico que:

a) Los límites del proceso determinen una unidad adecuada para gestionarlo, en sus diferentes niveles de responsabilidad.
b) Estén fuera del “departamento” para poder interactuar con el resto de procesos (proveedores y clientes).
c) El límite inferior sea un producto con valor.

Teniendo en el punto de vista la tradicional organización por departamentos, en cuanto a su alcance, existirían tres tipos de procesos:

- Unipersonales
- Funcionales o intradepartamentales
- Interfuncionales o interdepartamentales[26].

- **Elementos de un proceso.**

Todo proceso tiene tres elementos:

a) Un ***input*** (entrada principal), es un "producto" que proviene de un proveedor (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un proceso del proveedor o del cliente.

b) La ***secuencia de actividades*** propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera.

[26] Pérez Fernández de Velasco. *"Gestión por procesos".* ESIC Editorial, 3ª Edición, 2009, p. 52.

c) Un ***output*** (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un "producto" que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un proceso del cliente[27].

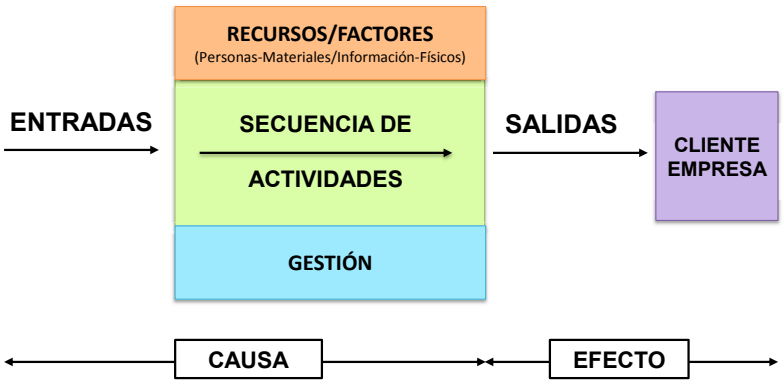


FIGURA 2.6. ELEMENTOS DE UN PROCESO

- **Tipos de procesos.**

[27] Pérez Fernández de Velasco. *"Gestión por procesos".* ESIC Editorial, 3ª Edición, 2009, p. 53.

- **Procesos Operativos:** Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.
- **Procesos de Apoyo:** Proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos
- **Procesos de Gestión:** Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionar la información que necesitan para tomar decisiones y elaborar planes de mejora eficaces.

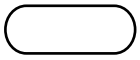
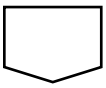
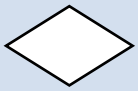
- **Descripción de procesos: Diagrama de procesos**

  El diagrama de proceso es un esquema gráfico que sirve para describir un proceso y la secuencia general de operaciones que se suceden para configurar el producto. Es

un diagrama descriptivo que sirve para dar una visión general de cómo transcurre el proceso.

Las operaciones que puede sufrir un producto a lo largo del proceso productivo se agrupan en cinco categorías, cada una de las cuales tiene un símbolo asignado como se muestra en la siguiente tabla.

TABLA 6. SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN EL MODELAMIENTO DE PROCESOS

GRÁFICA	DESCRIPCIÓN
	**Inicio/Termino:** Representa el inicio o el final del procedimiento.
	Actividad: Representa la ejecución de una o más actividades o procedimientos.
	Datos: Representa la carga de datos al sistema.
	Proceso predefinido: Representa un proceso previamente establecido.
	**Conector:** Representa el enlace del flujo entre una pagina y otra.
	**Decisión:** Representa la toma de una decisión.
	Documento: Representa la impresión o creación de un documento.

CAPÍTULO 3

3. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA.

3.1. Informe General.

La empresa inicia sus actividades en el año de 1972 en la ciudad de Quito posicionándose de manera integral como una importante concesionara de General Motors.

Gracias a su compromiso de servicio y atención especializada enfocada en la satisfacción del cliente, en la actualidad, la empresa cuenta con siete agencias: cuatro en la ciudad de Quito, dos en la ciudad de Guayaquil y una en Salinas.

La agencia en la que se realiza este proyecto está ubicada en la Avenida Juan Tanca Marengo de la ciudad de Guayaquil. El estudio de centra específicamente en su Área Comercial.

Es importante acotar que debido a que las siete agencias son prácticamente idénticas y la operación de las mismas se rige bajo los mismos principios, todos los resultados que se obtengan de este proyecto podrán ser replicados en las demás sucursales.

3.1.1. Descripción General de la empresa.

Cada una de las agencias de la organización se dedica a la comercialización de toda la gamma de vehículos de la General Motors, exceptuando la línea Híbrida y Camaro, tanto livianos como pesados.

Así mismo, ofrecen el servicio de talleres autorizados Chevrolet y un stock completo de repuestos y accesorios para los vehículos de la marca.

3.1.2. Misión, Visión y Valores de la empresa.

- **Misión:**

  "Nuestra Misión es ser un Concesionario General Motors comprometido en entregar productos y servicios de calidad al Cliente, lo que se traduce en niveles crecientes de venta y rentabilidad".

- **Visión:**

  "Nuestra visión nos enfoca a ser líderes en el Ecuador en la venta y servicio de la marca Chevrolet a través de la innovación, el cumplimiento con el cliente y el desarrollo y bienestar de nuestra gente".

- **Valores:**
  - ***Integridad:*** Nuestros actos dentro y fuera de la empresa se basan en principios y ética personal y profesional. Nosotros decimos lo que creemos y hacemos lo que decimos.
  - ***Autogestión:*** Los miembros de nuestra empresa cuentan con la preparación y facultades que les permiten individualmente y como miembros de un equipo responder a los requerimientos del Cliente.
  - ***Innovación:*** Nosotros desafiamos el pensamiento tradicional, exploramos nuevas tecnologías e implementamos nuevas ideas.

- ***Profesionalismo:*** Creemos que todo miembro de la organización podrá progresar en la medida que actúe, se capacite y se esfuerce en el servicio al Cliente.
- ***Sentido nacional:*** Buscamos hacer nuestro trabajo lo mejor posible aumentando permanentemente la productividad y cumpliendo nuestras obligaciones como ciudadanos.

3.1.3. Productos y procesos.

Los principales productos comercializados por la empresa son los diferentes modelos de vehículos Chevrolet y Suzuki que encontramos divididos en las siguientes familias:

TABLA 7. MODELOS DE VEHÍCULOS

AUTOS	Spark 5 puertas	
	Aveo Family	

	Aveo @ctivo 5 puertas	
	Aveo @ctivo 4 puertas	
	Spark GT 5 puertas	
	Aveo emotion 4 puertas	
	Aveo emotion GT 5 puertas	
	Optra Advance	
	Cruze	
TODO TERRENO	Vitara 3 puertas	
	Grand Vitara 3 puertas	
	Grand Vitara 5 puertas	

	Grand Vitara Sz	
	Captiva Sport	
CAMIONETAS	Luv D-Max Hec	
	Luv D-Max Diesel	
	Luv D-Mac V6	
COMERCIALES	Chevy Taxi	
	Van N200	
	Van N300	
	Camiones Serie F	
	Camiones Serie N	

3.1.4. Estructura Organizacional.

La empresa está compuesta por tres áreas fundamentales:

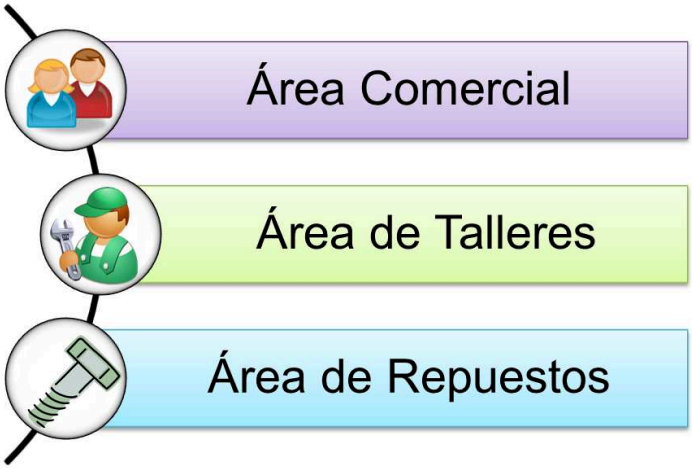


FIGURA 3.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El área comercial se encuentra establecida por la fuerza de ventas, departamento de F&I[28] y departamento de Créditos y Cobranzas.

La fuerza de ventas se encuentra divida en 3 grupos:

Vendedores de planta: Son los vendedores cuyo trabajo es el de atender a los clientes que ingresan al Showroom en busca de información o ya con la decisión de adquirir un vehículo.

[28] F&I (Financial & Insurance) departamento exclusivo del área comercial que actúa como vínculo directo entre la concesionaria y las distintas financieras proveedoras de crédito automotriz para la compra de los vehículos.

Vendedores externos: Se encargan de conseguir clientes fuera de la empresa ya sea viajando por la provincia o asistiendo a ferias de vehículos usados.

Vendedores de flota: Son los vendedores que se encargan de atender a los clientes flotistas de la empresa y conseguir más flotas a la cartera de clientes.

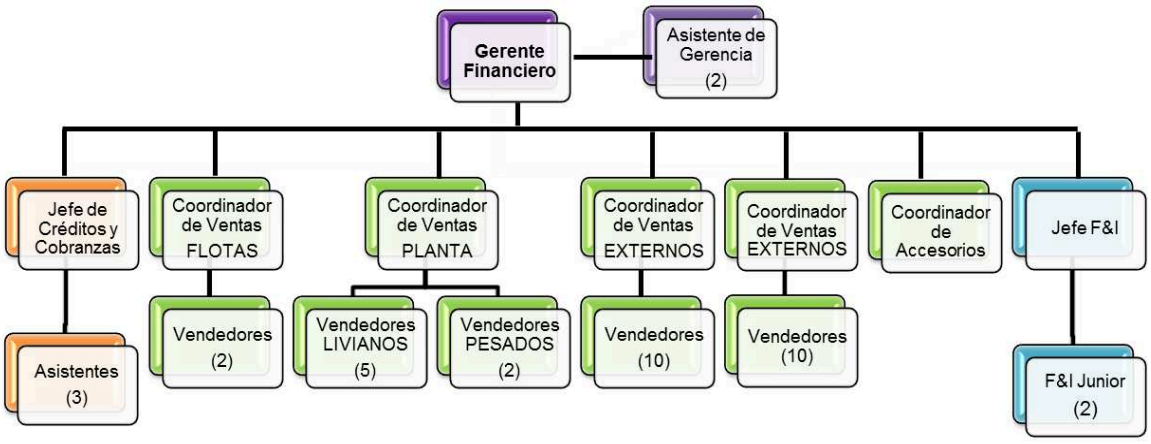


FIGURA 3.2. ORGANIGRAMA DEL ÁREA COMERCIAL

3.2. Análisis de la situación actual.

3.2.1. Gestión Técnica.

a. Identificación objetiva y subjetiva de los riesgos laborales.

La empresa no ha identificado de manera formal los riesgos laborales a los que el personal está expuesto, sin embargo, de manera empírica y mediante observación diaria se le ha proveído al personal de talleres los equipos de protección personal que se estiman apropiados para sus actividades.

b. Medición de los factores de riesgo.

No existe un procedimiento formal para establecer los factores de riesgo a la que los empleados se ven expuestos, únicamente mediante observación directa y experiencia en lo que se refiere al área de talleres, además de las directrices piloto que ordena General Motors.

c. Evaluación ambiental.

La organización realiza un estudio de los impactos ambientales de sus operaciones. Muchos de los residuos peligrosos generados como baterías usadas son manejados mediante gestores autorizados, sin embargo, residuos como aceites de motor y otros fluidos mecánicos son manipulados por gestores no autorizados. Es importante identificar esta temática como un claro punto de mejora y de rápida acción.

d. Evaluación médica.

La empresa no realiza evaluaciones médicas de su personal administrativo ni del área de talleres. Tampoco realizan evaluaciones pre ocupacionales al momento de contratar nuevo personal. Mantienen un botiquín de primeros auxilios muy básico en caso de presentarse cualquier eventualidad que amerite su uso.

e. Control ambiental.

La empresa no tiene ningún proceso de reciclaje establecido para alguno de sus desechos, ni tampoco tienen un procedimiento adecuado de gestión de residuos salvo pocas excepciones en las que si utilizan gestores autorizados.

3.2.2. Gestión Administrativa.

Es importante mencionar que la empresa, igual que la mayoría de las demás concesionarias Chevrolet, establece su gestión administrativa interna y política siempre alineándose a los requerimientos y exigencias de General Motors.

Por este motivo, cualquier implementación o acción de mejora aplicada en sus áreas debe conservar los principios impuestos por la marca.

a. **Política.**

   La empresa tiene como documentación interna un reglamento enfocado básicamente en el comportamiento y responsabilidades de sus colaboradores para con la empresa, sin embargo, se ha dejado a un lado la implementación de sistemas de gestión tanto de calidad como seguridad, manejando estos aspecto de manera empírica.

b. **Organización.**

   Desde un punto de vista macro, la empresa está conformada por tres áreas: Departamento Comercial, Departamento de Repuestos y Departamento de Accesorios. Cada uno de estos Departamentos tiene su Gerente, el cual tiene control total de las acciones tomadas o cambios a realizar en sus respectivas áreas.

c. **Planificación.**

La planificación de cada área es gestionada y coordinada para cada uno de los Gerentes, los que a su vez establecen las medidas a tomar de acuerdo a los objetivos propuestos a alcanzar como departamento.

3.2.3. Gestión de Talento Humano.

a. Selección del talento Humano.

Debido a que no existe un Departamento de Recursos Humanos que establezca un perfil determinado para cada puesto de trabajo, la selección del personal es responsabilidad de los jefes de cada área.

b. Formación y capacitación.

El personal nuevo recibe la inducción y formación básica por parte de su jefe directo, quien es el responsable de enseñarle las obligaciones específicas de su puesto.

La empresa no cuenta con un plan de capacitación establecido para el personal, sin embargo, ciertos colaborados reciben capacitaciones que General Motors establece para toda la red de concesionarias.

3.3. Descripción de principales procesos críticos de la empresa.

Los principales procesos críticos de la empresa, es decir, aquellos que inciden de manera significativa en los objetivos organizacionales y son clave para el éxito del negocio son:

1. **Cotización de nuevo prospecto.**

   Este proceso es el primer contacto de la concesionaria con el cliente, permite una interacción con el vendedor para poder detectar, mediante una entrevista consultiva, cuáles son sus necesidades, ofreciéndole las diferentes alternativas correspondientes a modelos de vehículos y métodos de financiamiento disponibles por concesionaria.

2. **Ingreso de solicitudes de crédito.**

   En este proceso se realiza la gestión pertinente para poder obtener el financiamiento necesario acorde a la situación de cada cliente presentando a las financieras la documentación y

respaldos necesarios para avalar la solvencia y capacidad de pago del cliente.

3. **Facturación**

   En este proceso se realiza la respectiva baja del stock al vehículo procediendo a los diferentes filtros que avalan la correcta negociación y se pueda proceder a emitir la factura de venta del vehículo, lo que permite la emisión de los contratos del crédito en caso de ser financiado.

4. **Entrega del vehículo.**

   En este proceso se realiza la entrega del vehículo al cliente junto con todos los accesorios que este haya solicitado, después de que se haya confirmado que el cliente no tiene valores pendientes a cancelar o documentación faltante para la salida de la unidad.

3.4. Descripción de los principales problemas encontrados y análisis de la causa raíz.

Previo análisis a base de la información obtenida y entrevistas realizadas al personal técnico y administrativo de la empresa, se logran identificar tres aspectos de potencial mejora para la organización.

Para determinar las causas de los problemas encontrados se realiza un análisis de Causa-Efecto estableciendo las posibles causas de los problemas que más afectan a la empresa.

Una vez identificadas estas causas se utiliza la herramienta de los “5 porqués” con el fin de examinar cada una de ellas y poder determinar la verdadera causa raíz de los problemas identificados.

Los problemas antes mencionados son:

1. Pérdida de Ventas.
2. Costos operativos no planificados por transferencia de unidades.
3. Pérdida de incentivos económicos por parte de General Motors.

A continuación se detalla el análisis de cada problema:

1. **Pérdida de Ventas.**

   Como empresa dedicada a la comercialización de unidades livianas y pesadas nuevas, la pérdida de ventas es un problema fundamental que se debe de analizar y buscar estrategias y métodos para la disminución de las mismas.

   - **Diagrama Causa-Efecto.**

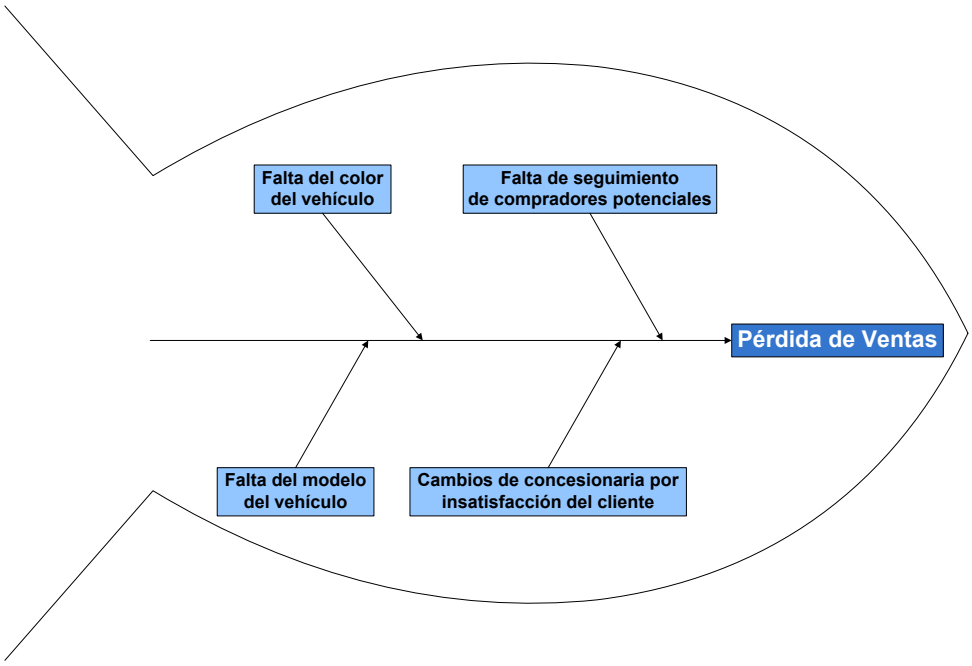


FIGURA 3.3. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO: PÉRDIDA DE VENTAS

- **Análisis de los “5 Porqués”.**

<u>Causa 1: Falta del modelo de vehículo</u>

1. **¿Por qué existe falta de modelos?**

   Porque no se realiza de manera correcta la estimación de fechas de entrega por parte de la fábrica de los modelos pedidos y la concesionaria se queda sin unidades antes de que le llegue la orden de abastecimiento.

2. **¿Por qué se realiza de manera incorrecta la estimación de fechas?**

   Porque no se contemplan los tiempos que se demora General Motors en despachar determinadas unidades a lo largo del mes.

3. **¿Por qué no se contemplan estos tiempos?**

   Porque no hay un histórico de tiempos ni estimados de las fechas en las que llegan los lotes de unidades por parte de General Motors.

4. **¿Por qué no se realizan análisis de tiempos de despacho de lotes de vehículos?**

Porque no hay un sistema de indicadores que determine las cantidades a requerir de vehículos considerando las fechas de despacho.

<u>Causa 2: Falta del color del vehículo</u>

1. **¿Por qué existe falta de colores de vehículos?**

   Porque se hace una requisición incorrecta de los colores a necesitar.

2. **¿Por qué se hace una incorrecta requisición de colores?**

   Porque la requisición de colores se realiza sin análisis de históricos.

3. **¿Por qué no se realizan análisis de históricos de colores?**

   Porque no existen indicadores de rotación por colores.

4. **¿Por qué no existen indicadores de rotación por colores?**

   Porque no hay un sistema de indicadores que monitoree la tendencia de compra por colores.

<u>Causa 3: Cambios de concesionaria por insatisfacción de clientes.</u>

1. **¿Por qué existen los cambios de concesionaria por mala atención?**

   Porque el cliente no siente satisfechas todas sus expectativas.

2. **¿Por qué el cliente no logro llenar todas sus expectativas?**

   Porque el vendedor no logra transmitirle todos los beneficios y ventajas que posee la empresa en cuanto a tiempo de respuesta de créditos, tiempos de entrega de vehículos y tiempos de servicio en el taller.

3. **¿Por qué el vendedor no logra transmitirle correctamente estos beneficios?**

   Por falta de capacitación y evaluación de las mismas.

4. **¿Por qué existe falta de capacitación y evaluación de las mismas?**

   Porque no existe un sistemas de control que monitoree el desempeño por vendedor.

<u>Causa 4: Falta de seguimiento de compradores potenciales.</u>

1. **¿Por qué existe una falta de seguimiento de compradores potenciales?**

   Porque el asesor no clasifica de manera adecuada a los compradores potenciales de solo curiosos y pierde tiempo llamando a todos.

2. **¿Por qué el asesor no identifica correctamente a los compradores potenciales?**

   Porque no se han establecido características que identifiquen a los compradores potenciales.

3. **¿Por qué no se han establecido características que identifiquen a los compradores potenciales?**

   Porque no hay indicadores que midan la tendencia de estas características.

4. **¿Por qué no hay estos indicadores?**

   Porque no existe un sistema de indicadores que controle el desempeño de la concesionaria.

2. **Costos operativos no planificados por transferencia de unidades.**

La empresa mantiene unidades almacenadas tanto en la ciudad de Quito como en la ciudad de Guayaquil, cualquier oficina de la empresa puede hacer uso de estas unidades si así lo requiere, normalmente esta situación se da en el momento que las bodegas de Guayaquil se quedan sin unidades de determinado modelo o color. El traslado de esta unidad genera costos operativos por temas de combustible, pago del flete al chofer y el seguro del vehículo.

El promedio mensual de transferencias Quito-Guayaquil que realiza la concesionaria de la Tanca Marengo es de aproximadamente 30 unidades al mes, con un costo promedio de $ 100 por unidad; dentro de lo que va incluidos los valores de la gasolina para el recorrido de 450 km, los honorarios del chofer, los peajes y el seguro del vehículo por el trayecto.

Estas trasferencias mensuales le causa a la concesionaria costos operativos no planificados de aproximadamente $3000 dólares mensuales.

- **Diagrama Causa-Efecto.**

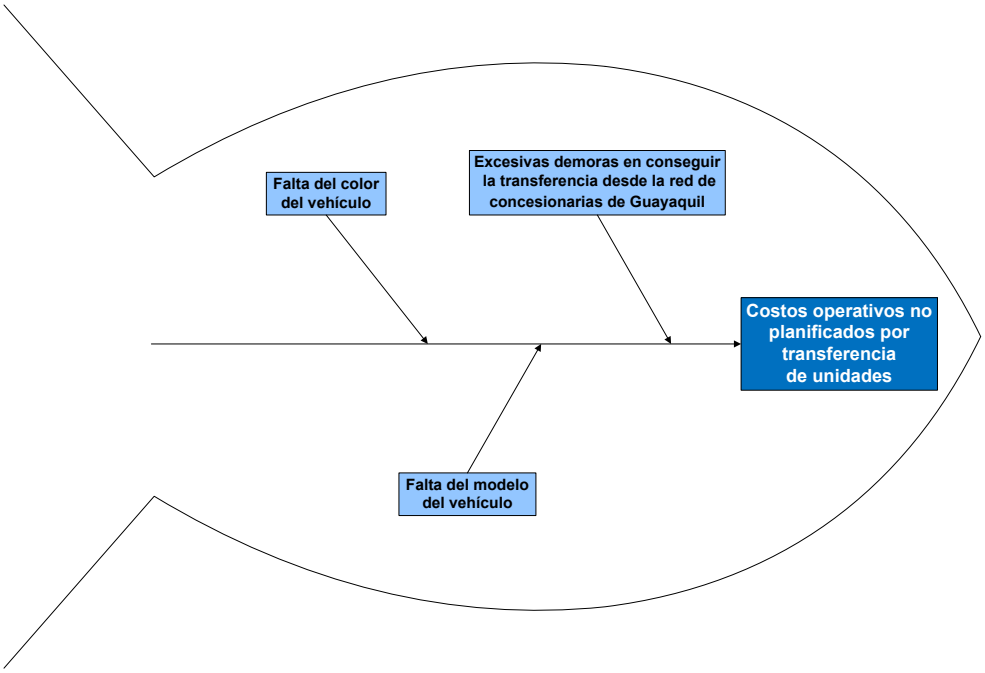


FIGURA 3.4. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO: COSTOS POR TRANSFERENCIAS

- **Análisis de los "5 Porqués".**

<u>Causa 1: Excesivas demoras en conseguir la transferencia sin costo de una unidad desde la red de concesionarias de Guayaquil</u>[29]**.**

1. **¿Por qué existen demoras en conseguir una unidad en la red?**

   Porque no se ha establecido un responsable encargado de conseguir esas unidades.

2. **¿Por qué no hay un responsable encargado?**

   Porque no hay registros que demuestren la necesidad de designar a una persona para esta tarea.

3. **¿Por qué no hay registro que indique la necesidad de este puesto?**

   Porque no existe un análisis de costos.

4. **¿Por qué no existe un análisis de costos?**

   Porque no hay un sistema de indicadores que refleje mensualmente los costos incurridos por transferencias.

[29] Las transferencias de unidades entre dos diferentes concesionarias en Guayaquil no tiene costo alguno, debido a que es un intercambio de unidades la cual es retirada por el departamento de logística.

Causa 2: Falta del modelo de vehículo.

Causa 3: Falta del color del vehículo.

Las causas 2 y 3 ya fueron analizadas en el problema anterior.

3. **Pérdida de incentivos económicos por parte de General Motors.**

General Motors como política comercial tiene establecido un programa de incentivos para las distintas concesionarias a nivel nacional, el incentivo económico que recibe la empresa puede ir desde el 0,4 al 1 % del monto de la compra mensual que le hace a la marca General Motors.

El promedio mensual de compra es de $3’000.000 por lo que los incentivos mensuales de cada mes pueden oscilar desde los $12.000 hasta los $30.000.

La concesionaria para poder verse beneficiada de estos incentivos debe de cumplir con determinadas condiciones impuestas por la marca dentro de las que están:

- Cumplir con el objetivo de ventas del mes.
- No superar un número límite de anulaciones de facturas que hayan sido emitidas el mes anterior.
- Cumplir con las calibraciones del GM Difference[30].
- Cumplir con los niveles del CSI[31].

No es frecuente para la concesionaria la pérdida de estos incentivos pero es un panorama que si se ha presentado, por lo que las causas del por qué se han originado estos problemas son meritorias a análisis.

Los motivos por los que en algún momento la empresa ha perdido los incentivos de General Motors han sido por el no cumplimiento de: la meta de ventas y los niveles del CSI. Basado en esto, se realizó un análisis de causa efecto para cada de estas condiciones incumplidas.

[30] Conjunto de "prácticas" establecidas por la marca, a realizar durante cada contacto de la concesionaria con el cliente para garantizar su fidelidad.

[31] Costumer Satisfaction Indicator: Es el índice de satisfacción del cliente que establece la marca directamente mediante un call-center que se encarga de registrar mediante encuestas la satisfacción de su experiencia de cómo de su nuevo vehículo.

Incumplimiento de la meta de ventas

Si no se hubieran perdido ventas a lo largo del mes la meta impuesta se lograría alcanzar. La pérdida de ventas se analiza previamente como principal problema a resolver.

Incumplimiento de los niveles del CSI

- **Diagrama Causa-Efecto.**

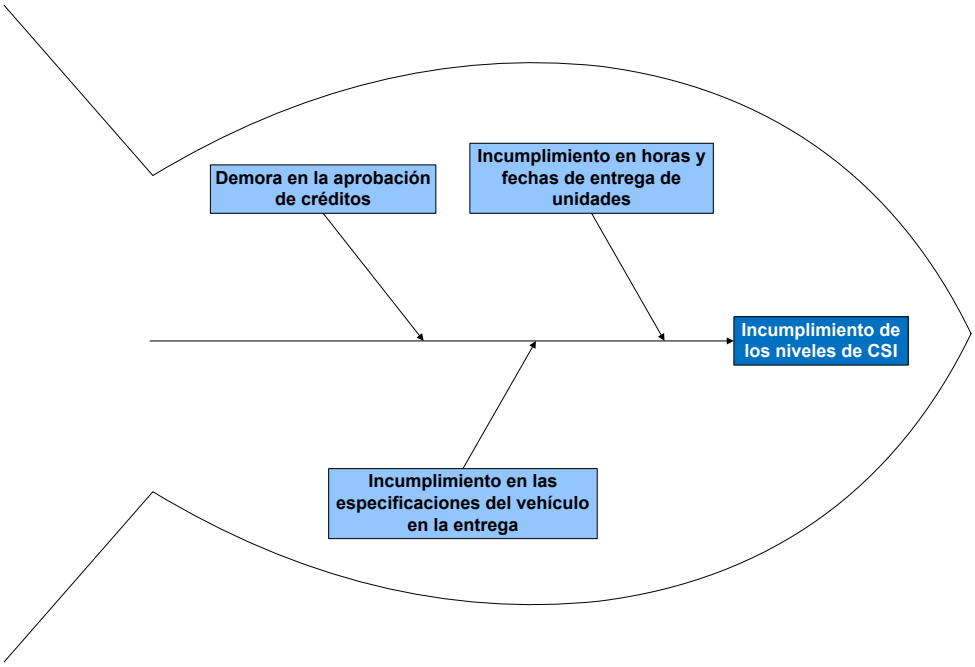


FIGURA 3.5. DIAGRAMA CAUSA EFECTO: INCUMPLIMIENTO CSI

- **Análisis de los "5 Porqués".**

<u>Causa 1: Incumplimiento en fechas y horas de entrega de unidades.</u>

1. **¿Por qué hubo incumplimiento con la hora y fecha de la entrega?**

   Porque el asesor no sabe coordinar de manera adecuada los tiempos de preparación y accesorización del vehículo

2. **¿Por qué no hubo una buena coordinación de tiempos?**

   Porque el asesor no cuenta con los datos de las órdenes de traslado, pre-chequeo y lavadora que tiene el departamento de logística y las órdenes de trabajo del departamento de accesorios que le permita establecer en qué momento el vehículo debe ser llevado a la concesionaria y en qué momento debe ser accesorizado.

3. **¿Por qué el asesor no cuenta con los datos de las órdenes de trabajo de los demás departamentos?**

Porque esos departamentos no llevan un control adecuado de sus órdenes de trabajo.

4. **¿Por qué no llevan un control adecuado de sus órdenes de trabajo?**

   Porque no cuentan con un sistema de indicadores que monitoree el desempeño de las operaciones.

<u>Causa 2: Demora en la aprobación de créditos.</u>

1. **¿Por qué existen demoras en el proceso de aprobación de créditos?**

   Porque hay demoras en el ingreso de las solicitudes.

2. **¿Por qué hubo demoras en el ingreso de las solicitudes?**

   Porque la F&I tiene mucha carga operativa.

3. **¿Por qué la F&I tiene un exceso de carga operativa?**

   Porque no se ha realizado un análisis de responsabilidades ni de puestos adecuada.

4. **¿Por qué no se ha realizado un análisis de puestos adecuado?**

Porque no hay un sistema de control de gestión que mida los índices de carga operativa de cada uno de los puestos.

Causa 3: Incumplimientos en las especificaciones de los vehículos a la hora de la entrega (generalmente por falta de accesorios).

1. **¿Por qué existen estos incumplimientos de especificaciones?**

   Porque al momento de la entrega, al vehículo le falta algún accesorio que el cliente había solicitado.

2. **¿Por qué la falta accesorios al momento de la entrega?**

   Porque el asesor establece la entrega tomando en consideración que la accesorización de la unidad va a estar completa para la llegada del cliente, pero el departamento de accesorios no logró terminar a tiempo el trabajo en el vehículo.

3. **¿Por qué el departamento de accesorios no logró a terminar a tiempo el trabajo en el vehículo?**

Porque el departamento de accesorios no lleva un control adecuado de sus órdenes de trabajo ni del tiempo de proceso para las unidades.

4. **¿Por qué el departamento de accesorios no lleva un control adecuado de sus órdenes de trabajo?**

   Porque no tiene un checklist para controlar el cumplimiento de colocación de todos los accesorios.

5. **¿Por qué no tienen este checklist?**

   Porque no cuentan con un sistema de indicadores de desempeño individual y de procesos.

A partir del análisis realizado de los problemas encontrados y las causas de los mismos, se concluye que la causa raíz de los síntomas encontrados es que ***la empresa carece de un Sistema de Indicadores*** que permita obtener la información necesaria, fiable y oportuna, para la toma de decisiones operativas y estratégicas.

CAPÍTULO 4

4. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.

4.1. Determinar la planificación estratégica.

Lo que busca la planeación estratégica es determinar la dirección o ruta de acción que toma la empresa para desafiar las condiciones cambiantes propias de su entorno logrando una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Para esto, es necesario delimitar la base para la estrategia a formular en la cual se enlaza la misión, visión, valores, ventaja y análisis FODA del área comercial de la empresa.

- **Misión.**

  "Nuestra misión como Área Comercial es lograr una relación estratégica y de confianza mutua con nuestros clientes,

mediante la oferta de servicios de alta calidad que satisfagan sus necesidades".

- **Visión.**

  "Para el 2015, convertirnos en el Área Comercial con mayor número de ventas de toda la red de concesionarias Chevrolet del país".

- **Valores.**

  - **Puntualidad:** Saber de la importancia de hacer las cosas a tiempo y en el lugar conveniente. La eficacia y la calidad de los servicios es la meta teniendo como labor la garantía de satisfacción de los clientes.
  - **Trabajo en Equipo:** Buscar la práctica de la mutua ayuda entre las personas, apoyando a los grupos menos favorecidos para que puedan mejorar su calidad de servicio.
  - **Comunicación:** Mantener una buena comunicación ayuda a desarrollar el desempeño de los procesos y mejora las relaciones con los clientes internos y externos.

- **Servicio:** Responder de manera oportuna a las necesidades de los clientes internos y externos, propiciando una relación continua y duradera

- **Ventaja Competitiva**

  - Trayectoria de más de 30 años en el mercado automotriz siendo reconocida a nivel nacional como el Megaconcesionario Chevrolet.
  - Personal altamente calificado y entrenado en técnicas de servicio orientado al cliente.

- **Análisis FODA**

  - **<u>Fortalezas:</u>**
    - ✓ Personal con un perfil profesional altamente calificado.
    - ✓ Los vendedores de planta reciben capacitaciones constantes acorde a los nuevos modelos y características de los vehículos.

- ✓ Los vendedores de planta reciben anualmente una capacitación en técnicas y métodos de ventas pedido como requisito para General Motors.
- ✓ El área tiene establecida varias normas de buenas prácticas (GM Difference) para fidelizar los clientes con el servicio de Chevrolet.
- ✓ La infraestructura del área es acogedora y confortable para los clientes.

- **Oportunidades:**
  - ✓ Mejoras del software para manejo de clientes permitiendo mejor seguimiento y menor número de ventas perdidas.
  - ✓ Ofrecer financiamiento propio para la venta del los vehículos aparte de los ofrecidos por medio de gestión bancaria.
  - ✓ El equipo de ventas podría tener una mejor capacitación en lo que refiere servicio al cliente.
  - ✓ El personal encargado de las cobranzas podría tener una capacitación especializada.

- **Debilidades:**
  - ✓ El personal del área es muy susceptible a desmotivarse por una baja en las ventas ya que varios puestos con remuneraciones proporcionales a su gestión en el volumen de ventas.
  - ✓ Falta de inducción adecuada al personal nuevo.
  - ✓ Falta de un plan de capacitaciones para el personal del área, solo los vendedores reciben capacitaciones.
  - ✓ Falta de una inducción adecuada del uso del software para el manejo de clientes.
  - ✓ No poseen un programa de financiamiento propio a largo plazo únicamente los bancarios.

- **Amenazas:**
  - ✓ Aumento en los aranceles de importación de vehículos y sus partes.
  - ✓ Ingreso de nuevas marcas con precios bajos.
  - ✓ Gran cantidad de competidores directos.

4.2. Mapa Estratégico.

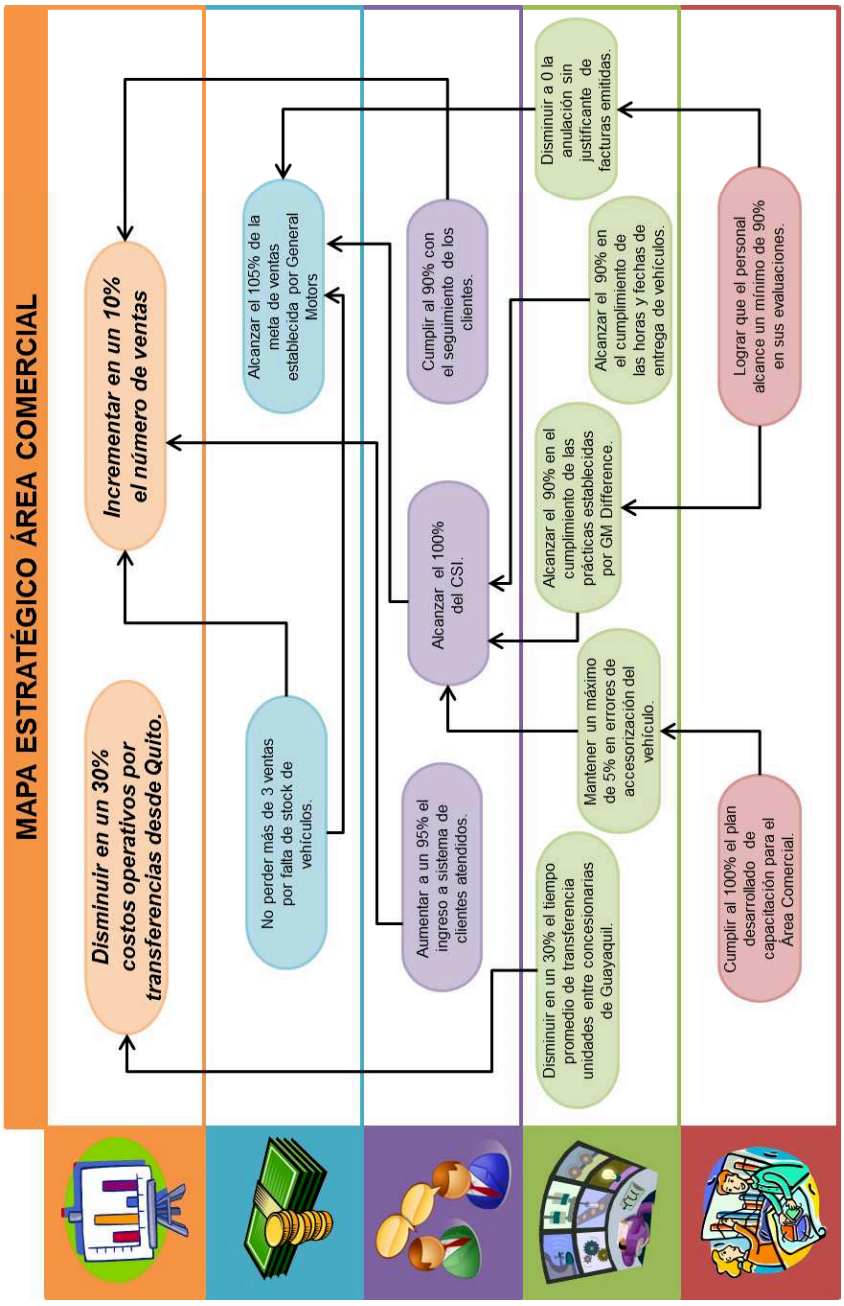


FIGURA 4.1. MAPA ESTRATÉGICO DEL ÁREA COMERCIAL

4.3. Indicadores de control del sistema de gestión.

Los indicadores son necesarios para mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Deben de ser elementos relevantes, claramente definidos, fáciles de comprender y usar, accesibles y precisos; deben permitirle a la organización medir y evaluar sus objetivos.

Cada uno de los objetivos definidos en las cuatro perspectivas del mapa estratégico deben de ser medidos y controlados, por esta razón es necesario que estén vinculados a ciertos indicadores que permitan su registro, control y evaluación en el sistema de gestión diseñado.

TABLA 8. OBJETIVOS ESTRATÉGICO E INDICADORES

P.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
Macro Objetivos	Incrementar en un 10% el número de ventas.	Nivel de Incremento de ventas
	Disminuir en un 30% costos operativos por transferencias desde Quito.	Transferencias realizadas desde Quito
		% Reducción de Costos por transferencias
Financiera	No perder más de 3 ventas por falta de stock de vehículos.	# Ventas perdidas
	Alcanzar el 105% de la meta de ventas establecida por General Motors.	Cumplimiento de Ventas
Clientes	Aumentar a un 95% el ingreso a sistema de clientes atendidos.	Ingreso de clientes
	Alcanzar el 100% del CSI.	Customer Satisfaction Index (CSI)
	Cumplir al 90% con el seguimiento de los clientes por vendedor.	Seguimiento de clientes
Procesos Internos	Disminuir en un 30% el tiempo promedio de transferencias de unidades entre concesionarias de	Tiempo de transferencia de unidades
	Mantener un máximo de 5% en errores de accesorización del vehículo.	Errores de Accesorización
	Alcanzar el 90% en el cumplimiento de las prácticas establecidas por GM Difference.	Nivel de cumplimiento GM Difference
	Alcanzar el 90% en el cumplimiento de las horas y fechas de entrega de vehículos.	% Cumplimiento entrega de vehículos
	Disminuir a 0 la anulación sin justificante de facturas emitida.	Facturas Anuladas
Recursos y Capacidades	Cumplir al 100% el plan desarrollado de capacitación para el Área Comercial.	Cumplimiento Plan de Capacitación
	Lograr que el personal alcance un mínimo de 90% en sus evaluaciones	Desempeño del Personal

Se elabora una ficha para cada indicador con la finalidad de que la persona encargada del control y monitoreo sepa con facilidad lo que se pretende lograr con el indicador, cómo se lo debe medir y con qué frecuencia, además, explica la fuente de donde se obtiene la información necesaria para mantener registros que permitan realizar análisis posteriores y los intervalos para determinar si la información obtenida entra en los límites de aceptabilidad.

MACRO OBJETIVOS.

Objetivo: *Incrementar en un 10% el número de ventas.*

Indicador: *Nivel de incremento de ventas.*

Mediante el seguimiento de este indicador se pretende definir el impacto de la estrategia a implementar en el número de ventas mensuales.

Expresa el porcentaje de variación del número de ventas entre meses iguales de diferentes años. La comparación se la realiza de esta manera debido a la estacionalidad en la compra de vehículos.

FICHA DEL INDICADOR					
Nombre del Indicador:	Nivel de incremento de ventas				
Objetivo:	Incrementar en un 10% el número de ventas				
Métrica (unidades):	$\left(\frac{\#\ ventas\ mes\ año\ actual - \#\ ventas\ mes\ año\ anterior}{\#\ ventas\ mes\ año\ anterior}\right) \times 100$				
Responsable:	Gerente Financiero				
Fuente de Captura:	Informe de ventas				
Frecuencia de medición:	Mensual	**Nivel Esperado:**	10%	**Unidad:**	%
SEMÁFORO					
Inaceptable:	**Aceptable:**		**Excepcional:**		
< 5%	entre 5% - 9%		≥ 10%		

FIGURA 4.2. INDICADOR: NIVEL DE INCREMENTO DE VENTAS

Objetivo: *Disminuir en un 30% costos operativos por transferencias desde Quito.*

Indicador 1: *Transferencias realizadas desde Quito.*

Indicador 2: *% Reducción de costos por transferencias.*

Este objetivo es medido mediante dos indicadores. El primero determina el porcentaje de variación de la cantidad mensual de

transferencias realizadas desde la ciudad de Quito con respecto a un número promedio de transferencias establecido por la empresa. El segundo muestra un equivalente pero se lo compara con un costo promedio operativo por transferencias también establecido por la empresa.

FICHA DEL INDICADOR					
Nombre del Indicador:	Transferencias realizadas desde Quito				
Objetivo:	Disminuir en un 30% los costos operativos por transferencias desde Quito.				
Métrica:	$\left(\frac{PUTQ - \#\ transferencias\ a\ Quito\ mes\ actual}{PUTQ}\right) \times 100$				
Responsable:	Gerente Financiero				
Fuente de Captura:	Reporte de Transferecias				
Frecuencia de medición:	Mensual	**Nivel Esperado:**	30%	**Unidad:**	%
SEMÁFORO					
Inaceptable:	**Aceptable:**		**Excepcional:**		
< 15%	entre 15% - 29%		≥ 30%		
OBSERVACIONES					
PUTQ: Promedio de unidades transferidas de Quito. Este velor será considerado como una constante para el cálculo del indicador sometiéndolo a una revisión periódica trimestral que asegure la veracidad y confiabilidad del mismo.					

FIGURA 4.3. INDICADOR: TRANSFERENCIAS REALIZADAS DESDE QUITO

FICHA DEL INDICADOR					
Nombre del Indicador:	% Reducción de costos por transferencias				
Objetivo:	Disminuir en un 30% los costos operativos por transferencias desde Quito.				
Métrica:	$\left(\frac{CPOT - Costo\ por\ transferencias\ mes\ actual}{CPOT}\right) \times 100$				
Responsable:	Gerente Financiero				
Fuente de Captura:	Reporte de tranferencia de unidades				
Frecuencia de medición:	Mensual	**Nivel Esperado:**	30%	**Unidad:**	%
SEMÁFORO					
Inaceptable:	**Aceptable:**		**Excepcional:**		
< 15%	entre 15% - 29%		≥ 30%		
OBSERVACIONES					
CPOT: Costo Promedio Operacional por Transferencias. Este costo será considerado como una constante para el cálculo del indicador sometiéndolo a una revisión periódica trimestral que asegure la veracidad y confiabilidad del mismo.					

FIGURA 4.4. INDICADOR: % REDUCCIÓN DE COSTOS POR TRANSFERENCIAS

Al momento la empresa no cuenta con un procedimiento que detalle las transferencias de unidades realizadas ni registros que dejen constancia de las mismas. Se elabora un “Reporte de transferencias de unidades” (VER ANEXO A) que será llenado por el asesor comercial que la solicite con el fin de tener históricos que permitan realizar comparaciones futuras.

PERSPECTIVA FINANCIERA.

Objetivo: *No perder más de 3 ventas por falta de stock de vehículos.*

Indicador: *# Ventas Perdidas*

Este indicador refleja el número de ventas perdidas específicamente por falta de stock de vehículos.

FICHA DEL INDICADOR					
Nombre del Indicador:	# Ventas perdidas				
Objetivo:	No perder más de 3 ventas por falta de stock de vehículos.				
Métrica:	$\sum Ventas\ perdidas$				
Responsable:	Coordinadora de ventas y Asesores Comerciales.				
Fuente de Captura:	Registro de pérdida de ventas				
Frecuencia de medición:	Mensual	**Nivel Esperado:**	3	**Unidad:**	unidades
SEMÁFORO					
Inaceptable:	**Aceptable:**		**Excepcional:**		
> 5	entre 5 y 2		≤ 3		

FIGURA 4.5. INDICADOR: # VENTAS PERDIDAS

La empresa no maneja ningún tipo de registro en el que se pueda detallar el número de ventas perdidas ignorando la cantidad real de unidades que se dejan de vender por no contar con unidades en stock.

Por este motivo, se crea un formato para el *"Registro de pérdida de ventas"* (VER ANEXO B) en el que los asesores comerciales pueden reportar las unidades que se dejan de vender especificando motivos y acciones correctivas a tomar

Objetivo: *Alcanzar el 105% de la meta de ventas establecida por General Motors.*

Indicador: *Cumplimiento de ventas.*

Expresa el porcentaje de cumplimiento de la meta de ventas mensual establecida por General Motors.

El nivel esperado del indicador sobrepasa el 100% debido a que el objetivo de ventas teórico para cumplir con lo establecido por General Motors depende del mercado, existe la opción de cumplirla, sin embargo, si hay una variación mayor en el mercado

no se cumplirá; por eso se establece un margen de seguridad del 5%.

FICHA DEL INDICADOR					
Nombre del Indicador:	Cumplimiento de Ventas				
Objetivo:	Alcanzar el 105% de la meta de ventas establecida por General Motors.				
Métrica (unidades):	$\left(\frac{\#\ Ventas\ Reales}{\#\ Ventas\ Programadas}\right) \times 100$				
Responsable:	Gerente Financiero				
Fuente de Captura:	Reporte de Ventas Mensuales				
Frecuencia de medición:	Mensual	**Nivel Esperado:**	105%	**Unidad:**	%
SEMÁFORO					
Inaceptable:	**Aceptable:**		**Excepcional:**		
< 100%	entre 100%-105%		≥ 105%		

FIGURA 4.6. INDICADOR: CUMPLIMIENTO DE VENTAS

PERSPECTIVA DE CLIENTES.

Objetivo: *Aumentar a un 95% el ingreso en sistema de los clientes atendidos.*

Indicador: *Ingreso de clientes.*

Determina el porcentaje de cumplimiento del ingreso de clientes atendidos al sistema y pretende que todos los clientes que sean

atendidos queden registrados en la base de datos de la concesionaria.

Al momento el proceso de ingreso de clientes no está directamente ligado con el de la realización de una proforma por lo cual hay ocasiones en que se realizan y entregan cotizaciones sin ingresar los datos del cliente en el sistema.

Es por esto que se establece que el sistema tenga como exigencia inicial, antes de hacer una cotización, el ingreso del número de cédula del cliente creando un registro de los mismos.

FICHA DEL INDICADOR					
Nombre del Indicador:	% Ingreso de Clientes				
Objetivo:	Aumentar a un 95% el ingreso en sistema de los clientes atendidos.				
Métrica:	$\left(\frac{\#\ Proformas\ ingresadas\ al\ sistema}{\#\ Clientes\ atendidos}\right) \times 100$				
Responsable:	Coordinador de Ventas				
Fuente de Captura:	SIAC				
Frecuencia de medición:	Semanal	**Nivel Esperado:**	95%	**Unidad:**	%
SEMÁFORO					
Inaceptable:	**Aceptable:**		**Excepcional:**		
< 85%	entre 85% - 94%		≥ 95%		

FIGURA 4.7. INDICADOR: % INGRESO DE CLIENTES

Objetivo: *Alcanzar el 100% del CSI.*

Indicador: *Customer Satisfaction Index (CSI).*

Refleja el nivel del índice de satisfacción del cliente (CSI) e intenta que todos los asesores comerciales alcancen el 100% del mismo. El CSI es determinado por General Motors. El call center llama aleatoriamente a clientes registrados y le formulan ciertas preguntas referentes a la atención que han recibido en el concesionario.

FICHA DEL INDICADOR					
Nombre del Indicador:	Customer Satisfaction Index				
Objetivo:	Alcanzar el 100% del CSI.				
Métrica:	Promedio de los nominales positivos de las preguntas de la encuesta que se hace a la etrega del vehiculo				
Responsable:	Coordinador de Ventas y Supervisor de vendedores externos				
Fuente de Captura:	Registro de encuestas				
Frecuencia de medición:	Mensual	**Nivel Esperado:**	100%	**Unidad:**	%
SEMÁFORO					
Inaceptable:	**Aceptable:**		**Excepcional:**		
< 95%	entre 95% - 99%		= 100%		

FIGURA 4.8. INDICADOR: CUSTOMER SATISFACTION INDEX

Para el seguimiento de este indicador se establece una estimación interna mediante una pequeña encuesta usando las mismas preguntas que usa General Motors para la calificación del CSI, que sea llenada por los clientes al momento de la entrega del vehículo (VER ANEXO C).

Las preguntas que formula GM son las siguientes:

1. ¿Satisfacción general con la experiencia de compra y entrega?
2. ¿Vehículo fue entregado en la fecha acordada?
3. ¿Vehículo entregado en buenas condiciones?
4. Grado de satisfacción con la entrega del vehículo.
5. Grado de satisfacción con el asesor comercial.
6. Contacto después de la entrega del vehículo.

Así mismo, se establece un formato por asesor comercial de los vehículos entregados y clientes que debe contactar una y dos semanas después de la entrega del vehículo para asegurar la pregunta de contacto después de la entrega (VER ANEXO D).

***Objetivo**: Cumplir al 90% con el seguimiento de los clientes.*

***Indicador**: Seguimiento de clientes.*

Refleja la medida en que los asesores comerciales cumplen con el seguimiento de los clientes atendidos.

FICHA DEL INDICADOR					
Nombre del Indicador:	Seguimiento de Clientes				
Objetivo:	Cumplir al 90% con el seguimiento de los clientes.				
Métrica:	$\left(\frac{\#\ Clientes\ llamados}{\#\ Clientes\ a\ llamar\ planificados}\right) \times 100$				
Responsable:	Coordinador de Ventas				
Fuente de Captura:	SIAC				
Frecuencia de medición:	Diario	**Nivel Esperado:**	90%	**Unidad:**	%
SEMÁFORO					
Inaceptable:	**Aceptable:**		**Excepcional:**		
< 80%	entre 80% - 89%		≥ 90%		

FIGURA 4.9. INDICADOR: SEGUIMIENTO DE CLIENTES

La empresa cuenta con un sistema (SIAC) que indica cuando un cliente no ha sido llamado en la fecha establecida por el vendedor, sin embargo, no existe un indicador que muestre el porcentaje de incumplimiento del seguimiento ni un registro en el que se detalle

el desempeño y efectividad del vendedor en lo que se refiere al seguimiento.

Por esto, se establece un formato de registro del desempeño de los vendedores en el seguimiento de sus clientes (VER ANEXO E).

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.

Objetivo: *Disminuir en un 30% el tiempo promedio de transferencias de unidades entre concesionarias de Guayaquil.*

Indicador: *Tiempo de transferencia de unidades.*

Expresa el porcentaje de variación del tiempo promedio de transferencias de unidades entre concesionarias de Guayaquil con respecto a un tiempo promedio constante determinado por históricos registrados.

FICHA DEL INDICADOR					
Nombre del Indicador:	Tiempo transferencia de unidades				
Objetivo:	Disminuir en un 30% el tiempo promedio de transferencia de unidades entre concesionarias de Guayaquil.				
Métrica:	$\left(\frac{THT - Tiempo\ promedio\ de\ transferencia\ actual}{THT}\right) \times 100$				
Responsable:	Departamento de Logística				
Fuente de Captura:	Reporte de transferencias				
Frecuencia de medición:	Mensual	**Nivel Esperado:**	30%	**Unidad:**	%
SEMÁFORO					
Inaceptable:	**Aceptable:**		**Excepcional:**		
< 15%	entre 15% - 29%		≥ 30%		
OBSERVACIONES					
THT: Tiempo histórico de transferencias. Este tiempo será considerado como una constante para el cálculo del indicador sometiéndolo a una revisión periódica trimestral que asegure la veracidad y confiabilidad del mismo.					

FIGURA 4.10. INDICADOR: TIEMPO TRANSFERENCIA DE UNIDADES

Objetivo: *Mantener un máximo de 5% en errores de accesorización del vehículo.*

Indicador: *% Errores de accesorización.*

Este indicador determina el porcentaje de vehículos entregados que cumplen todos los requisitos de accesorización establecidos por el cliente antes de la compra.

FICHA DEL INDICADOR					
Nombre del Indicador:	%Errores de accesorización.				
Objetivo:	Mantener un máximo de 5% en errores de accesorización del vehículo.				
Métrica:	$\left(\frac{\#\ unidades\ con\ accesorios\ erróneos}{total\ de\ unidades\ entregadas}\right) \times 100$				
Responsable:	Asesores Comerciales y Departamento de Accesorios.				
Fuente de Captura:	Checklist de recepción de vehículo entregado al cliente.				
Frecuencia de medición:	Mensual	**Nivel Esperado:**	5%	**Unidad:**	%
SEMÁFORO					
Inaceptable:	**Aceptable:**		**Excepcional:**		
> 10%	entre 10% - 6%		≤ 5%		

FIGURA 4.11. INDICADOR: % ERRORES DE ACCESORIZACIÓN

Objetivo: *Alcanzar el 90% en el cumplimiento de las prácticas establecidas por GM Difference.*

Indicador: *Nivel de cumplimiento GM Difference.*

Establece el porcentaje de cumplimiento de las prácticas, establecidas por la marca, a realizar durante el contacto de la concesionaria con el cliente.

FICHA DEL INDICADOR					
Nombre del Indicador:	Nivel de cumplimiento de GM Difference				
Objetivo:	Alcanzar el 90% en el cumplimiento de las prácticas establecidas por GM Difference.				
Métrica:	$\left(\frac{\#\ de\ conformidades}{total\ de\ parámetros\ auditados}\right) \times 100$				
Responsable:	Coordinadora de GM Difference				
Fuente de Captura:	Reportes de auditorías internas de GM Difference				
Frecuencia de medición:	Mensual	**Nivel Esperado:**	90%	**Unidad:**	%
SEMÁFORO					
Inaceptable:	**Aceptable:**		**Excepcional:**		
< 75%	entre 75% - 89%		≥ 90%		

FIGURA 4.12. INDICADOR: NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE GM DIFFERENCE

A través de auditorías se GM Difference se evalúan puntos como rapidez, atención amable y eficiente, cumplimiento de fechas de entrega, todos con el propósito de promover un cambio cultural y crear clientes para toda la vida (VER ANEXO F).

***Objetivo**: Alcanzar el 90% en el cumplimiento de las horas y fechas de entrega de vehículos.*

***Indicador**: % Cumplimiento de entrega de vehículos.*

Determina la medida en la que la concesionaria cumple las horas y fechas de entrega de vehículos acordadas con el comprador.

FICHA DEL INDICADOR					
Nombre del Indicador:	% Cumplimiento de entrega de vehículos				
Objetivo:	Alcanzar el 90% en el cumplimiento de las horas y fechas de entrega de vehículos.				
Métrica:	$\left(\frac{\#\ unidades\ entregadas\ a\ tiempo}{total\ de\ unidades\ entregadas}\right) \times 100$				
Responsable:	Asesores Comerciales				
Fuente de Captura:	Checklist de recepción de vehículo entregado al cliente.				
Frecuencia de medición:	Mensual	**Nivel Esperado:**	90%	**Unidad:**	%
SEMÁFORO					
Inaceptable:	**Aceptable:**		**Excepcional:**		
< 80%	entre 80%-89%		≥ 90%		

FIGURA 4.13. INDICADOR: % CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE VEHÍCULOS

Objetivo: *Disminuir a 0 la anulación sin justificante de facturas emitidas.*

Indicador: *Anulación de facturas.*

Refleja la ocurrencia de facturas emitidas anuladas sin justificantes.

El número máximo de anulaciones sin justificar por mes para que la concesionaria no pierda los incentivos económicos que ofrece General Motors es de tres anulaciones por mes.

FICHA DEL INDICADOR					
Nombre del Indicador:	Anulación de Facturas				
Objetivo:	Disminuir a 0 la anulación sin justificante de facturas emitidas.				
Métrica:	$\sum Facturas\ anuladas\ \text{sin}\ justificante$				
Responsable:	Gerente Financiero				
Fuente de Captura:	Registro de Anulación de facturas				
Frecuencia de medición:	Semanal	**Nivel Esperado:**	0	**Unidad:**	unidades
SEMÁFORO					
Inaceptable:	**Aceptable:**		**Excepcional:**		
> 3	entre 3 y 1		= 0		

FIGURA 4.14. INDICADOR: ANULACIÓN DE FACTURAS

PERSPECTIVA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.

Objetivo: *Cumplir al 100% el plan desarrollado de capacitación para el Área Comercial,*

Indicador: *Cumplimiento plan de capacitación.*

Muestra el porcentaje de cumplimiento de las horas programadas de Capacitación.

FICHA DEL INDICADOR					
Nombre del Indicador:	% Cumplimiento Plan de capacitación				
Objetivo:	Cumplir al 100% el plan desarrollado de capacitación para el Área Comercial.				
Métrica:	$\left(\frac{\#\ horas\ de\ capacitación\ cumplidas}{total\ horas\ de\ capacitación\ planificadas}\right) \times 100$				
Responsable:	Equipo Coordinador de Plan de Capacitación				
Fuente de Captura:	Registro de Capacitación				
Frecuencia de medición:	Mensual	**Nivel Esperado:**	100%	**Unidad:**	%
SEMÁFORO					
Inaceptable:	**Aceptable:**		**Excepcional:**		
< 80%	entre 80% - 99%		= 100%		

FIGURA 4.15. INDICADOR: % CUMPLIMIENTO PLAN DE CAPACITACIÓN

La empresa no cuenta con un plan de capacitación establecido, este punto se ve más adelante en la selección y determinación de iniciativas estratégicas.

***Objetivo**: Lograr que el personal alcance un mínimo de 90% en sus evaluaciones.*

***Indicador**: Desempeño del personal.*

Expresa el porcentaje de las calificaciones logradas por el personal en sus evaluaciones.

FICHA DEL INDICADOR					
Nombre del Indicador:	Desempeño del Personal				
Objetivo:	Lograr que el personal alcance un mínimo de 90% en sus evaluaciones				
Métrica:	$\left(\frac{Puntaje\ promedio\ de\ evaluaciones}{Puntaje\ máximo\ de\ la\ evaluación}\right) \times 100$				
Responsable:	Jefes de Departamentos				
Fuente de Captura:	Resultados de Evaluaciones				
Frecuencia de medición:	Trimestral	**Nivel Esperado:**	90%	**Unidad:**	%
SEMÁFORO					
Inaceptable:	**Aceptable:**		**Excepcional:**		
< 80%	entre 80%-89%		≥ 90%		

FIGURA 4.16. INDICADOR: DESEMPEÑO DEL PERSONAL

La concesionaria no mantiene un sistema formal de evaluación de desempeño de sus colaboradores.

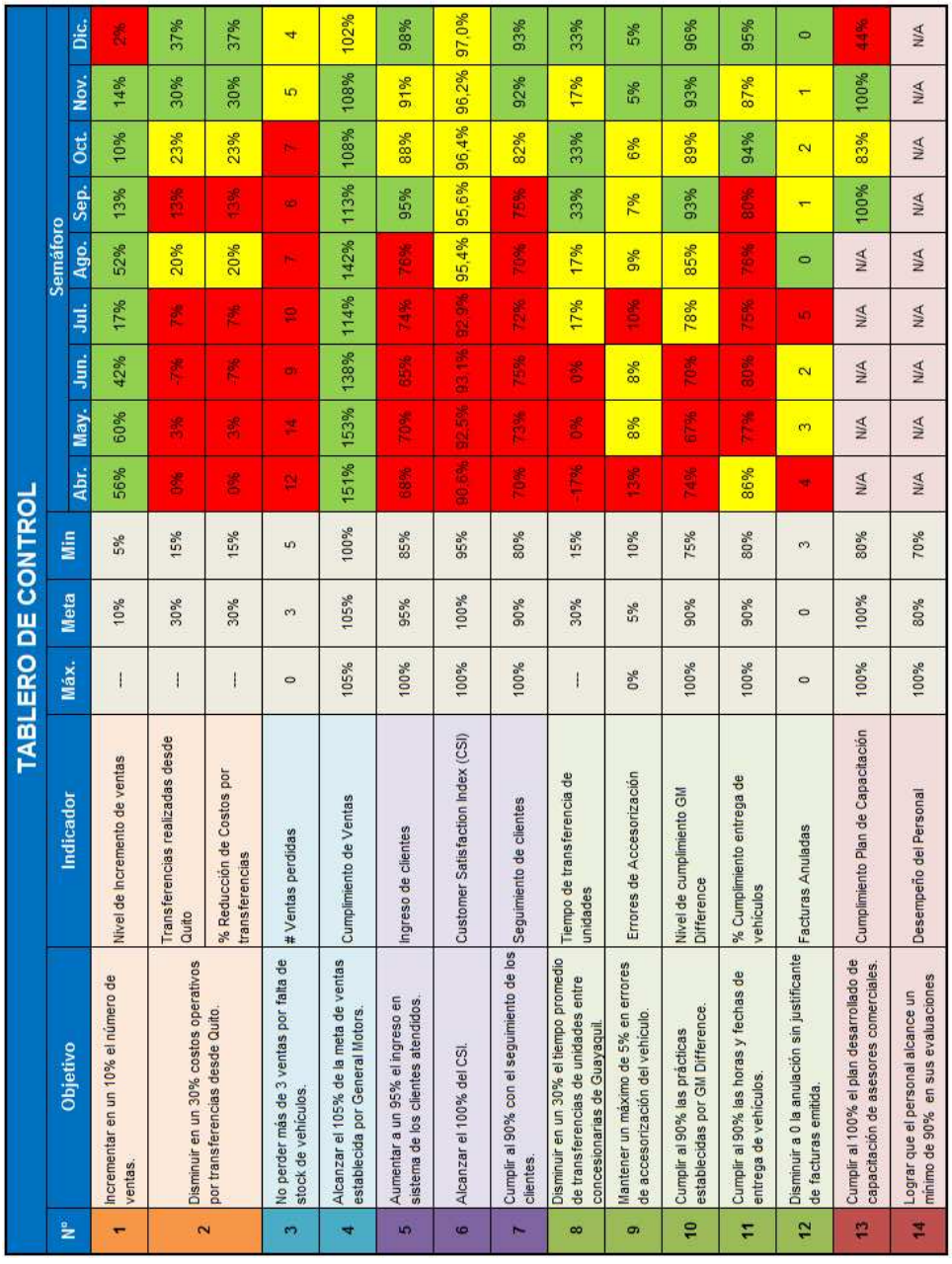
4.4. Tablero de Control.

Luego de tener las fichas de todos los indicadores, se realiza un tablero de control que permite visualizar cómo están los indicadores en la actualidad. Además, mediante los colores de la semaforización, se puede identificar con mucha facilidad aquellos verdes que cumplen lo esperado, amarillos aceptables que pueden ser mejorados y rojos que se traducen en la necesidad de determinar un plan de acción inmediato para su mejora.

El tablero de control debe ser visible para todo el personal involucrado, de esta manera se comunica a todos los niveles de la organización cómo van progresando y mejorando los indicadores.

Además, el responsable siente de manera directa el compromiso de mejorar los indicadores puesto que comprende el involucramiento de todo el equipo. Es de suma importancia tener presente que la estrategia formulada se la diseña para que todo un equipo trabaje en ella.

TABLA 9. TABLERO DE CONTROL



TABLERO DE CONTROL														
N°	Objetivo	Indicador	Máx.	Meta	Min	Semáforo								
						Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
1	Incrementar en un 10% el número de ventas.	Nivel de Incremento de ventas	---	10%	5%	56%	60%	42%	17%	52%	13%	10%	14%	2%
2	Disminuir en un 30% costos operativos por transferencias desde Quito.	Transferencias realizadas desde Quito	---	30%	15%	0%	3%	-7%	7%	20%	13%	23%	30%	37%
		% Reducción de Costos por transferencias	---	30%	15%	0%	3%	-7%	7%	20%	13%	23%	30%	37%
3	No perder más de 3 ventas por falta de stock de vehículos.	# Ventas perdidas	0	3	5	12	14	9	10	7	6	7	5	4
4	Alcanzar el 105% de la meta de ventas establecida por General Motors.	Cumplimiento de Ventas	105%	105%	100%	151%	153%	138%	114%	142%	113%	108%	108%	102%
5	Aumentar a un 95% el ingreso en sistema de los clientes atendidos.	Ingreso de clientes	100%	95%	85%	68%	70%	85%	74%	76%	95%	88%	91%	98%
6	Alcanzar el 100% del CSI.	Customer Satisfaction Index (CSI)	100%	100%	95%	90,6%	92,5%	93,1%	92,9%	95,4%	95,6%	96,4%	96,2%	97,0%
7	Cumplir al 90% con el seguimiento de los clientes.	Seguimiento de clientes	100%	90%	80%	70%	73%	75%	72%	70%	75%	82%	92%	93%
8	Disminuir en un 30% el tiempo promedio de transferencias de unidades entre concesionarias de Guayaquil.	Tiempo de transferencia de unidades	---	30%	15%	-17%	0%	0%	17%	17%	33%	33%	17%	33%
9	Mantener un máximo de 5% en errores de accesorización del vehículo.	Errores de Accesorización	0%	5%	10%	13%	8%	8%	10%	9%	7%	6%	5%	5%
10	Cumplir al 90% las prácticas establecidas por GM Difference.	Nivel de cumplimiento GM Difference	100%	90%	75%	74%	67%	70%	78%	85%	93%	89%	93%	96%
11	Cumplir al 90% las horas y fechas de entrega de vehículos.	% Cumplimiento entrega de vehículos	100%	90%	80%	86%	77%	80%	75%	76%	80%	94%	87%	95%
12	Disminuir a 0 la anulación sin justificante de facturas emitida.	Facturas Anuladas	0	0	3	4	3	2	5	0	1	2	1	0
13	Cumplir al 100% el plan desarrollado de capacitación de asesores comerciales.	Cumplimiento Plan de Capacitación	100%	100%	80%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	100%	83%	100%	44%
14	Lograr que el personal alcance un mínimo de 90% en sus evaluaciones	Desempeño del Personal	100%	80%	70%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Las gráficas de tendencia son herramientas que permiten visualizar el alcance del indicador.

Las barras del histograma, los máximos y mínimos esperados son los que indican cómo se va logrando el objetivo o cuánto falta para alcanzarlo.

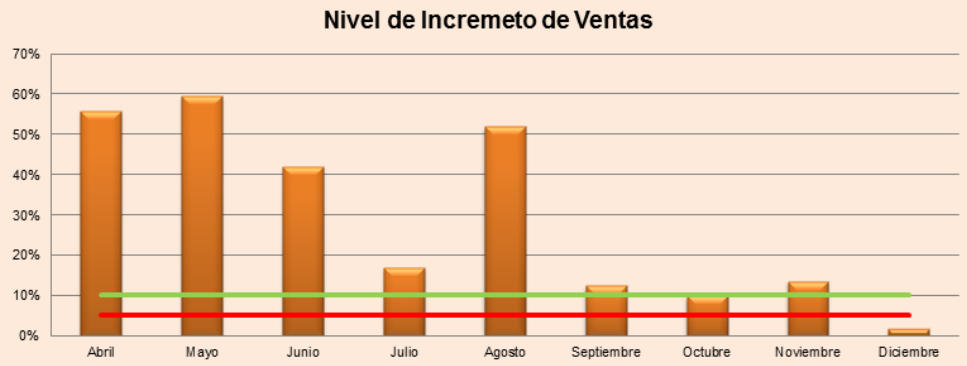
Es importante que los datos utilizados para la construcción de estas gráficas sean confiables y muestren la realidad, de ahí la importancia del correcto manejo de registros o reportes especificados en las fichas de los indicadores.

Los responsables de elaborar las gráficas deben estar en constante comunicación con los responsables de cada área de la empresa, de esta manera es posible tomar acciones correctivas sobre la marcha.

MACRO OBJETIVOS.

Indicador: *Nivel de incremento de ventas*.

GRÁFICO DE TENDENCIA	
MACRO OBJETIVOS	
Nombre del Indicador	Nivel de Incremento de Ventas
Métrica del Indicador	$\left(\frac{\#\ ventas\ mes\ año\ actual - \#\ ventas\ mes\ año\ anterior}{\#\ ventas\ mes\ año\ anterior}\right) \times 100$



	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Máximo	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Mínimo	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Cumplimiento	56%	60%	42%	17%	52%	13%	10%	14%	2%
Ventas año actual (carros)	159	193	193	166	184	153	154	151	173
Ventas año anterior (carros)	102	121	136	142	121	136	140	133	170

FIGURA 4.17. GRÁFICA TENDENCIA: NIVEL DE INCREMENTO DE VENTAS

Durante los cinco primeros meses del periodo de análisis se tienen resultados favorables muy por encima de la meta establecida, sin embargo, en los meses siguientes el porcentaje de variación en el nivel de ventas disminuye considerablemente a pesar de que aún se mantienen resultados en verde. Sólo el último mes muestra un valor del 2% que no llega a los niveles establecidos. La caída de la tendencia creciente observada en los primeros meses puede

deberse a que a partir del mes de septiembre empezaron a regir nuevas listas de precios de vehículos producto del aumento de aranceles a las autopartes importadas para ensamblar autos localmente.

"En Guayaquil, la aplicación de los nuevos aranceles alteró el mercado automotor. Según uno de los vendedores en un concesionario de Chevrolet, el ajuste de precios de los autos oscila entre USD 300 y 3 000".[32]

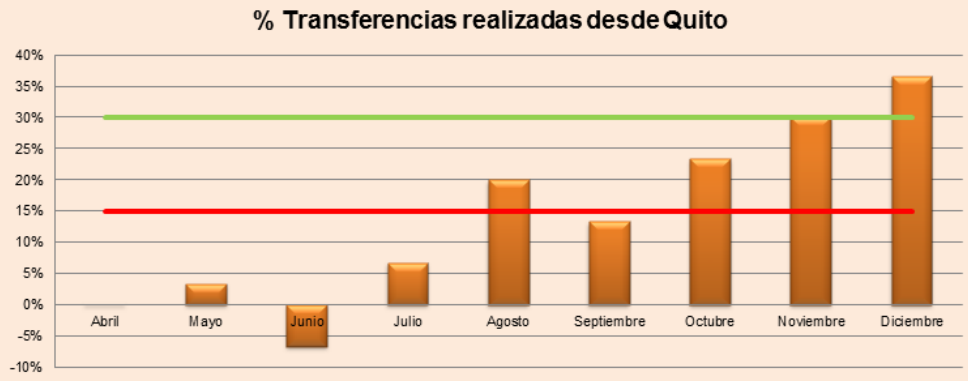
Indicador: *% Transferencias realizadas desde Quito.*

Como se ve en el capítulo 3, los costos operativos no planificados por transferencias realizadas desde la ciudad de Quito representan un rubro significativo que afecta directamente a las utilidades de la concesionaria. En la gráfica de tendencia se evidencia la situación inicial de este indicador que durante los primeros meses mantiene valores en rojo, convirtiéndolo en un foco para la implementación de rápidos planes de acción. En los últimos tres meses de análisis

[32] Diario EL COMERCIO. Artículo "Nuevos precios en los vehículos nacionales por alza de aranceles", 11 de septiembre del 2011.

mejora considerablemente el indicador, sin embargo, esto se debe a la disminución en ventas vista en el indicador anterior.

GRÁFICO DE TENDENCIA	
MACRO OBJETIVOS	
Nombre del Indicador	% Transferencias realizadas desde Quito
Métrica del Indicador	$\left(\frac{PUTQ - \#\ transferencias\ de\ Quito\ mes\ actual}{PUTQ}\right) \times 100$



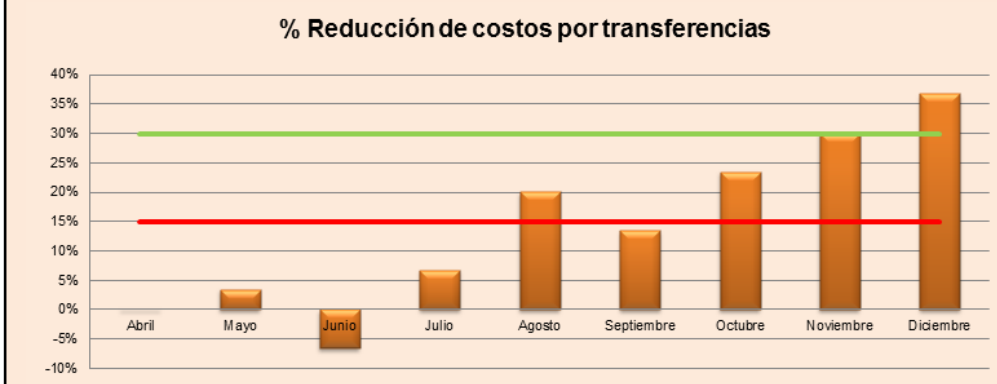
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Máximo	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Mínimo	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Cumplimiento	0%	3%	-7%	7%	20%	13%	23%	30%	37%
Transferencias (Carros)	30	29	32	28	24	26	23	21	19
PUTQ (Carros)	30	30	30	30	30	30	30	30	30

FIGURA 4.18. GRÁFICA DE TENDENCIA: % TRANSFERENCIAS REALIZADAS DESDE QUITO

Indicador: % Reducción de costos por transferencias.

El comportamiento de la tendencia observada en este indicador es exactamente igual y se debe a los mismos motivos del indicador anterior.

GRÁFICO DE TENDENCIA	
MACRO OBJETIVOS	
Nombre del Indicador	% Reducción de costos por transferencias
Métrica del Indicador	$\left(\frac{CPOT - Costo\ por\ transferencias\ mes\ actual}{CPOT}\right) \times 100$



	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Máximo	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Mínimo	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Cumplimiento	0%	3%	-7%	7%	20%	13%	23%	30%	37%
Costo transferencias (USD)	3.000	2.900	3.200	2.800	2.400	2.600	2.300	2.100	1.900
CPOT (USD)	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000

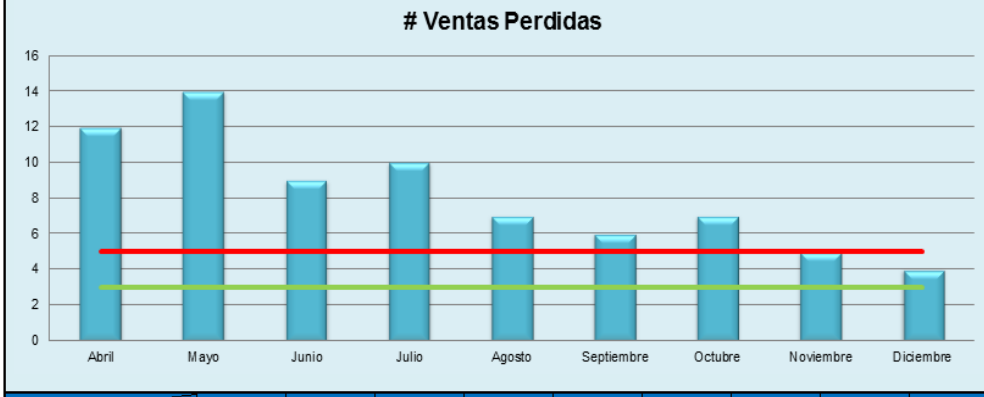
FIGURA 4.19. GRÁFICA DE TENDENCIA: % REDUCCIÓN DE COSTOS POR TRANSFERENCIAS

PERSPECTIVA FINANCIERA.

Indicador: *# Ventas Perdidas.*

Durante los siete primeros meses analizados, el indicador de número de ventas perdidas supera los límites aceptados por el objetivo planteado, sin embargo, al final del periodo se evidencia una mejora en el indicador.

GRÁFICA DE TENDENCIA	
PERSPECTIVA FINANCIERA	
Nombre del Indicador	# Ventas Perdidas
Métrica del Indicador	$\sum Ventas\ perdidas$



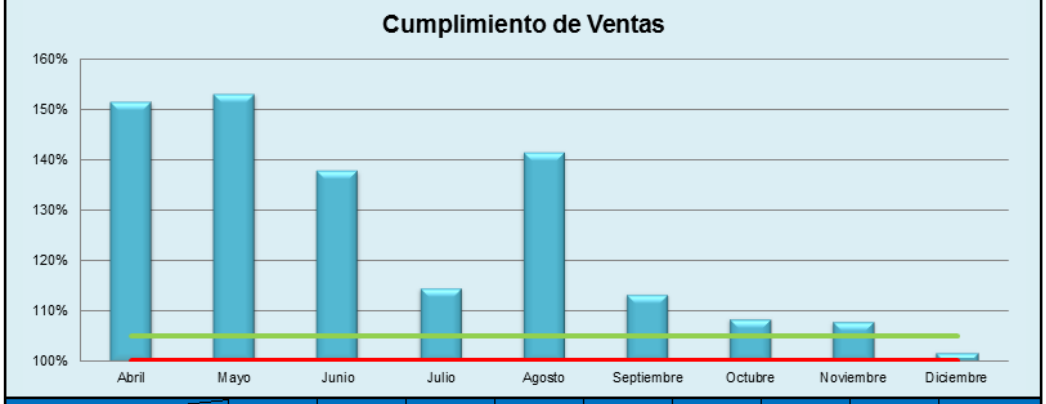
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Máximo	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mínimo	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Cumplimiento (Carros)	12	14	9	10	7	6	7	5	4

FIGURA 4.20. GRÁFICA DE TENDENCIA: #VENTAS PERDIDAS

Indicador: *Cumplimiento de Ventas*.

Los datos mensuales recolectados demuestran que la concesionaria cumple e incluso supera la meta de ventas establecida por General Motors, logrando indicadores excepcionales durante casi todo el periodo de análisis.

GRÁFICA DE TENDENCIA	
PERSPECTIVA FINANCIERA	
Nombre del Indicador	Cumplimiento de Ventas
Métrica del Indicador	$\left(\frac{\#\ Ventas\ Reales}{\#\ Ventas\ Programadas}\right) \times 100$



	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Máximo	105%	105%	105%	105%	105%	105%	105%	105%	105%
Mínimo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cumplimiento	151%	153%	138%	114%	142%	113%	108%	108%	102%
Ventas reales (Carros)	159	193	193	166	184	153	154	151	173
Ventas Programadas (Carros)	105	126	140	145	130	135	142	140	170

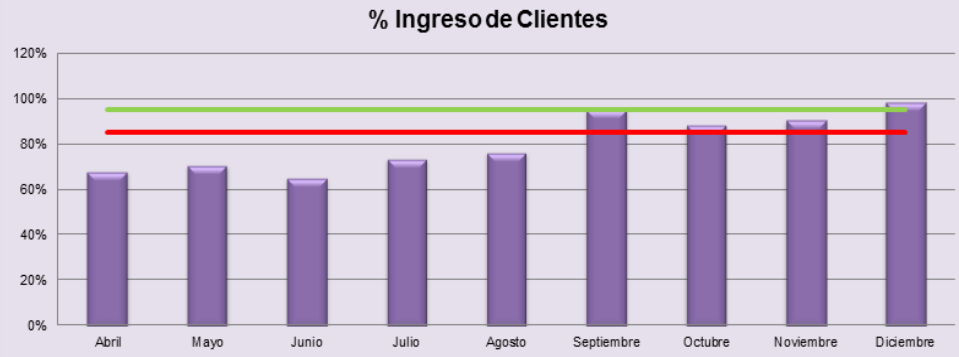
FIGURA 4.21. GRÁFICA DE TENDENCIA: CUMPLIMIENTO DE VENTAS

PERSPECTIVA DE CLIENTES.

***Indicador**: % Ingreso de Clientes*.

La tendencia observada entre los meses de abril y agosto demuestra que el control que la empresa realiza a sus vendedores en el ingreso de clientes al sistema es ineficiente. Los valores alcanzan en promedio un 70% del total de clientes atendidos.

GRÁFICA DE TENDENCIA	
PERSPECTIVA DE CLIENTES	
Nombre del Indicador	% Ingreso de Clientes
Métrica del Indicador	$\left(\frac{\#\ Proformas\ ingresadas\ al\ sistema}{\#\ Clientes\ atendidos}\right) \times 100$



	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Máximo	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
Mínimo	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Cumplimiento	68%	70%	65%	74%	76%	95%	88%	91%	98%
Clientes atendidos	1120	1213	1112	1224	1200	990	1010	1200	995
Proformas ingresadas	760	854	721	900	915	938	890	1086	980

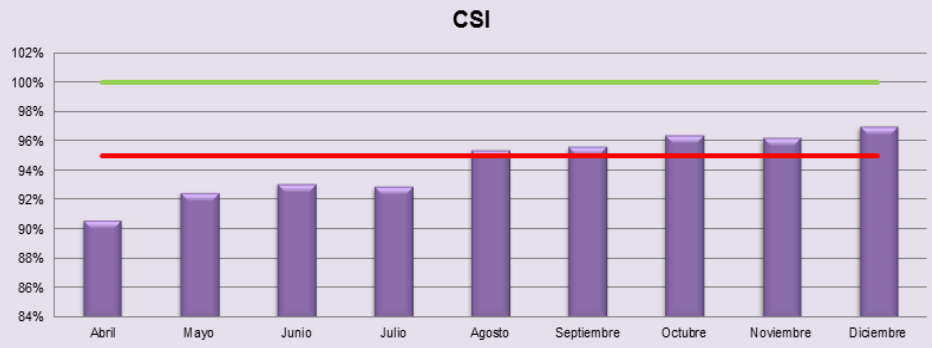
FIGURA 4.22. GRÁFICA DE TENDENCIA: % INGRESO DE CLIENTES

A partir del mes de Septiembre se consiguen resultados aceptables y excepcionales gracias a que el personal recibe una capacitación referente a la Gestión eficiente del SIAC, herramienta clave en el ingreso de clientes al sistema.

Indicador: *Customer Satisfaction Index (CSI).*

Los valores registrados para este indicador durante los primeros meses no llegan a los niveles requeridos, los últimos cinco meses se nota una mejoría logrando niveles aceptables en el indicador.

GRÁFICA DE TENDENCIA	
PERSPECTIVA DE CLIENTES	
Nombre del Indicador	Customer Satisfaction Index (CSI)
Métrica del Indicador	Promedio de los nominales positivos de las preguntas de la encuesta que se hace a la etrega del vehiculo



	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Máximo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Mínimo	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
Cumplimiento	90,6%	92,5%	93,1%	92,9%	95,4%	95,6%	96,4%	96,2%	97,0%

FIGURA 4.23. GRÁFICA DE TENDENCIA: CSI

Esta variación favorable se debe a la estandarización de actividades que se logra con el levantamiento de procesos puesto que se disminuyen los tiempos de respuesta por parte de la concesionaria alcanzando niveles elevados de satisfacción.

Así mismo, los cursos en pro de mejorar la comunicación en el proceso de ventas y la calidad en el servicio tienen un claro impacto en los resultados obtenidos.

Indicador: *Seguimiento de clientes.*

De acuerdo a la gráfica de tendencia de este indicador, durante el periodo comprendido entre abril y septiembre, el porcentaje de clientes a los que se les realiza el seguimiento requerido llega en promedio al 75% del total, mostrando valores inaceptables. En el último trimestre el promedio asciende a un 89,3% gracias a los controles establecidos e iniciativas desarrolladas.

GRÁFICA DE TENDENCIA	
PERSPECTIVA DE CLIENTES	
Nombre del Indicador	Seguimiento de Clientes
Métrica del Indicador	$\left(\frac{\#\ Clientes\ llamados}{\#\ Clientes\ a\ llamar\ planificados}\right) \times 100$

	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Máximo	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Mínimo	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Cumplimiento	70%	73%	75%	72%	70%	75%	82%	92%	93%
Clientes llamados	630	672	716	648	642	706	734	1002	913
Clientes llamar planificados	900	920	954	900	915	938	890	1086	980

FIGURA 4.24. GRÁFICA DE TENDENCIA: SEGUIMIENTO DE CLIENTES

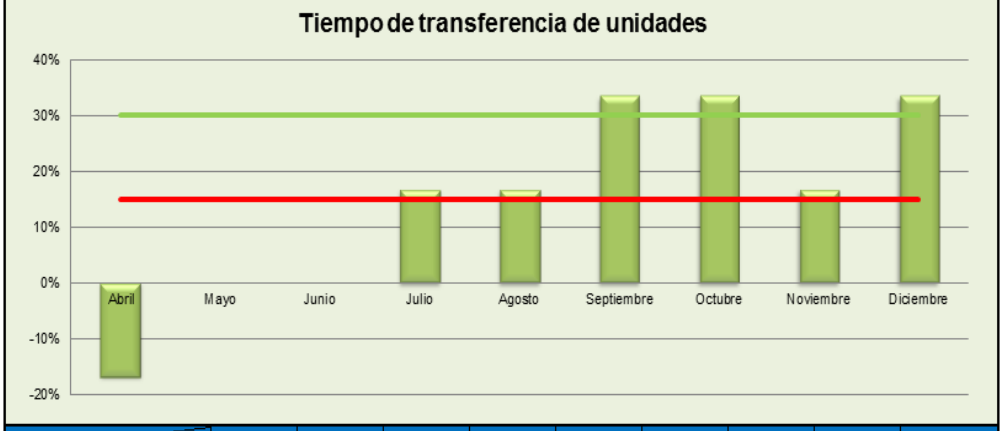
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.

Indicador: *Tiempo de transferencia de unidades.*

El tiempo que toma hacer una transferencia entre concesionarias de la misma red influye directamente en el nivel de satisfacción de los clientes. Los valores registrados muestran una clara mejoría a

partir del mes de junio en que se alcanzan niveles aceptables y excepcionales.

GRÁFICA DE TENDENCIA	
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
Nombre del Indicador	Tiempo Transferencia de unidades
Métrica del Indicador	$\left(\frac{THT - Tiempo\ promedio\ de\ transferencia\ actual}{THT}\right) \times 100$



	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Máximo	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Mínimo	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Cumplimiento	-17%	0%	0%	17%	17%	33%	33%	17%	33%
iempo promedio actual (horas	84	72	72	60	60	48	48	60	48
THT (horas)	72	72	72	72	72	72	72	72	72

FIGURA 4.25. GRÁFICA DE TENDENCIA: TIEMPO DE TRANSFERENCIA DE UNIDADES

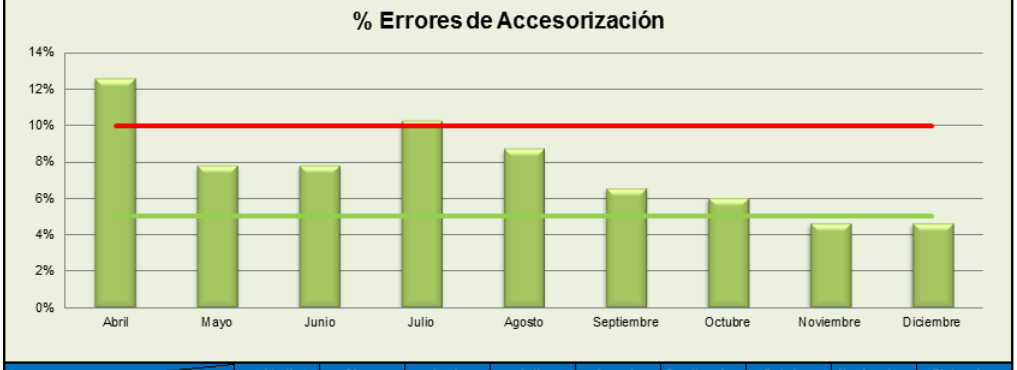
Como el tiempo de transferencia depende de la empresa que solicita el vehículo y también de la concesionaria que lo cede, se deben establecer futuras iniciativas para que las concesionarias que facilitan las unidades también disminuyan su tiempo de respuesta.

***Indicador**: % Errores de accesorización.*

El porcentaje de errores de accesorización en unidades entregadas muestra valores rojos, amarillos y verdes durante el periodo de análisis, poniendo en evidencia la posibilidad de alcanzar valores excepcionales en el indicador.

En los últimos dos meses se logra alcanzar la meta establecida debido a los registros de control establecidos y al despliegue del impacto que tiene este indicador en otros objetivos estratégicos.

GRÁFICA DE TENDENCIA	
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
Nombre del Indicador	% Errores de Accesorización
Métrica del Indicador	$\left(\frac{\#\ unidades\ con\ accesorios\ erróneos}{total\ de\ unidades\ entregadas}\right) \times 100$



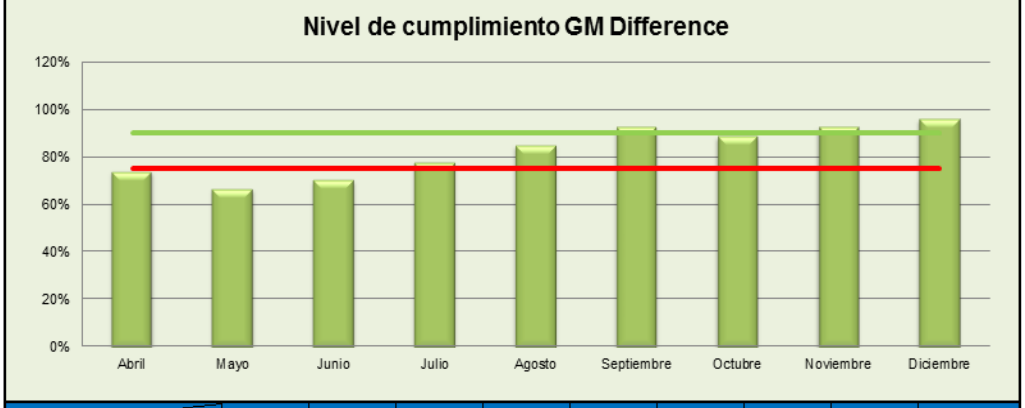
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Máximo	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Mínimo	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Cumplimiento	13%	8%	8%	10%	9%	7%	6%	5%	5%
# unidades accesorios erróneos	20	15	15	17	16	10	9	7	8
Total unidades entregadas	159	193	193	166	184	153	154	151	173

FIGURA 4.26. GRÁFICA DE TENDENCIA: % ERRORES DE ACCESORIZACIÓN

Indicador: *Nivel de cumplimiento GM Difference.*

En el primer trimestre del periodo de análisis se obtienen valores inaceptables, de los 27 puntos auditados apenas se cumple con un promedio de 19 puntos. A partir de Julio se observan valores más cercanos a la meta establecida gracias a la capacitación y comunicación masiva de las prácticas que establece esta filosofía.

GRÁFICA DE TENDENCIA	
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
Nombre del Indicador	Nivel de cumplimiento GM Difference
Métrica del Indicador	$\left(\frac{\#\ de\ conformidades}{total\ de\ parámetros\ auditados}\right) \times 100$



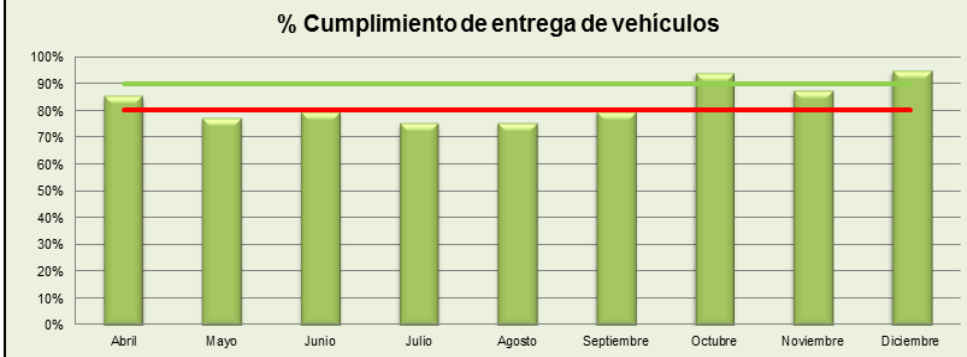
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Máximo	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Mínimo	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Cumplimiento	74%	67%	70%	78%	85%	93%	89%	93%	96%
# Conformidades	20	18	19	21	23	25	24	25	26
# Parámetros auditados	27	27	27	27	27	27	27	27	27

FIGURA 4.27. GRÁFICA DE TENDENCIA: NIVEL DE CUMPLIMIENTO GM DIFFERENCE

***Indicador**: % Cumplimiento de entrega de vehículo.*

Las fechas y horas de entrega de vehículos acordados con el cliente deben ser siempre cumplidas puesto que es un factor que influye en su nivel de satisfacción. Durante el periodo de análisis se pueden observar valores en rojo, sin embargo, durante los tres últimos meses se obtienen niveles aceptables que alcanzan cierta estabilidad.

GRÁFICA DE TENDENCIA	
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
Nombre del Indicador	% Cumplimiento de entrega de vehículo
Métrica del Indicador	$\left(\frac{\#\ unidades\ entregadas\ a\ tiempo}{total\ de\ unidades\ entregadas}\right) \times 100$

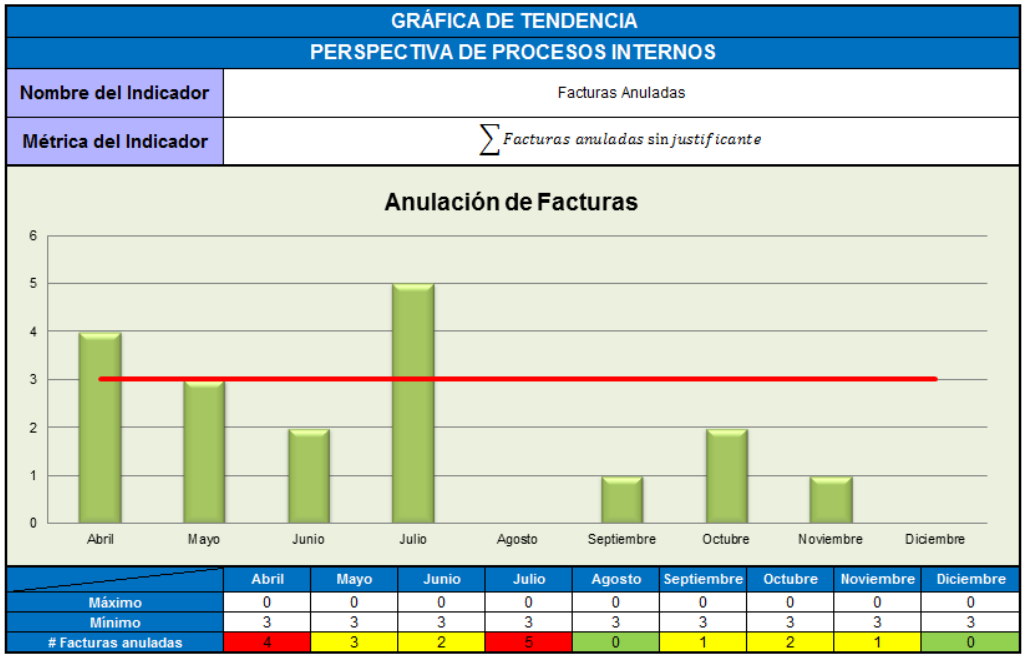


	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Máximo	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Mínimo	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Cumplimiento	86%	77%	80%	75%	76%	80%	94%	87%	95%
# Unidades entregadas a tiempo	136	149	154	125	139	122	145	132	164
Total unidades entregadas	159	193	193	166	184	153	154	151	173

FIGURA 4.28. GRÁFICA DE TENDENCIA: % CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE VEHÍCULOS

Indicador: *Facturas anuladas*.

El indicador de facturas anuladas se muestra muy variable durante el periodo de análisis. Se inicia con un indicador en rojo pero se logran valores aceptables y excepcionales en ciertos meses. Lo que se debe lograr es estabilizar el indicador y mantenerlo en valores favorables.



	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Máximo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mínimo	3	3	3	3	3	3	3	3	3
# Facturas anuladas	4	3	2	5	0	1	2	1	0

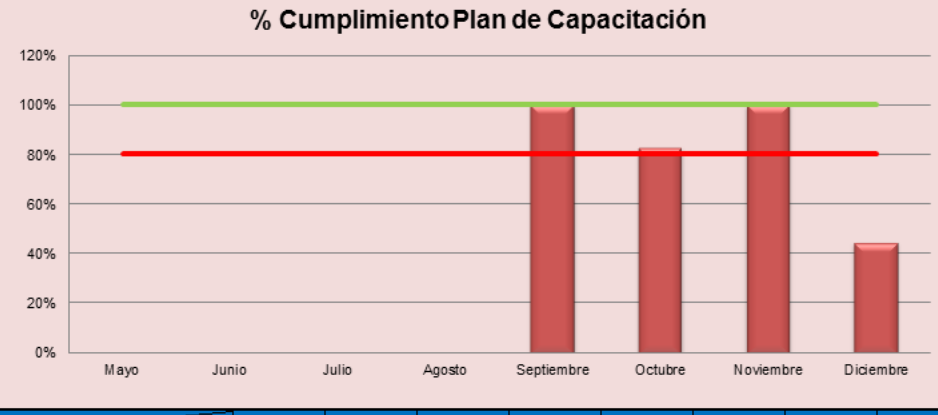
FIGURA 4.29. GRÁFICA DE TENDENCIA: FACTURAS ANULADAS

PERSPECTIVA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.

Indicador: *% Cumplimiento Plan de Capacitación.*

La empresa no cuenta con datos históricos para los primeros cinco meses de análisis, a partir de Septiembre se registran favorables. En Diciembre se obtiene un resultado en rojo debido a que no se realiza uno de los cursos planificados, se decide aplazarlo.

GRÁFICA DE TENDENCIA	
PERSPECTIVA DE RECURSOS Y CAPACIDADES	
Nombre del Indicador	% Cumplimiento Plan de Capacitación
Métrica del Indicador	$\left(\frac{\#\ horas\ de\ capacitación\ cumplidas}{total\ horas\ de\ capacitación\ planificadas}\right) \times 100$



	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Máximo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Mínimo	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Cumplimiento	---	---	---	---	100%	83%	100%	44%
# capacitaciones cumplidas (horas	---	---	---	---	13	19	32	20
Capacitaciones planificadas (horas	---	---	---	---	13	23	32	45

FIGURA 4.30. GRÁFICA DE TENDENCIA: % CUMPLIMIENTO PLAN DE CAPACITACIÓN

Indicador: *Desempeño del personal.*

La concesionaria no tiene establecido ningún sistema de evaluación de desempeño del personal.

4.5. Iniciativas Estratégicas.

Las iniciativas estratégicas son los programas de acción claves que permiten cumplir con los objetivos planteados en la estrategia, deben estar relacionadas con los indicadores y permitir mejorarlos en el tiempo.

Entre las Iniciativas Estratégicas que se relacionan con el mejoramiento de los indicadores propuestos se tiene:

- Análisis de Puestos de Trabajo.
- Manual de Procedimientos para el Área Comercial.
- Análisis Estadístico de la Demanda (Pronósticos).
- Plan de Capacitación del Personal.

- Desarrollo de Sistema de Evaluación de Desempeño.

- Plan de Marketing Organizacional.

Para la selección de la Iniciativa Estratégica de mayor impacto sobre los intereses de la organización se elabora la Matriz de priorización de Iniciativas Estratégicas en la cual se evalúa el impacto que tiene cada iniciativa en cada objetivo estratégico por medio de una escala definida a partir de las necesidades de la empresa así como la experiencia de sus colaboradores.

Se le asigna un valor entre 0 y 3 a cada combinación posible de iniciativa con objetivo según la siguiente tabla.

TABLA 10. TABLA DE ESCALA DE IMPACTO DE INICIATIVAS

ESCALA	
IMPACTO	**VALOR**
Nada	0
Bajo	1
Medio	2
Alto	3

Se suman los valores asignados a cada columna, es decir, la suma del impacto que genera cada iniciativa en cada uno de los objetivos

estratégicos. Aquella que resulte con el valor más alto es la iniciativa ganadora puesto que un mayor impacto total sobre los Objetivos Estratégicos de la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la matriz de priorización, las iniciativas escogidas son:

- Manual de Procedimientos para el Área Comercial.
- Desarrollo de un Plan de Capacitación.
- Desarrollo de un sistema de Evaluación de Desempeño.

A continuación, se muestra la matriz a partir de la cual se seleccionaron las iniciativas a desarrollar.

TABLA 11. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS / INICIATIVAS ESTRATÉGICAS		Análisis de Puestos de Trabajo	Manual de Procedimientos para el Área Comercial	Análisis Estadístico de Demanda (Pronósticos)	Plan de Capacitación de Personal	Desarrollo de Sistema de Evaluación de Desmepeño	Plan de Marketing Organizacional
Macro Objetivos	Incrementar en un 30% el número de ventas.	0	1	3	2	2	3
	Disminuir en un 50% costos operativos por transferencias.	1	2	3	1	1	1
Financiera	Mantener en 0 el número de ventas perdidas por falta de stock de vehículos.	1	1	3	1	0	1
	Alcanzar el 105% de la meta de ventas establecida por General Motors.	0	1	3	1	1	3
Clientes	Aumentar a un 100% el ingreso a sistema de clientes atendidos.	2	3	0	2	2	0
	Alcanzar el 100% del CSI.	2	2	1	3	3	1
	Cumplir al 100% con el seguimiento de los clientes.	2	3	0	2	2	0
Procesos Internos	Disminuir en un 30% el tiempo promedio de transferencias de unidades entre concesionarias de Guayaquil.	1	2	2	1	1	1
	Alcanzar el 0% de errores en la accesoriación del vehículo.	2	3	0	2	1	0
	Cumplir al 100% las prácticas establecidas por GM Difference.	2	3	0	2	3	1
	Cumplir al 100% las horas y fechas de entrega de vehículos.	1	2	2	1	2	1
	Disminuir a 0 la anulación sin justificante de facturas emitida.	1	2	0	2	2	0
Recursos y Capacidades	Cumplir al 100% el plan desarrollado de capacitación de asesores comerciales.	1	1	0	3	3	0
	Lograr que el personal alcance un mínimo de 80% en sus evaluaciones	1	1	0	3	3	0
IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL		17	**27**	17	**26**	**26**	12

CAPÍTULO 5

5. LEVANTAMIENTO Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA COMERCIAL.

- **Objetivo.**

  El objetivo de este capítulo es determinar las actividades y pasos a seguir para los siguientes procesos:

  - Proceso de Prospectación.
    - Físico.
      - Avalúo vehículo usado
    - Vía Telefónica.
    - Vía página Web.
  - Proceso de Ingreso de solicitudes de financiamiento.
  - Proceso de facturación.

- Proceso de entrega.

- **Alcance.**

  Los siguientes procedimientos están diseñados para ser aplicados en el Área Comercial de la empresa de acuerdo a los requerimientos del cliente y la organización.

- **Mapa de Procesos.**

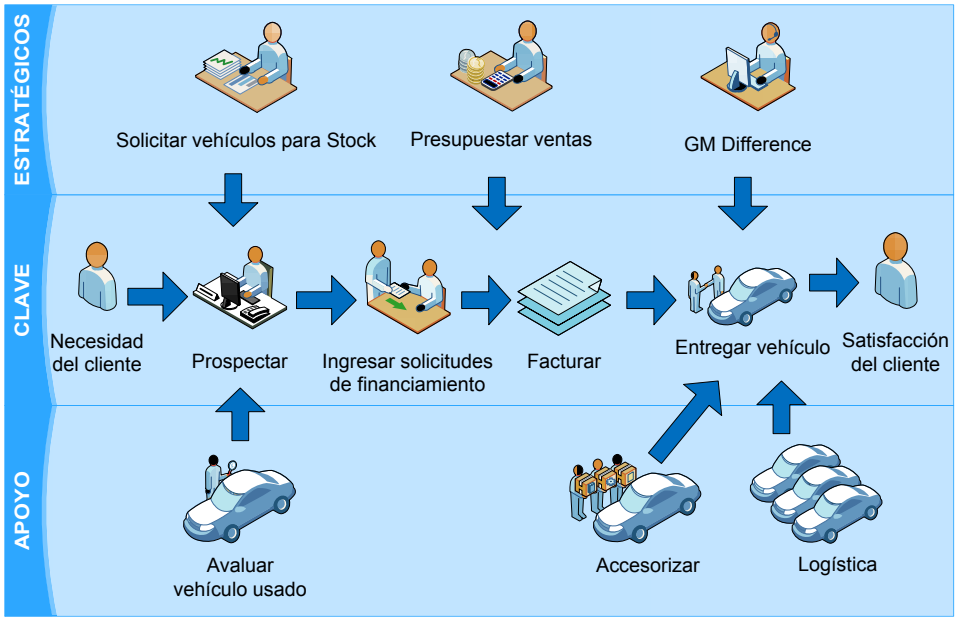
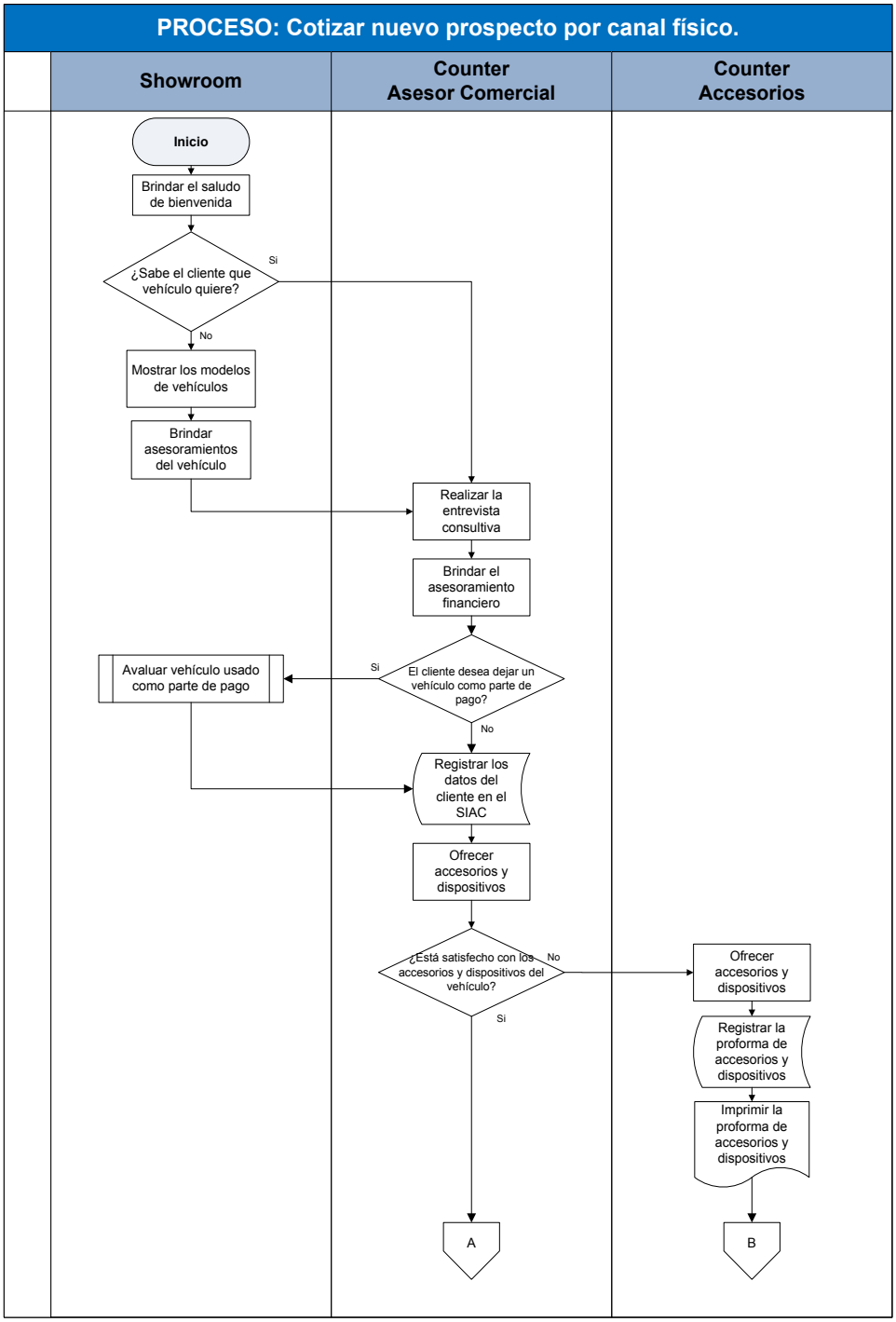


FIGURA 5.1. MAPA DE PROCESOS DEL ÁREA COMERCIAL

5.1. Proceso de Prospectación.

a. Prospecto Nuevo por canal físico.

- **Diagrama de Flujo**



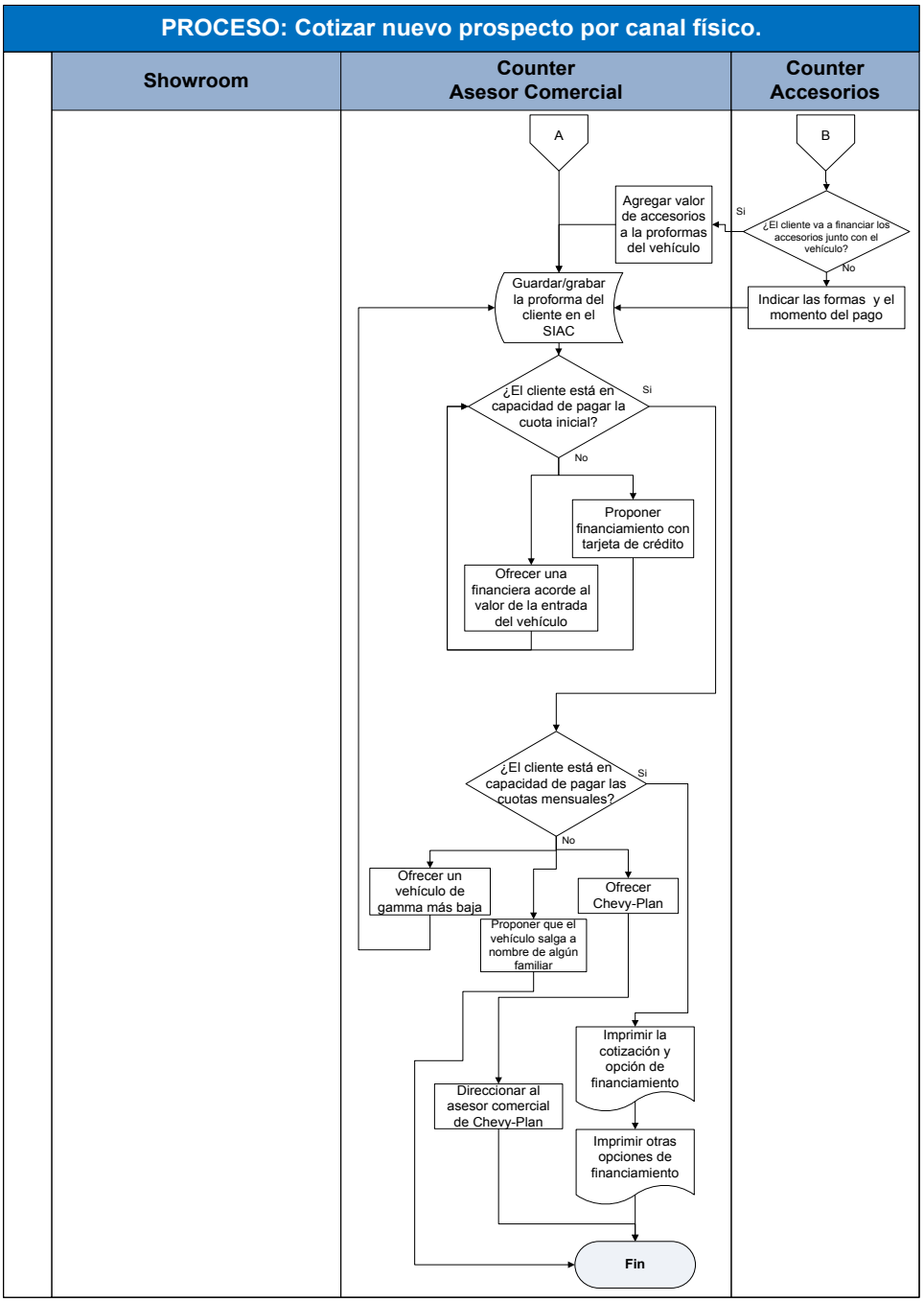


FIGURA 5.2. DIAGRAMA DE FLUJO: COTIZAR NUEVO PROSPECTO POR CANAL FÍSICO

- **Procedimiento detallado.**

TABLA 12. PROCEDIMIENTO: COTIZAR NUEVO PROSPECTO FÍSICO

	PROCEDIMIENTO: COTIZAR NUEVO PROSPECTO (FÍSICO)	
ACTOR	**ACTIVIDAD**	**NOTAS ENLACES**
Asesor Comercial	**1. Brindar el saludo de Bienvenida al cliente.**	
	Descripción: El vendedor se acerca al cliente, se presenta y le da la bienvenida a la concesionaria.	**Nota 1:** Siempre ofrecerle una bebida. **Nota 2:** Seguir el script establecido para el saludo al cliente.
	2. Definir si el cliente tiene claro el vehículo de su interés.	
	Descripción: Se establece si el cliente ya tiene claro qué vehículo desea cotizar o si es pertinente mostrarle los vehículos del Showroom.	
	2.1. El cliente sabe que vehículo desea cotizar	
	Descripción: Al hablar con el cliente se da cuenta de que él ya sabe que vehículo desea cotizar.	**Enlace:** Continuar a la actividad 5.
	2.2. El cliente no sabe que vehículo le interesa	
	Descripción: El cliente no tiene claro que vehículo desea.	**Enlace:** Continuar a la actividad 3.
	3. Mostrar los modelos.	
	Descripción: Se le muestra al cliente los distintos modelos en el Showroom.	**Nota:** Si no llega a estar el modelo en el Showroom se puede mostrar los vehículos de la caballeriza y talleres.
	4. Realizar el asesoramiento del vehículo.	
	Descripción: Se le indica beneficios y ventajas del modelo o algún modelo más acorde a los gustos y necesidades del cliente.	
	5. Realizar entrevista consultiva.	
	Descripción: Se entrevista al cliente para conocer capacidad crediticia.	**Nota:** Siempre revisar historial crediticio.
	6. Realizar el asesoramiento financiero.	

Asesor Comercial	**Descripción:** Se asesora financieramente al cliente acorde a condiciones, gustos y posibilidades particulares de cada uno.	**Nota:** Se tienen disponibles los cotizadores de todas las financieras.
	7.Definir si el cliente desea avaluar un vehículo usado como parte de pago	
	Descripción: Se establece si el cliente desea realizarle un avalúo a su vehículo usado para poder usarlo como parte de pago del nuevo vehículo.	
	7.1 El cliente desea avaluar un vehículo como parte de pago.	
		Enlace: Continuar con la Interface 1.
	Interface 1: Realizar avalúo de vehículo como parte de pago.	
		Enlace: Continuar a la actividad 8.
	7.2 El cliente no desea avaluar un vehículo como parte de pago.	
		Enlace: Continuar a la actividad 8.
	8. Registrar los datos del cliente en el SIAC.	
	Descripción: Se ingresa los datos del cliente a la base de datos de la empresa.	
	9. Ofrecer Accesorios y Dispositivos.	
	Descripción: Se le ofrece al cliente accesorios adicionales para el vehículo buscando identidad y personalización en el mismo.	**Nota:** Se tiene disponible un catálogo con accesorios varios dependiendo del modelo de vehículo.
	10. Definir si el cliente está interesado en una mayor variedad de accesorios.	
	Descripción: Se define si el cliente esta interesado en conocer y observar los accesorios disponibles para su carro.	
	10.1. El cliente esta satisfecho con los accesorios y aditamentos propios del vehículo.	
	Descripción: El cliente no muestra interés por accesorizar su vehículo de ninguna manera.	**Enlace:** Continuar a la actividad 17.
	10.2. El cliente desea una mayor gamma de posibilidades de accesorios.	

	Descripción: Se lleva el cliente al counter de accesorios para una atención más especializada.	**Enlace:** Continuar a la actividad 11.
Coordinador de Accesorios	**11. Ofrecer accesorios y Dispositivos.**	
	Descripción: Se le ofrece al cliente accesorios adicionales para el vehículo.	**Nota:** Se tiene disponible varios accesorios para que el cliente los pueda ver directamente.
	12. Registrar proforma de accesorios y dispositivos.	
	Descripción: Se registra la proforma de accesorios para futuras consultas.	
	13. Imprimir proforma de accesorios y servicios.	
	Descripción: Se imprime la proforma de los accesorios y se la entrega al cliente.	**Nota:** Se le entrega una copia al asesor comercial.
	14. Definir forma de pago de los accesorios que ha seleccionado.	
	Descripción: Se define la manera en la que el cliente desea cancelar el valor por los accesorios.	
	14.1. El cliente desea financiar el costo de los accesorios junto con el vehículo.	
		Enlace: Continuar a la actividad 16.
	14.2. El cliente desea pagar el costo de los accesorios de contado/tarjeta de crédito	
		Enlace: Continuar a la actividad 15.
	15.Indicar forma de pago de accesorios	
	Descripción: Se le indica al cliente que los accesorios serán instalados y deberá de cancelarlos al momento de retirar su vehículo.	**Nota:** La selección de accesorios puede cambiar por pedido del cliente. **Enlace:** Continuar a la actividad 17.
Asesor Comercial	**16. Agregar el valor total de los accesorios en la proforma del vehículo.**	
	Descripción: Se agrega el valor de los accesorios dentro del plan de financiamiento.	**Nota:** La selección de accesorios puede cambiar por pedido del cliente.
	17. Guardar la proforma en el sistema	
	Descripción: Se guarda la proforma del cliente en el sistema.	**Nota:** Desde este punto el cliente queda asignado exclusivamente al asesor que lo atiende.
	18. Definir si el cliente tiene la capacidad para solventar la entrada	
	Descripción: Definir la capacidad y posibilidades del cliente para pagar la entrada del vehículo.	

Asesor Comercial	**18.1. El cliente está en capacidad de pagar la entrada.**	
		Enlace: Continuar a la actividad 21.
	18.2. El cliente no tiene la capacidad de pagar la entrada.	
		Enlace: Continuar a la actividad 19 ó 20.
	19. Proponer financiamiento de la entrada con tarjeta de crédito.	
	Descripción: Se le indica al cliente que existe la opción de financiar parte o la totalidad de la entrada con las tarjetas de crédito al tiempo que estas lo permitan.	**Nota:** Este pago no afectará a la capacidad crediticia del cliente ni la aprobación de su solicitud de crédito. **Enlace:** Continuar a la actividad 18.
	20. Ofrecer una financiera acorde al valor de entrada disponible.	
	Descripción: Se le ofrece al cliente una financiera que, dentro de sus condiciones de crédito, pida un porcentaje menor de entrada.	**Enlace:** Continuar a la actividad 18.
	21.Definir si el cliente tiene la capacidad de pagar las cuotas mensuales	
	Descripción: Se define si el cliente, acorde a su capacidad de pago, puede acceder a un crédito en función de la cuota mensual.	**Nota:** El análisis de capacidad se lo hace desde el punto de vista crediticio financiero.
	21.1. El cliente está en capacidad de pagar las cuotas mensuales	
		Enlace: Continuar a la actividad 26.
	21.2. El cliente no está en capacidad de pagar las cuotas mensuales	
		Enlace: Continuar a la actividad 22 ó 23 ó 24.
	22. Ofrecer un vehículo de menores prestaciones.	
	Descripción: Se le explica al cliente que no será posible una aprobación de crédito con esa cuota mensual a pagar.	**Enlace:** Continuar a la actividad 17.
	23. Proponer la opción de sacar el vehículo a nombre de un familiar.	
	Descripción: Se le explica al cliente que su capacidad de pago o historial crediticio no le permiten acceder a un crédito vehicular.	**Enlace:** Continuar a la actividad 28.
	24.Ofrecer la opción del Chevy-Plan	

	Descripción: Se le explica al cliente que su capacidad de pago no le permite acceder a un crédito directo de un banco/financiera por lo que se le propone Chevy-Plan.	**Nota:** Contactar al asesor Chevy-Plan inmediatamente.
	25. Direccionar el cliente al asesor comercial de Chevy-Plan	
	Descripción: Se lleva al cliente al counter de Chevy-Plan y se introduce al asesor.	**Nota:** Registrar en el sistema el direccionamiento del cliente a Chevy-Plan. **Enlace:** Continuar a la actividad 28.
	26. Imprimir Cotización y condiciones de la financiera	
	Descripción: Una vez que el cliente se sienta complacido con la cotización se la imprime y se la entrega.	**Nota 1:** Imprimir también las condiciones de crédito de la financiera con la que se cotizó. **Nota 2:** Anexar tarjeta de presentación.
	27. Imprimir otras cotizaciones y opciones de financiamiento.	
	Descripción: Se le imprime y ofrece otras cotizaciones adecuadas a sus requerimientos.	
	28. FIN DEL PROCEDIMIENTO	

- **Ficha Técnica de Levantamiento de Procesos.**

TABLA 13. FICHA TÉCNICA: COTIZAR NUEVO PROSPECTO POR CANAL FÍSICO

	FICHA TÉCNICA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
Proceso Principal	
Cotizar nuevo prospecto por canal físico.	
Responsable del Proceso	
Asesor Comercial (principal), Asesor de accesorios (apoyo).	
Entrevistados	
Carlos Mite, Margarita Betancur, Carlos Pérez, Víctor Espinoza, Christian Marín, Priscila Chilán.	
Descripción del Proceso	
Proceso que consiste en abordar al cliente en el showroom, entrevista, análisis y registro de los datos del cliente en el SIAC y emisión de la solicitud de financiamiento (caso ideal).	
Objetivo del Proceso	
• Receptar, documentar y registrar los datos y necesidades del cliente. • Transformar un cliente prospecto a potencial. • Transformar un cliente potencial a un cliente efectivo (caso ideal).	
Comienzo del Proceso	**Fin del Proceso**
Ingreso del cliente al showroom.	Imprimir las cotizaciones
Entradas	**Salidas**
Datos del Cliente al SIAC	Cotizaciones. Cotizaciones de accesorios (opcional).
Factores Críticos de Éxito	**Indicadores Claves de Desempeño**
• Conocimiento preciso de bondades de los diferentes modelos de auto. • Convicción de que el servicio de la empresa es superior a la competencia. • Convicción de las ventajas de los autos CHEVROLET frente a otras marcas.	$\frac{\#\ de\ cierres}{Total\ de\ proformas}$

b. Proceso de Avalúo de Vehículo como parte de pago.

○ Diagrama de Flujo.

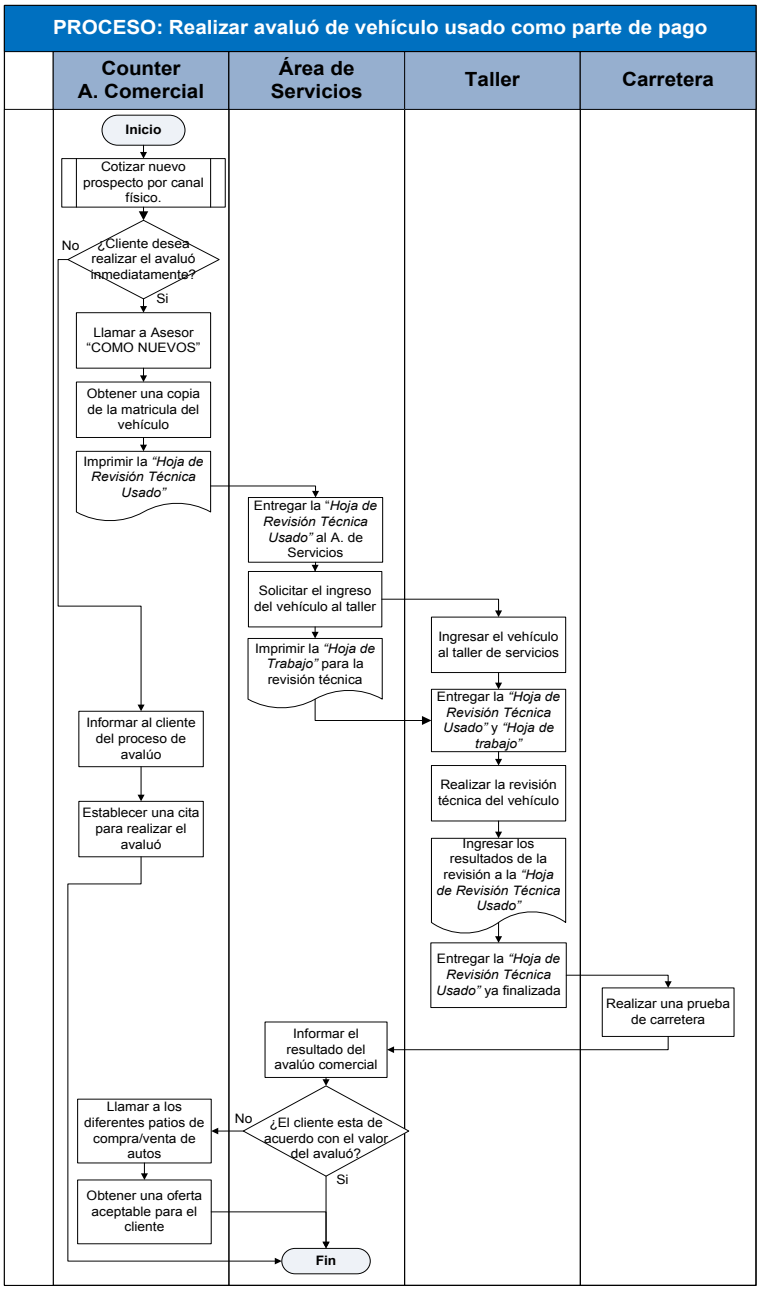


FIGURA 5.3. DIAGRAMA DE FLUJO: AVALÚO DE VEHÍCULO

- **Procedimiento detallado.**

TABLA 14. PROCEDIMIENTO: AVALÚO DE VEHÍCULO

	PROCEDIMIENTO: REALIZAR AVALÚO DE VEHÍCULO COMO PARTE DE PAGO	
ACTOR	**ACTIVIDAD**	**NOTAS ENLACES**
Asesor Comercial	**Interface 1: Cotizar nuevo prospecto (físico).**	
		Enlace: Continuar a la actividad 1.
	1. Definir si el cliente desea hacer el avaluó de su vehículo inmediatamente.	
	Descripción: Se conversa con el cliente sobre el proceso a seguir y el tiempo requerido para hacer el avalúo para que el decida si tiene la disponibilidad para hacerlo en ese momento.	**Nota:** El proceso de avalúo toma aproximadamente 1 hora dependiendo de que tan lleno este el taller.
	1.1. El cliente desea hacer el avaluó de su vehículo de manera inmediata.	
	Descripción: El cliente comprende y tiene la disponibilidad de hacer el avalúo en ese momento.	**Enlace:** Continuar a la actividad 4.
	1.2. El cliente desea realizar el avaluó en otro ocasión.	
	Descripción: El cliente no posee la disponibilidad de tiempo para hacer el avalúo.	**Enlace:** Continuar a la actividad 2
	2. Informar al cliente sobre el proceso de avalúo.	
	Descripción: Se le conversa al cliente sobre como será proceso, los documentos que debe de tener disponible y sobre el tiempo que este lleva, para que pueda organizar su agenda.	
	3. Establecer el día para poder hacer la revisión y avalúo del vehículo.	
	Descripción: Se establece la fecha en la que el cliente se acomoda para poder realizar el avalúo.	**Nota:** Tomar en consideración los horarios del personal de talleres. **Enlace:** Continuar a la actividad 18.
	4. Llamar a un asesor de "COMO NUEVOS".	

Asesor Comercial	**Descripción:** Se llama a un asesor del departamento “COMO NUEVOS” para que venga a hacer el avaluó comercial del vehículo.	**Nota:** el departamento como nuevos se encuentra en la concesionaria de la Orellana.
	5. Obtener la copia de la matricula del vehículo.	
	Descripción: Se le solicita al cliente la matrícula del vehículo para poder sacarle una copia.	
	6. Imprimir la “Hoja de Revisión Técnica Usado”.	
	Descripción: Se imprime este formato para registrar los datos del cliente y matrícula del vehículo.	
	7. Entregar a un asesor de servicios los documentos para el proceso de avalúo.	
	Descripción: Se le entrega al asesor de servicios la “Hoja de Revisión Técnica Usado” más la copia de la matrícula.	
Asesor de Servicios	**8. Solicitar el ingreso del vehículo al taller.**	
	Descripción: El asesor de servicios solicita que se haga el ingreso del vehículo a taller y separa un espacio y una grúa de elevación para su chequeo.	
	9. Imprimir la “Hoja de trabajo Revisión Técnica”.	
	Descripción: Se imprime y entrega a un mecánico la “Hoja de trabajo Revisión Técnica”.	**Nota:** En esta hoja se encuentran los parámetros a revisar y medir.
Mecánico	**10. Realizar la revisión mecánica y eléctrica del vehículo.**	
	Descripción: Se realiza la revisión mecánica del vehículo siguiendo las especificaciones del la “Hoja de trabajo Revisión Técnica”.	
	11. Registrar los datos de la revisión en la “Hoja de trabajo Revisión Técnica”.	
	Descripción: Se registran los datos obtenidos de la revisión en la “Hoja de trabajo Revisión Técnica”.	**Nota:** Hay un espacio para observaciones pertinentes correspondientes al desempeño del vehículo que no contemple la “Hoja de trabajo Revisión Técnica”.

Mecánico	**12. Entregar la "Hoja de trabajo Revisión Técnica" al asesor de "COMO NUEVOS".**	
	Descripción: Una vez finalizado el chequeo, se le entrega la "Hoja de trabajo Revisión Técnica" al asesor de "COMO NUEVOS".	
Asesor "COMO NUEVOS"	**13. Realizar una prueba de carretera.**	
	Descripción: Se le realiza una prueba de carretera para poder sentir y escuchar comportamientos propios del vehículo que solo se pueden notar al momento de su conducción.	**Nota:** La distancia a recorrer es una vuelta a la manzana.
Asesor Comercial	**14. Informar del avalúo comercial al cliente.**	
	Descripción: Se le informa al cliente el valor sobre el cual su vehículo ha sido avaluado por el departamento de "COMO NUEVOS".	**Nota:** Siempre explicar las razones del porque de ese avalúo.
	15. Definir si el cliente está satisfecho con lo ofrecido por su vehículo.	
	Descripción: Después de explicarle al cliente las razones, indagar si el cliente se siente satisfecho y a gusto con lo ofrecido por su vehículo.	
	15.1. El cliente está satisfecho con el avaluó de su vehículo.	
		Enlace: Continuar a la actividad 18.
	15.2. El cliente no encuentra satisfactorio el avalúo de su vehículo.	
	Descripción: El cliente siente que el valor comercial de su vehículo es mayor al ofrecido por la concesionaria.	**Enlace:** Continuar a la actividad 16.
	16. Llamar a patios de compra/venta de vehículos usados.	
	Descripción: Contactarse con varios patios de compra7venta de vehículos los cuales pueden llegar a ofrecer una mejor oferta por el vehículo.	**Nota 1:** Los compradores de los patios solicitaran ver el vehículo. **Nota 2:** Se coordina con los compradores para que vayan a la concesionaria.
	17. Obtener una oferta complaciente para el cliente.	
	Descripción: Se obtiene una oferta por el vehículo que complazca el la necesidad del cliente.	
	18.FIN DEL PROCEDIMIENTO	

- **Ficha Técnica de Levantamiento de Procesos.**

TABLA 15. FICHA TÉCNICA: AVALÚO DE VEHÍCULO

	FICHA TÉCNICA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
Proceso Principal.	
Avaluar vehículo como parte de pago.	
Responsable del Proceso.	
Asesor comercial (principal), Asesor “COMO NUEVOS” (principal), Asesor de servicios (apoyo), Técnico (apoyo).	
Entrevistado	
Carlos Mite, Margarita Betancur, Carlos Pérez, Víctor Espinoza, Christian Marín.	
Descripción del Proceso	
Proceso que consiste en abordar al cliente en el showroom, entrevista, análisis y registro de los datos del cliente en el SIAC, ingreso al taller y revisión técnica del vehículo del cliente, evaluación de la “Hoja de Revisión Técnica Usado” y avalúo comercial del vehículo.	
Objetivo del Proceso	
• Brindar un incentivo para realizar un cambio de vehículo • Realizar o dejar concertada la cita para el avaluó comercial del vehículo del cliente.	
Comienzo del Proceso	**Fin del Proceso**
Informar del proceso de avalúo	Obtener una oferta complaciente para el cliente
Entradas	**Salidas**
Datos de matricula del vehículo Precio deseado por vehículo usado	Avalúo comercial del vehículo
Factores Críticos de Éxito	**Indicadores Claves de Desempeño**
• Disponibilidad de asesores de servicios • Disponibilidad de asesores “Como Nuevos” • Convicción de las razones del resultado del avalúo	$\frac{Ventas\ con\ vehículos\ como\ parte\ de\ pago}{Avalúos\ realizados}$

c. Prospecto nuevo por vía telefónica.

- **Diagrama de Flujo.**

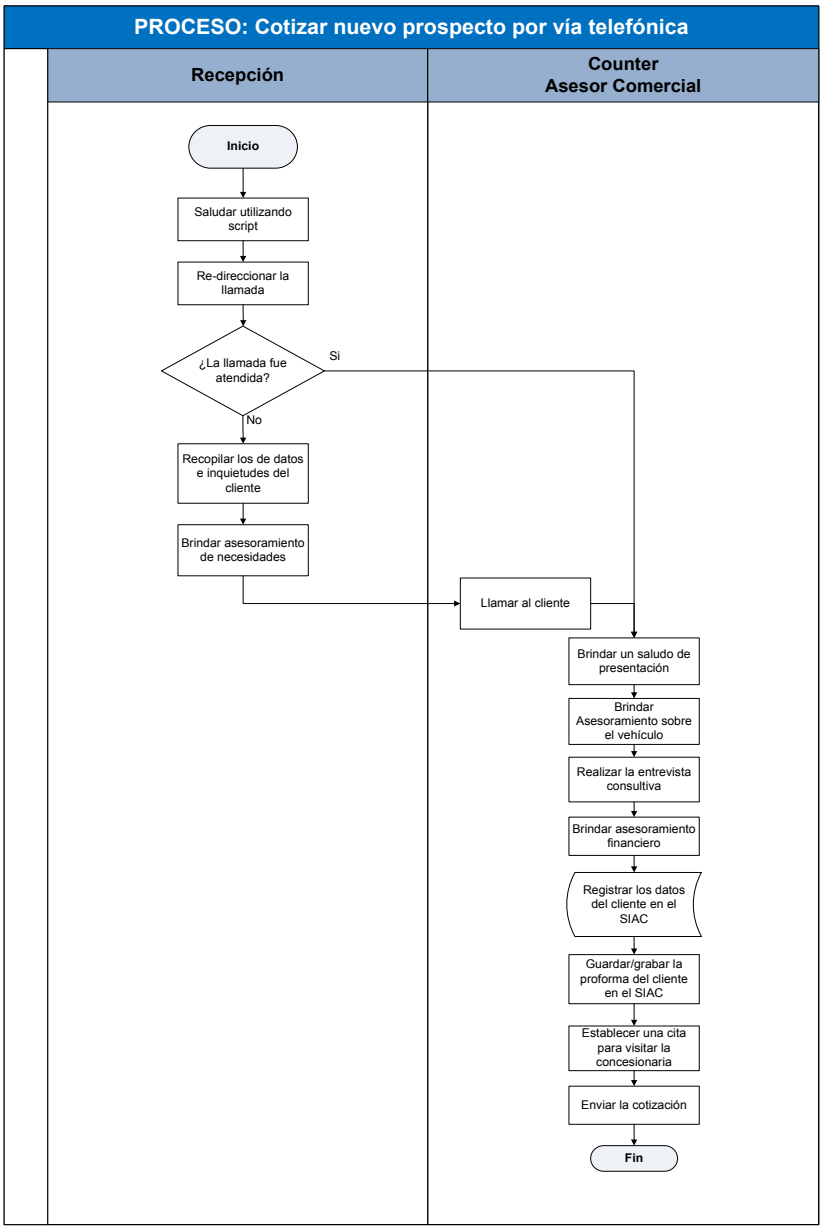


FIGURA 5.4. DIAGRAMA DE FLUJO: COTIZAR NUEVO PROSPECTO POR VÍA TELEFÓNICA

- **Procedimiento detallado.**

TABLA 16. PROCEDIMIENTO: COTIZAR NUEVO PROSPECTO POR VÍA TELEFÓNICA

	PROCEDIMIENTO: COTIZAR UN NUEVO PROSPECTO (VÍA TELEFÓNICA)	
ACTOR	**ACTIVIDAD**	**NOTAS ENLACES**
Recepcionista	**1. Contestar la llamada.**	
	Descripción: Se saluda al cliente agradeciendo su llamada a la concesionaria.	**Nota:** Se tiene un script establecido para contestar las llamadas.
	2. Re-direccionar la llamada a un asesor comercial.	
	Descripción: Verificar que asesor no tiene su línea ocupada y direccionársela.	**Nota:** Revisar el conmutador.
	3. Verificar si la llamada fue atendida por el asesor.	
	Descripción: Verificar mediante el conmutador si la llamada ya fue atendida o si fue devuelta.	
	3.1. Confirmar si la llamada fue atendida por el asesor comercial.	
		Enlace: Continuar a la actividad 7.
	3.2. Verificar si la llamada no fue atendida por el asesor comercial.	
		Enlace: Continuar a la actividad 4.
	4. Recopilar datos e inquietudes del cliente.	
	Descripción: Se recogen los datos del cliente informándole que a la brevedad será llamado por un asesor comercial.	
	5. Brindar asesoramiento básico de necesidades.	
	Descripción: Se le da una aclaración breve y superficial de alguna duda que el cliente tenga.	**Nota:** Las dudas y preguntas también se anotan.
Asesor Comercial	**6. Llamar al cliente.**	
	Descripción: Con los datos que el cliente le dio a recepción se lo llama a la brevedad posible.	**Nota:** Los datos del cliente se envían mediante correo electrónico.

<table>
<tr><td rowspan="15">Asesor Comercial</td><td colspan="2">6. Saludar al cliente.</td></tr>
<tr><td>Descripción: Se saluda al cliente agradeciendo su interés y ofreciendo una disculpa por no haber sido atendido al primer instante.</td><td>Nota: Seguir el script establecido para el saludo al cliente.</td></tr>
<tr><td colspan="2">7. Realizar el asesoramiento del vehículo.</td></tr>
<tr><td>Descripción: Se le indica beneficios y ventajas del modelo o modelos más acordes a los gustos y necesidades del cliente.</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">8. Realizar entrevista consultiva.</td></tr>
<tr><td>Descripción: Se entrevista al cliente para conocer capacidad crediticia.</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">9. Realizar el asesoramiento financiero.</td></tr>
<tr><td>Descripción: Se asesora financieramente al cliente acorde a condiciones, gustos y posibilidades particulares de cada uno.</td><td>Nota: Se tienen disponibles los cotizadores de todas las financieras.</td></tr>
<tr><td colspan="2">10. Registrar los datos del cliente en el SIAC.</td></tr>
<tr><td>Descripción: Se ingresa los datos del cliente a la base de datos de la empresa.</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">11. Guardar la proforma en el sistema.</td></tr>
<tr><td>Descripción: Se guarda la proforma del cliente en el sistema.</td><td>Nota: Desde este punto el cliente queda asignado exclusivamente al asesor que lo atiende.</td></tr>
<tr><td colspan="2">12. Establecer una cita para una visita del cliente.</td></tr>
<tr><td>Descripción: Se establece con el cliente fecha y hora en la que pueda visitar la concesionaria para mostrarle el vehículo de su interés.</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">13. Enviar la cotización al cliente.</td></tr>
<tr><td>Descripción: Se le envía al cliente la cotización a su correo electrónico.</td><td>Nota: Anexar fotos del vehículo de su interés.</td></tr>
<tr><td colspan="2">14. FIN DEL PROCEDIMIENTO</td></tr>
</table>

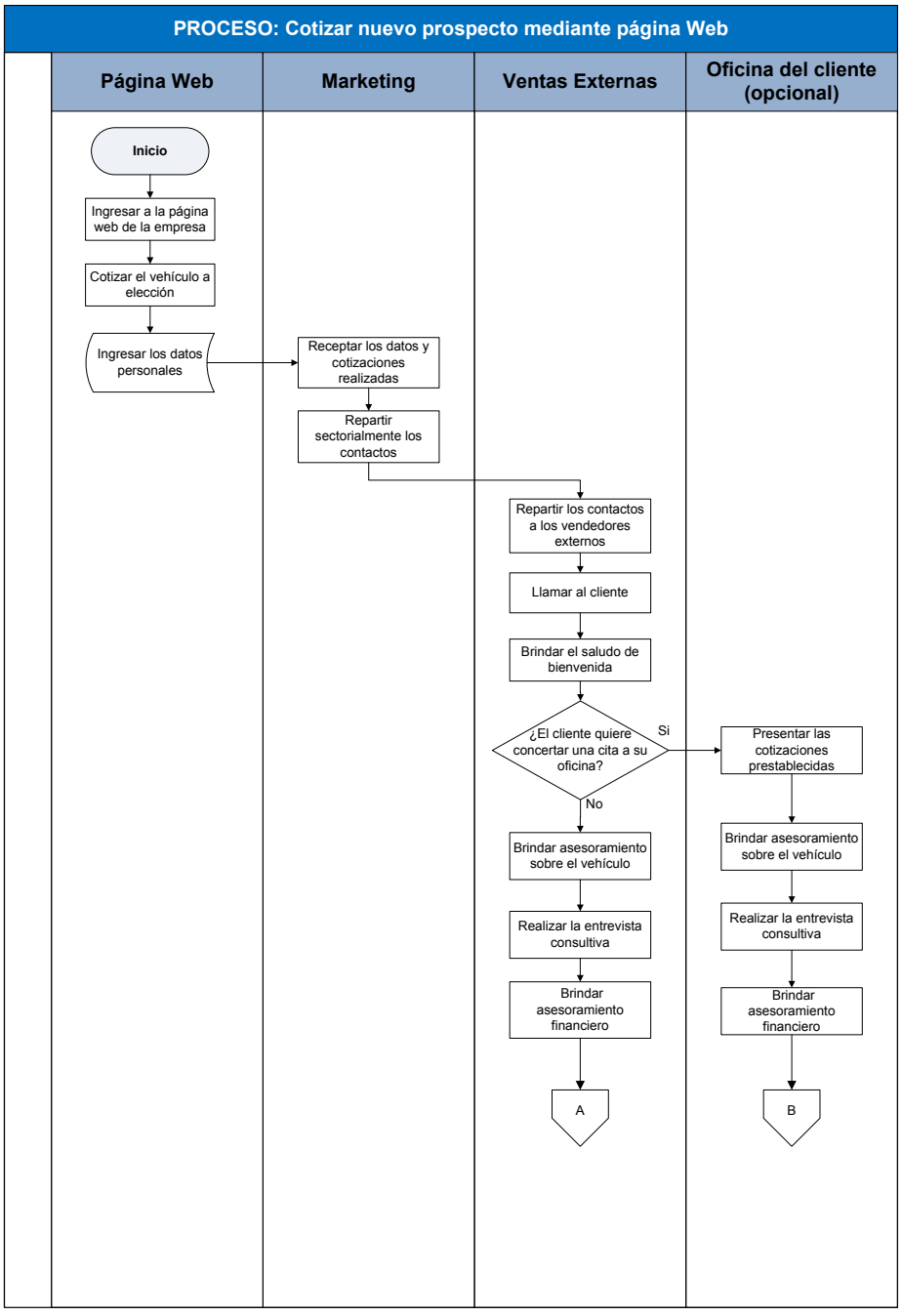
- **Ficha Técnica de Levantamiento de Procesos.**

TABLA 17. FICHA TÉCNICA: COTIZAR NUEVO PROSPECTO POR VÍA TELEFÓNICA

<table>
<tr><td>
</td><td colspan="2">FICHA TÉCNICA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS</td></tr>
<tr><td colspan="3">Proceso Principal</td></tr>
<tr><td colspan="3">Cotizar nuevo prospecto por canal telefónico.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Responsable del Proceso</td></tr>
<tr><td colspan="3">Asesor comercial, Recepcionista.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Entrevistado</td></tr>
<tr><td colspan="3">Carlos Mite, Margarita Betancur, Carlos Pérez, Víctor Espinoza, Christian Marín, Priscila Chilán, Diana León.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Descripción del Proceso</td></tr>
<tr><td colspan="3">Proceso que consiste en atender la llamada del cliente, redirigirlo a un asesor comercial, registro de datos básicos del cliente y envío de la cotización.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Objetivo del Proceso</td></tr>
<tr><td colspan="3">• Receptar, documentar y registrar los datos y necesidades del cliente vía telefónica.
• Transformar un cliente prospecto a potencial.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Comienzo del Proceso</td><td>Fin del Proceso</td></tr>
<tr><td colspan="2">Llamada del cliente.</td><td>Dictado o envío de la cotización al cliente.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Entradas</td><td>Salidas</td></tr>
<tr><td colspan="2">Datos del Cliente al SIAC</td><td>Cotizaciones.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Factores Críticos de Éxito</td><td>Indicadores Claves de Desempeño</td></tr>
<tr><td colspan="2">• Conocimiento preciso de bondades de los diferentes modelos de auto.
• Convicción de que el servicio de la empresa es superior a la competencia.
• Atención inmediata de la llamada.
• Confirmación de la atención de la llamada.</td><td>$\frac{\#\ de\ llamadas\ resueltas\ a\ la\ primera\ vez}{Total\ de\ llamadas}$</td></tr>
</table>

d. Prospecto nuevo mediante la página web de la empresa.

○ Diagrama de Flujo.



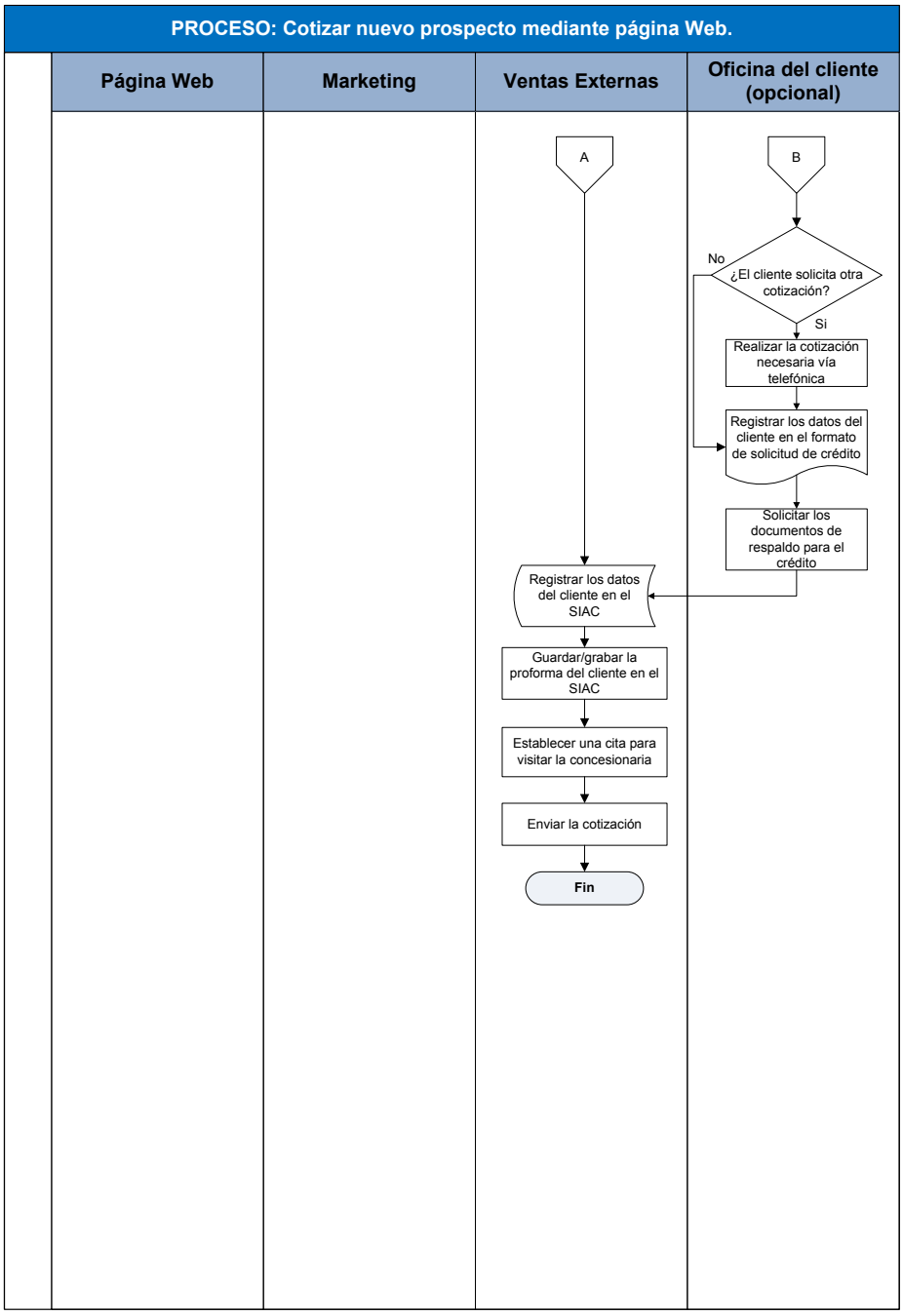


FIGURA 5.5. DIAGRAMA DE FLUJO: COTIZAR NUEVO PROSPECTO MEDIANTE PÁGINA WEB

- **Procedimiento detallado.**

TABLA 18. PROCEDIMIENTO: COTIZAR NUEVO PROSPECTO MEDIANTE PAGINA WEB

	PROCEDIMIENTO: COTIZAR UN NUEVO PROSPECTO (PÁGINA WEB)	
ACTOR	**ACTIVIDAD**	**NOTAS ENLACES**
Asistente de Marketing	**1. Receptar los datos de los clientes y las cotizaciones realizadas.**	
	Descripción: Diariamente se recogen los datos de los clientes que consultaron la página web y desean información por parte de un asesor.	**Nota 1:** Estos datos y cotizaciones son enviados desde la pagina web de la empresa **Nota 2:** En la página web el cliente indica cuál de las concesionarias es la más conveniente para él.
	2. Repartir sectorialmente los contactos.	
	Descripción: Se envía la base de datos de los contactos a los coordinadores de ventas externas.	**Nota:** Los datos se envían vía correo electrónico.
Coordinador de Ventas Externo	**3. Repartir los contactos a los vendedores externos.**	
	Descripción: Se reparte la base de datos entre todos los vendedores externos del grupo.	
Asesor Comercial	**4. Llamar al cliente.**	
	Descripción: Con los datos brindados por la coordinadora del grupo se llama al cliente a la brevedad posible.	
	5. Brindar un saludo de presentación.	
	Descripción: Se saluda al cliente agradeciendo su interés.	**Nota:** Seguir el script establecido para el saludo al cliente.
	6. Definir dónde el cliente desea concretar una cita.	
	Descripción: Se conversa con el cliente y se lo incentiva a concretar una reunión.	**Nota:** Siempre intentar y motivar concertar una cita en la concesionaria.
	6.1. Definir si el cliente desea concretar una cita en su oficina.	
	Descripción: Por pedido del cliente se concreta una cita en su oficina.	**Nota:** Establecer cuáles son los vehículos y condiciones de venta que desea el cliente. **Enlace:** Continuar a la actividad 7.

<table>
<tr><td rowspan="15">Asesor Comercial</td><td colspan="2">6.2. Definir si el cliente desea información vía telefónica.</td></tr>
<tr><td>Descripción: El cliente solo desea información vía telefónica.</td><td>Enlace: Continuar a la actividad 15.</td></tr>
<tr><td colspan="2">7. Presentar las cotizaciones hechas con anterioridad.</td></tr>
<tr><td>Descripción: Se le muestran las cotizaciones previas según los intereses que supo exponer al momento de la llamada.</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">8. Realizar el asesoramiento del vehículo.</td></tr>
<tr><td>Descripción: Se le indica beneficios y ventajas del modelo o modelos más acordes a los gustos y necesidades del cliente.</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">9. Realizar entrevista consultiva.</td></tr>
<tr><td>Descripción: Se entrevista al cliente para conocer capacidad crediticia.</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">10. Realizar el asesoramiento financiero.</td></tr>
<tr><td>Descripción: Se asesora financieramente al cliente acorde a condiciones, gustos y posibilidades.</td><td>Nota: Se tienen disponibles los cotizadores de todas las financieras.</td></tr>
<tr><td colspan="2">11. Establecer si el cliente desea otras cotizaciones.</td></tr>
<tr><td>Descripción: Se establece si el cliente quedó satisfecho con las cotizaciones que se le llevo.</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">11.1. El cliente desea otra cotización con condiciones diferentes de financiamiento.</td></tr>
<tr><td></td><td>Enlace: Continuar a la actividad 12.</td></tr>
<tr><td colspan="2">11.2. El cliente esta satisfecho y a gusto con las cotizaciones que se le mostró.</td></tr>
<tr><td></td><td>Enlace: Continuar a la actividad 13.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Vendedor Externo</td><td colspan="2">12. Realizar las cotizaciones necesarias vía telefónica.</td></tr>
<tr><td>Descripción: Se solicita vía telefónica a u compañero en la cocesionaria que envíe una cotización acorde a las condiciones a gusto del cliente.</td><td>Nota: La cotización se envía mediante correo electrónico.</td></tr>
<tr><td colspan="2">13. Registrar los datos del cliente en formato de solicitud de crédito.</td></tr>
</table>

Vendedor Externo	**Descripción:** Se le solicita al cliente los datos personales, laborales y financieros necesarios para llenar la solicitud de crédito vehicular.	**Nota:** Una vez en la concesionaria se tendrá que ingresar esta información al sistema.
	14. Solicitar documentos de respaldo para la solicitud de crédito.	
	Descripción: Se le solicita al cliente que vaya recopilando la documentación necesaria para soportar y corroborar lo expuesto en la solicitud de crédito.	**Nota:** De ser posible bajar de internet los estados de cuenta. **Enlace:** Continuar a la actividad 18.
	15. Realizar el asesoramiento del vehículo.	
	Descripción: Se le indica beneficios y ventajas del modelo o modelos acorde a sus necesidades.	
	16. Realizar entrevista consultiva.	
	Descripción: Se entrevista al cliente para conocer capacidad crediticia.	
	17. Realizar el asesoramiento financiero	
	Descripción: Se asesora financieramente al cliente acorde sus condiciones, gustos y posibilidades.	**Nota:** Se tienen disponibles los cotizadores de todas las financieras.
	18. Registrar los datos del cliente en el SIAC	
	Descripción: Se ingresa los datos del cliente a la base de datos de la empresa.	
	19. Guardar la proforma en el sistema.	
	Descripción: Se guarda la proforma del cliente en el sistema.	**Nota:** Desde este punto el cliente queda asignado exclusivamente al asesor que lo atiende.
	20. Establecer una cita para una visita del cliente	
	Descripción: Se establece con el cliente fecha y hora en la que pueda visitar la concesionaria.	
	21. Enviar la cotización al cliente	
	Descripción: Se le envía al cliente la cotización a su correo electrónico.	**Nota:** Anexar fotos del vehiculó de su interés.
	22. FIN DEL PROCEDIMIENTO	

- **Ficha Técnica de Levantamiento de Procesos.**

TABLA 19. FICHA TÉCNICA: COTIZAR NUEVO PROSPECTO MEDIANTE PAGINA WEB

<table>
<tr><td>
</td><td colspan="2">FICHA TÉCNICA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS</td></tr>
<tr><td colspan="3">Proceso Principal</td></tr>
<tr><td colspan="3">Cotizar nuevo prospecto por canal web.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Responsable del Proceso</td></tr>
<tr><td colspan="3">Vendedores externos, Asistente de Marketing, Supervisor de ventas externas.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Entrevistado</td></tr>
<tr><td colspan="3">María Elena de la Rosa, Zoila Proaño.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Descripción del Proceso</td></tr>
<tr><td colspan="3">Proceso que consiste en contactar al cliente prospecto que visitó la web, entrevista, análisis y registro de los datos del cliente en el SIAC.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Objetivo del Proceso</td></tr>
<tr><td colspan="3">• Receptar, documentar y registrar los datos y necesidades del cliente que consultaron la página de la empresa mediante vía telefónica o por medio de una visita al lugar de su preferencia.
• Transformar un cliente prospecto a potencial.
• Transformar un cliente potencial a un cliente efectivo (caso ideal).</td></tr>
<tr><td colspan="2">Comienzo del Proceso</td><td>Fin del Proceso</td></tr>
<tr><td colspan="2">Ingresar a la página web.</td><td>Enviar cotización al cliente</td></tr>
<tr><td colspan="2">Entradas</td><td>Salidas</td></tr>
<tr><td colspan="2">Datos del cliente a la página web.
Datos del Cliente al SIAC</td><td>Cotizaciones.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Factores Críticos de Éxito</td><td>Indicadores Claves de Desempeño</td></tr>
<tr><td colspan="2">• Atención inmediata de la llamada
• Facilidad de manejo e interacción de la página web.</td><td>$\frac{\#\ de\ ventas}{Total\ de\ consultas\ vía\ web}$</td></tr>
</table>

5.2. Proceso de Ingreso de Solicitudes de Financiamiento.

- **Diagrama de Flujo.**

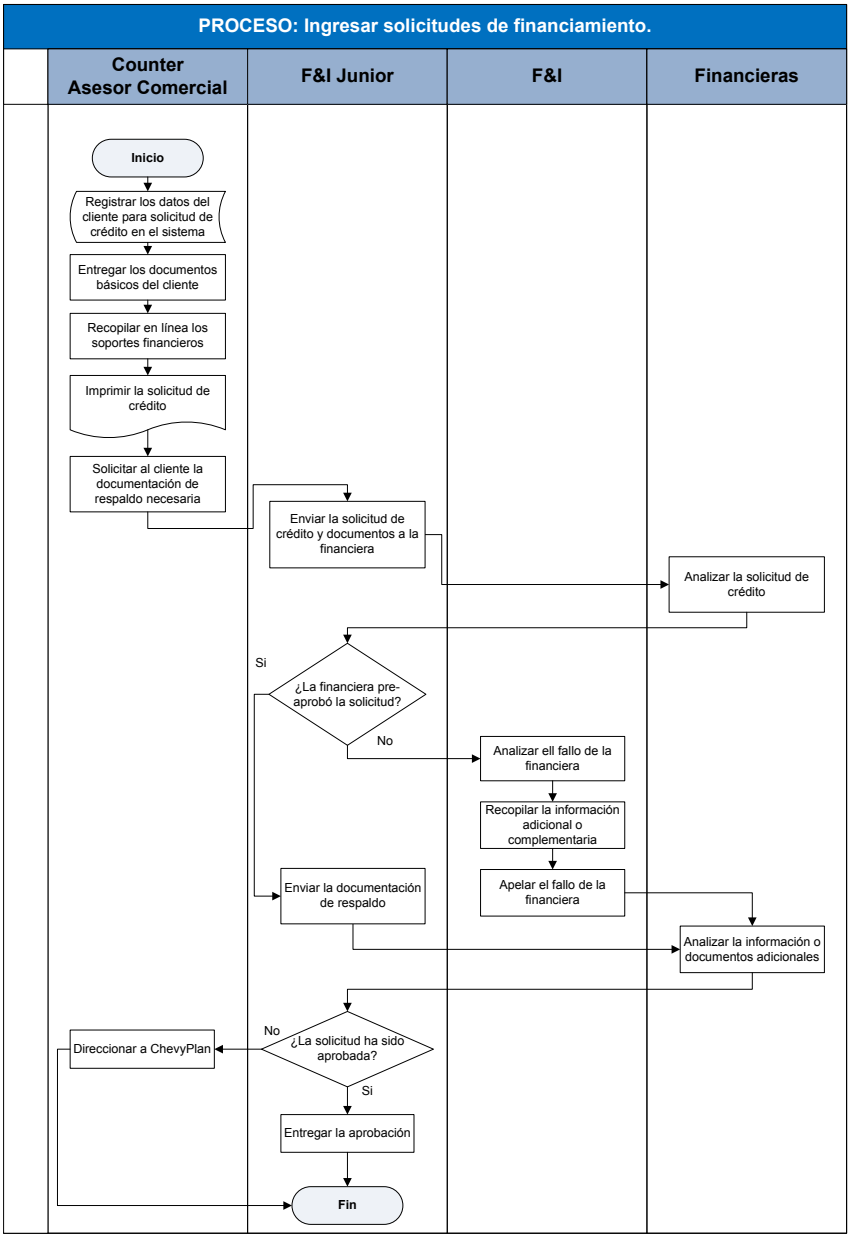


FIGURA 5.6. DIAGRAMA DE FLUJO: INGRESAR SOLICITUDES DE FINANCIAMIENTO

- **Procedimiento Detallado.**

TABLA 20. PROCEDIMIENTO: INGRESAR SOLICITUDES DE FINANCIAMIENTO

	PROCEDIMIENTO: INGRESAR SOLICITUDES DE FINANCIAMIENTO	
ACTOR	**ACTIVIDAD**	**NOTAS ENLACES**
Asesor Comercial	**1. Llenar la solicitud de crédito en el sistema.**	
	Descripción: Se le solicita al cliente los datos personales, laborales y financieros necesarios para llenar la solicitud de crédito vehicular.	
	2. Solicitar documentos personales.	
	Descripción: Se le solicita al cliente una copia de su cédula y certificado de votación.	**Nota:** Si el cliente es casado la cédula debe de demostrarlo.
	3. Recopilar en línea soportes financieros.	
	Descripción: Se le solicita al cliente los estados de cuenta de sus cuentas bancarias que puedan ser descargadas en el mismo momento para anexarlos a la solicitud.	**Nota:** Se debe estar familiarizado con la interface de todas las páginas de los bancos a consultar.
	4. Imprimir la solicitud de crédito.	
	Descripción: Se imprime la solicitud de crédito y se le anexa toda la documentación recopilada hasta ese instante.	**Nota:** Imprimir dos solicitudes y quedarse con una para control y seguimiento.
	5. Solicitar al cliente la documentación de respaldo.	
	Descripción: Se le solicita al cliente que entregue a la brevedad posible toda documentación que respalde y soporte lo manifestado en la solicitud de crédito.	**Nota:** Pueden ser enviados vía mail, los originales sólo se necesitarán al momento de la facturación.
F&I Junior	**6. Enviar la solicitud de crédito y documentos de respaldo a las financieras.**	

<table>
<tr><td rowspan="6">F&I Junior</td><td colspan="2">7. Definir si la solicitud de crédito fue pre-aprobada.</td></tr>
<tr><td>Descripción: Revisar las respuestas de las diferentes financieras ante la solicitud del crédito del cliente.</td><td>Nota: La velocidad de la respuesta depende de cada financiera.</td></tr>
<tr><td colspan="2">7.1. Revisar si la solicitud de crédito fue pre-aprobada.</td></tr>
<tr><td>Descripción: La financiera encuentra que de ser 100% correcto lo dicho en la solicitud de crédito, presentando los documentos que lo respalden, se concederá la aprobación de la misma.</td><td>Nota: La aprobación puede estar sujeta a condicionamientos.
Enlace: Continuar a la actividad 11.</td></tr>
<tr><td colspan="2">7.2. Revisar si la solicitud de crédito fue denegada.</td></tr>
<tr><td></td><td>Enlace: Continuar a la actividad 8.</td></tr>
<tr><td rowspan="5">Gerente F&I</td><td colspan="2">8. Analizar las razones y causas de la no aprobación del crédito.</td></tr>
<tr><td>Descripción: Se analizan los motivos por los que la financiera negó el crédito y buscar formas de apelar.</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">9. Recopilar información adicional y complementaria.</td></tr>
<tr><td>Descripción: Se verifica con el asesor que no se haya pasado por alto alguna información crítica para la aprobación de la solicitud.</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">10. Apelar el fallo de la financiera.</td></tr>
<tr><td>Descripción: Se redacta un informe de las razones por las que la solicitud debe de ser re-evaluada para su aprobación y se adjuntan los soportes necesarios.</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="6">F&I Junior</td><td colspan="2">11. Enviar la documentación de respaldo faltante.</td></tr>
<tr><td>Descripción: Se envía a la financiera toda al documentación faltante.</td><td>Nota: La información y documentos se envían mediante correo electrónico.</td></tr>
<tr><td colspan="2">12. Revisar si la solicitud de crédito fue aprobada.</td></tr>
<tr><td>Verificar la aprobación de la solicitud de crédito.</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">12.1. Revisar si la solicitud fue aprobada.</td></tr>
<tr><td>Descripción: La solicitud del crédito para el vehículo ha sido aprobada por la financiera.</td><td>Nota: La aprobación puede estar sujeta a condiciones.
Enlace: Continuar a la actividad 14.</td></tr>
<tr><td colspan="2">12.2 Revisar si la solicitud no fue aprobada.</td></tr>
</table>

F&I Junior	**Descripción:** La financiera no encuentra económicamente solvente al cliente para manejar las cuotas mensuales.	**Enlace:** Continuar a la actividad 13.
Asesor Comercial	**13. Direccionar al cliente a Chevy-plan.**	
	Descripción: Se le explica al cliente que su capacidad de pago no le permite acceder a un crédito directo de un banco/financiera por lo que se le propone Chevy-Plan.	**Nota:** Contactar al asesor Chevy-Plan inmediatamente. **Enlace:** Continuar a la actividad 15.
F&I Junior	**14. Entregar la aprobación del crédito al asesor.**	
	Descripción: Se notifica y envía al asesor la carta de aprobación de crédito para el cliente.	**Nota:** La aprobación se envía por correo electrónico.
	15. FIN DEL PROCEDIMIENTO.	

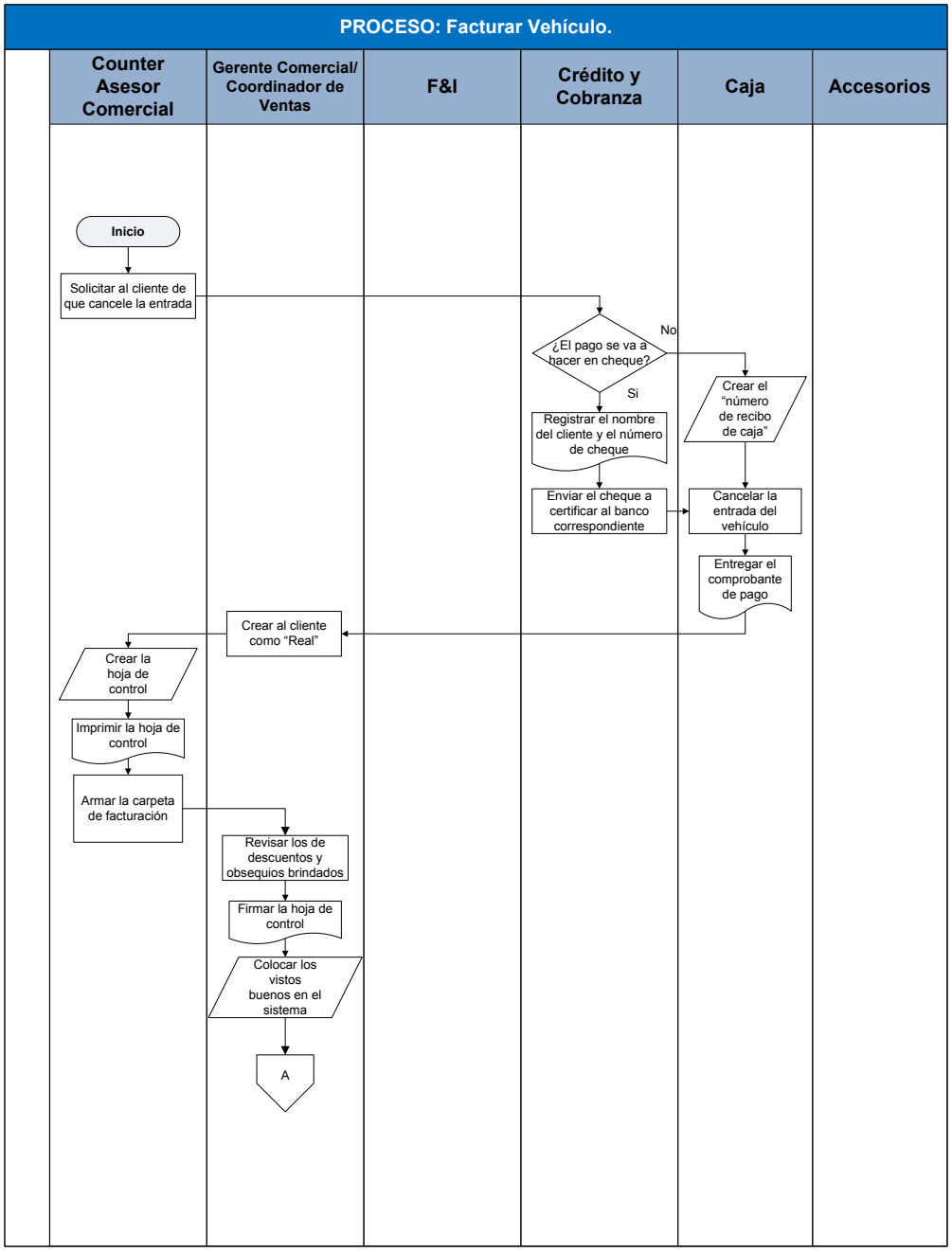
- **Ficha Técnica de Levantamiento de Procesos.**

TABLA 21. FICHA TÉCNICA: INGRESAR SOLICITUDES DE FINANCIAMIENTO

	FICHA TÉCNICA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
Proceso Principal.	
Ingresar solicitudes de financiamiento.	
Responsable del Proceso.	
F&I, Asesores Comerciales.	
Entrevistado	
Wendy Leiton, Carlos Mite, Margarita Betancur, Carlos Pérez, Víctor Espinoza, Christian Marín.	
Descripción del Proceso	
Proceso sistemático que consiste en la revisión del buro de crédito de un cliente y en el envío de las solicitudes a las financieras para su aprobación.	
Objetivo del Proceso	
• Obtener la aprobación de las solicitudes de crédito.	
Comienzo del Proceso	**Fin del Proceso**
Llenar solicitud de crédito	Entregar la aprobación
Entradas	**Salidas**
Solicitudes de financiamiento	Notificación de aprobación de financiamiento Listado de requerimientos
Factores Críticos de Éxito	**Indicadores Claves de Desempeño**
• Poder de convencimiento para la revisión de buró de crédito. • Agilidad del asesor para obtener los respaldos del crédito vía en línea. • Agilidad del cliente de conseguir todos los respaldos que sustentes la solicitud de crédito.	$\frac{\#\ solicitudes\ aprobadas}{Total\ de\ solicitudes\ realizadas}$

5.3. Proceso de Facturación.

○ Diagrama de Flujo.



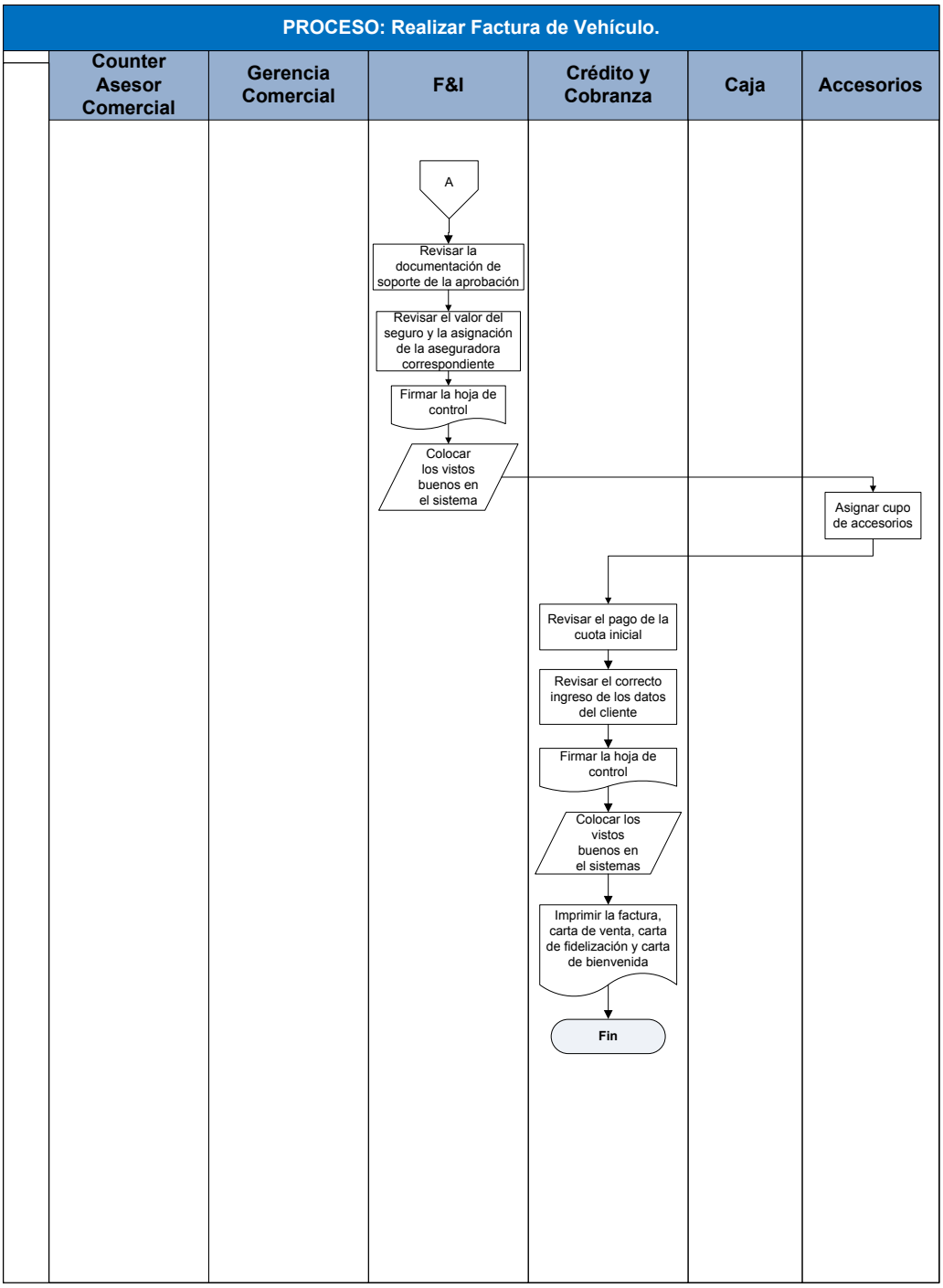


FIGURA 5.7. DIAGRAMA DE FLUJO: FACTURAR VEHÍCULO

- **Procedimiento Detallado.**

TABLA 22. PROCEDIMIENTO: FACTURAR VEHÍCULO

	PROCEDIMIENTO: ELABORAR FACTURA	
ACTOR	**ACTIVIDAD**	**NOTAS ENLACES**
Asesor Comercial	**1. Solicitar al cliente que cancele la cuota inicial.**	
	Descripción: Se le solicita al cliente que se acerque a cancelar el valor de la cuota inicial para poder facturar su vehículo.	**Nota:** El cliente puede realizar una transferencia o depósito a cualquiera de las cuentas de la empresa. **Enlace:** Continuar a la actividad 2.
	2. Definir si el pago lo va a realizar con cheque	
	Descripción: Se establece si el cliente desea realizar el pago de la cuota inicial mediante un cheque o si lo realizara mediante otra forma de pago	
	2.1. El pago será realizado con un cheque	
		Enlace: Continuar a la actividad 3.
	2.2. El pago no será realizado con cheque	
	Descripción: El cliente realizara el pago de la cuota inicial por medio de pago al contado o con una tarjeta de crédito.	**Enlace:** Continuar a la actividad 5.
Crédito y Cobranza	**3. Registrar el nombre del cliente y el número de cheque**	
	Descripción: Se registra el ingreso del cheque con los datos del cliente que lo emite.	**Nota:** El cliente puede especificar una fecha determinada para que se haga certificar su cheque.
	4. Enviar el cheque a certificar al banco correspondiente.	
	Descripción: Se le entrega el chuque al mensajero para que en su recorrido diario haga certificar el cheque.	**Enlace:** Continuar a la actividad 6.
Caja	**5. Crear el "número de recibo de caja".**	
	Descripción: Se lleva al cliente al departamento de Crédito y Cobranza para crear el número de recibo de caja para poder hacer la cancelación.	

Caja	**6. Cancelar la entrada del vehículo.**	
	Descripción: Se cancela el valor acordado como cuota inicial.	
	7. Entregar el comprobante de pago.	
	Descripción: Se le entrega el comprobante de pago al asesor comercial.	
Gerente Financiero /Coordinador de Ventas	**8. Crear al cliente como "Real".**	
	Descripción: Se solicita que se cree a determinado cliente y su proforma como "Real".	**Nota:** Al crear al cliente como real, se le puede asignar un vehículo del stock a este cliente y que deje de estar disponible para los demás.
Asesor Comercial	**9. Crear la hoja de control.**	
	Descripción: Se crea la hoja de control en el sistema.	**Nota:** En la hoja de control se encuentran todos los datos de la negociación con el cliente: modelo de vehículo, número de chasis y motor, forma de pago, financiera, accesorios, etc.
	10. Imprimir la hoja de control	
	Descripción: Se imprime la hoja de control.	**Nota:** Verificar todos los parámetros antes de imprimir.
	11. Armar la carpeta de facturación	
	Descripción: Se anexa a la hoja de control, los documentos básicos del cliente, la aprobación de la financiera y documentos de respaldo.	**Nota:** Se utiliza una carpeta celeste para ubicar todos los documentos del crédito y del cliente.
Gerente Financiero /Coordinador de Ventas	**12. Revisar los de descuentos y obsequios brindados.**	
	Descripción: Se verifica que el porcentaje de descuento, en caso de haberlo, no sea mayor al aprobado con Coordinación o Gerencia.	**Nota:** De la misma manera con los obsequios ofrecidos al cliente.
	13. Firmar la hoja de control.	
	Descripción: Se firma la hoja de control.	
	14. Colocar los vistos buenos en el sistema.	
	Descripción: Se coloca en la Hoja de Control del sistema un visto de aprobación.	**Nota:** Se tiene que hacer desde la sesión personal del Coordinador/Gerente.
F&I Junior	**15. Revisar la documentación de soporte de la aprobación.**	

F&I Junior	**Descripción:** Se verifica que todos los documentos que la aprobación de crédito solicita se encuentre en la carpeta.	
	16. Revisar el valor del seguro y la asignación de la aseguradora correspondiente.	
	Descripción: Se verifica que la asignación de la aseguradora sea acorde a la financiera con la que se realiza el crédito.	
	17. Firmar la hoja de control.	
	Descripción: Se firma la hoja de control.	
	18. Colocar los vistos buenos en el sistema.	
	Descripción: Se coloca en la Hoja de Control del sistema un visto de aprobación.	**Nota:** Se tiene que hacer desde la sesión personal de la F&I.
Coordinador de Accesorios	**19. Asignar cupo de accesorios.**	
	Descripción: Se asignan en el sistema los accesorios que llevará el vehículo.	
Crédito y Cobranzas	**20. Revisar el pago de la cuota inicial.**	
	Descripción: Se verifica que exista para ese cliente un pago por concepto de cuota inicial.	**Nota:** Se puede obviar que el pago de la cuota inicial no esté hecha al momento y seguir con la facturación, si se cuenta con la aprobación de gerencia.
	21. Revisar el correcto ingreso de los datos del cliente.	
	Descripción: Se confirma que los datos del cliente hayan sido correctamente ingresados	
	22. Firmar la hoja de control.	
	Descripción: Se firma la hoja de control.	
	23. Colocar los vistos buenos en el sistema.	
	Descripción: Se coloca en la Hoja de Control del sistema un visto de aprobación.	**Nota:** Se tiene que hacer desde la sesión personal de alguien de Crédito y Cobranza.
	24. Imprimir la factura, carta de venta, carta de fidelización y carta de bienvenida.	
	Descripción: Se procede a la impresión de la factura junto con otros documentos de presentación y agradecimiento	**Nota:** Todos estos documentos deberán de guardarse para ser entregado.
	25.FIN DEL PROCEDIMIENTO	

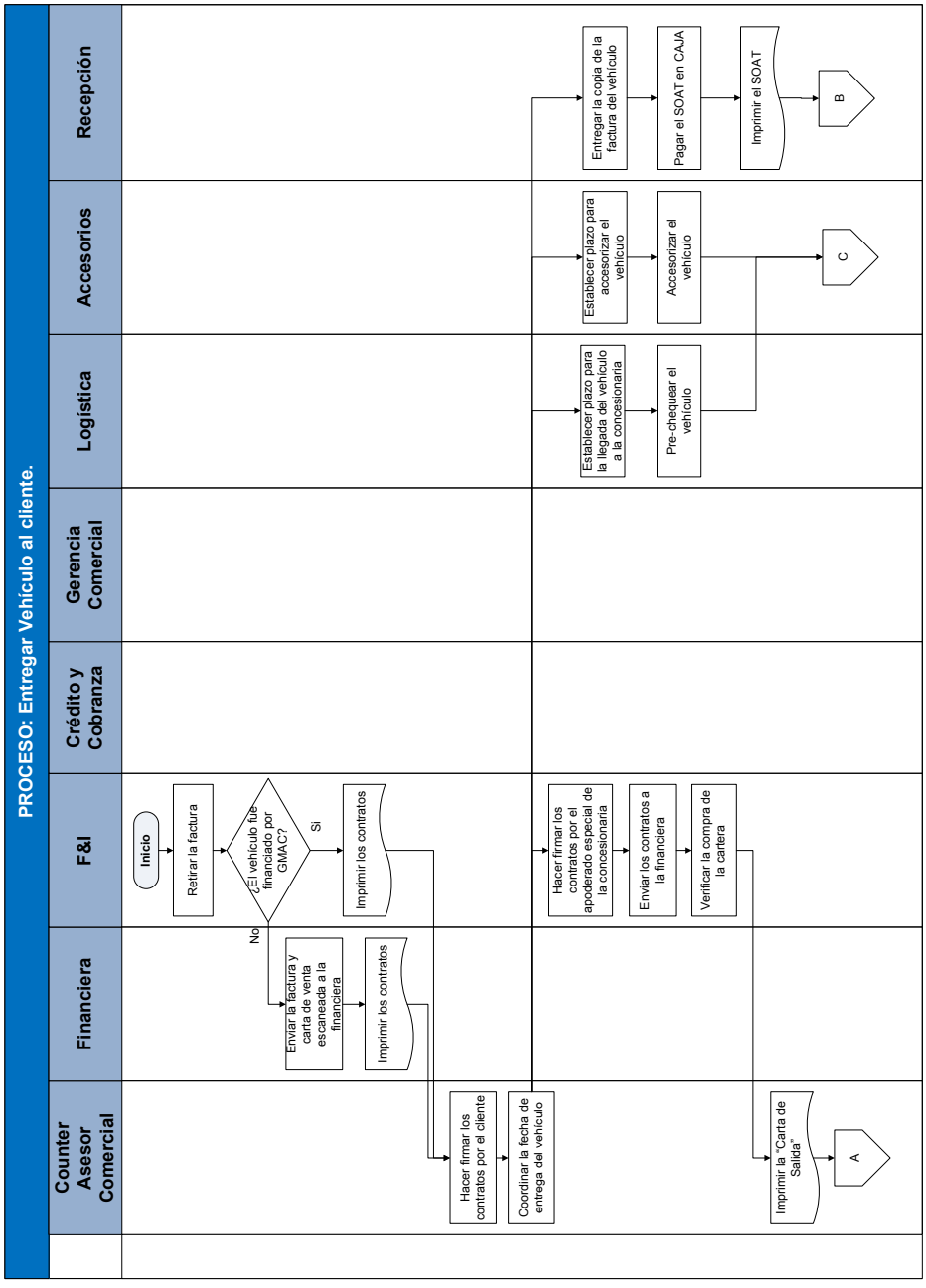
- **Ficha Técnica de Levantamiento de Procesos.**

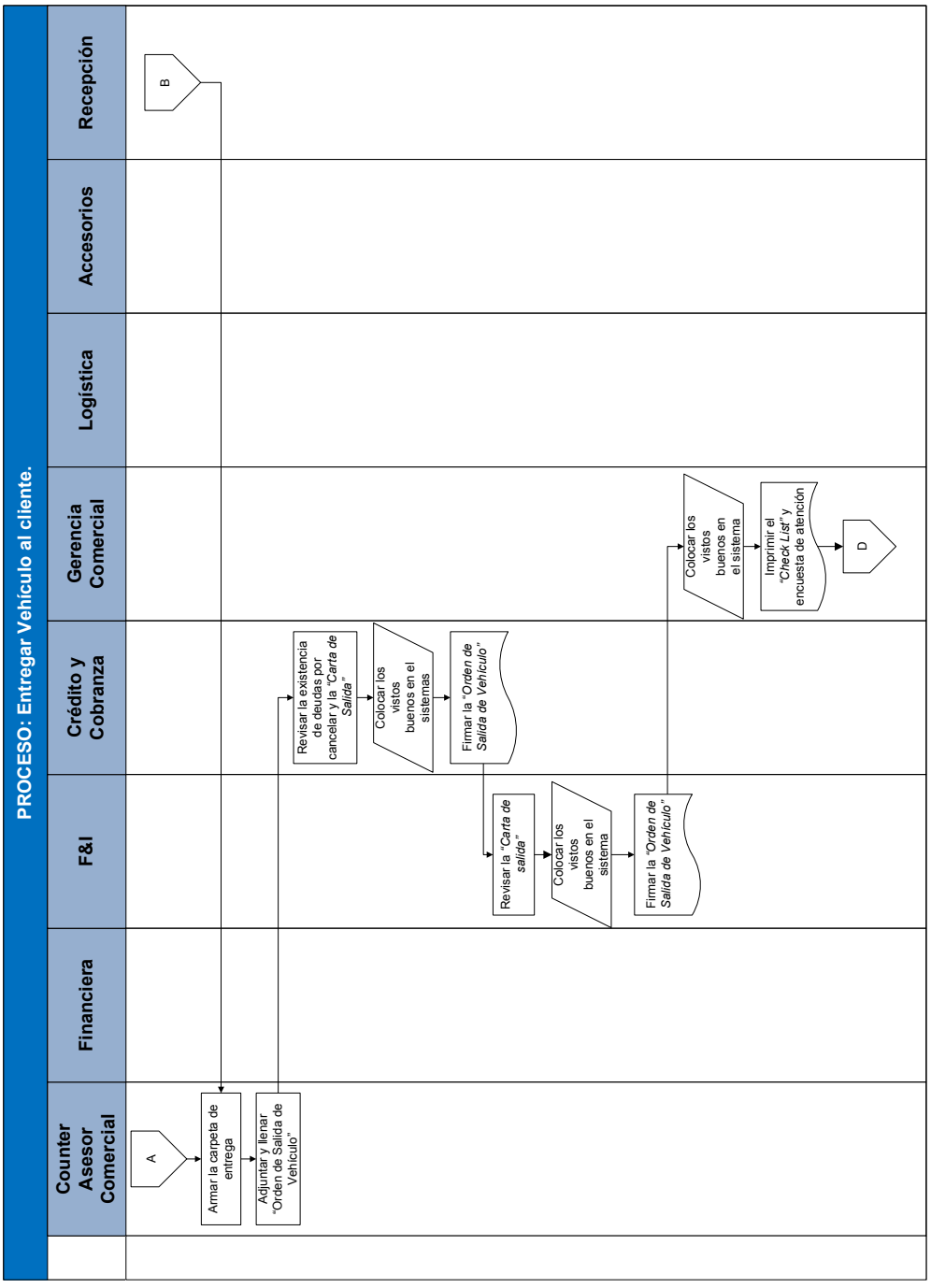
TABLA 23. FICHA TÉCNICA: FACTURAR VEHÍCULO

	FICHA TÉCNICA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
Proceso Principal	
Facturar vehículo.	
Responsable del Proceso	
Asesor comercial (principal), F&I, Gerencia Comercial, Crédito y Cobranza y Accesorios (opcional).	
Entrevistados	
María Elena, Carlos Mite, Margarita Betancur, Carlos Pérez, Víctor Espinoza, Christian Marín, Wendy Leiton, Karen Talbot.	
Descripción del Proceso	
Proceso que consiste en realizar la "Hoja de Control", la recolección de firmas y autorizaciones en el sistema para facturar y la impresión final de la factura del vehículo.	
Objetivo del Proceso	
• Recolección de las firmas y autorizaciones necesarias para realizar la facturación. • Transformar un cliente real en un cliente para toda la vida.	
Comienzo del Proceso	**Fin del Proceso**
Creación del la HOJA DE CONTROL.	Imprimir la factura.
Entradas	**Salidas**
Valores Cancelados por el cliente	Hoja de control Factura Carta de Fidelización Carta de Bienvenida
Factores Críticos de Éxito	**Indicadores Claves de Desempeño**
• La disponibilidad de cada uno de los encargados de colocar los vistos buenos en el sistema.	$\#\ de\ anulaciones\ efectuadas$

5.4. Proceso de Entrega.

○ Diagrama de Flujo.




PROCESO: Entregar Vehículo al cliente.
Counter Asesor Comercial
Financiera
F&I
Crédito y Cobranza
Gerencia Comercial
Logística
Accesorios
Recepción
A
Armar la carpeta de entrega
Adjuntar y llenar "Orden de Salida de Vehículo"
Revisar la existencia de deudas por cancelar y la "Carta de Salida"
Colocar los vistos buenos en el sistemas
Firmar la "Orden de Salida de Vehículo"
Revisar la "Carta de salida"
Colocar los vistos buenos en el sistema
Firmar la "Orden de Salida de Vehículo"
Colocar los vistos buenos en el sistema
Imprimir el "Check List" y encuesta de atención
D
B

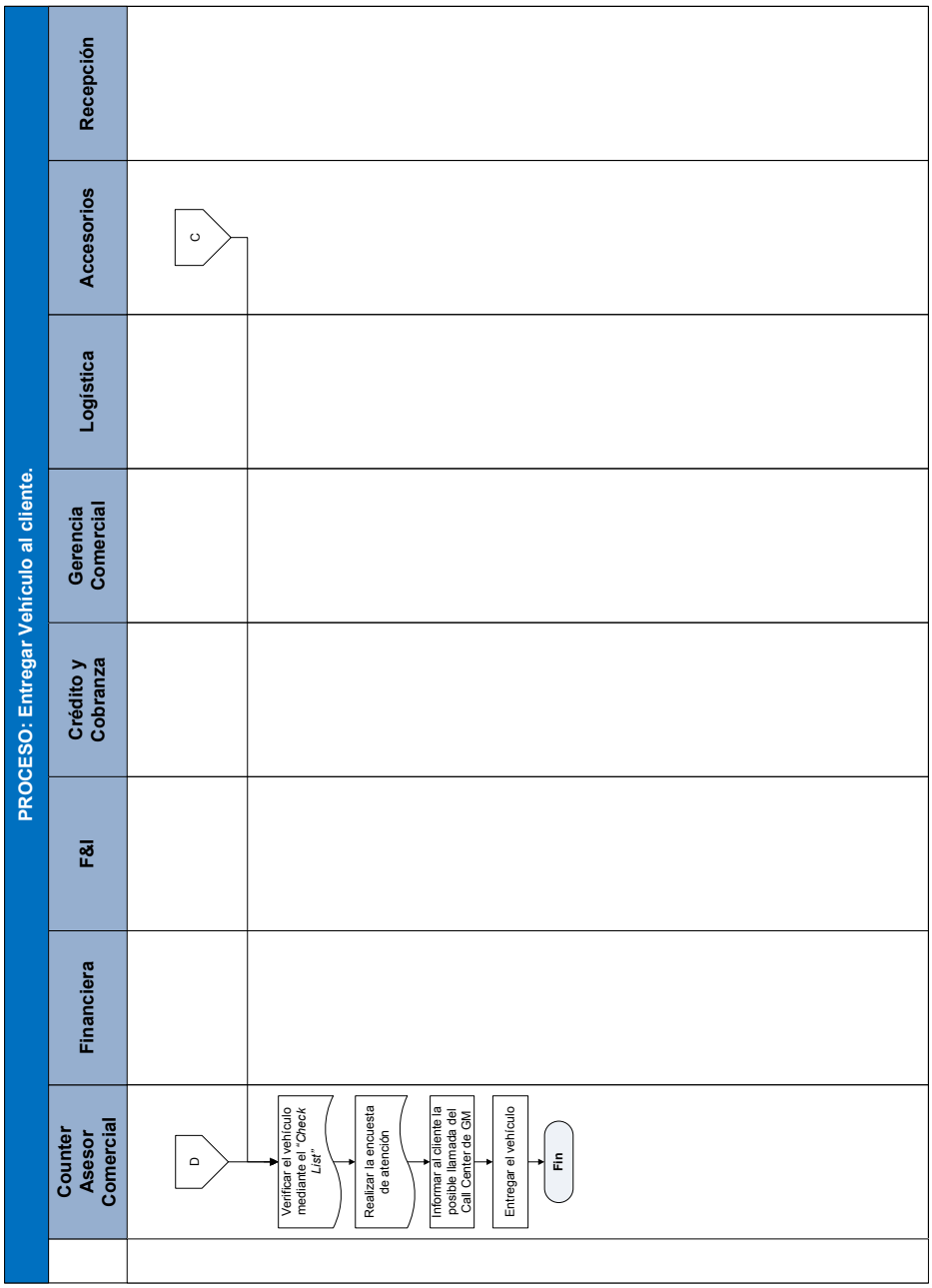


FIGURA 5.8. DIAGRAMA DE FLUJO: ENTREGAR VEHÍCULO

- **Procedimiento Detallado.**

TABLA 24. PROCEDIMIENTO: ENTREGAR VEHÍCULO

	PROCEDIMIENTO: ENTREGAR VEHÍCULO AL CLIENTE	
ACTOR	**ACTIVIDAD**	**NOTAS ENLACES**
F&I Junior	**1. Retirar la factura.**	
	Descripción: Se retira una copia de la factura del cliente del departamento de Crédito y Cobranzas.	
	2. Definir si el vehículo fue financiado por GMAC.	
	Descripción: Se verifica cual si la financiera que otorgo el crédito del vehículo es GMAC.	
	2.1. El vehículo fue financiado por GMAC.	
		Enlace: Continuar a la actividad 4.
	2.2. El crédito no fue otorgado por GMAC.	
	Descripción: El vehículo fue financiado por una entidad financiero o bancaria fuera de GMAC	**Enlace:** Continuar a la actividad 3.
	3. Enviar la factura y carta de venta escaneada a la financiera.	
	Descripción: Se le envía a la financiera la factura y la carta de venta de manera electrónica para esta, pueda emitir los contratos con los datos adecuados.	**Nota:** El envío es mediante un correo electrónico. **Enlace:** Continuar a la actividad 5.
	4. Imprimir los contratos	
	Descripción: Se imprimen los contratos utilizando el sistema de emisión de contratos de GMAC.	
Asesor Comercial	**5. Hacer firmar los contratos por el cliente.**	
	Descripción: Se le solicita al cliente que revise y firme los contratos del crédito.	**Nota:** Si el cliente esta casado los contratos deben de ser firmados también el conyugue.
	6. Coordinar la fecha de entrega del vehículo.	

	Descripción: Se coordina con los departamentos de logística y accesorios la fecha para la entrega del vehículo y se le comunica al cliente.	**Enlace:** Continuar a la actividad 14.
Asistente Logístico	**7. Establecer plazo para la llegada del vehículo a la concesionaria.**	
	Descripción: Se analiza la ubicación del vehículo para su traslado y llegada a la concesionaria.	**Nota:** De haber un contratiempo se avisará al asesor comercial.
	8. Pre-chequear el vehículo.	
	Descripción: Una vez con el vehículo en la concesionaria, se lo envía a talleres para que le realicen el pre-chequeo del sistema eléctrico y mecánico.	**Nota:** El vehículo también es lavado. **Enlace:** Continuar a la actividad 28.
Coordinador de Accesorios	**9. Establecer plazo para accesorizar el vehículo.**	
	Descripción: Se analiza la fecha y hora de llegada del vehículo, considerando también la cola de vehículos por accesorizar.	**Nota 1:** Se de considerar la disponibilidad de los accesorios. **Nota 2:** De haber un contratiempo se avisara al asesor comercial.
	10. Accesorizar el vehículo.	
	Descripción: Se adecúa el vehículo con los accesorios escogidos por el cliente.	**Enlace:** Continuar a la actividad 14.
Recepcionista	**11. Entregar la copia de la factura del vehículo.**	
	Descripción: Se recibe por parte del asesor comercial la factura del vehículo junto con el dinero correspondiente.	
	12. Pagar el SOAT en CAJA.	
	Descripción: Se realiza el pago en caja del valor del SOAT y se recibe un comprobante del pago.	
	13. Imprimir el SOAT.	
	Descripción: Se imprime el SOAT del vehículo y se entrega con el respectivo sticker.	**Nota:** Se cuenta con el sistema para poder emitir los SOAT. **Enlace:** Continuar a la actividad 18.
F&I Junior	**14. Hacer firmar los contratos por el apoderado especial de la concesionaria.**	
	Descripción: Se le solicita al apoderado especial de la concesionaria que firme los contratos del crédito.	

F&I Junior	**15. Enviar los contratos a la financiera.**	
	Descripción: Se envía de manera física los contratos a la financiera que haya otorgado el crédito.	**Nota:** Hay un horario establecido por por la empresa de correo para recoger correspondencia y paquetería.
	16. Verificar la compra de la cartera.	
	Descripción: Se verifica el estatus de la compra de la cartera por parte de la financiera.	**Nota 1:** La compra de la cartera se confirma con el envío de la carta de salida de financiera. **Nota 2:** Se le envía al asesor comercial la carta de salida enviada por la financiera.
Asesor Comercial	**17. Imprimir la "Carta de Salida"**	
	Descripción: Una vez comprada la cartera, la financiera envía su aprobación y respectiva autorización para que el vehículo pueda ser retirado por el cliente de la concesionaria.	
	18. Armar la carpeta de entrega.	
	Descripción: Se arma una carpeta donde se encuentren todos los documentos necesarios para la entrega del vehículo y su respectivo chequeo por los filtros reguladores.	**Nota:** Se utiliza una carpeta decorada con logos de la empresa y de la marca.
	19. Adjuntar y llenar "Orden de Salida de Vehículo".	
	Descripción: A la carpeta de salida se le adjunta la "Orden de salida del vehículo" que debe de ser firmada para que el vehículo pueda ser retirado de la concesionaria.	**Nota:** La Orden de salida debe de tener todos los datos del vehículo.
Crédito y Cobranza	**20. Revisar la existencia de deudas por cancelar y la "Carta de Salida".**	
	Descripción: Se verifica que el cliente no posea deudas directas con la empresa.	
	21.Colocar los vistos buenos en el sistemas	
	Descripción: Se coloca en la Hoja de Control del sistema un visto de aprobación.	**Nota:** Se tiene que hacer desde la sesión personal de Crédito y cobranza.
	22. Firmar la "Orden de Salida de Vehículo".	

	Descripción: Se firma la orden de salida del vehículo.	
F&I Senior	**23. Revisar la "Carta de Salida".**	
	Descripción: Se verifica la presencia de la carta de salida.	**Nota:** Si el crédito es de GMAC se entrega folletería de interés para el cliente.
	24. Colocar los vistos buenos en el sistema.	
	Descripción: Se coloca en la Hoja de Control del sistema un visto de aprobación.	**Nota:** Se tiene que hacer desde la sesión personal de la F&I.
	25. Firmar la "Orden de Salida de Vehículo".	
	Descripción: Se firma la orden de salida del vehículo.	
Coordinador de Ventas	**26. Colocar los vistos buenos en el sistema.**	
	Descripción: Se coloca en la Hoja de Control del sistema un visto de aprobación.	**Nota:** Se tiene que hacer desde la sesión personal del Coordinador/Gerente de ventas.
	27. Imprimir el "Check List" y encuesta de atención.	
	Descripción: Se imprime el check list del vehículo.	
Asesor Comercial	**28. Verificar el vehículo mediante el "Check List".**	
	Descripción: Se verifica que los aditamentos y accesorios del vehículo así como el funcionamiento de algunos dispositivos estén en óptimas condiciones.	**Nota:** El check-list una vez completado debe de ser firmado por el cliente.
	29. Realizar la encuesta de atención.	
	Descripción: Se le solicita al cliente que llene una encuesta de satisfacción del servicio.	**Nota:** La encueta debe de ser firmada por el cliente.
	30. Informar al cliente la posible llamada del Call Center de GM.	
	Descripción: Se le informa al cliente que posiblemente reciba la llamada de un call center de General Motors para encuestarlo sobre el servicio de la concesionaria.	
	31. Entregar el vehículo.	
	Descripción: Se le hace la entrega de las llaves y del vehículo al cliente.	
	32.FIN DEL PROCEDIMIENTO	

- **Ficha Técnica de Levantamiento de Procesos.**

TABLA 25. FICHA TÉCNICA: ENTREGAR VEHÍCULO

	FICHA TÉCNICA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
Proceso Principal	
Entregar vehículo al cliente.	
Responsable del Proceso	
Asesor comercial (principal), F&I, Gerencia Comercial, Crédito y Cobranza y Accesorios (opcional).	
Entrevistados	
María Elena, Carlos Mite, Margarita Betancur, Carlos Pérez, Víctor Espinoza, Christian Marín, Wendy Leiton, Gabriela Farías.	
Descripción del Proceso	
Proceso que consiste en el retiro de la factura de Crédito y Cobranza, impresión de contratos y cartas de salida, recolección de firmas y autorizaciones en el sistema para la entrega del vehículo.	
Objetivo del Proceso	
• Recolección de las firmas y autorizaciones necesarias para la entrega del vehículo. • Ofrecer una diferenciación de servicio.	
Comienzo del Proceso	**Fin del Proceso**
Retirar una copia de la factura	Entregar el vehículo
Entradas	**Salidas**
Valores Cancelados por el cliente	Contratos Carta de Salida Orden de Salida de vehículo Check List
Factores Críticos de Éxito	**Indicadores Claves de Desempeño**
• La disponibilidad de cada una de los encargados de dar los vistos buenos. • Carisma del vendedor al momento de la entrega.	$\frac{\#\ de\ vehículos\ entregados\ a\ tiempo}{\#\ de\ vehículos\ entregados}$ $\frac{\#\ de\ checklists\ realizados\ correctamente}{\#\ de\ vehículos\ entregados}$

CAPÍTULO 6

6. DISEÑO DE PLAN DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO.

En esta época de cambios acelerados y de una competencia cada día más dura, es de suma importancia para las organizaciones determinar y trabajar por aquello que las distingue de las demás, para ello es necesario apoyar la educación integral de su capital humano brindándole la oportunidad de desarrollar habilidades y capacidades que posibiliten ofrecer servicios de responsabilidad y calidad que aseguren el mantenimiento y el éxito de la organización.

Así mismo, sabiendo que el factor humano dentro de las organizaciones se convierte en su activo más importante y una pieza clave de éxito, es importante evaluar periódicamente el desempeño y actuación de los mismos pudiendo determinar cómo estos contribuyen al logro de la filosofía organizacional.

6.1. Plan de Capacitación del Talento Humano.

Es muy común que las organizaciones se enfrenten a la disyuntiva de considerar a la capacitación como un gasto y no como una inversión porque piensan en la utilidad y no en la productividad, pero es necesario recordar que la “educación” no es otra cosa que una inversión, haciendo ineludible considerar al desarrollo del personal como una estrategia importante que debe acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.

Uno de los objetivos planteados en el mapa estratégico dentro de la perspectiva de Recursos y Capacidades, está relacionado directamente con el cumplimiento de un plan de Capacitación pero

la empresa en la actualidad no cuenta con uno. Se determina también, en la matriz de iniciativas estratégicas, que el impacto que puede causar el entrenamiento del talento humano en los demás objetivos estratégicos es significativo.

Es por esto que se decide diseñar un plan de capacitación para la empresa que incluya a todo el personal del Área Comercial.

- **Objetivos del Plan de Capacitación.**

    - Establecer, a partir de las necesidades detectadas, un sistema integral de capacitación incluyendo todas las actividades educativas suficientes que aseguren el desarrollo profesional y el incremento de la productividad organizacional.

    - Preparar al personal, mediante la entrega de conocimientos, desarrollando así habilidades y actitudes necesarias para el cumplimiento de las metas estratégicas organizacionales.

- Fomentar en los empleados una cultura de aprendizaje continuo, promoviendo el desarrollo integral del personal pudiendo prevenir y solucionar problemas anticipadamente.

- Instituir un programa estratégico que incluya actividades de capacitación inmediatas, de mediano y largo plazo que de manera sistemática respondan a las necesidades que la organización pueda enfrentar.

- Mantener actualizado a todo el personal perteneciente al Área Comercial, proporcionando la información necesaria y haciéndolos capaces de enfrentar cualquier tipo de cambio que el entorno plantee.

- **Políticas.**

Se establecen las siguientes políticas para el adecuado diseño, manejo y mantenimiento del programa de capacitación a implementar:

- El plan de capacitación responde a las metas organizacionales y requiere de un análisis previo.

- Se evalúan las necesidades de capacitación periódicamente.

- El programa de capacitación que se desarrolle debe garantizar un adecuado aprendizaje de conocimientos (técnicos y especializados), valores y actitudes que contribuyan al desarrollo de la organización.

- La capacitación debe ser un proceso continuo e integral que incluya a todos los miembros del Área Comercial de la organización.

- **Proceso.**

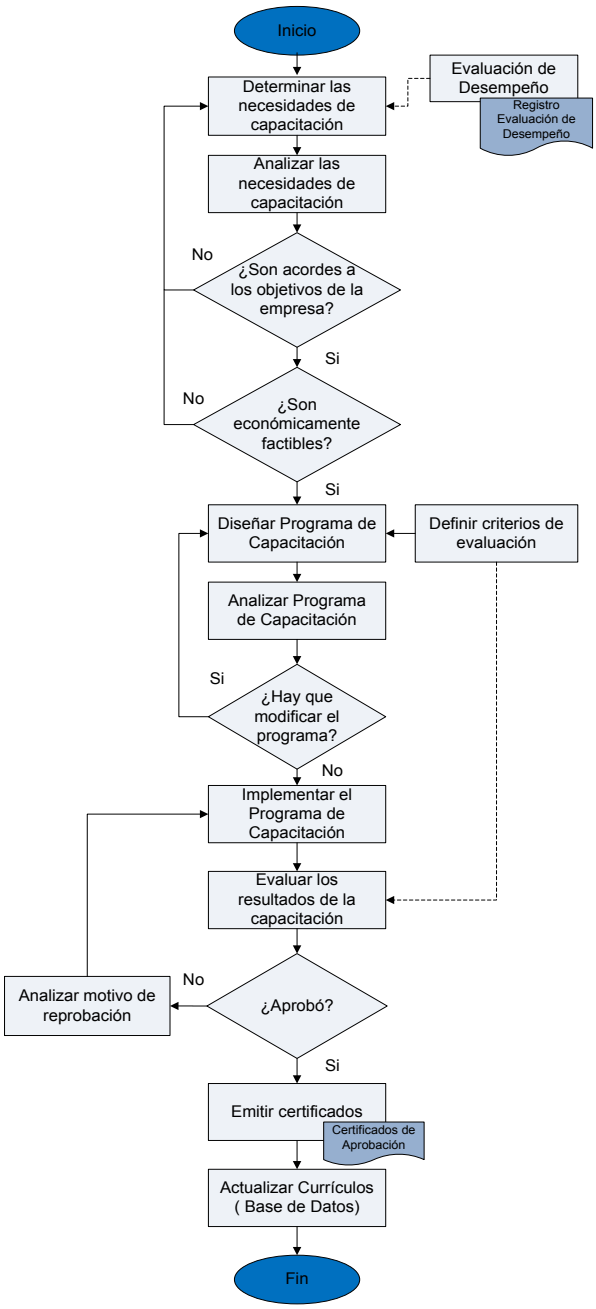


FIGURA 6.1. PROCESO DE DISEÑO DE PLAN DE CAPACITACIÓN

- **Equipo Coordinador.**

  Es necesario designar un coordinador o equipo coordinador que esté involucrado en el diseño del plan para que sea el responsable de hacer seguimiento al cumplimiento del programa de capacitación.

  Como la empresa no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos y a partir de la estructura organizacional del Área Comercial, el equipo coordinador estará conformado por:

  - Gerente Financiero.
  - Jefe de Créditos y Cobranzas.
  - Coordinador de Ventas de vendedores de planta.

- **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).**

  El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es el primer paso para el diseño del plan de entrenamiento puesto que

recoge la información necesaria para identificar carencias de conocimientos, habilidades o actitudes que se observen en los colaboradores y que afectan el cabal cumplimiento de sus funciones.

En pocas palabras, el objetivo de esta primera etapa es identificar las discrepancias entre lo que es y lo que debería de ser.

El Plan de Capacitación a desarrollar tiene la finalidad de cumplir los objetivos definidos en el mapa estratégico y los cursos propuestos están directamente relacionados con la mejora de los indicadores diseñados.

Para determinar las necesidades de capacitación del Área Comercial se desarrollan las siguientes etapas conjuntamente con el equipo coordinador:

TABLA 26. ETAPAS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Planificación del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	Participantes	Equipo Coordinador
	Objetivo	• Diseñar las herramientas y formularios utilizados en el proceso de Diagnóstico.
Entrevista con los Jefes de cada Departamento	Participantes	• Equipo Coordinador • Jefes de departamentos.
	Objetivo	• Conocer los objetivos estratégicos relacionados a cada departamento
Entrevista con colaboradores	Participantes	• Equipo Coordinador • Colaboradores
	Objetivo	• Obtener información de la fuente directa, del perfil de los participantes. • Conocer de los involucrados las competencias iniciales. • Definir de manera preliminar las expectativas de las competencias deseadas.
Diseño del Plan Preliminar	Participantes	Equipo Coordinador
	Objetivo	• Realizar la síntesis de las necesidades de capacitación. • Consolidar y agrupar requerimientos.

Presentación del Plan Preliminar	Participantes	• Equipo Coordinador • Jefes de departamentos.
	Objetivo	• Revisar la primera versión de la consolidación de necesidades. • Hacer cambios para incluir nuevas prioridades o excluir si fuera necesario.
Ajustes al Plan	Participantes	Equipo Coordinador
	Objetivo	• Definir contenido mínimo de posibles cursos que satisfagan las necesidades identificadas • Proponer la calendarización de cursos.

Luego de que el equipo coordinador se reúne con los jefes de los departamentos y colaboradores, se determina el siguiente diagnóstico de necesidades:

TABLA 27. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

MEGA Concesionario

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

ÁREA: Área Comercial.
EQUIPO COORDINADOR: Gerente Financiero/Coordinador de Ventas/Jefe de Créditos y Cobranzas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	NECESIDAD DE CAPACITACIÓN	CLASE DE NECESIDAD		
		I	C	H
Incrementar en un 10% el número de ventas.	Gestión eficaz de Ventas.		X	
No perder más de 3 ventas por falta de stock de vehículos.	Pronóstico de demanda. Control de Inventarios.		X	
Alcanzar el 105% de la meta de ventas establecida por General Motors.	Técnicas de Ventas. Administración Comercial.			X
Aumentar a un 95% el ingreso a sistema de clientes atendidos.	Gestión eficiente del SIAC.		X	
Alcanzar el 100% del CSI.	Servicio al cliente. Comunicación eficaz en el proceso de ventas.			X
Alcanzar el 90% en el cumplimiento de las prácticas establecidas por GM Difference.	Políticas de GM Differnce.	X		

I: INFORMACIÓN C: CONOCIMIENTO H: HABILIDADES

Una vez identificadas las necesidades de entrenamiento, se determina el cronograma de implementación y el contenido de los cursos.

TABLA 28. CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

MEGA Concesionario	CRONOGRAMA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN																								
CURSO	PARTICIPANTES	DURACIÓN (HORAS)	SEPT.				OCT.				NOV.				DIC.				ENE.				FEB.			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Gestión Eficaz de Ventas	Coordinadores de Ventas	30																								
Pronóstico de Demanda y Control de Inventarios	Gerente Financiero. Coordinadores de Ventas.	20																								
Técnicas de Ventas y Administración Comercial	Gerente Financiero.	50																								
Gestión eficiente del SIAC	Asesores Comerciales	10																								
Comunicación en el proceso de ventas	Asesores Comerciales	20																								
Calidad en el servicio	Toda el Área Comercial	20																								
Políticas GM Difference	Toda el Área Comercial	3																								

En el detalle de cada curso se incluyen datos generales, contenido, metodología y forma de evaluación.

Así mismo, se desarrolla un formato *"Registro de Capacitación"* (VER ANEXO G) con la finalidad de conservar un histórico de los cursos impartidos y la cantidad de personal capacitado.

TABLA 29. CURSO N° 1: POLÍTICAS GM DIFFERENCE

MEGA Concesionario	**PLAN DE CAPACITACIÓN** **CURSO: Políticas GM Difference**

1. **INFORMACIÓN GENERAL:**
   - **Nombre del evento:** Políticas GM Difference.
   - **Tipo del evento:**

     Seminario ___ Conferencia X Curso ___ Otro ___

   - **Justificación:** Importancia del conocimiento de los principios de la filosofía GM Difference.
   - **Dirigido a:** Toda el Área Comercial.
   - **Pre-requisitos para los participantes:** Pertenecer al Área Comercial.
   - **Solicitado por:** Gerente Financiero.
   - **Número de participantes:** 40 personas.
   - **Total en horas**: 3 horas.

2. **OBJETIVO:**
   - Conocer el conjunto de principios que conforman la filosofía de GM Difference con la finalidad de implementar prácticas que aseguren la fidelidad de los clientes.
   - Asegurar la calidad de atención óptima en cada contacto del Concesionario con el cliente.

PLAN DE CAPACITACIÓN

CURSO: Políticas GM Difference

3. **CONTENIDO:**

   1. **¿Qué es The GM Difference?**
      - 1.1. Premisas y propósitos.
      - 1.2. Importancia.
      - 1.3. Pilares.
   2. **Categorización GM Difference.**
      - 2.1. S3: Prospección de vehículos nuevos.
      - 2.2. S4: Proceso Consultivo de Venta.
      - 2.3. S5: Proceso de entrega de vehículos nuevos.
      - 2.4. P7: Administración de accesorios.

4. **METODOLOGÍA:**

Mesa Redonda	___	Diálogo o debate	X	Video foro	___
Panel	___	Discusión en grupo	___	Talleres	___
Entrevista	___	Plenaria o foro	___	Juegos	___
Lluvia de ideas	___	Estudio de casos	___	Diálogo Simultáneo	___

5. **EVALUACIÓN:**

Examen escrito	___	Control de lecturas	___	Prácticas	___
Asistencia	X	Redacción de informes	___	Participación	___
Ejercicios	X	Investigaciones	___	Otros	___

TABLA 30. CURSO N° 2: CALIDAD EN EL SERVICIO

MEGA Concesionario	**PLAN DE CAPACITACIÓN**
	CURSO: Calidad en el Servicio

1. INFORMACIÓN GENERAL:

- **Nombre del evento:** Calidad en el Servicio.
- **Tipo del evento:**

  Seminario X Conferencia ___ Curso ___ Otro ___

- **Justificación:** Importancia de lograr la excelencia en el servicio tanto para clientes internos como externos.
- **Dirigido a:** Todo el personal del Área Comercial.
- **Pre-requisitos para los participantes:** Pertenecer al Área Comercial.
- **Solicitado por:** Gerente Financiero.
- **Número de participantes:** 40 personas.
- **Total en horas**: 20 horas.

2. OBJETIVO:

El participante al término del curso comprenderá la importancia que tiene el ofrecer un servicio de calidad, así como conocer las nuevas técnicas y herramientas que ayudan a mejorar los servicios que se brinden en la empresa.

	PLAN DE CAPACITACIÓN
	CURSO: Calidad en el Servicio

3. CONTENIDO:

1. Servicio y Calidad de atención al cliente.

1.1. Concepto de Servicio y características.
1.2. Valor agregado.

2. Los colaboradores, factor determinante.

2.1. La actitud, clave para la atención al cliente.
2.2. Perfil ideal del prestador de servicios.

3. La voz del cliente.

3.1. Habilidades de comunicación.
3.2. Herramientas para mejorar la comunicación.
  3.2.1. Asertividad, escucha y empatía.
3.3. Tipo de Clientes.
3.4. Manejo de quejas y sugerencias.
3.5. Medios para escuchar la voz del cliente.
3.6. Buzón de quejas y sugerencias, entrevistas y encuestas.

PLAN DE CAPACITACIÓN

CURSO: Calidad en el Servicio

4. METODOLOGÍA:

Mesa Redonda	___	Diálogo o debate	X	Video foro	___
Panel	___	Discusión en grupo	___	Talleres	X
Entrevista	___	Plenaria o foro	___	Juegos	___
Lluvia de ideas	___	Estudio de casos	X	Diálogo Simultáneo	___

5. EVALUACIÓN:

Examen escrito	___	Control de lecturas	___	Prácticas	X
Asistencia	___	Redacción de informes	___	Participación	___
Ejercicios	___	Investigaciones	___	Otros	___

TABLA 31. CURSO N° 3: GESTIÓN EFICIENTE DEL SIAC

MEGA Concesionario	**PLAN DE CAPACITACIÓN**
	CURSO: Gestión Eficaz del SIAC

1. **INFORMACIÓN GENERAL:**

- **Nombre del evento:** Gestión eficiente del SIAC.
- **Tipo del evento:**

  Seminario X Conferencia ___ Curso ___ Otro ___

- **Justificación:** Importancia del registro adecuado y oportuno de datos dentro del sistema que maneja la empresa.
- **Dirigido a:** Asesores Comerciales.
- **Pre-requisitos para los participantes:** Conocimientos de computación.
- **Solicitado por:** Coordinadores de Ventas.
- **Número de participantes:** 10 personas.
- **Total en horas**: 10 horas.

2. **OBJETIVO:**

Lograr que los asesores comerciales conozcan el funcionamiento del sistema de gestión de información interno con la finalidad de que el ingreso y búsqueda de información de eficaz y eficiente.

PLAN DE CAPACITACIÓN

CURSO: Gestión Eficaz del SIAC

3. **CONTENIDO:**
   1. **¿Qué es el SIAC?**
      - 1.1. Generalidades sobre el SIAC.
      - 1.2. Items que componen la pantalla inicial.
   2. **Manejo de Información.**
      - 2.1. Ingreso de información.
      - 2.2. Búsqueda de información.
      - 2.3. Actualización de base de datos.
      - 2.4. Impresión de información.

4. **METODOLOGÍA:**

Mesa Redonda ___	Diálogo o debate ___	Video foro ___
Panel ___	Discusión en grupo ___	Talleres X
Entrevista ___	Plenaria o foro ___	Juegos ___
Lluvia de ideas ___	Estudio de casos ___	Diálogo Simultáneo ___

5. **EVALUACIÓN:**

Examen escrito ___	Control de lecturas ___	Prácticas X
Asistencia ___	Redacción de informes ___	Participación ___
Ejercicios ___	Investigaciones ___	Otros ___

TABLA32. CURSO N° 4: GESTIÓN EFICAZ DE VENTAS

	PLAN DE CAPACITACIÓN
	CURSO: Gestión Eficaz de Ventas

1. **INFORMACIÓN GENERAL:**

- **Nombre del evento:** Gestión Eficaz de Ventas.
- **Tipo del evento:**

Seminario ___ Conferencia ___ Curso X Otro ___

- **Justificación:** Importancia de una adecuada y oportuna gestión de ventas en el rol que desempeñan los coordinadores de equipos de vendedores.
- **Dirigido a:** Coordinadores de Ventas.
- **Pre-requisitos para los participantes:** Pertenecer a la nómina de coordinadores de vendedores de planta, externos y flotas.
- **Solicitado por:** Gerente Financiero
- **Número de participantes:** 10 personas.
- **Total en horas**: 30 horas.

2. **OBJETIVO:**

Desarrollar habilidades y conocimientos que permitan organizar y obtener un rendimiento favorable en el proceso de venta mediante su correcta gestión.

	PLAN DE CAPACITACIÓN
	CURSO: Gestión Eficaz de Ventas

3. **CONTENIDO:**

1. **Introducción a la Venta**

1.1. Qué es y qué no es una venta.
1.2. Principios éticos que debe regir el proceso de la venta.
1.3. Visión del cliente.
1.4. Misión del agente comercial.

2. **Elementos que intervienen en la venta.**

2.1. La empresa.
2.1.1. Importancia del conocimiento de la empresa y sector,
2.1.2. Conocimiento del producto que comercializamos y tipos.

2.2. El vendedor.
2.2.1. Habilidades necesarias: Generales y por tipo de venta.
2.2.2. Desarrollo de habilidades.
2.2.3. Perfiles de vendedor.

2.3. El cliente.
2.3.1. Conocimiento y empatía con el cliente.
2.3.2. Tipos de cliente.

PLAN DE CAPACITACIÓN

CURSO: Gestión Eficaz de Ventas

3. Gestión de Ventas

1.1. Cómo liderar y motivar a su equipo de ventas.
1.2. El Estilo Ideal Administrativo para un Gerente de Ventas.
1.3. Técnicas de dirección del Equipo de Ventas.
1.4. Cómo dar seguimiento a un vendedor.
1.5. Cómo desarrollar un plan de ventas.
1.6. Cómo pronosticar sus ventas.

4. METODOLOGÍA:

Mesa Redonda	___	Diálogo o debate	___	Video foro	___
Panel	___	Discusión en grupo	X	Talleres	X
Entrevista	___	Plenaria o foro	___	Juegos	___
Lluvia de ideas	___	Estudio de casos	X	Diálogo Simultáneo	___

5. EVALUACIÓN:

Examen escrito	___	Control de lecturas	___	Prácticas	___
Asistencia	___	Redacción de informes	___	Participación	X
Ejercicios	___	Investigaciones	X	Otros	___

TABLA 33. CURSO N° 5: COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE VENTAS

	PLAN DE CAPACITACIÓN
	CURSO: Comunicación en el Proceso de Ventas

1. **INFORMACIÓN GENERAL:**

- **Nombre del evento:** Comunicación en el Proceso de Ventas.
- **Tipo del evento:**

Seminario ___ Conferencia ___ Curso X Otro ___

- **Justificación:** Importancia de una comunicación eficaz, oportuna y efectiva con los clientes en el proceso de ventas.
- **Dirigido a:** Vendedores de Planta, Flota y Externos.
- **Pre-requisitos para los participantes:** Pertenecer a la nómina de vendedores.
- **Solicitado por:** Coordinadores de Ventas.
- **Número de participantes:** 20 personas.
- **Total en horas**: 20 horas.

2. **OBJETIVO:**

Desarrollar habilidades en la comunicación para detectar las necesidades de los clientes, aplicando técnicas de ventas para el cierre de la misma dando un valor agregado al cliente.

PLAN DE CAPACITACIÓN

CURSO: Comunicación en el Proceso de Ventas

3. CONTENIDO:

1. Necesidades del Cliente

1.1. Identificación de las necesidades del cliente.

1.2. El sondeo como forma de establecer necesidades.

1.3. La comunicación verbal y no verbal del cliente.

2. Presentación del producto o servicio

2.1. Presentación efectiva del producto.

2.2. El conocimiento y características del producto.

2.3. El valor agregado en el proceso de la venta.

3. Métodos para detectar el momento oportuno para el cierre.

3.1. Distintas técnicas de cierre.

3.2. Razones por las cuales fallan los cierres de venta.

3.3. Qué hacer ante la negativa a comprar.

3.4. La fuerza y la inteligencia de la personalidad.

3.5. La venta por presión. Ventajas y desventajas.

PLAN DE CAPACITACIÓN

CURSO: Comunicación en el Proceso de Ventas

4. METODOLOGÍA:

Mesa Redonda	___	Diálogo o debate	X	Video foro	___
Panel	___	Discusión en grupo	___	Talleres	___
Entrevista	___	Plenaria o foro	___	Juegos	___
Lluvia de ideas	___	Estudio de casos	X	Diálogo Simultáneo	___

5. EVALUACIÓN:

Examen escrito	X	Control de lecturas	___	Prácticas	___
Asistencia	___	Redacción de informes	___	Participación	___
Ejercicios	___	Investigaciones	___	Otros	___

TABLA 34. CURSO N°6: TÉCNICAS DE VENTAS Y ADMINISTRACIÓN COMERCIAL

MEGA Concesionario	**PLAN DE CAPACITACIÓN**
	CURSO: Técnica de Ventas y Administración Comercial

1. **INFORMACIÓN GENERAL:**

- **Nombre del evento:** Técnicas de Ventas y Administración Comercial.
- **Tipo del evento:**

Seminario ___ Conferencia ___ Curso _X_ Otro ___

- **Justificación:** Necesidad de mejora en técnicas de venta y gestión de un comercio.
- **Dirigido a:** Coordinadores de Ventas y asesores comerciales.
- **Pre-requisitos para los participantes:** Pertenecer al Departamento de Ventas.
- **Solicitado por:** Gerente Financiero.
- **Número de participantes:** 25 personas.
- **Total en horas**: 50 horas.

2. **OBJETIVO:**

Aportar al alumno de un modo rápido y sencillo las aptitudes propias de un buen vendedor: detectar las motivaciones de compra del cliente y persuadirle de que el producto que le ofrece satisfará sus aspiraciones.

PLAN DE CAPACITACIÓN

CURSO: Técnica de Ventas y Administración Comercial

3. CONTENIDO:

1. Teorías de la Venta.

1.1. Introducción.

1.2. Teorías de la venta.

2. Características del buen vendedor.

2.1. Los conocimientos del vendedor.

2.2. La persona con capacidad de persuasión.

3. El Servicio al cliente

3.1. La satisfacción del cliente.

3.2. Formas de hacer el seguimiento.

3.3. El servicio postventa.

4. Tipos de Ventas.

4.1. Venta directa.

4.2. Venta a distancia.

4.3. Venta multinivel.

4.4. Venta personal.

4.5. Venta sin tienda.

	PLAN DE CAPACITACIÓN
	CURSO: Técnica de Ventas y Administración Comercial

5. Técnicas y procesos de negociación.

5.1. Bases fundamentales de los procesos de negociación.
5.2. Las conductas de los buenos/as negociadores/as.
5.3. Estrategias y tácticas en la negociación.
5.4. Fases de la negociación.
5.5. Nivel de autoridad.
5.6. Equiparar recursos y necesidades.

4. METODOLOGÍA:

Mesa Redonda	___	Diálogo o debate	___	Video foro	___
Panel	___	Discusión en grupo	X	Talleres	X
Entrevista	___	Plenaria o foro	___	Juegos	___
Lluvia de ideas	___	Estudio de casos	X	Diálogo Simultáneo	___

5. EVALUACIÓN:

Examen escrito	___	Control de lecturas	___	Prácticas	___
Asistencia	___	Redacción de informes	X	Participación	___
Ejercicios	X	Investigaciones	___	Otros	___

TABLA 35. CURSO N°7: PRONÓSTICO DE DEMANDA Y CONTROL DE INVENTARIOS

	PLAN DE CAPACITACIÓN
	CURSO: Pronóstico de Demanda y Control de Inventarios

1. **INFORMACIÓN GENERAL:**

- **Nombre del evento:** Pronóstico de Demanda y Control de Inventarios.
- **Tipo del evento:**

  Seminario X Conferencia ___ Curso ___ Otro ___

- **Justificación:** Importancia de la estimación de la demanda de vehículos para evitar pérdida de ventas por falta de stock.
- **Dirigido a:** Gerentes y Coordinadores de Venta.
- **Pre-requisitos para los participantes:** Conocimientos de estadística.
- **Solicitado por:** Gerente Financiero.
- **Número de participantes:** 15 personas.
- **Total en horas**:20 horas.

2. **OBJETIVO:**

Comprender la importancia del análisis de la demanda; el rol del análisis del mercado potencial y del pronóstico de ventas en la planeación de mercadotecnia de negocios y las técnicas específicas que miden en forma efectiva el mercado potencial y desarrollan el pronóstico de ventas.

	PLAN DE CAPACITACIÓN
	CURSO: Pronóstico de Demanda y Control de Inventarios

3. **CONTENIDO:**

1. **Pronósticos de Demanda.**

   1.1. Servicio al cliente y disponibilidad del producto.
   1.2. El horizonte de planeación.
   1.3. Importancia del pronóstico.
   1.4. Características de los pronósticos.

2. **Tipos de Métodos de Pronósticos.**

   2.1. Subjetivos.
   2.2. Objetivos.

3. **Control de Inventarios.**

   3.1. Políticas de control de inventarios
   3.2. Medidas de desempeño del inventario.
   3.3. Cálculo efectivo del inventario de seguridad.
   3.4. Incorporación del pronóstico de la demanda en la determinación de los niveles de inventario requeridos.

PLAN DE CAPACITACIÓN

CURSO: Pronóstico de Demanda y Control de Inventarios

4. METODOLOGÍA:

Mesa Redonda	___	Diálogo o debate	___	Video foro	___
Panel	___	Discusión en grupo	___	Talleres	X
Entrevista	___	Plenaria o foro	___	Juegos	___
Lluvia de ideas	X	Estudio de casos	___	Diálogo Simultáneo	___

5. EVALUACIÓN:

Examen escrito	X	Control de lecturas	___	Prácticas	___
Asistencia	___	Redacción de informes	___	Participación	___
Ejercicios	___	Investigaciones	___	Otros	___

6.2. Coaching.

El Coaching durante los últimos años ha logrado trascender dentro del mercado cada vez más competitivo y entorno profesional cada vez más exigente, ya que las organizaciones han identificado la necesidad de buscar nuevas estrategias de cambio basándose principalmente en la gestión de los recursos humanos. Ya no basta con la administración tradicional, ahora es necesaria una transformación organizacional con profesionales líderes enfocados a la consecución de los objetivos y mejoramiento de resultados mesurables.

- **¿Qué es el Coaching?**

  Es el proceso de acompañamiento individualizado (coach) en el que el pupilo (coachee) libera su talento a través de la detección de sus puntos fuertes y sus oportunidades de mejora y la elaboración y seguimiento de un plan de acción concreto[33].

[33]Villa, Juan; Caperán, José. *"Manual de Coaching"*. Editorial PROFIT, Barcelona, 2010, p. 19.

- **Necesidad Identificada.**

  En el Área Comercial de la empresa se identifica que los Gerentes, Jefes Departamentales y Coordinadores de Ventas carecen de un apoyo e impulso para desarrollar sus habilidades y convertir sus debilidades en fortalezas. No se realiza un seguimiento de sus actividades y tampoco una retroalimentación efectiva de sus oportunidades de mejora, afectando su gestión y liderazgo hacia su equipo de trabajo.

- **Beneficios.**

  Los Gerentes, Jefes Departamentales y Coordinadores de Ventas estarán en la capacidad de:

  - Motivar y construir un equipo de ventas de alto desempeño mediante el desarrollo de una comunicación efectiva con su equipo.
  - Identificar y desarrollar fortalezas que aporten de manera proactiva y eficiente a los objetivos de la organización.

- Crear una cultura de Coaching dirigida al desarrollo del capital humano feliz y productivo.
- Alinear su misión y visión personal de vida con la misión y visión de la organización, motivando el logro de resultados y rendimiento dentro y fuera de la empresa.

- **Competencias a desarrollar.**

Es necesario definir las competencias y habilidades claves para el desarrollo profesional de las personas incluidas en el Plan de Coaching.

Tomando como referencia la misión, visión, valores y estrategia de la empresa se determina que los comportamientos específicos a desarrollar son los siguientes:

- **Liderazgo.**

  Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con

éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

- **Trabajo en equipo.**

  Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales.

- **Capacidad de planificación y organización.**

  Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.

- **Comunicación eficaz.**

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales[34].

- **Diseño del Programa de Coachig.**

Para la implementación del Programa de Coaching se siguen las siguientes etapas:

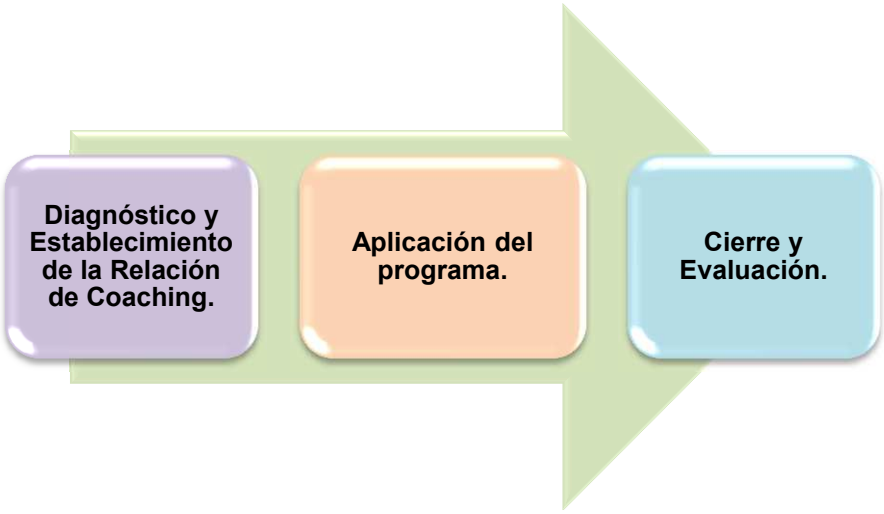


FIGURA 6.9. ETAPAS DEL PROCESO DE COACHING

[34]Alles, Martha. *"Diccionario de Comportamientos"*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009, p. 194, 212, 220, 266.

1. **Diagnóstico y Establecimiento de la Relación de Coaching.**

   El objetivo de esta etapa es alinear expectativas y objetivos con el responsable del programa junto con los Gerentes, Jefes Departamentales y Coordinadores de Venta.

   Se establecen las responsabilidades de cada una de las partes con el fin de generar un compromiso entre el coach y la plana directiva.

   Así mismo, se determina la duración del proceso que será de aproximadamente seis meses en donde se realizarán sesiones individuales cada quince días y se precisan las competencias que busca desarrollar el programa en las personas seleccionadas.

2. **Aplicación del Programa.**

   Esta etapa representa la fase de intervención y acción sobre los objetivos establecidos mediante sesionesperiódicas en las que el Coach estimula la creación de un plan estratégico personal, es decir, un camino para llegar con éxito a la

posición deseada, generar oportunidades y transformar aspectos negativos en positivos.

A continuación de muestra una guía para la sesión de Coaching en la que se explican las diferentes etapas por las que atraviesa la conversación.

TABLA 36. GUÍA DE LA SESIÓN DE COACHING

MEGA Concesionario	GUÍA DE LA SESIÓN DE COACHING	
ETAPAS DE LA SESIÓN	**OBJETIVO**	**PREGUNTAS CLAVES**
ASUNTO	Entender de qué se quiere hablar y qué grado de importancia emocional tendrá la conversación.	¿De qué se trata? ¿De qué te gustaría hablar? ¿Cuál es el problema que quieres solucionar? ¿Cuál es la oportunidad que quieres aprovechar?
OBJETIVO	Bucar el "para qué" del diálogo.	¿Qué deseas obtener de esta sesión de coaching? ¿Qué quieres alcanzar que aún no has logrado obtener? ¿Cómo te puedo ayudar en eso?
REALIDAD	Comprender la situación actual o naturaleza de la problemática, es decir, comprender lo que está pasando.	¿Qué diferencia existe entre el resultado deseado y tu situación actual? ¿Qué quieres cambiar en tu vida/trabajo? ¿Qué está bien en esta área de tu vida y no quieres cambiar? ¿Qué habilidades y cualidades tienes para conseguir lo que deseas?
OPCIONES	Definir opciones y posibilidades que existen para acercarse al futuro deseado.	¿Qué es lo mejor que puedes hacer para lograr tus objetivos? Si no tuvieras límites, ¿qué harías? ¿Qué es lo que ya ahs intentado? ¿En quién te puedes apoyar?
COMPROMISO	Determinar el paso a dar para alcanzar la meta, es decir, las acciones en busca del propósito.	¿Qué vas a hacer desde ahora hasta la próxima conversación para avanzar un paso más en la dirección de los objetivos? ¿Cuándo y cómo lo vas a hacer? ¿Cómo podré saber que lo has hecho?

Se desarrolla un *"Formato Post Sesión de Coaching"* (VER ANEXO H) en el que cada participante puede registrar avances y progresos evidenciados en cada sesión, además, le permite evaluar la medida en que va completando los objetivos en cuanto a las competencias planteadas.

3. **Cierre y Evaluación.**

En esta última etapa el coach tiene la oportunidad de facilitar un resumen de los resultados del programa, su evolución y las recomendaciones necesarias para su seguimiento.

Una vez presentados los resultados, es necesario elaborar planes de desarrollo para los involucrados, ya que para que el cambio sea sustentable se debe dar seguimiento y apoyo continuo.

6.3. Evaluación del Desempeño del Talento Humano.

Es importante determinar el nivel en que cada colaborador contribuye al logro de los objetivos de la organización, para esto, es necesario realizar una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que los trabajadores llevan a cabo sus actividades, objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo.

A través del mapa estratégico y los objetivos planteados en él, se establece un sistema de evaluación en el que se determina, de acuerdo al cargo que ocupa la persona, los indicadores estratégicos cuya evolución dependen del trabajo que realiza.

La metodología del Cuadro de Mando Integral ayuda a alinear el desempeño y los objetivos de los colaboradores con los de la organización mediante un sistema de evaluación de incentivos coherente con la estrategia.

- **Técnicas de Retribución de Desempeño.**

  Con el fin de premiar el esfuerzo y dedicación del trabajador en la obtención de buenos resultados, es importante establecer un plan de incentivos que permita mantener la motivación del personal y su compromiso hacia la consecución de la estrategia organizacional.

  - **Retribución Financiera.**

    Este tipo de retribución consiste en dar un valor económico adicional al salario base del colaborador.

    El incentivo más utilizado dentro de esta clasificación son los bonos o bonificaciones que representan un pago por lograr o superar algún nivel fijado de rendimiento o de resultados.

  - **Retribución no financiera.**

    La empresa utiliza este tipo de incentivos para reconocer el trabajo y el esfuerzo de los trabajadores. Como su nombre lo indica, no otorgan algo monetario, sino que representan el reconocimiento por los méritos alcanzados.

    Entre estos incentivos se pueden citar:

- Oportunidades de desarrollo.
- Diplomas de reconocimiento.
- Capacitación.
- Nombramientos especiales.

- **Estructura Organizacional.**

  La estructura organizacional que se considera para la asignación de los objetivos e indicadores estratégicos es la siguiente.

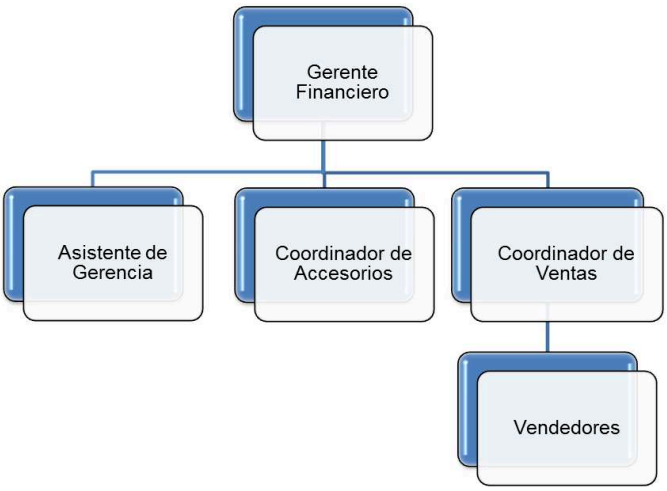


FIGURA 6.10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En la tabla se muestra el desglose de los indicadores asignados a cada puesto de trabajo.

TABLA 37. ASIGNACIÓN DE OBJETIVOS E INDICADORES POR CARGO

MEGA Concesionario	ASIGNACIÓN DE OBJETIVOS E INDICADORES POR CARGO	
CARGO	**OBJETIVO**	**INDICADOR**
Gerente Financiero	Incrementar en un 10% el número de ventas.	Nivel de Incremento de ventas
	No perder más de 3 ventas por falta de stock de vehículos.	# Ventas perdidas
	Alcanzar el 105% de la meta de ventas establecida por General Motors.	Cumplimiento de Ventas
	Alcanzar el 90% en el cumplimiento de las prácticas establecidas por GM Difference.	Nivel de cumplimiento GM Difference
Asistente de Gerencia	Disminuir en un 30% costos operativos por transferencias desde Quito.	Transferencias realizadas desde Quito
		% Reducción de Costos por transferencias
	Disminuir en un 30% el tiempo promedio de transferencias de unidades entre concesionarias de Guayaquil.	Tiempo de transferencia de unidades
Coordinador de Ventas	Incrementar en un 10% el número de ventas.	Nivel de Incremento de ventas
	Alcanzar el 105% de la meta de ventas establecida por General Motors.	Cumplimiento de Ventas
	Alcanzar el 90% en el cumplimiento de las prácticas establecidas por GM Difference.	Nivel de cumplimiento GM Difference
	Disminuir a 0 la anulación sin justificante de facturas emitida.	Facturas Anuladas
Vendedores	Aumentar a un 95% el ingreso a sistema de clientes atendidos.	Ingreso de clientes
	Alcanzar el 100% del CSI.	Customer Satisfaction Index (CSI)
	Cumplir al 90% con el seguimiento de los clientes por vendedor.	Seguimiento de clientes
	Alcanzar el 90% en el cumplimiento de las prácticas establecidas por GM Difference.	Nivel de cumplimiento GM Difference
	Alcanzar el 90% en el cumplimiento de las horas y fechas de entrega de vehículos.	% Cumplimiento entrega de vehículos
Coordinador de Accesorios	Alcanzar el 90% en el cumplimiento de las prácticas establecidas por GM Difference.	Nivel de cumplimiento GM Difference
	Mantener un máximo de 5% en errores de accesorización del vehículo.	Errores de Accesorización

- **Diseño del Sistema de Evaluación de Desempeño.**

  Una vez identificados los indicadores a evaluar a cada persona dependiendo del cargo que ocupa, es necesario el diseño de un formato o tablero que permita registrar los valores alcanzados y determinar si cumple, no cumple o excede los parámetros establecidos por indicador.

  En cada tablero se determinan los indicadores evaluados asignándoles un peso que al ser comparados con el valor real del indicador se obtiene la calificación total del desempeño del colaborador.

  El diseño incluye también el establecimiento de políticas de retribución de desempeño dependiendo de los valores alcanzados en el periodo de análisis.

  - **Frecuencia de Evaluación.**

    De acuerdo a la estructura organizacional, requerimientos y necesidades de la empresa, se

establece que la evaluación del personal se realiza trimestralmente.

A continuación se muestran los tableros diseñados para la Evaluación del Desempeño del Talento Humano.

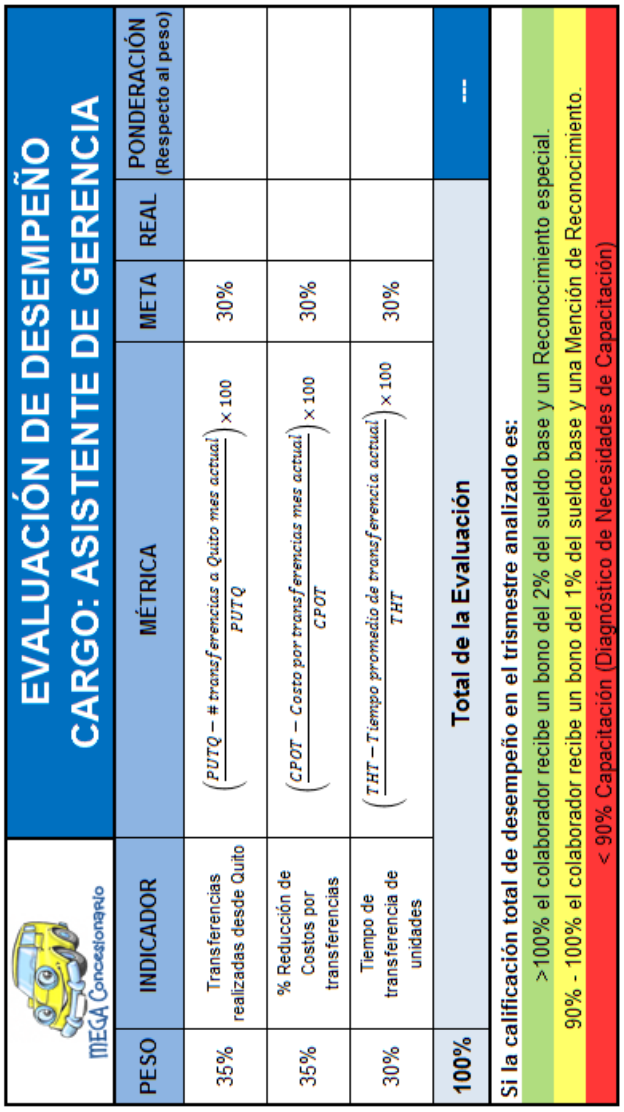
- **Gerente Financiero:**

TABLA 38. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: GERENTE FINANCIERO

MEGA Concesionario	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CARGO: GERENTE FINANCIERO				
PESO	**INDICADOR**	**MÉTRICA**	**META**	**REAL**	**PONDERACIÓN (Respecto al peso)**
25%	Nivel de Incremento de ventas	$\left(\frac{\#\ ventas\ mes\ año\ actual - \#\ ventas\ mes\ año\ anterior}{\#\ ventas\ mes\ año\ anterior}\right) \times 100$	10%		
25%	# Ventas perdidas	$\sum Ventas\ perdidas$	3		
25%	Cumplimiento de Ventas	$\left(\frac{\#\ Ventas\ Reales}{\#\ Ventas\ Programadas}\right) \times 100$	105%		
25%	Nivel de cumplimiento GM Difference	$\left(\frac{\#\ de\ conformidades}{total\ de\ parámetros\ auditados}\right) \times 100$	90%		
100%	**Total de la Evaluación**				---
Si la calificación total de desempeño en el trismestre analizado es:					
>100% el colaborador recibe un bono del 2% del sueldo base y un Reconocimiento especial.					
90% - 100% el colaborador recibe un bono del 1% del sueldo base y una Mención de Reconocimiento.					
< 90% Capacitación (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación)					

- **Asistente de Gerencia:**

TABLA 39. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: ASISTENTE DE GERENCIA



MEGA Concesionario	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CARGO: ASISTENTE DE GERENCIA				
PESO	INDICADOR	MÉTRICA	META	REAL	PONDERACIÓN (Respecto al peso)
35%	Transferencias realizadas desde Quito	$\left(\frac{PUTQ - \#\ transferencias\ a\ Quito\ mes\ actual}{PUTQ}\right) \times 100$	30%		
35%	% Reducción de Costos por transferencias	$\left(\frac{CPOT - Costo\ por\ transferencias\ mes\ actual}{CPOT}\right) \times 100$	30%		
30%	Tiempo de transferencia de unidades	$\left(\frac{THT - Tiempo\ promedio\ de\ transferencia\ actual}{THT}\right) \times 100$	30%		
100%	Total de la Evaluación				---
Si la calificación total de desempeño en el trismestre analizado es:					
>100% el colaborador recibe un bono del 2% del sueldo base y un Reconocimiento especial.					
90% - 100% el colaborador recibe un bono del 1% del sueldo base y una Mención de Reconocimiento.					
< 90% Capacitación (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación)					

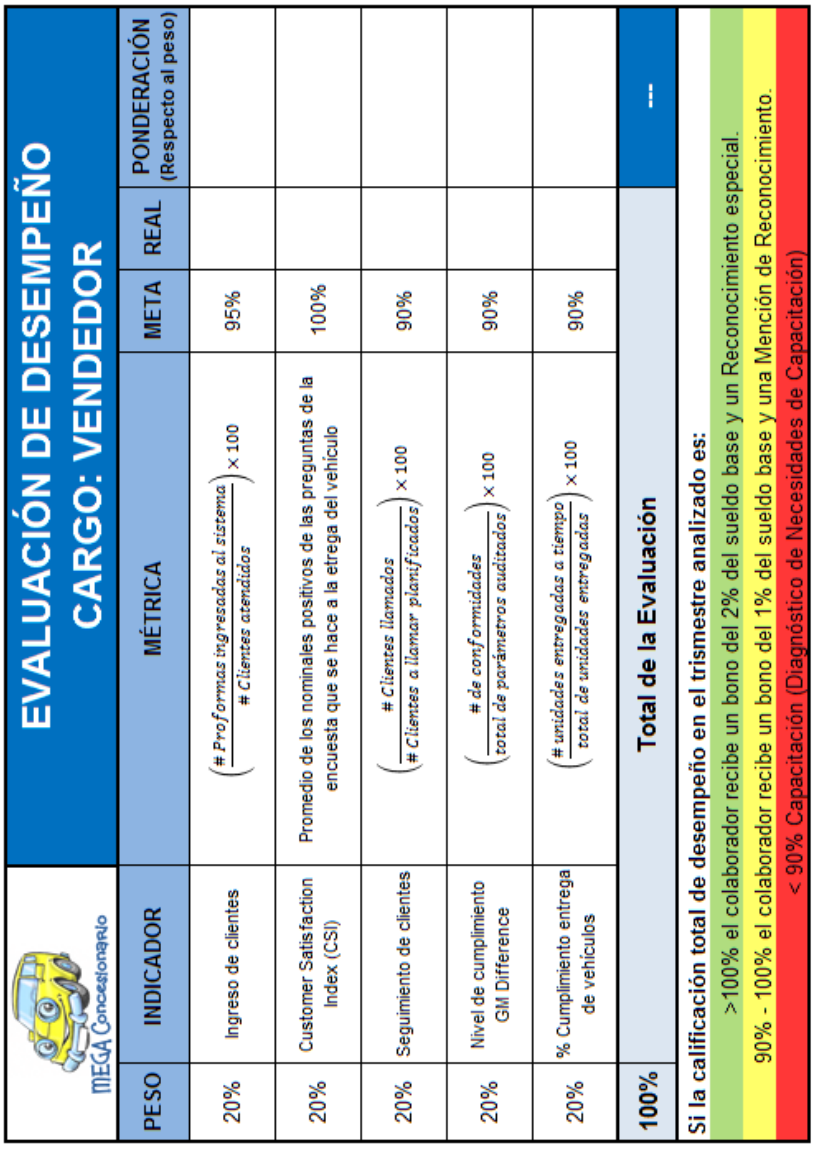
- **Coordinador de Ventas:**

TABLA 40. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: COORDINADOR DE VENTAS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CARGO: COORDINADOR DE VENTAS					
PESO	INDICADOR	MÉTRICA	META	REAL	PONDERACIÓN (Respecto al peso)
30%	Nivel de Incremento de ventas	$\left(\frac{\#\ ventas\ mes\ año\ actual - \#\ ventas\ mes\ año\ anterior}{\#\ ventas\ mes\ año\ anterior}\right) \times 100$	10%		
30%	Cumplimiento de Ventas	$\left(\frac{\#\ Ventas\ Reales}{\#\ Ventas\ Programadas}\right) \times 100$	105%		
25%	Nivel de cumplimiento GM Difference	$\left(\frac{\#\ de\ conformidades}{total\ de\ parámetros\ auditados}\right) \times 100$	90%		
15%	Facturas Anuladas	$\sum Facturas\ anuladas\ sin justificante$	0		
100%	**Total de la Evaluación**				---
Si la calificación total de desempeño en el trismestre analizado es:					
>100% el colaborador recibe un bono del 2% del sueldo base y un Reconocimiento especial.					
90% - 100% el colaborador recibe un bono del 1% del sueldo base y una Mención de Reconocimiento.					
< 90% Capacitación (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación)					

- **Vendedores:**

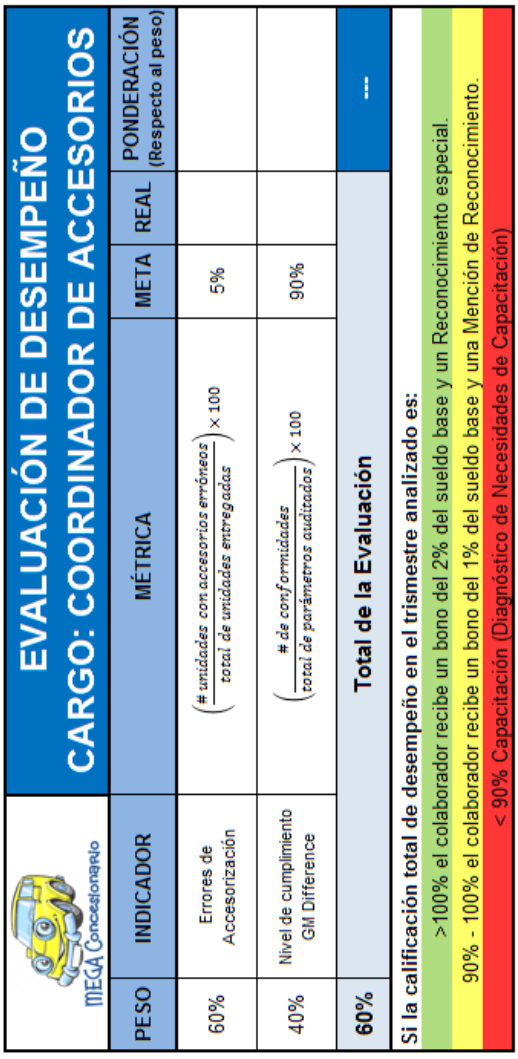
TABLA 41. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: VENDEDOR



MEGA Concesionario	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CARGO: VENDEDOR				
PESO	INDICADOR	MÉTRICA	META	REAL	PONDERACIÓN (Respecto al peso)
20%	Ingreso de clientes	$\left(\frac{\#\ Proformas\ ingresadas\ al\ sistema}{\#\ Clientes\ atendidos}\right) \times 100$	95%		
20%	Customer Satisfaction Index (CSI)	Promedio de los nominales positivos de las preguntas de la encuesta que se hace a la etrega del vehiculo	100%		
20%	Seguimiento de clientes	$\left(\frac{\#\ Clientes\ llamados}{\#\ Clientes\ a\ llamar\ planificados}\right) \times 100$	90%		
20%	Nivel de cumplimiento GM Difference	$\left(\frac{\#\ de\ conformidades}{total\ de\ parámetros\ auditados}\right) \times 100$	90%		
20%	% Cumplimiento entrega de vehículos	$\left(\frac{\#\ unidades\ entregadas\ a\ tiempo}{total\ de\ unidades\ entregadas}\right) \times 100$	90%		
100%	Total de la Evaluación				---
Si la calificación total de desempeño en el trismestre analizado es:					
>100% el colaborador recibe un bono del 2% del sueldo base y un Reconocimiento especial.					
90% - 100% el colaborador recibe un bono del 1% del sueldo base y una Mención de Reconocimiento.					
< 90% Capacitación (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación)					

- **Coordinador de Accesorios:**

TABLA 42. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: COORDINADOR DE ACCESORIOS



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CARGO: COORDINADOR DE ACCESORIOS					
PESO	INDICADOR	MÉTRICA	META	REAL	PONDERACIÓN (Respecto al peso)
60%	Errores de Accesorización	$\left(\frac{\#\ unidades\ con\ accesorios\ erróneos}{total\ de\ unidades\ entregadas}\right)\times 100$	5%		
40%	Nivel de cumplimiento GM Difference	$\left(\frac{\#\ de\ conformidades}{total\ de\ parámetros\ auditados}\right)\times 100$	90%		
60%	**Total de la Evaluación**				---

Si la calificación total de desempeño en el trismestre analizado es:

>100% el colaborador recibe un bono del 2% del sueldo base y un Reconocimiento especial.

90% - 100% el colaborador recibe un bono del 1% del sueldo base y una Mención de Reconocimiento.

< 90% Capacitación (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación)

CAPÍTULO 7

7. MONITOREO Y AUDITORÍA AL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

7.1. Proceso de Monitoreo y Control.

El éxito de un Sistema de Control de Gestión consiste no sólo de su diseño e implementación, sino también en lograr que la estrategia sea permanente en el tiempo.

Es importante conocer periódicamente cómo evoluciona la ejecución de la estrategia logrando que la organización se mantenga en un estado de sinergia constante.

- **Reuniones de Seguimiento.**

Es importante la planificación de reuniones periódicas, de acuerdo a las necesidades y los resultados que se van presentando, que tengan como objetivo el control de lo que se ha conseguido en la implementación del Sistema de Control de Gestión además del análisis de posibles desviaciones o problemas encontrados.

En estas reuniones se debe:

1. Analizar los resultados de los indicadores.
2. Determinar las acciones que se tomaron para obtener valores en verde, es decir, favorables para la estrategia.
3. Registrar resultados excepcionales. A continuación se muestra el formato a llenar por cada indicador excepcional.

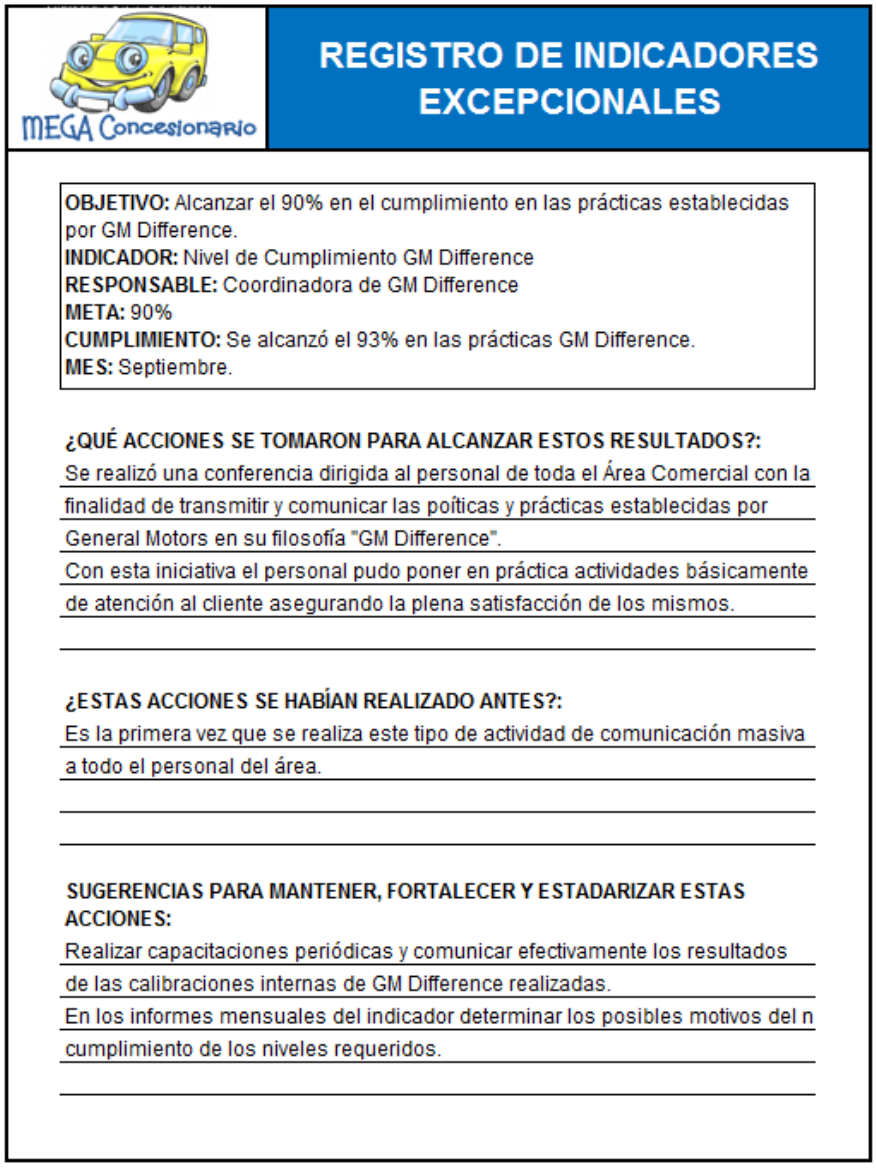


FIGURA 7.1. REGISTRO DE INDICADORES EXCEPCIONALES

4. Determinar las posibles causas de la consecución de valores en rojo.

5. Establecer acciones futuras a tomar para mejorar los valores no aceptables de los indicadores.
6. Registrar indicadores con resultados inaceptables.

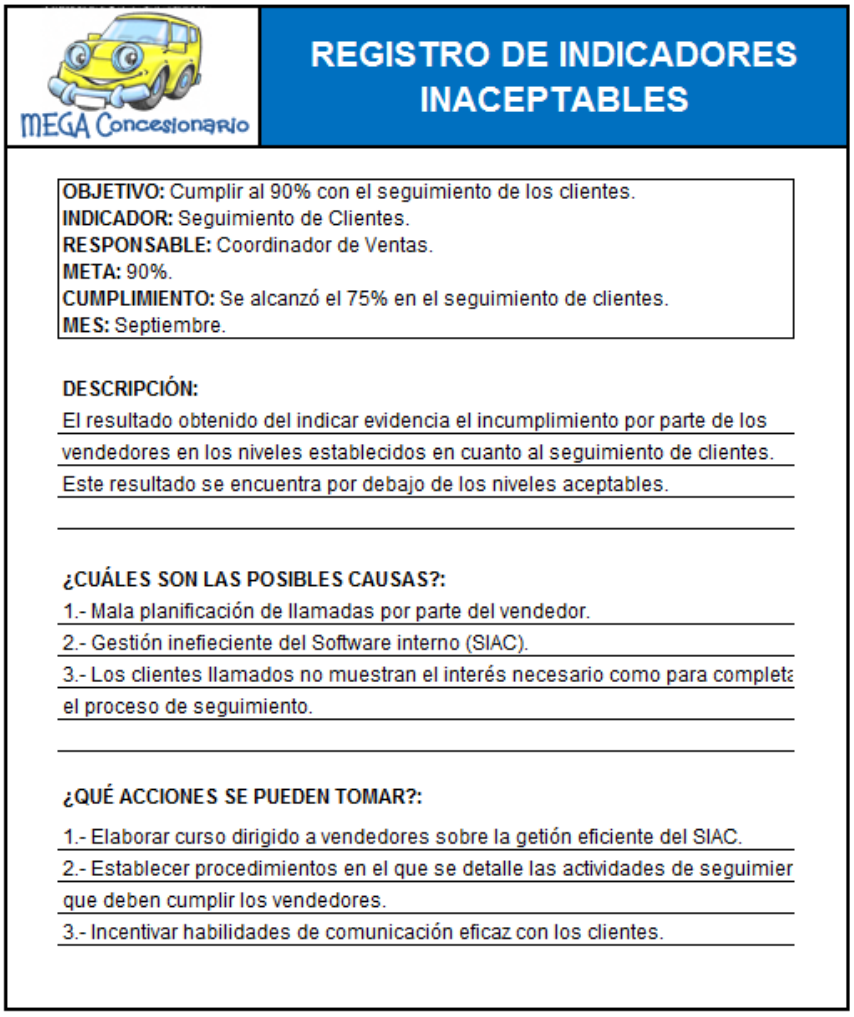


FIGURA 7.2. REGISTRO DE INDICADORES INACEPTABLES

Las soluciones planteadas deben ser monitoreadas en la siguiente reunión para determinar si se ha producido alguna mejora o no. El control de estas soluciones debe ser registrado determinando el responsable de llevarlas a cabo.

TABLA 43. REGISTRO DE SOLUCIONES

MEGA Concesionario	REGISTRO DE SOLUCIONES					
INDICADOR	**ESTADO**	**RESPONSABLE DEL INDICADOR**	**SOLUCIÓN**	**RESPONSABLE DE LA SOLUCIÓN**	**PROGRESO DE LA SOLUCIÓN**	**FECHA DE REVISIÓN**
Seguimiento de Clientes	**75%**	Coordinador de Ventas	Elaborar curso dirigido a vendedores sobre la getión eficiente del SIAC.	Coordinador de Ventas	En proceso	sep-11
			Incentivar habilidades de comunicación eficaz con los clientes.		En proceso	sep-11
			Establecer procedimiento de actividades de seguimiento		Por iniciar	sep-11

Es importante además llevar un historial de estas reuniones para tener constancia de las decisiones tomadas y darle seguimiento a las mismas, con esto logramos que sean ejecutadas. Se propone el siguiente formato de Registro de Reuniones.

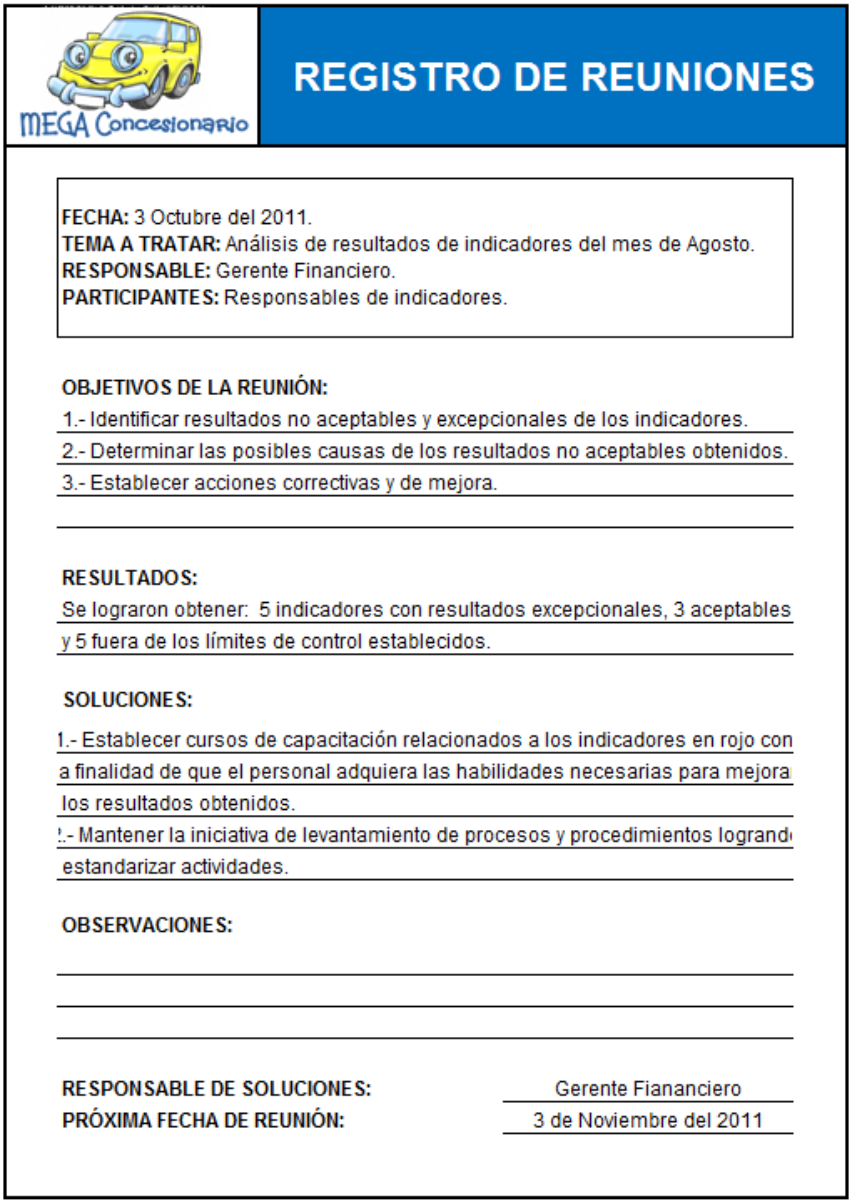


FIGURA 7.3. REGISTRO DE RUNIONES

7.2. Proceso de Auditoría.

Las auditorías son una herramienta que permite evaluar el nivel de cumplimiento y satisfacción de los indicadores planteados por la empresa para alcanzar los objetivos propuestos en su Plan Estratégico.

Consisten básicamente en la comparación entre las fuentes de captura o registros de donde se obtiene la información para elaborar Tableros de Control, así como el monitoreo de las fichas de indicadores.

- **Objetivos.**

  Los objetivos de la realización de auditorías periódicas al Sistema de Control de Gestión son los siguientes:

  - Verificar la confiabilidad y veracidad de los datos utilizados para el cálculo de indicadores.
  - Comprobar que los indicadores cumplen con la meta definida.
  - Confirmar el cumplimiento y mantenimiento de las Iniciativas Estratégicas implementadas.

- **Alcance.**

  Los principios de esta auditoría son aplicables únicamente al Área Comercial de la empresa puesto que está dentro del alcance de este proyecto, sin embargo, la estructura y herramientas definidas están diseñadas de tal forma que sea aplicable a cualquier departamento de la empresa y cualquier indicador que se defina para los mismos.

- **Estructura.**

  Las auditorías deben realizarse de forma periódica. Durante el primer año de implementación deben hacerse mensualmente y luego semestralmente para asegurar la mejora continua del sistema.

  De acuerdo a las necesidades de la auditoría pueden o no revisarse todos los indicadores ya que es posible realizar sólo un muestreo de todo el grupo, detalle que debe de ser definido por el Equipo auditor en el Plan de Auditoría que será presentado con anticipación para asegurar la organización de los procesos a ser auditados.

TABLA 44. PLAN DE AUDITORÍA

MEGA Concesionario	**PLAN DE AUDITORÍA**

FECHA: 15 de Noviembre del 2011.
AUDITOR LÍDER: Gerente Financiero.
EQUIPO AUDITOR: Gerente Financiero, Jefe de Créditos y Cobranzas, Responsable GM Difference.
DEPARTAMENTO A SER AUDITADO: Ventas.

HORA	AUDITOR	DEPARTAMENTO	INDICADOR	RESPONSABLE DEL INDICADOR	OBJETIVO RELACIONADO	HERRAMIENTA (FUENTE DE CAPTURA)
10H00	Responsable GM Difference	Ventas	Nivel de Cumplimiento GM Difference	Coordinador GM Difference	Alcanzar el 90% en el cumplimiento de las prácticas establecidas por GM Difference.	Reporte de auditorías internas de GM Difference
10H00	Gerente Financiero	Ventas	Seguimiento de Clientes	Coordinador de Ventas	Cumplir al 90% con el seguimiento de los clientes.	SIAC
11H00	Jefe de Créditos y Cobranzas	Ventas	% Cumplimiento de entrega de vehículos.	Vendedores	Alcanzar el 90% en el cumplimiento de las horas y fechas de entrega de vehículos.	Checklist de Recepción de Vehículo

- **Etapas del Proceso.**

1. Seleccionar al equipo auditor de acuerdo a las competencias y conocimientos que posee el personal en auditorías y en el Sistema de Control de Gestión.

2. El Equipo Auditor planifica la auditoría.
3. El Equipo Auditor elabora los formatos que le servirán de guía para realizar la Auditoría.

TABLA 45. REPORTE DE AUDITORÍA DE INDICADORES

MEGA Concesionario	REPORTE DE AUDITORÍA DE INDICADORES

FECHA DE AUDITORÍA: 15 de Noviembre del 2011.
FECHA DE REPORTE: 20 de Noviembre del 2011.
EQUIPO AUDITOR: Gerente Financiero, Jefe de Créditos y Cobranzas, Responsable GM Difference.
INDICADOR AUDITADO: Seguimiento de Clientes

OBJETIVO RELACIONADO: Cumplir al 90% con el seguimiento de los clientes.

FUENTE DE CAPTURA	CONFORME	NO CONFORME	OBSERVACIONES/COMENTARIOS
SIAC	X		N/A
Formato de registro de seguimiento de clientes	X		Se verifica la correcta utilización del formato

4. El Equipo Auditor revisa aspectos como el objetivo relacionado con el indicador auditado, la relación y conformidad con el origen de los datos mediante la solicitud de los archivos o registros de donde se obtienen los resultados de los indicadores para evaluar su confiabilidad, existencia de puntos de incumplimiento de metas así como su respectivo análisis y evidencia de la ejecución del plan de acción propuesto.

5. El Equipo Auditor elabora el Informe de auditoría, que incluye:
    a. Categorización de desviaciones encontradas.
    b. Propone Acciones correctoras.
    c. Propone Acciones preventivas.

6. Reunión final de auditoría: El Equipo Auditor informa al Departamento o responsable de indicador auditado sobre los resultados de la auditoría y presenta los informes de no-conformidad u observaciones encontradas.

INFORME DE AUDITORÍA

FECHA DE AUDITORÍA: 15 de Noviembre del 2011.
FECHA DE REPORTE: 20 de Noviembre del 2011.
EQUIPO AUDITOR: Gerente Financiero, Jefe de Créditos y Cobranzas, Responsable GM Difference.
INDICADOR AUDITADO: Seguimiento de Clientes

OBJETIVO DE LA AUDITORÍA:
1.- Detallar los resultados obtenidos en la auditoría.
2.- Comunicar al personal auditado la información y hallazgos levantados.

ALCANCE: Departamento de Ventas del Área Comercial de la empresa.

OBJETIVOS	INDICADOR	FUETE DE CAPTURA	HALLAZGOS ENCONTRADOS
Alcanzar el 90% en el cumplimiento de las prácticas establecidas por GM Difference.	Nivel de Cumplimiento GM Difference	Reporte de auditorías internas de GM Difference	Ninguno
Cumplir al 90% con el seguimiento de los clientes.	Seguimiento de Clientes	SIAC	Personal falla en el manejo eficiente del Software interno.
Alcanzar el 90% en el cumplimiento de las horas y fechas de entrega de vehículos.	% Cumplimiento de entrega de vehículos.	Checklist de Recepción de Vehículo	Checlists incompletos.

ACCIONES CORRECTIVAS:
1.- Reforzar el uso de la herramienta SIAC.
2.- Comunicar al cliente el correcto manejo del Checklist de recepción de vehículos antes de la entrega.

ACCIONES PREVENTIVAS:
1.- Revisar periódicamente el estado de los indicadores e integridad de las fuentes de captura.

OBSERVACIONES GENERALES:
1.- El personal auditado mostró plena disposición a facilitar la información necesaria.

FIGURA 7.4. INFORME DE AUDITORÍA

CAPÍTULO 8

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

8.1. Análisis de resultados obtenidos.

Una vez implementado el Sistema de Control de Gestión dentro de la empresa se requiere evaluar los resultados obtenidos a partir del momento en que se establece la planeación estratégica, que incluye el establecimiento de objetivos, indicadores e iniciativas a desarrollar para la mejora de los mismos.

Las iniciativas Documentación de Procesos y desarrollo del Plan de Capacitación evidencian un cambio en el nivel de los indicadores propuestos. Dichos cambios, plantean oportunidades de mejora para la sostenibilidad del Sistema de Control de Gestión en el Área Comercial de la empresa.

A continuación se presenta el análisis de resultados obtenidos para los indicadores estratégicos mostrando la situación previa y posterior a la implementación del sistema.

TABLA 46. ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS

OBJETIVO	ABRIL-JUNIO 2011	OCTUBRE-DICIEMBRE 2011
Incrementar en un 10% el número de ventas.	Se obtiene un promedio de cumplimiento del 52%, sin embargo, este incremento se debe a que el mercado adquiere vehículos antes de que suban de precio debido al alza de aranceles de importación de vehículos, partes y repuestos.	Se alcanza un promedio del 8% cumpliendo la meta propuesta aun cuando es evidente la disminución de unidades vendidas en comparación con los primeros meses de análisis.
Disminuir en un 30% costos operativos por transferencias desde Quito.	Los gastos por transferencias ascienden a los 9.100 USD debido a la gran cantidad de unidades que se debió de traer de los patios de Quito para satisfacer los requerimientos de vehículos en Guayaquil.	El gasto en estos 3 meses ha descendido a 6.300 USD lo que representa un ahorro neto de 2.800 USD con tendencia a seguir disminuyendo en los próximos meses.
No perder más de 3 ventas por falta de stock de vehículos.	Se perdieron un total de 35 ventas debido a que no se contaba con el vehículo deseado por el cliente, ya sea en modelo o color, sin poderlo conseguir por transferencia de otras concesionarias.	Las ventas perdidas han disminuido a un total de 16 en el trimestre y con una clara tendencia a seguir disminuyendo.
Alcanzar el 105% de la meta de ventas establecida por General Motors.	El promedio de cumplimiento de la meta establecida por General Motors para la concesionaria en el trimestre es de 147% gracias a la gran cantidad de personas que compraron en estos meses para evitar el incremento de los	Aun después de la fuerte saturación del mercado debido a la gran compra de vehículos en la primera mitad del año, en el trimestre se logra un cumplimiento del 106%, garantizándole a la empresa el

	precios de los vehículos debido al alza de los aranceles.	incentivo económico que brinda la marca por cumplir con su cuota de ventas.
Aumentar a un 95% el ingreso a sistema de clientes atendidos.	En el trimestre se registra un promedio de ingresos al sistemas de sólo el 68% de los clientes atendidos por los vendedores, lo que provoca una posible pérdida de ventas potenciales a corto o largo plazo debido a que no se le pudo hacer el seguimiento adecuado a las necesidades de esos clientes.	El promedio trimestral de ingreso de clientes atendidos al sistema ha aumentado en un 92%, incremento considerable que permite que se puedan obtener futuras ventas siempre y cuando se realice el seguimiento respectivo.
Alcanzar el 100% del CSI.	El porcentaje promedio del CSI del trimestre es del 92,1% pudiendo considerarse como un buen indicador, sin embargo, no lo suficiente para la satisfacción y tranquilidad de la gerencia para poder asegurar de manera completa el incentivo económico de General Motors por el nivel de SCI.	Se ha logrado un promedio trimestral de 96,5% y se aprecia una clara tendencia de su incremento al pasar de los meses permitiéndole a la concesionaria recibir una mayor compensación económica por parte de General Motors.
Cumplir al 90% con el seguimiento de los clientes.	En este trimestre sólo se logra realizar el seguimiento adecuado al 72,7% de los clientes, lo que ocasiona que del porcentaje faltante se puedan perder clientes potenciales.	Se consigue un aumento en el índice del seguimiento de los clientes a un promedio trimestral de 89,3 % garantizando una mayor captación y retención de clientes potenciales pare ventas ya sea a largo o corto plazo.
Disminuir en un 30% el tiempo promedio de transferencias de unidades entre concesionarias de Guayaquil.	El promedio trimestral del tiempo de espera para las unidades aumentó un 6% con respecto a su promedio histórico del año 2010.	El promedio trimestral de disminución del tiempo de transferencia de unidades llega a un 28% con la tendencia a seguir disminuyendo.

Mantener un máximo de 5% en errores de accesorización del vehículo.	En el trimestre se obtiene un 9% de errores de accesorización referentes no sólo a accesorios incorrectos, si no también accesorios que no han sido colocados a tiempo para la fecha de entrega o colocados y en mal estado.	Se disminuyen a un 5% los errores de accesorización con una notable tendencia a la baja, lo que ha evitado numerosas insatisfacciones de los clientes a la hora de la entrega de su vehículo.
Alcanzar el 90% en el cumplimiento de las prácticas establecidas por GM Difference.	El promedio trimestral del cumplimiento de las prácticas de GM Difference llegan apenas al 70% acorde a los controles internos que se realizan en la empresa, este valor pone en riesgo el incentivo económico otorgado por General Motors para sus concesionarias al cumplir con sus buenas prácticas del proceso de ventas de los vehículos.	Se alcanza un 93% de cumplimiento del GM Difference no sólo garantizando el incentivo económico brindado por General Motors, si no también garantizando el objetivo mismo de la implementación del GM Difference, que es fidelizar a los clientes con la marca y con la concesionaria.
Alcanzar el 90% en el cumplimiento de las horas y fechas de entrega de vehículos.	Sólo el 81% de los vehículos entregados cumplían fechas y horas acordadas por los asesores comerciales, lo que inevitablemente provoca el descontento e insatisfacción de un importante número de clientes.	Aumenta el cumplimiento de las fechas de entrega de vehículos a un 92%, posiblemente sea necesaria una iniciativa más específica para poder aumentar este indicador, pero se tendrá que decidir según su progreso a lo largo de los meses.
Disminuir a 0 la anulación sin justificante de facturas emitida.	El promedio trimestral de anulaciones de facturas emitidas ha sido de 3, lo que pone en gran riesgo los incentivos brindados por General Motors.	El número de anulaciones por mes de facturas para este trimestre es de sólo una factura lo que elimina el riesgo de perder el incentivo económico de General Motors.
Cumplir al 100% el plan desarrollado de capacitación para el Área Comercial.	En este trimestre no se tienen registros de las horas de capacitación cumplidas.	Se obtienen excelentes resultados en el indicador cumpliendo casi a totalidad las horas de capacitación planificadas.

8.2. Resultados Esperados.

Durante el tiempo que dura el estudio y análisis de la empresa se refleja en los indicadores que el desempeño general hacia el cumplimiento de los objetivos planteados se encuentra en constante ascenso, sin embargo, al terminar el estudio todavía no se llega al 100% de las metas planteadas.

Dada la importancia de establecer un estimado del tiempo en que se llegará al cumplimiento de los objetivos se procede a establecer la ecuación de tendencia de cada unos de las gráficas de los indicadores para poder realizar las proyecciones acordes a cada meta.

Analizando los valores de las proyecciones de los indicadores, se puede concluir que el cumplimiento total de las metas establecidas para el Sistema de Control de Gestión diseñado se alcanzarán para el primer trimestre del año 2012.

No se puede dejar a un lado la tarea de mantener el cumplimiento de los indicadores y esto se logrará con la correcta utilización de los manuales de procedimientos, permitiendo así mayor coordinación de tareas y menos errores, además, del continuo

cumplimiento del Plan de Capacitación y Coaching logrando la mejora continua de todos los empleados del área.

TABLA 47. RESULTADOS ESPERADOS

Nº	Objetivo	Indicador	Meta	Ecuación	Semáforo													
					2011												2012	
					Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene	Feb	Mar
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Incrementar en un 10% el número de ventas.	Nivel de Incremento de ventas	10%	y = -0,0704x + 0,6456	56%	60%	42%	17%	52%	13%	10%	14%	2%	-6%	-13%	-20%
2	Disminuir en un 30% costos operativos por transferencias desde Quito.	Transferencias realizadas desde Quito	30%	y = 0,0489x - 0,1037	0%	3%	-7%	7%	20%	13%	23%	30%	37%	39%	43%	48%
		% Reducción de Costos por transferencias	30%	y = 0,0489x - 0,1037	0%	3%	-7%	7%	20%	13%	23%	30%	37%	39%	43%	48%
3	No perder más de 3 ventas por falta de stock de vehículos.	# Ventas perdidas	3	y = -1,1167x + 13,806	12	14	9	10	7	6	7	5	4	2,639	1,522	0,406
4	Alcanzar el 105% de la meta de ventas establecida por General Motors.	Cumplimiento de Ventas	105%	y = -0,0658x + 1,5842	151%	153%	138%	114%	142%	113%	108%	108%	102%	93%	86%	79%
5	Aumentar a un 95% el ingreso a sistema de clientes atendidos.	Ingreso de clientes	95%	y = 0,0418x + 0,5964	68%	70%	65%	74%	76%	95%	88%	91%	98%	100%	100%	100%
6	Alcanzar el 100% del CSI.	Customer Satisfaction Index (CSI)	100%	y = 0,0077x + 0,9058	90,6%	92,5%	93,1%	92,9%	95,4%	95,6%	96,4%	96,2%	97%	98,3%	99,1%	99,8%
7	Cumplir al 90% con el seguimiento de los clientes.	Seguimiento de clientes	90%	y = 0,0281x + 0,6412	70%	73%	75%	72%	70%	75%	82%	92%	93%	92%	95%	98%
8	Disminuir en un 30% el tiempo promedio de transferencias de unidades entre concesionarias de Guayaquil.	Tiempo de transferencia de unidades	30%	y = 0,0556x - 0,1296	-17%	0%	0%	17%	17%	33%	33%	17%	33%	43%	48%	54%
9	Mantener un máximo de 5% en errores de accesorización del vehículo.	Errores de Accesorización	5%	y = -0,0081x + 0,117	13%	8%	8%	10%	9%	7%	6%	5%	5%	4%	3%	2%
10	Alcanzar el 90% en el cumplimiento de las prácticas establecidas por GM Difference.	Nivel de cumplimiento GM Difference	90%	y = 0,0364x + 0,6451	74%	67%	70%	78%	85%	93%	89%	93%	96%	100%	100%	100%
11	Alcanzar un 90% del cumplimiento en las horas y fechas de entrega de vehículos.	% Cumplimiento entrega de vehículos	90%	y = 0,0168x + 0,7487	86%	77%	80%	75%	76%	80%	94%	87%	95%	92%	93%	95%
12	Disminuir a 0 la anulación sin justificante de facturas emitida.	Facturas Anuladas	0	y = -0,4333x + 4,1667	4	3	2	5	0	1	2	1	0	0	0	0

CAPÍTULO 9

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

9.1. Conclusiones.

1. El Sistema de Control de Gestión permite traducir la estrategia a objetivos claros. Como el Área Comercial de la empresa no tiene establecido su planeación estratégica, los colaboradores no tenían conocimiento de cómo podían contribuir en el cumplimiento de las metas. Mediante la creación y comunicación de objetivos medibles se proporcionó una forma sencilla de entender lo que la organización espera del Área.

2. Gracias al Sistema de Control de Gestión y despliegue de la estrategia, se logran identificar los principales problemas y oportunidades de mejora del Área permitiendo establecer

iniciativas con la finalidad de reducir o eliminar los problemas y sacar provecho de las oportunidades encontradas.

3. Se logran definir indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos planteados con la finalidad de poder hacer un seguimiento y asegurar el cumplimiento de los mismos.

4. El compromiso y predisposición de todo el personal del Área Comercial fueron factores claves para el diseño y desarrollo del Sistema de Control de Gestión. La ayuda recibida en la revisión de procedimientos, recolección de información y formulación de objetivos e indicadores facilitó en gran medida la implementación del Sistema.

5. El Tablero de Control fue una herramienta clave para el seguimiento del estado de los objetivos propuestos. Gracias a los colores utilizados en la semaforización, no sólo el personal responsable de los indicadores estarán al tanto del estado de la estrategia ya que todos podrán apreciar fácilmente si se están cumpliendo o no los objetivos.

6. Gracias al levantamiento y documentación de procesos y procedimientos del Área Comercial, se pudieron identificar y estandarizar las actividades que agregan valor con la finalidad de reducir tiempos de respuesta en el servicio brindado a los clientes. La metodología utilizada permite determinar fácilmente los responsables y personas que intervienen en cada etapa de los procedimientos además de las actividades relacionadas con los mismos.

7. El desarrollo del Plan de Capacitación para el personal del Área Comercial es importante no sólo para la obtención, mejora y actualización de conocimientos de los colaboradores sino que reitera también el compromiso de la Dirección en el desarrollo del Talento Humano, pilar fundamental para el Sistema y la Organización.

8. Mediante el Sistema de Evaluación del Desempeño diseñado se puede determinar la medida en la que el personal contribuye al logro de los objetivos estratégicos planteados. Es importante

no sólo el reconocimiento que se da al personal que obtenga resultados excepcionales sino también el análisis e identificación del por qué se podrían obtener resultados no aceptables.

9. El correcto Monitoreo y Control es muy importante para el mantenimiento del Sistema de Control de Gestión. Mediante la realización de reuniones periódicas se garantiza la continuidad del proyecto y el mejoramiento continuo puesto que es posible la toma de decisiones estratégicas en momentos claves.

10. El proceso de Auditorías constituye una herramienta de retroalimentación del desempeño del Sistema puesto que permite identificar y mejorar puntos débiles, a su vez, valida la confiabilidad de los datos utilizados en la determinación de los indicadores.

9.2. Recomendaciones.

1. Evaluar el Sistema de Control de Gestión periódicamente permite adaptarlo a los cambios organizacionales y de mercado que puedan presentarse, además, evidencia el efecto que están logrando las iniciativas en el logro de la estrategia. En caso de que los resultados no sean los esperados, se deberán redefinir los indicadores y considerar iniciativas de mayor impacto.

2. Se requiere el compromiso de los responsables de cada uno de los objetivos estratégicos e indicadores para que la toma de datos sea coherente, real y que permita tomar decisiones acertadas.

3. Planificar a detalle las auditorías internas de procesos que se realicen para que proporcionen información relevante, y así poder analizar y tomar acciones de mejora respecto al funcionamiento del Sistema de Control de Gestión.

4. Llevar un adecuado control de los registros resultantes tanto del proceso de monitoreo y control como de las auditorías con la

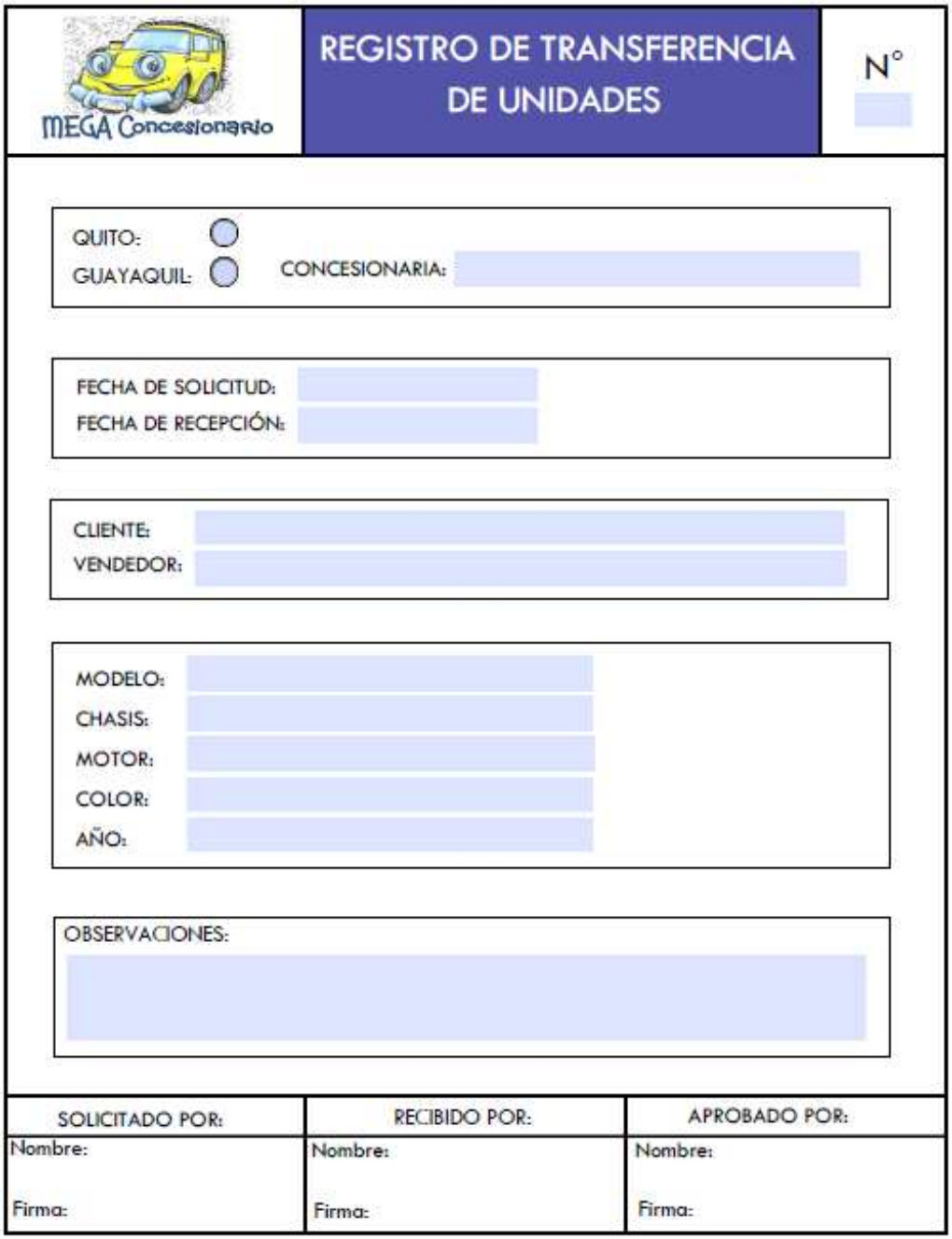
finalidad de que quede constancia de las soluciones y planes de acción propuestos.

5. Desarrollar una herramienta informática que sea utilizada para monitorear el avance del Sistema de Control de Gestión y permita la revisión de información de indicadores, identificación de datos no aceptables y hallazgos de auditorías.

6. Replicar la metodología utilizada para el diseño del Sistema en las demás sucursales de la empresa permitiendo desplegar la estrategia a toda la Organización.

ANEXOS

ANEXO A. REGISTRO DE TRANSFERENCIA DE UNIDADES



ANEXO B. REGISTRO DE PÉRDIDA DE VENTAS

MEGA Concesionario

REGISTRO DE PÉRDIDA DE VENTAS

N°

FECHA:

CLIENTE:

VENDEDOR:

MOTIVO:

- FALTA DE MODELO ☐
- FALTA DE COLOR ☐
- FALTA DE ACCESORIOS ☐
- OTRO ☐

VEHÍCULO SOLICITADO POR EL CLIENTE:

- MODELO:
- COLOR:
- AÑO:
- ACCESORIOS:

COMENTARIOS:

FIRMA VENDEDOR

ANEXO C. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

MEGA Concesionario

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

FECHA:

CLIENTE:

VENDEDOR:

	SÍ	NO
¿SATISFACCIÓN GENERAL CON LA EXPERIENCIA DE COMPRA Y ENTREGA?	☐	☐
¿VEHÍCULO FUE ENTREGADO EN LA FECHA ACORDADA?	☐	☐
¿VEHÍCULO ENTREGADO EN BUENAS CONDICIONES?	☐	☐

GRADO DE SATISFACCIÓN CON LA ENTREGA DEL VEHÍCULO

○ ○ ○ ○ ○

\- 1 2 3 4 5 +

GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL ASESOR COMERCIAL

○ ○ ○ ○ ○

\- 1 2 3 4 5 +

COMENTARIOS:

FIRMA CLIENTE

ANEXO D. SEGUIMIENTO VEHÍCULOS ENTREGADOS

SEGUIMIENTO DE VEHÍCULOS ENTREGADOS

ASESOR COMERCIAL	CLIENTE	MODELO	CELULAR	TRABAJO	CASA	FECHA DE ENTREGA	SEGUIMIENTO	
							SEMANA 1	SEMANA 2
Carlos Perez	Rubén Tapia Mendez	Grand Vitara Sz 2.0 TM 4x2	086781177	042289200	042207163	14/06/11	X	X

ANEXO E. REGISTRO DEL DESEMPEÑO DE VENDEDORES EN EL SEGUIMIENTO DE SUS CLIENTES

REPORTE DE SEGUIMIENTO DE CLIENTES

Fecha	Asesor Comercial	Clientes por llamar	Clientes llamados	% Desempeño	%Grupal	
01/06/2011	Carlos Perez	10	9	90%	96	1
01/06/2011	Margarita Betancourt	9	9	100%		0
01/06/2011	Christian Marin	7	7	100%		0
01/06/2011	Victor Espinoza	10	9	90%		0
01/06/2011	Fernando Zambrano	4	4	100%		0
01/06/2011	Omar Chiriboga	5	5	100%		0
02/06/2011	Carlos Perez	12	8	67%	76	1
02/06/2011	Margarita Betancourt	13	9	69%		0
02/06/2011	Christian Marin	12	10	83%		0
02/06/2011	Victor Espinza	14	11	79%		0
02/06/2011	Fernando Zambrano	16	11	69%		0
02/06/2011	Omar Chiriboga	13	12	92%		0
03/06/2011	Carlos Perez	16	15	94%	67	1
03/06/2011	Margarita Betancourt	12	12	100%		0
03/06/2011	Christian Marin	12	1	8%		0
03/06/2011	Victor Espinza	17	12	71%		0
03/06/2011	Fernando Zambrano	15	11	73%		0
03/06/2011	Omar Chiriboga	15	7	47%		0
04/06/2011	Carlos Perez	15	12	80%	90	1
04/06/2011	Margarita Betancourt	15	14	93%		0
04/06/2011	Christian Marin	12	11	92%		0
04/06/2011	Victor Espinoza	11	10	91%		0
04/06/2011	Fernando Zambrano	10	9	90%		0
04/06/2011	Omar Chiriboga	8	8	100%		0

ANEXO F. PRÁCTICAS GM DIFFERENCE

THE GM DIFFERENCE!

CATEGORIAS DE VENTAS
S3, S4, S5 & P7 - CSI

CATEGORIA S3
PROSPECCIÓN DE
VEHÍCULOS NUEVOS

CATEGORIA S3 – PROSPECCIÓN DE VEHÍCULOS NUEVOS

Definición

El concesionario cuenta con un sistema eficiente de prospección para clientes de vehículos nuevos Chevrolet.

Propósito

Contar con un método organizado para conseguir nuevos clientes, así como mantener un procedimiento estandarizado para el seguimiento de clientes potenciales.

SECCIONES PARA IMPLEMENTAR LA CATEGORIA S3

SECCIONES Y ESTÁNDARES CATEGORIA S3

Recopilación de información

S3.1 Se cuenta con un sistema ágil de prospección, captación de información y seguimiento de prospectos o clientes potenciales de showroom / autoshows / website / repuestos / usados / servicio / GMAC / entre otros.

SECCIONES Y ESTÁNDARES CATEGORIA S3

Categorización / Definición de Perfiles

S3.2 Todos los Asesores de Ventas conocen las definiciones de clientes (prospectos, potenciales, efectivos y reales)

SECCIONES Y ESTÁNDARES CATEGORIA S3

Categorización / Definición de Perfiles

S3.3 Se registra toda la información de cada uno de los clientes potenciales para poder definir un "Perfil del Cliente"

Medición de Contacto / Plan / Seguimiento

S3.4 El asesor comercial establece un cronograma de seguimiento a todos los tipos de clientes

S3.5 Los asesores comerciales dedican el tiempo necesario a la labor de prospección y seguimiento de clientes, de acuerdo a un plan de trabajo diario

SECCIONES Y ESTÁNDARES CATEGORIA S3

Medición de Efectividad

S3.7 Se revisa por semana/asesor toda la información de efectividad

- # ventas / # tráfico = # vehículos vendidos / total de cotizaciones realizadas (semana-mes)
- # ventas asesor / # tráfico asesor = # vehículos vendidos por asesor / # cotizaciones hechas por asesor

SECCIONES Y ESTÁNDARES CATEGORIA S3

Medición de Efectividad

S3.8 El equipo de ventas revisa diariamente el estatus de prospectos/asesores

Envío de Información

S3.9 Se registra mensualmente la efectividad de las ventas por cada asesor

CATEGORIA S4
PROCESO CONSULTIVO DE VENTA

CATEGORIA S4 – PROCESO CONSULTIVO DE VENTAS

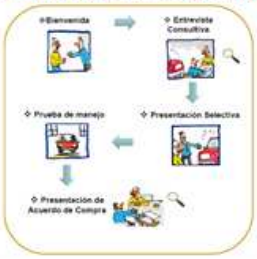
Definición

Todos los asesores comerciales comprenden y aplican el proceso consultivo de ventas, garantizando una experiencia positiva y única con Chevrolet.

Propósito

Asegurar un proceso de ventas efectivo que permita construir una relación de confianza con el cliente, lograr las metas de ventas y sembrar la base de una relación a largo plazo entre el cliente y el concesionario.

SECCIONES PARA IMPLEMENTAR LA CATEGORIA S4



SECCIONES Y ESTÁNDARES CATEGORIA S4

Bienvenida

S4.1 El Concesionario cuenta con un procedimiento escrito para dar la bienvenida, saludar y conocer a sus clientes. Todas las personas de ventas han leído y comprendido sus responsabilidades con respecto a esta política.

S4.2 Todos los clientes que llegan al concesionario son atendidos de forma rápida (5 minutos), entusiasta y cortés

SECCIONES Y ESTÁNDARES CATEGORIA S4

Entrevista Consultiva

S4.3 El asesor comercial explica en forma general al cliente los pasos del proceso de ventas que se realiza en los concesionarios Chevrolet.

S4.4 Se ofrece a todos los clientes que llegan al concesionario algún tipo de bebida

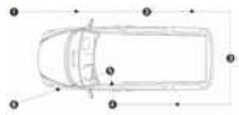
S4.5 El asesor comercial debe realizar una entrevista al cliente para comprender claramente sus necesidades, prioridades y expectativas

S4.6 El asesor comercial tiene un trato profesional y cortés con todos los clientes y en todo momento

SECCIONES Y ESTÁNDARES CATEGORIA S4

Presentación Selectiva

S4.7 El asesor comercial realiza la demostración de la 6 posiciones del vehículo Chevrolet para presentar las características y beneficios principales del vehículo, de acuerdo a las necesidades que identificó en su cliente.



SECCIONES Y ESTÁNDARES CATEGORIA S4

Presentación Selectiva

S4.8
- Los asesores comerciales conocen adecuadamente el portafolio de productos y servicios Chevrolet

S4.9
- Se le ofrece al cliente todos los accesorios Chevrolet disponibles en el momento de la compra

SECCIONES Y ESTÁNDARES CATEGORIA S4

Prueba de Manejo

S4.10

Se debe ofrecer a todos los clientes una prueba de manejo en el tiempo y lugar convenientes (De acuerdo a la política comercial de GM)

SECCIONES Y ESTÁNDARES CATEGORIA S4

Presentación de Acuerdos de Compra

- S4.13 • Se evalúa y revisa el proceso de negociación del vehículo usado con el cliente (si aplica)
- S4.14 • Se explica al cliente la totalidad de las especificaciones, accesorios, planes de financiamiento y costos del vehículo
- S4.15 • El asesor comercial resume y explica los planes de financiamiento que ofrece el concesionario para el vehículo seleccionado
- S4.16 • Se explica claramente al cliente cual sería el costo TOTAL de la transacción, incluyendo todos los gastos asociados

CATEGORIA S5
PROCESO DE ENTREGA DE VEHÍCULOS NUEVOS

CATEGORIA S5 – PROCESO DE ENTREGA DE VEHÍCULOS NUEVOS

Definición

Proporcionar una experiencia de entrega positiva y memorable para el cliente.

Propósito

Incorporar prácticas del proceso de entrega (antes, durante y después) que provean una experiencia positiva y memorable para el cliente.

BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR ESTA CATEGORIA

Cliente
- Cumplimiento en las fechas anunciadas de entrega
- Experiencia de entrega positiva y memorable
- Conocimiento básico sobre las características de su nuevo vehículo y su operación.

Calidad
- Los procesos son enfocados en la satisfacción y entusiasmo del cliente.

Respuesta
- Facilita y optimiza la planificación de citas con los clientes, minimizando incumplimientos en la entrega.

SECCIONES Y ESTÁNDARES CATEGORIA S5

Entrega de Vehículos Nuevos

- S5.1 El Asesor de Ventas que vendió el vehículo está presente en el proceso de entrega del vehículo.
- S5.2 En el momento de llegada del cliente al concesionario, se da una amable y cálida bienvenida.
- S5.3 En el momento de entrega del vehículo, todas las características de operación del mismo son explicadas al cliente.
- S5.4 En el momento de entrega se ofrece una orientación de conducción a los clientes.

SECCIONES Y ESTÁNDARES CATEGORIA P7

Exhibición de Accesorios

P7.8
- Los catalogos de accesorios son exhibidos profesionalmente en la vitrina de vehículos nuevos, área de recepción del departamento de servicio y repuestos

P7.9
- El listado de accesorios está incluido en brochures promocionales

P7.10
- El material promocional de accesorios es puesto en el vehículo después del servicio (alistamiento) y antes de la entrega del nuevo vehículo.

SECCIONES Y ESTÁNDARES CATEGORIA P7

Exhibición de Accesorios

P7.15
- Otra mercadería es exhibida para promover ventas y atraer el interés del cliente

P7.16
- Áreas de exhibición son inspeccionadas diariamente para asegurar que se tenga un buen stock, limpio y oredenado

P7.17
- Los repuestos y accesorios se marcan claramente con el precio y se separan de acuerdo a la marca.

ANEXO G. REGISTRO DE CAPACITACIÓN

	REGISTRO DE CAPACITACIÓN

FECHA:

CURSO:	
CONTENIDO DEL CURSO	

PERSONAL CAPACITADO			
N°	NOMBRE	DEPARTAMENTO	FIRMA
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

RESPONSABLE DE LA CAPACITACIÓN: FACILITADOR:

OBSERVACIONES:

ANEXO H. FORMATO POST SESIÓN DE COACHING

MEGA Concesionario	**FORMATO POST-SESIÓN DE COACHING**

COMPETENCIAS:

NOMBRE DEL PARTICIPANTE: FECHA DE LA SESIÓN: FECHA DE LA PRÓXIMA SESIÓN:

¿Qué he aprendido en esta sesión de Coaching?	
¿Qué acciones me comprometí a realizar?	
¿Cuáles serán los beneficios de estas acciones?	
¿Qué descubrí o aprendí de mí durante mi sesión de Coaching?	
¿Qué es lo más importante que logré durante mi sesión?	
¿Qué competencias he logrado mejorar?	
¿Qué competencias me faltan por mejorar?	

¿Qué pienso de la intervención de mi Coach durante la sesión?	
¿Me he sentido libre de expresar cualquier insatisfacción?	

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALLES, MARTHA. “Diccionario de Comportamientos”. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.

2. ATEHORTÚA; BUSTAMANTE Y VALENCIA. “Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo”. Universidad de Antioquia.

3. CARRIÓN, JUAN. “Estrategia. De la visión a la acción”. ESIC Editorial, Madrid, 2ª Edición.

4. CHIAVENATO, IDALBERTO. “Gestión del Talento Humano”, Editorial MCGRAW HILL, 2002.

5. FRANCÉS, ANTONIO. “Estrategia y planes para la empresa. Con el Cuadro de Mando Integral”. Prentice-Hall, 2006.

6. HITT, IRELAND, HOSKISSON. “Administración Estratégica. Competitividad y globalización”. CENGAGE Learning, 7ª Edición, 2008.

7. KAPLAN, ROBERT; NORTON, DAVID. “La Organización focalizada en la Estrategia (Cómo implementar el Balanced Scorecard)”, Editorial Gestión 2000, España, 2001.

8. MARTÍNEZ, D.; MILLA, A. “La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral”. Díaz de Santos, 2005.

9. MEMBRADO, JOAQUÍN. “Metodologías avanzadas para la planificación y mejora”. Ediciones, Díaz de Santos, 2007.

10. MINTZBERG, QUINN Y VOYER. “Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos”. Prentice-Hall.

11. MUÑIZ, LUIS. “Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica”. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2003.

12. MUÑIZ, LUIS; MONFORT, ENRIC. *“Aplicación práctica del cuadro de mando integral”*. Ediciones Gestión 2000, 2005.

13. NAVAS, J.E.; GUERRAS, L.A. “La Dirección Estratégica en la empresa”. Madrid, 2002.

14. NIVEN, PAUL. “El Cuadro de Mando Integral paso a paso”. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

15. PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO. “Gestión por procesos”. ESIC Editorial, 3ªEdición, 2009.

16. VILLA, JUAN; CAPERÁN, JOSÉ. “Manual de Coaching”. Editorial PROFIT, Barcelona, 2010.