



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

**“PROPUESTA DE MEJORA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN LA
METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL ENFOCADO AL PROCESO DE
VENTAS DE UNA CONCESIONARIA DE VEHÍCULOS UBICADA EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL”.**

PROYECTO DE GRADUACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

Presentado por:

GLENDIA MÁRQUEZ PONCE

DENISS PROAÑO ACOSTA

GUAYAQUIL – ECUADOR

2015

AGRADECIMIENTO

Agradeciendo primero a Dios ante todo ya que él ha estado proveyendo de todo lo necesario para cumplir esta meta tan anhelada, a mis padres que con su esfuerzo y guía me han convertido en la persona que soy; a mi hermano mayor y mi querido novio quienes han sido pilares fuertes para cumplir esta tan anhelada meta.

Deniss Proaño

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la capacidad y la tenacidad de cumplir el más ansiado objetivo dentro de mi vida. A la Escuela Superior Politécnica del Litoral por brindarme una formación académica de excelencia, teniendo profesores que nos enseñaron con motivación y responsabilidad.

En esta ocasión debo dar las gracias muy especialmente a las siguientes personas: mis madre Fanny mi padre José; mis hermanos, Josselyn y José Andrés por siempre estar presente dándome su amor, su apoyo y ánimo siendo así el pilar de mi vida; finalmente a mi gerente general de la compañía por haberme dado la apertura de desarrollar el proyecto.

Glendis

DEDICATORIA

El presente proyecto se lo dedico a mi madre quien fue testigo de mis esfuerzos dándome apoyo incondicional durante mi carrera académica.

Deniss Proaño

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico a Dios por estar conmigo siempre en cada paso dándome la sabiduría necesaria para cumplir mis objetivos, a mis padres quiénes a lo largo de mi vida han estado presentes, velando por mi bienestar y educación siendo así mi apoyo en todo instante.

A mi Profesora querida Ingeniera Sandra Vergara y el Ing. Cristian Arias, quienes depositaron su confianza en la realización del proyecto.

Glendis

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Máster Jorge Medina Sancho

PRESIDENTE

Máster Dalton Noboa Macías

VOCAL

Máster Cristian Arias Ulloa

**DIRECTOR
PROYECTO DE GRADUACIÓN**

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Trabajo final de graduación de Grado, corresponde exclusivamente a las señoritas Deniss Proaño y Glenda Márquez Ponce; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Deniss Yosthing Proaño Acosta

Glenda del Rocío Márquez Ponce

RESUMEN

El presente tema de estudio está basado en determinar estrategias que sean eficaces y eficientes al momento de su ejecución con el fin de cumplir con los objetivos planteados bajo la metodología de una planificación estratégica del cuadro de mando integral proponiendo la adaptación de indicadores de gestión que permitan regular procesos internos independientemente del control de cumplimiento e incentivos que efectúa la marca al concesionario.

En la actualidad esta metodología genera un gran interés entre los directivos siendo así uno los modelos de mayor efectividad en cuanto a la planificación y gestión, contribuyendo a detectar los problemas que tiene cada área y planteando posibles soluciones.

El proyecto estará desarrollado en cinco capítulos de los cuales el primer capítulo se realizará en base a la problemática y los objetivos del proyecto.

El capítulo dos se enfocará en el marco teórico utilizado en el desarrollo del tema definiendo conceptos, modelos y metodologías implementadas.

El capítulo tres explica el análisis realizado a la entidad desde su perspectiva externa como son los factores políticos, económicos, tecnológicos y sociales que afectan de manera indirecta a las operaciones de la empresa; su perspectiva interna evaluada por medio de la herramienta de análisis FODA con variables

controlables, al igual que se examina la misión, visión , objetivos y estrategias planteadas por la entidad para detectar falencias que sean objeto de estudio para propuestas de mejoras y rediseño de estrategias enfocadas a mejorar los procesos internos de la empresa.

El capítulo cuatro implica el análisis por medio del cuadro de mando integral desde perspectivas estratégicas como son: perspectivas financieras, perspectivas del cliente, perspectivas del proceso interno, y perspectivas de aprendizaje evaluando las principales deficiencias y proponiendo iniciativas estratégicas para cumplir con los objetivos planteados en el presente proyecto.

Con la propuesta de mejora se logrará disminuir tiempos de los procesos en los puntos de ventas establecidos y con ello lograr tener un mayor posicionamiento en el mercado encontrando oportunidades de mejora en las estrategias actuales del concesionario.

El proyecto culminará con las conclusiones y recomendaciones dadas por las autoras del trabajo.

Contenido

CAPÍTULO I.....	23
1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	23
1.1 Antecedentes	23
1.2 Giro del Negocio	25
1.3 Productos y Servicios.....	26
1.3.1 Ventas de Vehículos.....	26
1.3.2 Servicios Posventa	27
1.3.2.1 Repuestos	27
1.3.2.2 Servicios de Talleres.....	27
1.4 Misión.....	29
1.5 Visión	29
1.6 Estructura General Organizacional	29
1.6.1 Estructura Organizacional General	30
1.6.2 Estructura Organizacional Fuerza de Ventas	31
1.7 Planteamiento del problema	32
1.7.1 Objeto de Estudio	32
1.7.2 Justificación del tema	32
1.7.3 Objetivos del Proyecto.....	34
1.7.3.1 Objetivos generales	34
1.7.3.2 Objetivos específicos	34
1.8 Alcance	35
1.9 Marco Legal	36
CAPÍTULO II.....	37
2 Marco teórico.....	37
2.1 Administración Estratégica.....	37
2.1.1 Estrategia	37

2.2	Metodología	38
2.2.1	Análisis FODA	38
2.2.2	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	39
2.2.3	Cuadro de mando integral	42
2.2.3.1	Beneficios del Cuadro de Mando Integral	43
2.2.3.2	Perspectivas Financiera	44
2.2.3.3	Perspectiva del Cliente	44
2.2.3.4	Perspectiva del proceso	45
2.2.3.5	Perspectiva de aprendizaje	46
2.2.4	Mapa estratégico	47
2.2.5	Indicadores	49
2.2.5.1	Tipos de indicadores de Gestión	50
2.2.5.2	Indicadores utilizados en la metodología del cuadro de mando integral	52
	□ Indicadores de actuación o guía: Miden el desempeño de procesos que permiten alcanzar los objetivos	52
2.2.6	Análisis de valor agregado (AVA)	52
2.2.6.1	Clasificación de actividades de valor.	53
2.2.7	Mapa de Procesos	54
2.2.7.1	Actividad	55
2.2.7.2	Tarea	55
2.2.7.3	Proceso	56
2.2.8	Elementos básicos de los procesos	56
2.2.8.1	Tipos de Procesos	57
2.2.8.2	Cadena de valor	57
	CAPÍTULO III	59
3	ENFOQUE ESTRATÉGICO	59

3.1	Misión.....	59
3.2	Visión	59
3.3	Objetivos Estratégicos	60
3.4	Valores Organizacionales	61
3.5	Análisis P.E.S.T	62
3.5.1	Pronóstico Político- legal	62
3.5.2	Pronóstico Económico.....	63
3.5.3	Pronostico Socio- Cultural	70
3.5.4	Pronóstico Tecnológico	73
3.6	Análisis Interno.....	78
3.6.1	Estructura de la División Comercial	78
	78
	78
3.6.2	Mapa de Procesos del Proceso de Ventas	79
3.6.2.1	Actividades y operaciones del proceso de Ventas	80
3.6.3	Diagrama de Flujo de los procesos actuales de M&P	91
3.6.3.1	Diagrama de Flujo de Atención al Cliente	91
3.6.3.1.1	Cuadro de análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Atención al cliente	92
3.6.3.2	Diagrama de Flujo de Negociación.....	93
3.6.3.2.1	Cuadro de análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Negociación.....	95
3.6.3.3	Diagrama de Flujo subproceso Tramitación	97
3.6.3.3.1	Cuadro de análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Tramitación.....	98
3.6.4	Diagrama de Flujo subproceso Pre-Entrega.....	99
3.6.4.1	Cuadro de análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Pre- entrega	100

3.6.5	Diagrama de Flujo subproceso Programación de Entrega	101
3.6.5.1	Cuadro de análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Programación de Entrega.....	102
3.6.6	Diagrama de Flujo subproceso Entrega Final de Vehículo	103
3.6.6.1	Cuadro de análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Entrega Final de Vehículo	104
3.6.2	Modelo de las 5 fuerzas de Porter	105
3.6.3	FODA.....	109
3.6.4	Mapa estratégico	110
3.6.5	Direccionamiento Estratégico	111
CAPÍTULO IV.....		115
4	Propuesta de mejora del Cuadro de Mando Integral.....	115
4.1	Rediseñar misión del área de ventas	115
4.2	Rediseñar visión del área de ventas	115
4.3	Estrategias derivadas del FODA.....	116
4.4	Rediseño del Mapa Estratégico	119
4.5	Rediseño del Cuadro de Mando Integral.....	120
4.5.1	Perspectiva Financiera	121
4.5.1.1	Indicador: Cumplimiento de nivel de ventas	121
4.5.1.2	Indicador: Aumento en venta de camiones.....	127
4.5.1.3	Indicador: Aumento del posicionamiento del mercado	129
4.5.1.4	Indicador: Reducción de gastos	132
4.5.1.5	Indicador: Cobertura financiera	134
4.5.1.6	Indicador: Participación en el mercado de vehículos en flotas	136
4.5.2	Perspectiva del Cliente	138
4.5.2.1	Indicador: Puntualidad en entrega de Vehículos	138
4.5.2.2	Indicador: Índice de reincidencia de compras de Vehículos.....	140

4.5.2.3	Indicador: Cantidad de Quejas receptadas vs quejas solucionadas	142
4.5.2.4	Indicador: Satisfacción del Cliente.....	144
4.5.2.5	Indicador: Sobrecumplimiento de Auditorías	146
4.5.3	Perspectiva del Proceso Interno	148
4.5.3.1	Indicador: Cumplimiento de Prospección de clientes	148
4.5.3.2	Indicador: Evaluación continúa.....	150
4.5.3.3	Indicador: Nivel de reprocesos sobre vehículos comprados	152
4.5.3.4	Indicador: Efectividad del tráfico de clientes en el concesionario	154
4.5.3.5	Indicador: Productividad de la fuerza de Ventas	156
4.5.4	Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	158
4.5.4.1	Indicador: Índice de satisfacción del cliente según estándares del cliente fantasma.....	158
4.5.4.2	Indicador: Nivel de Satisfacción del Empleado.....	162
4.5.4.3	Indicador: Nivel de rotación del personal de ventas	166
4.5.4.4	Indicador: Nivel de personal capacitado.....	170
4.5.5	Iniciativas	173
4.5.6	Iniciativas Estratégicas Financieras.....	173
4.5.6.1	Iniciativas Estratégicas de Procesos Internos	174
4.5.6.2	Iniciativas Estratégicas del Cliente	175
4.5.6.3	Iniciativas Estratégicas del Aprendizaje y Desarrollo	176
4.6	Propuesta de mejora a Subprocesos de Ventas.....	177
4.6.1	Flujograma Mejorado del Subproceso de Atención al cliente	177
4.6.2	Cuadro de análisis de valor agregado al proceso mejorado de Atención al cliente	178
4.6.3	Flujograma de Subproceso Mejorado Negociación (Contado)	180
4.6.4	Cuadro de análisis de valor agregado al subproceso mejorado de Negociación (Contado)	181
4.6.5	Flujograma de Subproceso Mejorado Negociación (Crédito)	182

4.6.6	Cuadro de análisis de valor agregado al subproceso mejorado de Negociación (Crédito)	183
4.6.7	Flujograma de Subproceso Mejorado Tramitación	184
4.6.8	Cuadro de análisis de valor agregado al subproceso mejorado de Tramitación	185
4.6.9	Flujograma de Subproceso Mejorado de Pre-entrega y programación de entrega	186
4.6.10	Cuadro de análisis de valor agregado al subproceso mejorado de Pre-entrega y programación de entrega	187
4.6.11	Flujograma de Subproceso Mejorado de Entrega Final del Vehículo	188
4.6.12	Cuadro de análisis de valor agregado al subproceso mejorado de Entrega Final del Vehículo	189
	CAPÍTULO V	190
5	Conclusiones y Recomendaciones	190
5.1	Conclusiones	190
5.2	Recomendaciones	192
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	198
	ANEXOS	200
	Anexo 1: Estándares del Cliente Fantasma	200
	Anexo 2: Tráfico de clientes (Primer Trimestre).....	201
	Anexo 3: Tráfico de clientes (Segundo Trimestre)	202
	Anexo 4: Tráfico de clientes (Tercer Trimestre)	203
	Anexo 5: Tráfico de clientes (Cuarto Trimestre).....	204
	Anexo 6: Encuestas realizadas a clientes.....	205
	Anexo 7: Encuestas realizadas a clientes (Parte 2).....	206
	Anexo 8: Encuestas realizadas a clientes (Parte 3).....	207
	Anexo 9: Preguntas realizadas en Call Center	208
	Anexo 10: Balance General	209

Anexo 11: Estado de Resultados	210
Anexo 12: Encuestas realizadas a empleados	212

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1.9-Marco Legal	36
Tabla 3.5-1 Participación en el mercado por Ventas	72
Tabla 3.6-1 Análisis de Valor Agregado subproceso de atención al cliente.....	92
Tabla 3.6-3 Análisis de Valor agregado Subproceso de Negociación	95
Tabla 3.6-3 Análisis de Valor agregado Subproceso de Tramitación	98
Tabla 3.6-5 Análisis de Valor agregado Subproceso Programación de Entrega	102
Tabla 3.6-6 Análisis de Valor agregado Subproceso de Entrega Final de Vehículo	104
Tabla 1.6-7 Análisis FODA de la empresa M&P	109
Tabla 4.5-1 Indicador: Cumplimiento de nivel de Ventas.....	121
Tabla 4.5-2 Comparación de unidades vendidas desde el año 2013 a la proyección del año 2015.....	123
Tabla 4.5-3 Unidades vendidas vs unidades proyectadas año 2014	125
Tabla 4.5-4 Indicador: Aumento de ventas de camiones	127
.....	127
Tabla 4.5-5 Posicionamiento en el mercado del concesionario	129
Tabla 4.5-6 Distribución de vehículos a nivel de industria vs ventas de la zona 2	130
Tabla4.5.1.4 -7 Indicador Reducción de Gastos.....	132
Tabla 4.5-8 Detalle de costos y gastos	133
Tabla 4.5-9 Indicador Cobertura Financiera	134
Tabla 4.5-10 Detalle de datos del indicador.....	135
Tabla 4.5-11 Indicador Participación en el mercado de vehículos en flotas	136
Tabla 4.5-12 Ficha del indicador: Puntualidad en entrega de Vehículos	138
Tabla 4.5-13 Ficha del indicador: Índice de reincidencia de Compras de Vehículos	140
Tabla 4.5-14 Ficha del indicador: Cantidad de Quejas receptadas vs quejas solucionadas.....	142
Tabla 4.5-15 Ficha del indicador: Satisfacción del cliente	144
Tabla 4.5-16 Ficha del indicador: Sobrecumplimiento de Auditorías	146
Tabla 4.5-17 Ficha del indicador: Cumplimiento de prospección de clientes...	148
Tabla 4.5-18 Ficha del indicador: Evaluación continua.....	150

Tabla 4.5-19 Ficha del indicador: Nivel de reprocesos sobre vehículos comprados	152
Tabla 4.5-20 Ficha del indicador: Efectividad del tráfico de clientes en el concesionario.....	154
Tabla 4.5-21 Ficha del indicador: Productividad de la fuerza de Ventas	156
Tabla 4.5.4.1 -22 Indicador: Índice de satisfacción del cliente según estándares del cliente fantasma.....	158
Tabla 4.5-23 Análisis de encuestas realizadas a clientes del concesionario ...	159
Tabla 4.5-24 Indicador: Nivel de Satisfacción del empleado	162
Tabla 4.5-25 Nivel de Satisfacción del ambiente del empleado.....	163
Figura 4.5-5 Nivel de Satisfacción del ambiente laboral del empleado.....	164
Tabla 4.5-26 Indicador: Nivel de rotación del personal de ventas.....	166
Tabla 4.5-27 Detalle de rotación de personal	167
Tabla 4.5-28 Nivel de personal capacitado	170
Tabla 4.5-29 Nivel de personal capacitado	171
Tabla 4.5-30 Iniciativas Estratégicas Financieras	173
Tabla 4.5-31 Iniciativas Estratégicas de Procesos Internos.....	174
Tabla 4.5-32 Iniciativas Estratégicas Clientes.....	175
.....	176
Tabla 4.5-33 Iniciativas Estratégicas del Aprendizaje y Desarrollo.....	176
Tabla 4.6-1 Cuadro de análisis de valor agregado al proceso mejorado de Atención al cliente.....	178
Tabla 4.6-2 Cuadro de análisis de valor agregado al subproceso mejorado de Negociación (Contado)	181
Tabla 4.6-3 Cuadro de análisis de valor agregado al subproceso mejorado de Negociación (Crédito)	183
Tabla 4.6-4 Cuadro de análisis de valor agregado al subproceso mejorado de Tramitación	185
Tabla 4.6-5 Cuadro de análisis de valor agregado al subproceso mejorado de Pre-entrega y programación de entrega	187
Tabla 4.6-6 Cuadro de análisis de valor agregado al subproceso mejorado de Entrega Final del Vehículo	189

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.2-1 Sedes del concesionario.....	25
Figura 1.3-1 Gama de vehículos.....	26
Figura 1.6-1 Estructura Organizacional General.....	30
Figura 1.6-2 Estructura Organizacional Fuerza de Ventas	31
Figura 2.2-1 Rivalidad entre competidores existentes	40
Figura 2.2-2 Ejemplo de Mapa Estratégico	49
Figura 3.4-1 Valores Organizacionales	61
Figura 3.5-1 Canasta Básica.....	64
Figura 3.5-2 Evolución del salario en Ecuador	65
Fuente: Datos INEC 1 Enero 2015	65
Figura 3.5-3 Precio de Barril de petróleo en el Ecuador	67
Figura 3.5-3 Comparación de inflación año 2013-2014	68
Figura 3.5-4 Participación en el mercado por Ventas	72
Figura 3.5-5 Beneficio del Sistema ABS	75
Figura 3.6-1 Estructura de la División Comercial	78
Figura 3.6-2 Mapa de Proceso de Ventas Livianos y Pesados.....	79
Figura 3.6-3 Atención al cliente de calidad	83
Figura 3.6-4 Diagrama de Flujo de Atención al Cliente.....	91
Figura 3.6-5 Diagrama de Flujo del Subproceso Negociación (Parte 1)	93
Figura 3.6-6 Diagrama de Flujo del subproceso Negociación (Parte 2).....	94
Figura 3.6-6 Diagrama de Flujo del Subproceso de Tramitación.....	97
Figura 3.6-7 Diagrama de Flujo del Subproceso de Pre-Entrega	99
Tabla 3.6-4 Análisis de Valor agregado Subproceso de Pre-entrega	100
Figura 3.6-8 Diagrama de Flujo del Subproceso Programación Pre-Entrega ..	101
Figura 3.6-9 Diagrama de Flujo del Subproceso Entrega Final	103
Figura 3.6-10 Mapa Estratégico Actual de M&P	110
Figura 3.6-11 Indicadores de perspectiva financiera medidos actualmente por la empresa M&P	111
Figura 3.6-12 Indicadores de perspectiva de clientes medidos actualmente por la empresa M&P	112
Figura 3.6-13 Indicadores de perspectiva de procesos internos medidos actualmente por la empresa M&P	113
Figura 3.6-14 Indicadores de perspectiva de aprendizaje medidos actualmente por la empresa M&P	114

Figura 4.4-1 Mapa Estratégico Mejorado	119
.....	122
Figura 4.5-2 Cumplimiento porcentual de unidades vendidas	126
Figura 4.5-3 Ventas de camiones	128
Figura 4.5-4 Análisis de encuestas realizadas a clientes del concesionario	161
Figura 4.5-6 Rotación de personal.....	168
Figura 4.5-7 Porcentaje de Personal capacitado del área de ventas.....	172
Figura 4.6-1 Flujograma Mejorado del Subproceso Atención al cliente	177
Figura 4.6-2 Flujograma de Subproceso Mejorado Negociación (Contado)	180
Figura 4.6-3 Flujograma de Subproceso Mejorado Negociación (Crédito)	182
Figura 4.6-4 Flujograma de Subproceso Mejorado Tramitación	184
Figura 4.6-5 Flujograma de Subproceso Mejorado de Pre-entrega y programación de entrega.....	186
Figuro 4.6-6 Cuadro de análisis de valor agregado al subproceso mejorado de Entrega Final del Vehículo.....	188

INTRODUCCIÓN¹

En la década de los 50, las empresas del sector metalmeccánico y textil comienzan la fabricación de carrocerías, asientos para buses y algunas partes de piezas metálicas. Para la década de los 60, con las leyes de fomento incursiona en la fabricación de elementos de alta reposición y uso común en una amplia gama de marcas y modelos de vehículos que ya existían en nuestro mercado ecuatoriano; el plan del vehículo incremento su producción en un 54.21% pasando aproximadamente los 7.500 vehículos hasta 12.127 en el año 1988.

En Ecuador, la industria automotriz está constituida por cuatro ensambladoras de vehículos con las marcas General Motors de Ecuador (Chevrolet), Aymesa (KIA), Maresa (Mazda) y Ambacar (Great Wall) que conforman la cadena productiva en la que participan al menos 14 ramas de actividad económica, de acuerdo con la clasificación del INEC, entre las que se encuentra la metalmeccánica, petroquímica (plástico y caucho), textil, servicios y transferencia tecnológica.; la industria de ensamblaje ha permitido la producción local de componentes, partes, piezas e insumos en general estableciendo las bases tecnológicas para la fabricación de muchos otros productos inmersos a los automotores, maquinarias y herramientas

¹ [1]CENAI, Camara de la Industria Automotriz Ecuatoriana. «Historia de la Industria Ecuatoriana.» s.f. <http://www.cinae.org.ec/index.php/la-industria/66-historia-de-la-industria-ecuatoriana> (último acceso: 18 de Enero de 2015).

necesarias para producirlas. El grado de desarrollo tecnológico de la industria automotriz ecuatoriana se ve reflejado en la calidad de los automotores nacionales , que involucran las más altas normas de seguridad y la presencia de importantes multinacionales en el país que han liderado la transferencia y asimilación de tecnologías en empresas autopartistas.

Debido a la alta competencia que existe en el sector automotriz cada organización busca la mayor captación de clientes y de esta forma mayor posicionamiento en el mercado por lo cual es indispensable establecer indicadores para poder determinar el correcto funcionamiento de los procesos y análisis de cumplimiento de metas basados en la calidad, la mejora continua contribuirá a la satisfacción del clientes y un desempeño eficiente de la compañía.²

CENAI, Camara de la Industria Automotriz Ecuatoriana. «Historia de la Industria Ecuatoriana.» s.f. <http://www.cinae.org.ec/index.php/la-industria/66-historia-de-la-industria-ecuatoriana> (último acceso: 18 de Enero de 2015).

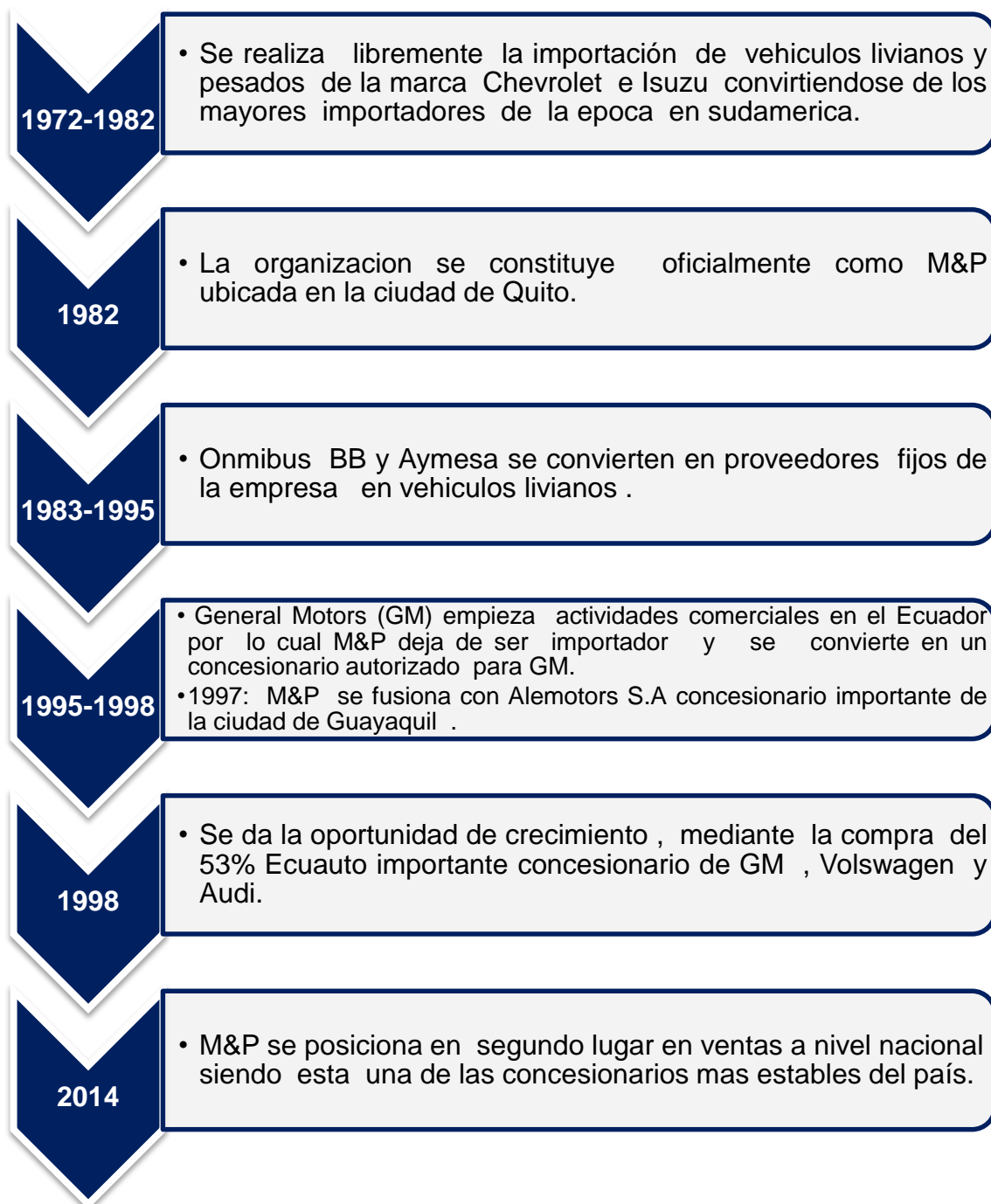
CAPÍTULO I

1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Antecedentes

Uno de los impulsores más importantes de la rama automotriz en el Ecuador fue el Sr. Bela Botar Kendur cuyas características personales como experiencia, conocimiento y excepcional capacidad técnica fomentó la creación de varias industrias y empresas automotrices como fueron: Rectificadora Botar, Proveedor automotriz y Ómnibus BB la cual se ha constituido como una de las ensambladoras más importantes del país.

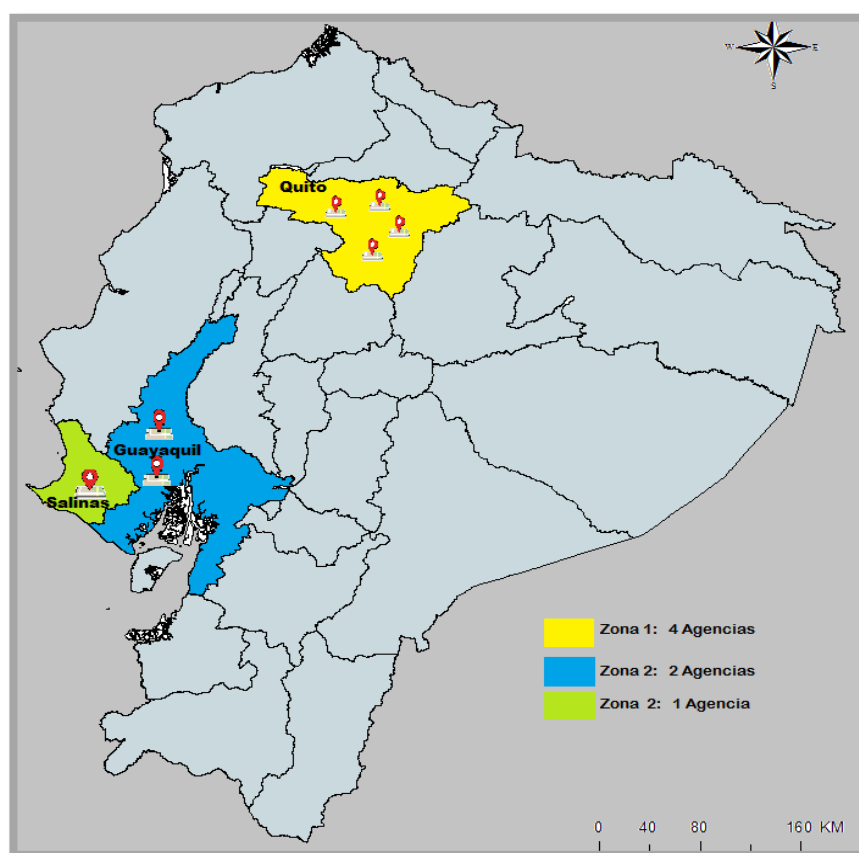
La empresa M&P ha pasado por varios eventos los cuales la han convertido en una de las concesionarias mejor posicionadas en la industria automotriz.



1.2 Giro del Negocio

La empresa M&P desarrolla sus actividades en el sector automotriz como un concesionario de General Motor (GM) dedicada a la comercialización de vehículos, Servicio de Posventa y repuestos.

Figura 1.2-1 Sedes del concesionario



Fuente: Fuente de estudio
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño










1.3 Productos y Servicios

1.3.1 Ventas de Vehículos

Ofrece una amplia gama de vehículos enfocado a diferentes clases sociales

Los cuales se subdividen en vehículos livianos y pesados:

Figura 1.3-1 Gama de vehículos

Vehículos Livianos	Modelos
Autos	
	
	
Camionetas	
Todo Terreno	
	
Vehículos Pesados	Modelos
Camiones	
	
	

Fuente: Fuente de estudio

Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño

1.3.2 Servicios Posventa

1.3.2.1 Repuestos

✓ Ventas de Repuestos (Mostrador)

M&P es calificado como uno de concesionarios con mejor stock a nivel Nacional teniendo repuestos genuinos la marca Chevrolet. La venta de repuestos por mostrador consiste en dar opción al cliente de un servicio personalizado (atención con el cliente directamente), comprendiendo las necesidades que tenga su vehículo. Generalmente, está enfocado en la venta para clientes minoristas.

✓ Ventas de repuestos (Taller)

Es el soporte que contribuye al servicio completo que brinda el área de servicio en cuanto al mantenimiento correctivo o preventivo.

1.3.2.2 Servicios de Talleres

✓ Servicios Personalizados Chevrolet (SPCH)

Encargado del mantenimiento preventivo del vehículo.

✓ **Latonerías y Colisiones**

Uno de los tantos escenarios que se presentan cuando ingresa el vehículo al concesionario M&P , puede ser por siniestro por el cual puede estar siendo respaldado por el seguro que adquirió cuando compró dicho vehículo, así mismo esta sección le da el respectivo soporte para que su entrega de vehículo sea óptimas condiciones o soluciones del caso.

✓ **Garantías**

Existen dos tipos de garantías las cuales pueden ser usadas antes de los dos años o de recorrido 100.000 km:

- **Garantías de repuestos**

Todos los repuestos Chevrolet tienen un 1 año o 10.000 km de recorrido al instalarlos en cualquiera de los talleres de P&M.

- **Garantías de Mano de Obra**

Garantizar el trabajo impecable teniendo como objetivo cumplir su lema “bien a la primera vez a tiempo y todo el tiempo”, teniendo en cuenta

los años en cuanto el alcance de la garantía de cada sección de vehículos nuevos.

1.4 Misión

Ser un concesionario General Motors comprometido en entregar productos y servicios de calidad al cliente, lo que se traduce en niveles crecientes de ventas y rentabilidad.

1.5 Visión

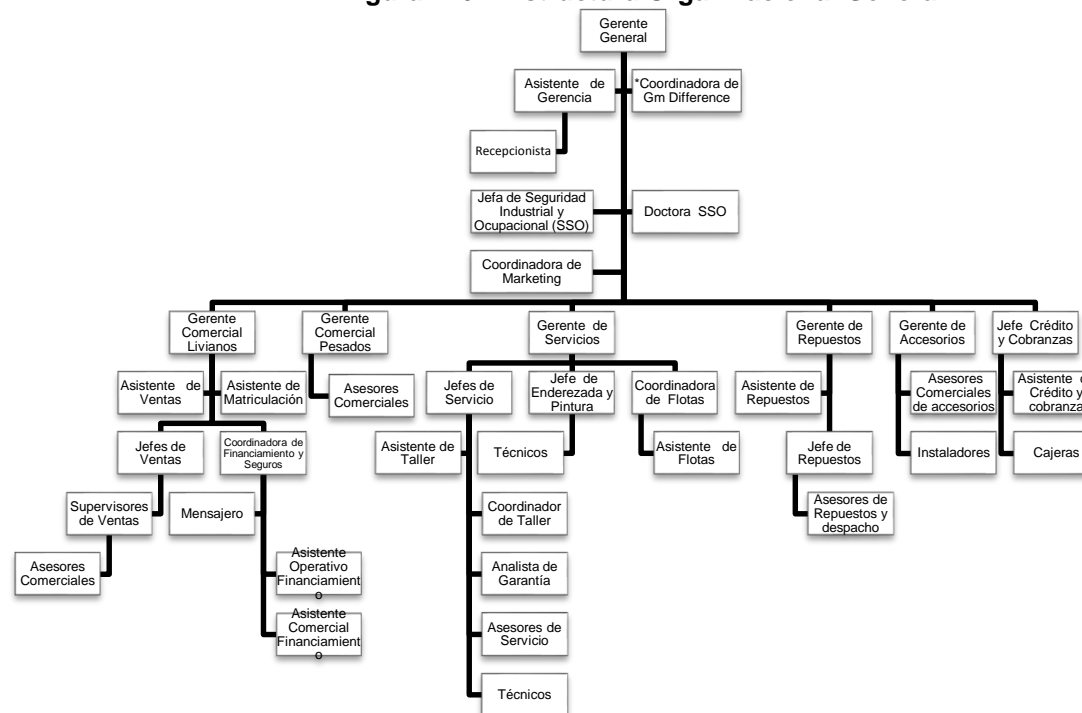
Se enfoca a ser líderes en el Ecuador en la venta y servicio de la marca Chevrolet a través de la innovación, el cumplimiento con el cliente, el desarrollo y bienestar de nuestra gente.

1.6 Estructura General Organizacional

La Empresa M&P concesionario de la Marca Chevrolet, se conforma de 245 empleados de los cuales el 30% representa la fuerza de Ventas 15% administrativos 65% representa posventa (servicios y repuestos).

1.6.1 Estructura Organizacional General ³

Figura 1.6-1 Estructura Organizacional General

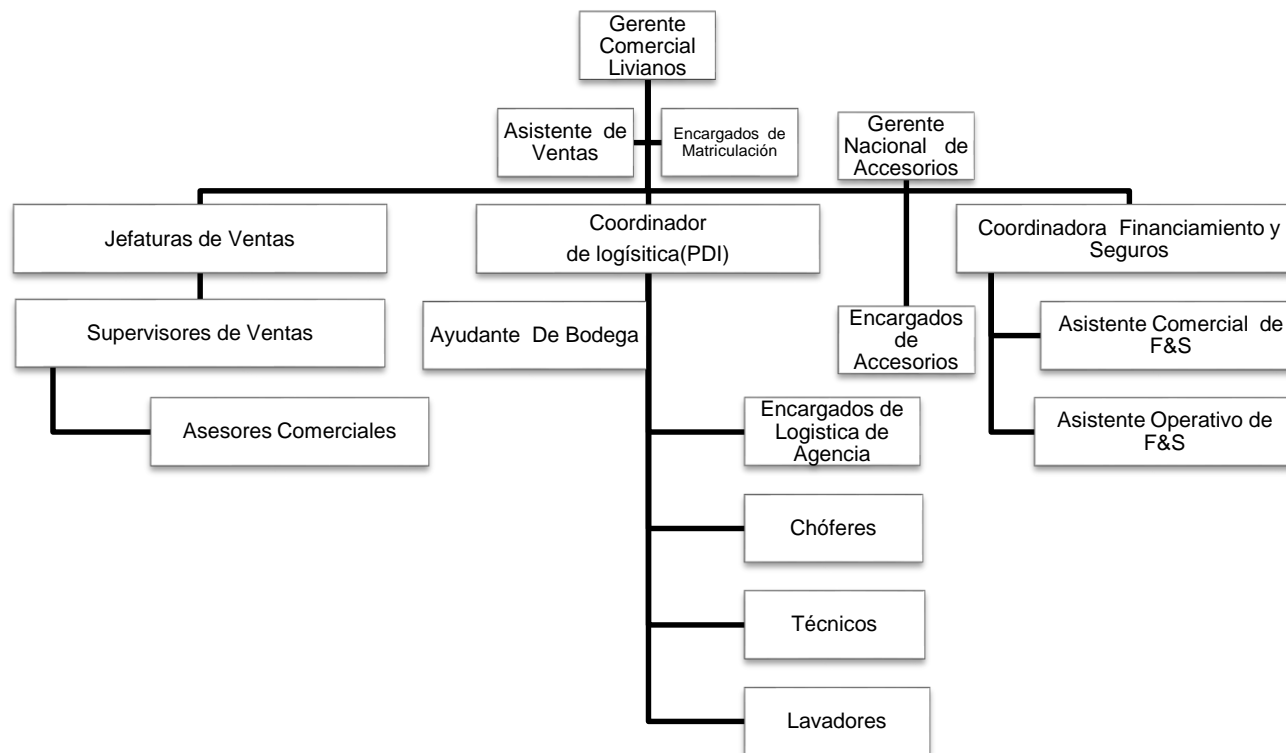


Fuente: Fuente de Estudio
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño

³Coordinadora de GM Difference: Encargada de la mejora continua de los procesos internos y lineamientos exigidos por la marca con el único de “Crear Clientes para toda la vida”, información proporcionada : Equipo de Gm Difference [GM OBB]

1.6.2 Estructura Organizacional Fuerza de Ventas

Figura 1.6-2 Estructura Organizacional Fuerza de Ventas



Fuente: Fuente de Estudio

Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño

1.7 Planteamiento del problema

1.7.1 Objeto de Estudio

El tema de estudio está basado en determinar estrategias que sean eficaces y eficientes al momento de su ejecución con el fin de cumplir con los objetivos planteados bajo la metodología de una planificación estratégica del cuadro de mando integral proponiendo la adaptación de indicadores de gestión que permitan regular procesos internos independientemente del control de cumplimiento e incentivos que efectúa la marca al concesionario.

1.7.2 Justificación del tema

A través de los 17 años de creación y experiencia de la empresa M&P, ha ido integrándose como concesionario autorizado de la marca Chevrolet de la venta de vehículos nuevos, repuestos y servicios calificados de taller sin embargo no es conveniente seguir en función del día a día y

los problemas que surjan como producto de interés para el cliente. Lo cual se detallan a continuación:

- ✓ M&P tiene un índice de satisfacción de clientes en un 65.00% en la fecha y hora de la entrega de vehículos, este desfavorable comportamiento ha incurrido en la pérdida de cliente para ello se deberá establecer un proceso adaptado al servicio al cliente.
- ✓ Demora de tiempos en los procesos que no necesariamente sean de control del concesionario por el cual se considera la realización de posibles cambios con el tratamiento de proveedores y financieras específicamente.
- ✓ A pesar de tener una planeación estratégica el concesionario M&P se enfoca en una planeación por cumplimientos de la marca a fin de conservar la calidad en la atención a los clientes y cuyo esfuerzo es traducido en incentivos económicos por parte de General Motors.
- ✓ Existe falta compromiso con el cumplimiento de los procesos internos que afectan directamente a la calidad que ofrece la Marca Chevrolet a sus clientes cuales se reciben los incentivos, retrasos tales como en la entrega de vehículos, en

la gestión de financiamiento, en la tramitación de matrículas vehiculares entre otros los cuales son objeto de molestia y queja de los clientes.

1.7.3 Objetivos del Proyecto

1.7.3.1 Objetivos generales

Diseñar una propuesta de mejora al Sistema de Control de Gestión del proceso de Ventas de un concesionario de vehículos basado en una planificación estratégica y metodología del cuadro mando Integral (Balanced Scorecard).

1.7.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual del proceso de ventas.
- ✓ Analizar la situación interna y externa referente al proceso de Ventas.
- ✓ Determinar el enfoque estratégico del proceso (Misión, Visión, Objetivos)

- ✓ Formular objetivos estratégicos del proceso de Ventas.
- ✓ Determinar criterios para la elaboración de los indicadores según perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- ✓ Establecer nuevas estrategias cumpliendo con los objetivos indicados en el direccionamiento.
- ✓ Formular iniciativas estratégicas que permitan alcanzar las metas planteadas.

1.8 Alcance

El presente proyecto estará enfocado a los subprocesos derivados del área de ventas de un concesionario ubicada en la ciudad de Guayaquil.

1.9 Marco Legal

Tabla 1.9-Marco Legal

Requisitos Legales	Entidad	Vigencia
1. Ley Orgánica de la salud	Ministerio de Salud Pública	Diciembre-2006
2. Ley de Gestión Ambiental	Ministerio del Ambiente	Septiembre-2004
3. Código Penal	Asamblea Nacional	Abril-2013
4. Ley Orgánica de Régimen Tributaria Interna	Servicio de Rentas Internas	Enero-2013
5. Ley de Compañías	Superintendencia de Compañías	Julio-2012
6. Código Tributario	Servicio de Rentas Internas	Enero-2013
7. Código de Trabajo	Ministerio de Relaciones Laborales	Diciembre-2012
8. Ley de Comercio Exterior	Aduana del Ecuador	Enero-2014
9. Agencia nacional de Tránsito	Agencia Nacional de Tránsito	Febrero-2015
10. Ley de Tránsito y transporte terrestre	Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador	Junio-2008

Fuente: Fuente de estudio

Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

CAPÍTULO II

2 Marco teórico

2.1 Administración Estratégica

2.1.1 Estrategia⁴

La primera definición moderna de estrategia empresarial descrita en la obra escrita por Alfred Chandler en 1962: *Strategy and Structure* se analiza con detenimiento las actividades de las cuatro gigantes industrias estadounidenses entre ellas la General Motors y fundamentándose en este estudio definió a la estrategia como el elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar las metas. Planeación estratégica

[4]Polilibros. Planeación estrategica. s.f.

http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_Terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20I/Tema1_1.htm (último acceso: 13 de Febrero de 2015).

Proceso en el que se definen los propósitos, políticas, objetivos y estrategias en planes detallados para establecer una estructura organizacional que permita una continua toma de decisiones.

2.2 Metodología

2.2.1 Análisis FODA⁵

El FODA O DOFA, es una técnica de la planeación estratégica que permite reajustar una estrategia de negocio, conformada como un cuadro de situación actual de una empresa; permite tomar decisiones acordes a objetivos formulados en la empresa; el cual consiste en examinar la interacción entre características particulares de un negocio y su entorno en el cual compite.

Se divide en:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

[5]Ramirez, Elizabeth. *Monografías*. s.f. <http://www.monografias.com/trabajos75/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica2.shtml> (último acceso: 15 de Febrero de 2015).

2.2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter⁶

Considerado un modelo estratégico el marco teórico de Porter, conocido como el modelo de las cinco fuerzas se concentra en:

- 1) El riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores,
- 2) El grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria
- 3) El poder de negociación de los clientes
- 4) El poder de negociación de los proveedores
- 5) La proximidad de sustitutos para los productos de una industria

Porter argumenta que cuanto más fuerte sea una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de compañías para aumentar precio y obtener mayores utilidades.

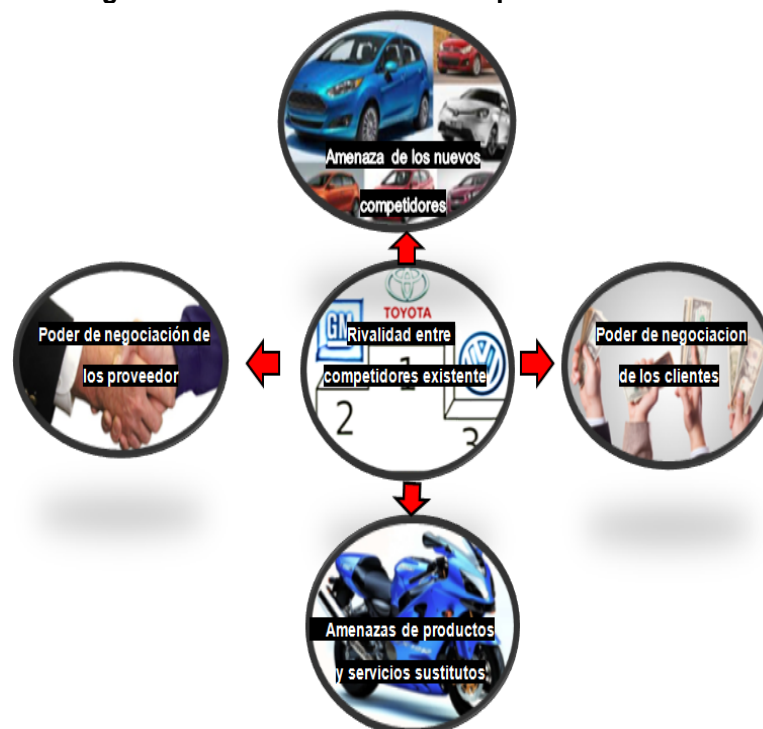
[5]Ramirez, Elizabeth. *Monografías*. s.f. <http://www.monografias.com/trabajos75/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica2.shtml> (último acceso: 15 de Febrero de 2015).

Una fuerza competitiva sólida puede considerarse una amenaza puesto que disminuye las utilidades.

Una fuerza competitiva débil puede tomarse como una oportunidad, pues permite que la empresa obtenga mayor rentabilidad.

La solidez de las cinco fuerzas puede cambiar con el paso del tiempo, debido a factores inherentes como la evolución de la industria.

Figura 2.2-1 Rivalidad entre competidores existentes



Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño

- **Amenaza de nuevos competidores:** Existen barreras de entrada y salida de nuevos competidores o producto. Cuanto más sencillo sea ingresar a una industria debido a su alta necesidad en el consumidor mayor será su amenaza.⁷
- **Poder de negociación de los compradores o clientes:** Se analiza el poder de negociación de los consumidores en su posición para escoger e imponer un precio ya que si existen gran cantidad de proveedores sería una amenaza a la rentabilidad de la empresa ya que los clientes aumentarían su capacidad de negociación debido a que cambiaran de proveedor de mayor y mejor calidad.
- **Poder de negociación de los proveedores:** La amenaza impuesta por la industria por parte de los proveedores ya sea por su grado de concentración, calidad del producto o el impacto en el costo de la industria.

[7]Wikipedia, s.f. Análisis de Porter de las cinco fuerzas, http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas, [Último acceso: 13 Febrero 2015].

- **Amenaza de productos sustitutos:** Un producto tiene mayor competencia cuando puede ser reemplazado por otro que satisfaga la misma necesidad, con las mismas características y en menor precio.
- **Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes:** Más que una fuerza la rivalidad entre los competidores es el resultado de las cuatro anteriores fuerzas; la rivalidad define la rentabilidad de un sector ya que cuanto menos competidores será más rentable la compañía

2.2.3 Cuadro de mando integral⁸

Denominado también como Balanced Scorecard (BSC), es la herramienta que describe y comunica una estrategia de manera coherente y clara ya que enlaza la estrategia de la empresa y la acción a realizar; tiene como objetivo fundamental “convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados”, por medio de la

[8]Norton, Robert S. Kaplan y David P. *EL cuadro de mando integral*. Tercera. Valencia: Eco3 colecciones, 2000.

alineación de objetivos de todas las perspectivas que puede observarse en la empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas.

2.2.3.1 Beneficios del Cuadro de Mando Integral

Aporta con los siguientes beneficios en las empresas y organizaciones:

- Alinea a los empleados a la visión organizacional
- Mejora la comunicación de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefine la estrategia en base a resultados
- Traduce la visión y la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información
- Mejora de la capacidad de análisis y toma de decisiones de valor para los accionista

2.2.3.2 Perspectivas Financiera⁹

Describe resultados tangibles de la estrategia en términos financieros, indicadores como la rentabilidad de la inversión ,valor de los accionistas, crecimiento de ingresos, costos unitarios, etc. , son indicadores que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa.

2.2.3.3 Perspectiva del Cliente

Proposición de valor para los clientes objetivo. La proposición de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor como ejemplo:

- 1) Si los clientes valoran la calidad y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la empresa.

[8]Norton, Robert S. Kaplan y David P. *EL cuadro de mando integral*. Tercera. Valencia: Eco3 colecciones, 2000.

- 2) Si la empresa valora la innovación y el alto rendimiento entonces las habilidades, los sistemas y procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor
- 3) La coordinación de los procesos internos y las capacidades de la empresa con la proposición de valor para los clientes es el núcleo de ejecución de la estrategia.

La perspectiva financiera y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia.

2.2.3.4 Perspectiva del proceso¹⁰

Identifica aquellos pocos procesos que se espera tengan mayor impacto sobre la estrategia como por ejemplo:

[10]Norton, Robert S. Kaplan y David P. *EL cuadro de mando integral*. Tercera. Valencia: Eco3 colecciones, 2000.

- 1) Aumentar sus inversiones y reestructurar sus procesos de desarrollo de productos de manera que pueda obtener productos innovadores y de alto rendimiento para sus clientes
- 2) Ofrecer la misma proporción de valor, tal vez decidirán desarrollar nuevos productos a través de asociaciones concretas con otros fabricantes.

2.2.3.5 Perspectiva de aprendizaje¹¹

Identifica los activos intangibles que son importantes para la estrategia, los objetivos de esta perspectiva identifican que trabajos (el capital humano), que sistemas (el capital de información) y que clase de clima (el capital organizativo) se

[10]Norton, Robert S. Kaplan y David P. EL cuadro de mando integral. Tercera. Valencia: Eco3 colecciones, 2000.

[11]REVHOTELUTION *Blog*. 2011. <http://www.blogtrw.com/2011/12/que-es-un-mapa-estrategico-y-para-que-sirve/> (último acceso: 13 de Febrero de 2015).

requiere para apoyar los procesos de creación de valor,

Estos activos deben estar alineados con los procesos internos críticos

2.2.4 Mapa estratégico¹²

La función principal del mapa estratégico es comunicar la estrategia a todas las personas que tienen que ejecutarla, que son en sí los empleados de la compañía.

Muestra como la empresa lograra su visión a través de objetivos concretos.

Sus componentes son:

- **Objetivos estratégicos**

Frases cortas y concretas que la empresa desea conseguir.

- **Las perspectivas**

[12]REVHOTELUTION Blog. 2011. <http://www.blogtrw.com/2011/12/que-es-un-mapa-estrategico-y-para-que-sirve/> (último acceso: 13 de Febrero de 2015).

Objetivos definidos en base a los aspectos financieros-económicos, clientes-valor, procesos-mejora, aprendizaje-crecimiento.

- **Las líneas o temas estratégicos**¹³

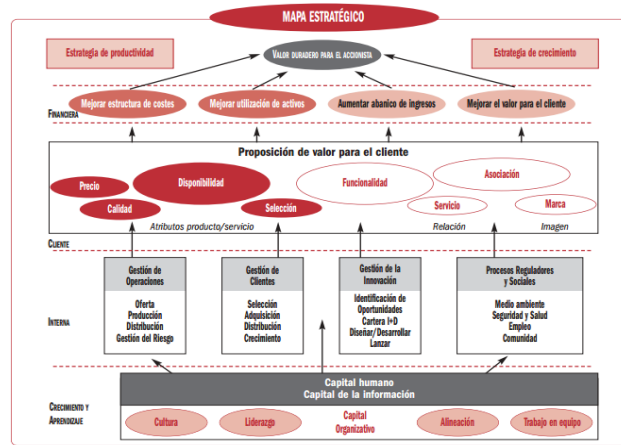
Agrupan objetivos estratégicos relacionados entre sí por relaciones de causa –efecto. Estos objetivos pertenecen a diferentes perspectivas y tienen en común una lógica que explica cómo se consiguen los objetivos cuando se logran otros.

Las relaciones causa-efecto.

Según la cual los objetivos de nivel inferior ayudan a conseguir objetivos superiores, a más largos plazo hasta llegar los objetivos financieros y en último término al logro de visión

[13]REVHOTELUTION Blog. 2011. <http://www.blogtrw.com/2011/12/que-es-un-mapa-estrategico-y-para-que-sirve/> (último acceso: 13 de Febrero de 2015).

Figura 2.2-2 Ejemplo de Mapa Estratégico



Fuente: REVOLUTION Blog
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

2.2.5 Indicadores¹⁴

Los indicadores de gestión son variables asociadas con los objetivos, utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores pueden ser operativos o estratégicos, suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

[14] Francés, Antonio. Estrategia y Planes para la Empresa. México: Pearson Prentice Hall, 2006.

2.2.5.1 Tipos de indicadores de Gestión

- **Los Indicadores operativos:** usados para la medición del desempeño de actividades permanentes en planes operativos. Incluyen los indicadores de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño
- **Los indicadores estratégicos:** están asociados a los objetivos estratégicos y permiten la medición de los logros y sus principales categorías según su forma de medición son:

Cuantitativos simples: ¹⁵ indicadores con escala de medición numérica tiene cero absoluto o cero relativo por ejemplo: número de reclamos, gastos de adiestramiento

Cuantitativos compuestos: Indicadores cuya escala de medición tiene cero absoluto o cero relativo y están conformado por

[15]Francés, Antonio. Estrategia y Planes para la Empresa. México: Pearson Prentice Hall, 2006.

indicadores simples o compuesto con los que se relacionan por una formula por ejemplo: gasto total obtenido como la sumatoria de varias clases de gastos.

Cualitativos ordinales: De carácter numérico pero pueden ser ordenados de menor a mayor ejemplo: calidad del servicio: deficiente, aceptables, bueno, excelente

Cualitativos nominales: Miden categorías que no pueden ser ordenadas por ejemplo: sexo, nacionalidad, raza

2.2.5.2 Indicadores utilizados en la metodología del cuadro de mando integral¹⁶

- **Indicadores de actuación o guía:** Miden el desempeño de procesos que permiten alcanzar los objetivos
- **Indicadores de resultados:** Miden efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos

2.2.6 Análisis de valor agregado (AVA)¹⁷

El valor agregado o valor añadido es aquel que da un plus al producto a lo largo de la cadena de abastecimiento y por el cual el cliente está dispuesto a pagar.

[16] **Francés, Antonio.** Estrategia y Planes para la Empresa. México: Pearson Prentice Hall, 2006.

[18] **Buenas Tareas:** Análisis Del Valor Agregado Ava. BuenasTareas.com. Recuperado 05, 2012, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Analisis-Del-Valor-Agregado-Ava/4063089.html>

Una actividad de Valor Agregado es un paso en el proceso que cambia físicamente el trabajo que pasa a través de él y lo convierte en valioso.

La cadena de valor son todas las actividades de valor agregado necesarias para la elaboración de un producto

2.2.6.1 Clasificación de actividades de valor.

- **Actividades de valor agregado real (VAR)**

Aquellas que a la perspectiva de cliente son necesarias para suplir sus expectativas

- **Actividades de valor agregado al negocio (VAN)¹⁸**

Aquellas requeridas por la organización para brindar el servicio, pero que no aportan valor desde el punto de vista de cliente.

- **Actividades sin valor agregado (SVA)**

[¹⁸] REVOLUTION Blog, <http://www.blogtrw.com/2011/12/que-es-un-mapa-estrategico-y-para-que-sirve/>, Último acceso: 13 Febrero 2015].

No contribuyen a alcanzar los requerimientos del cliente y pueden ser eliminadas sin degradar la funcionalidad o la calidad del producto o servicio como ejemplo:

Actividades que existen porque el proceso fue inadecuadamente diseñado o no está funcionando como se esperaba y como el diseño lo indica (reprocesos, esperas y actividades de preparación).

Actividades no requeridas por el cliente o por el proceso que pueden ser eliminadas sin efectuar resultados.

2.2.7 Mapa de Procesos¹⁹

Durante la elaboración del plan estratégico con el objetivo de conocer profundamente el funcionamiento y el desempeño de los procesos y las actividades en que se ve envuelta la

[¹⁹] REVOLUTION Blog, <http://www.blogtrw.com/2011/12/que-es-un-mapa-estrategico-y-para-que-sirve/>, Último acceso: 13 Febrero 2015].

empresa prestando una atención especial a aquellos aspectos clave de los mismos.

Los mapas de procesos se definen gráficamente, conocidos también como diagramas de valor, combinando la perspectiva global de la compañía con las perspectivas locales del departamento respectivo en el que se inscribe cada proceso; por lo tanto, su desarrollo debe consensuar la posición local y el desempeño concreto de dichos procesos con propósitos estratégicos corporativos, por lo que resulta imprescindible identificarlos y jerarquizarlos en función de su definición

2.2.7.1 Actividad²⁰

Acciones o tareas que se realizan dentro de los límites del proceso y que son necesarios para generar un determinado resultado.

2.2.7.2 Tarea²¹

Actividades que se realiza como parte de una actividad durante un tiempo determinado.

[²¹] Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan, Sistemas de Control de Gestión. Edición N°12

2.2.7.3 Proceso

Conjunto de pasos ordenados, actividades o tarea mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

2.2.8 Elementos básicos de los procesos

- **Procedimiento:** Conjunto de actividades estandarizadas que deben cumplirse en un proceso.
- **Producto:** Es la salida de un proceso, puede ser un bien tangible o intangible
- **Entrada:** Materias primas, materiales, información, dinero, personas, etc. Usualmente son salidas de otros procesos.
- **Proveedor:** Organización o personas que suministran un producto
- **Indicador:** Conjunto de mediciones realizadas al proceso para evaluar tanto las actividades como los resultados.

2.2.8.1 Tipos de Procesos²²

Procesos estratégicos:

Son aquellos procesos bajo responsabilidad de la empresa la cual se encarga de desarrollar sus estrategias y definir sus objetivos. Los procesos de planificación y control de los sistemas procesos corresponden a la alta dirección.

Procesos clave:

Son denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa.

Procesos de apoyo:

Son aquellos procesos que contribuyen al control y a la mejora de todo el sistema

2.2.8.2 Cadena de valor²³

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el

[²²] Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan, Sistemas de Control de Gestión. Edición N°12

desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985)

CAPÍTULO III

3 ENFOQUE ESTRATÉGICO

3.1 Misión

El concesionario M&P tiene una misión general, sin embargo el personal está consciente de sus objetivos en cuanto al volumen de ventas y la calidad de servicio que desean brindar.

“M&P es un Concesionario General Motors comprometido en entregar al cliente Productos y Servicios de Calidad, que se reflejan en niveles de Venta y Rentabilidad crecientes.”

3.2 Visión

A pesar de no tener una visión específica para el área comercial, la visión general del concesionario se alinea exclusivamente a las políticas de ventas dando un enfoque de cumplimiento buscando ser uno de los mejores concesionarios a nivel Nacional siendo la prioridad el bienestar de todos sus clientes.

“Ser el concesionario Chevrolet número Uno en el Ecuador, mediante la innovación y el mejoramiento continuo, la excelencia y el cumplimiento, siempre buscando el bienestar de nuestra gente.”

3.3 Objetivos Estratégicos

1. Mantener el nivel de participación mediante las compras de General Motors en un 6.16%.
2. Lograr un cierre de Ventas de 12%
3. Mantener una participación en flotas 30%.
4. Mantener y lograr los índices de satisfacción al cliente en un 95% tomando como referencia el promedio de los demás concesionarios representantes de la marca y entre otras marcas existentes en el país.
5. Tener un crecimiento mediante la venta de la sección camiones de 206 unidades que representa un 6%.
6. Optimizar y potencializar la gestión del call center en cuanto la contactabilidad de los clientes en un 95%.
7. Alcanzar un sobrecumplimiento en las auditorías realizadas por la marca basada en los estándares del proceso de ventas.

3.4 Valores Organizacionales

La empresa M&P con el fin de generar un excelente desempeño de sus colaboradores mediante sus acciones y actitudes ha definido los siguientes valores:

Figura 3.4-1 Valores Organizacionales



Fuente: Fuente de Estudio

Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño

3.5 Análisis P.E.S.T

La empresa M&P está sujeta a distintos entornos que permiten conocer la situación de la empresa, en los cuales determinaremos el comportamiento actual en su ambiente interno y externo.

3.5.1 Pronóstico Político- legal

Se estudia este factor debido que la política de gobierno influye de forma directa en la toma de decisiones dentro de las organizaciones.

Estabilidad Política

En el Ecuador se ha alcanzado una estabilidad política en medio de éxitos y críticas sin embargo es el régimen que atribuye estabilidad.

Entes reguladores

En el entorno legal se puede decir que Ecuador tiene organismos encargados de regular el sector automotriz en cuanto a las obligaciones y derechos de los prestadores de

este servicio y de sus clientes. Cabe indicar que cada ente regulador contiene sus propias normas, reglamentos, leyes.

Detalle de entes reguladores tales como:

- SRI: Servicio de Rentas Internas
- COMEX: Comercio Exterior
- AEADE: Asociación Ecuatoriana automotriz del Ecuador

3.5.2 Pronóstico Económico

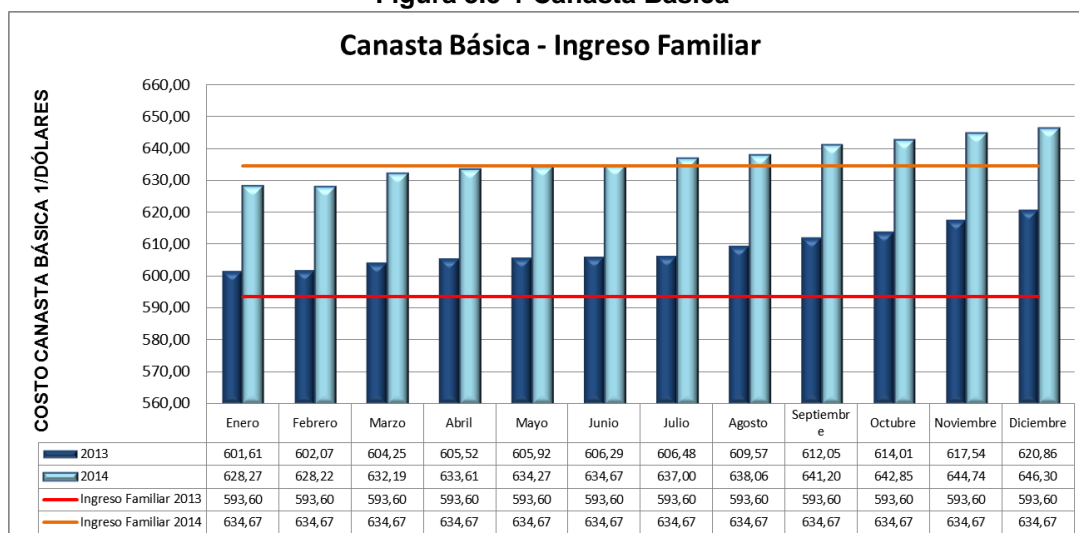
El sector automotriz juega un rol importante dentro de la economía del país, el desarrollo de la misma ayuda a generar ingresos ya sea por la vía de aranceles e impuestos creando plazas de trabajos así mismo genera un alto impacto debido a las importaciones.

El factor económico influye directamente la parte financiera de la organización, los conflictos económicos que afecta al país repercuten en las operaciones de la empresa ya que existen variaciones en la oferta y demanda del producto que no pueden ser claramente pronosticada dando resultados que afectan las ventas y la rentabilidad del negocio.

Entre las causas más sobresalientes se pueden resaltar:

Los niveles salariales: La canasta básica en el Ecuador se encuentra asilada en los \$646.30 ²⁴mientras que el sueldo básico está en \$354 dólares, la propuesta del gobierno de establecer un tope en los sueldos para que exista una igualdad en la distribución de los ingresos en el Ecuador crea dificultades para la adquisición de vehículos y una visión de que al adquirir un medio de transporte independiente es un beneficio de lujo más no suple necesidades.

Figura 3.5-1 Canasta Básica



Fuente: Fuente de Estudio

Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño

[²⁴] INEC. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS . 01 de Enero de 2015.
<http://www.ecuadrencifras.gob.ec/canasta/> (último acceso: 2 de Febrero de 2015).

Figura 3.5-2 Evolución del salario en Ecuador



Fuente: Datos INEC 1 Enero 2015

Las empresas cuya rentabilidad generaba montos altos en la repartición a sus empleados eran una fuente de ingreso alta ya que empresas como Holcim, Claro, Movistar, Cervecería Nacional entre otras otorgaban

utilidades altas a sus

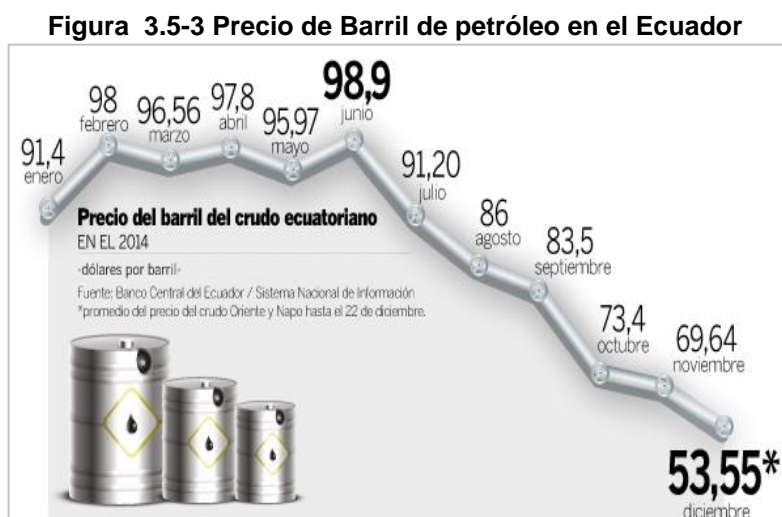
empleados dando la oportunidad de adquisición de bienes como eran casas, carros y entre otras inversiones generando ingresos para el sector automotriz e inmobiliario pero con la modificación de código laboral imponiendo que no se podrá recibir un monto mayor a 24 salarios básicos unificados por concepto de repartición de utilidades perjudica las ventas de la empresa e impiden cumplir con las metas planteadas por la marca.

Reducción de Ingresos para el consumidor: La canasta básica en el Ecuador se encuentra asilada en los \$664,74 mientras que el sueldo básico está en \$354 dólares, la propuesta del gobierno de establecer un tope máximo en los sueldos para que exista una igualdad en la distribución de los ingresos en el Ecuador provocarían posibles desfases en la proyección de ventas programadas por M&P.

Las empresas grandes cuya rentabilidad generaba ingresos sustanciales a sus empleados por medio de la percepción de utilidades, otorgaba la oportunidad de adquisición de bienes inmuebles y entre otras inversiones generando ingresos para el sector automotriz e inmobiliario pero con las reformas realizadas al código laboral solo se podrá recibir un monto no mayor a 24 salarios básicos unificados; es decir utilidades no mayores a \$8496, por concepto de repartición de utilidades siendo considerado un riesgo inherente del sector en la actualidad ya que el aumento en los precios de venta al público en repuestos y vehículos por la limitación de importaciones fluctúan en relación a los ingresos que percibe el consumidor.

Imagen corporativa establecida frente al consumidor: M&P ha creado una imagen fiel ante sus clientes con servicios de calidad por lo cual es la primera agencia mejor calificada de GM y la segunda con posicionamiento en el mercado a nivel de ventas.

Inestabilidad precio barril de petróleo:



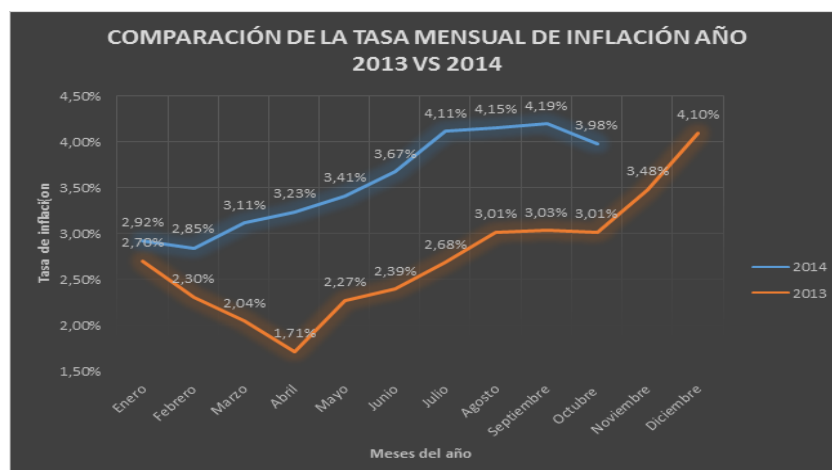
Fuente: <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/04/nota/4396261/petroleo-cae>

complica-economia-este-2015

Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño

La caída notoria del precio barril del petróleo causa disminución de la demanda global de productos derivados del petróleo y por lo tanto la derrumbe de inversiones financieras que alimentaron en su día los precios del petróleo.

Figura 3.5-3 Comparación de inflación año 2013-2014



Fuente: Datos del Banco Central del Ecuador
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño

Inflación.- los niveles de precio respecto a la oferta y demanda de vehículos se ve afectado por la inflación debido a la trascendencia que tienen los precios en relación con los ventas ya que mientras más alto sea el precio del bien menores son las ventas proyectadas para los diversos sectores.

En el siguiente gráfico se puede denotar las variaciones en las escalas de las tasas de inflación entre el año 2014 en comparación con el 2013.

En el año 2013 podemos observar que las variaciones inestables de las tasas denotando una variación baja entre los meses de enero a abril y que a partir del mes de mayo se ve el alza de los precios denotando una falta de equidad para la adquisición de productos es decir estas tasas nos podría dar las indicaciones de que la población reduce el consumo de bienes o desmejora la calidad por cuanto los mismos salarios y los precios más altos reduce la capacidad de adquisición

Se puede observar que el año 2013 y 2014 empezaron con tasas de inflación bajas demostrando su variaciones con el pasar de meses denotando la estabilidad en el crecimiento de las tasas en relación al año 2014 con un aumento promedio del 1.92% en comparación al año anterior demostrando una posible evolución en los precios de los bienes y servicios con

el encarecimiento de la vida, pues indica el dinero que hace falta para mantener el nivel de vida anterior.

Reducción de cupos de importación: Analizando que la economía se encuentra afectada por la caída del precio barril del petróleo a nivel internacional, el gobierno actual decidió restringir aún más las importaciones de vehículos y partes hasta el 31 de diciembre del 2015.

3.5.3 Pronostico Socio- Cultural

Disminución de mano de obra: Acorde a la reestructuración de la matriz productiva del Ecuador para el año 2015 se redujo los cupones de importación de vehículos, repuestos y partes para ensamblajes; generando una fuerte inversión para la adquisición de stock en agencias automotrices, aumento en el PVC de los productos y disminución en las ganancias proyectadas por las empresas del sector automotriz provocando de esta manera que M&P tenga que reducir sus plazas de trabajo en el área comercial a fin de

que estas modificaciones gubernamentales no afecten la rentabilidad ni las operaciones de la compañía.

Tendencia de compras del consumidor según marcas:

El posicionamiento de la marca Chevrolet en el mercado automotriz se ha por los consumidores por la calidad de productos que otorga al igual que la alta gama de vehículos en su mayoría enfocados en la clase media lo que han hecho posible ser la marca preferencial en el Ecuador con un posicionamiento del 44,6% aumentando en un 0,5% su participación en comparación al año 2013 según los últimos análisis estadísticos de General Motors.

En base a los análisis estadísticos que se realizaron por General Motors hemos podido identificar el comportamiento de las ventas en el país en comparación con las marcas de la competencia.

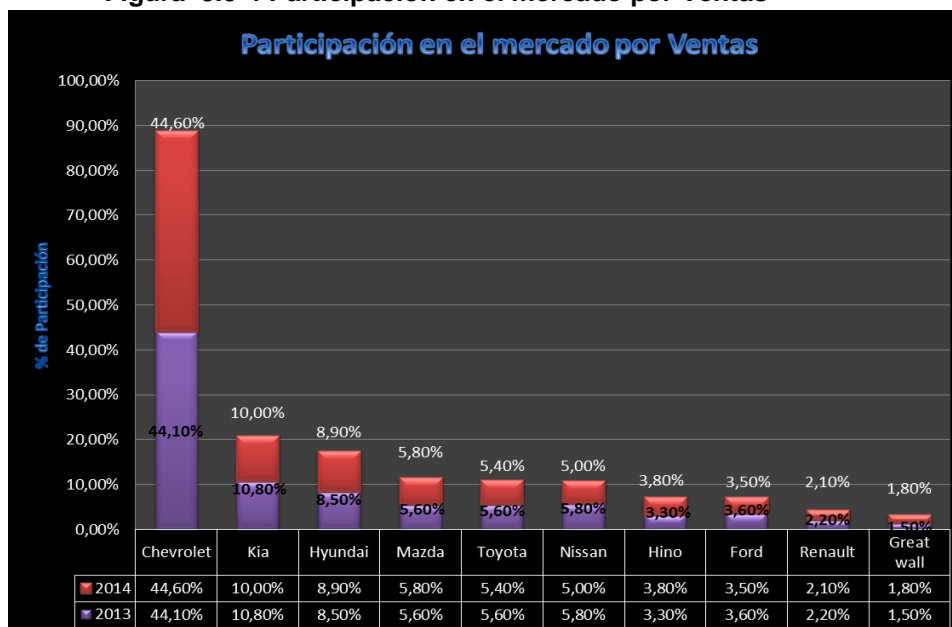
Tabla 3.5-1 Participación en el mercado por Ventas

Participación en el mercado por Ventas			
Marcas	2013	2014	Aumento/disminución de mercado
Chevrolet	44,10%	44,60%	0,50%
Kia	10,80%	10,00%	-0,80%
Hyundai	8,50%	8,90%	0,40%
Mazda	5,60%	5,80%	0,20%
Toyota	5,60%	5,40%	-0,20%
Nissan	5,80%	5,00%	-0,80%
Hino	3,30%	3,80%	0,50%
Ford	3,60%	3,50%	-0,10%
Renault	2,20%	2,10%	-0,10%
Great wall	1,50%	1,80%	0,30%

Fuente: Reportes de posicionamiento Empresa M&P

Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

Figura 3.5-4 Participación en el mercado por Ventas



Fuente: Reportes de posicionamiento Empresa M&P

Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

Cambios en leyes que afectan a los factores sociales

Aumento de la canasta básica a \$664,74 y en asimilación de los gastos el aumento del salario básico a \$354

Las utilidades designadas para cada trabajador no podrán exceder de 24 salarios básicos.

Se disminuye la tasa de cupones de importación de vehículos y se aumentan los impuestos aduaneros a fin de que se dé prioridad al ensamblaje de vehículos dentro del país para aumentar la tasa de exportación.

Cambio de la matriz productiva del Ecuador; las empresas deben realizar sus productos dentro del país fomentando el consumo de productos nacionales.

3.5.4 Pronóstico Tecnológico

Implementación del nuevo sistema de seguridad: Desde Mayo del 2013 se ha estado implementando un nuevo proyecto el cual consiste en colocar elementos adicionales de seguridad que deberán tener todos los vehículos ya sean fabricados en el país o importados, lo cual fluctúa entre los

\$5,000 a \$10,000 dólares; según técnicos conocedores del sector automotriz quienes tendrían este mayor impacto serían los vehículos más populares que en la actualidad están siendo cotizados a partir de \$12,000 dólares en los concesionarios . Estas nuevas exigencias forman parte de un proyecto para revisar el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE Inen 034, el cual trata sobre "Elementos mínimos de seguridad para vehículos automotores". Según la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) existen 24 nuevos elementos de seguridad que se pueden dividir en dos tipos en los que se pueden instalar fácilmente y tienen un costo bajo tales como las luces diurnas, la alarma de velocidad y los apoyacabeza, el segundo tipo están los que tienen que ser instalados desde las empresas ensambladoras ya sea en el país o en el extranjero tales como el sistema de frenos ABS ,las barras de protección de impactos laterales y frontales, la dirección hidráulica, el aire acondicionado, el Isofix (sistema de sujeción de sillas de niños), estas exigencias no son nuevas , ya que se han puesto en práctica con anterioridad, un ejemplo claro es el

doble airbag o bolsa de aire que fue obligado su adaptación desde el año pasado; objeto de ello se determinó un aumento en el precio de cierto modelos entre \$1000 a \$1500 dólares. Para el cliente será de gran beneficio este nuevo sistema de seguridad por las instalaciones de los frenos ABS y barras laterales y frontales de impacto ya que aumentará el nivel de seguridad.

Figura 3.5-5 Beneficio del Sistema ABS

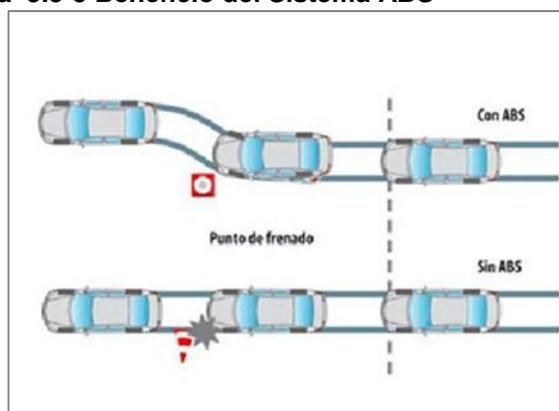


Ilustración Beneficio del Sistema ABS

Fuente: http://www.areatecnologia.com/el_abs.htm

Adicionalmente las barras laterales y frontales ayudarán a que no sufran el impacto directo en una puerta o el desplazamiento del motor en la cabina por un golpe; esta norma entrará en vigencia el 31 de diciembre del 2015 e incluirá elementos mínimos de seguridad para impactos laterales. Este punto tampoco incluye barras laterales

sino exigencias para que la estructura del auto soporte golpes laterales y frontales con bajas probabilidades de lesiones para los pasajeros.

El director de la AEADE señaló que el 40% de los vehículos requerirán ajustes para cumplir dicha normativa cuando este entre en vigencia sin embargo los fabricantes e importadores han solicitado al régimen que se les dé un plazo de dos a cuatro años para implementar estas normas ya que implicaría cambios en sus respectivas plantas. El impacto más fuerte sería a los vehículos más populares y de mayor adquisición donde existe un mayor volumen de Ventas.

Proyecciones en avances tecnológicos: Para el 31 de diciembre del 2017 está proyectado incorporar en el vehículo el Sistema de Control de Estabilidad y un sistema de seguridad para impacto de peatones, un diseño del vehículo que busca mitigar lesiones en el peatón al ser impactado.

Desaparición del mercado de un modelo de la marca

Chevrolet²⁵: En el mes de Septiembre del 2015 se va a dejar de fabricar el Vitara de tres puertas, modelo exclusivo de la gama a “todo terreno”, considerado un icono de la compañía automotriz; no solo saldrá del mercado a nivel nacional sino también a nivel mundial ya que solo se vendía en Ecuador.

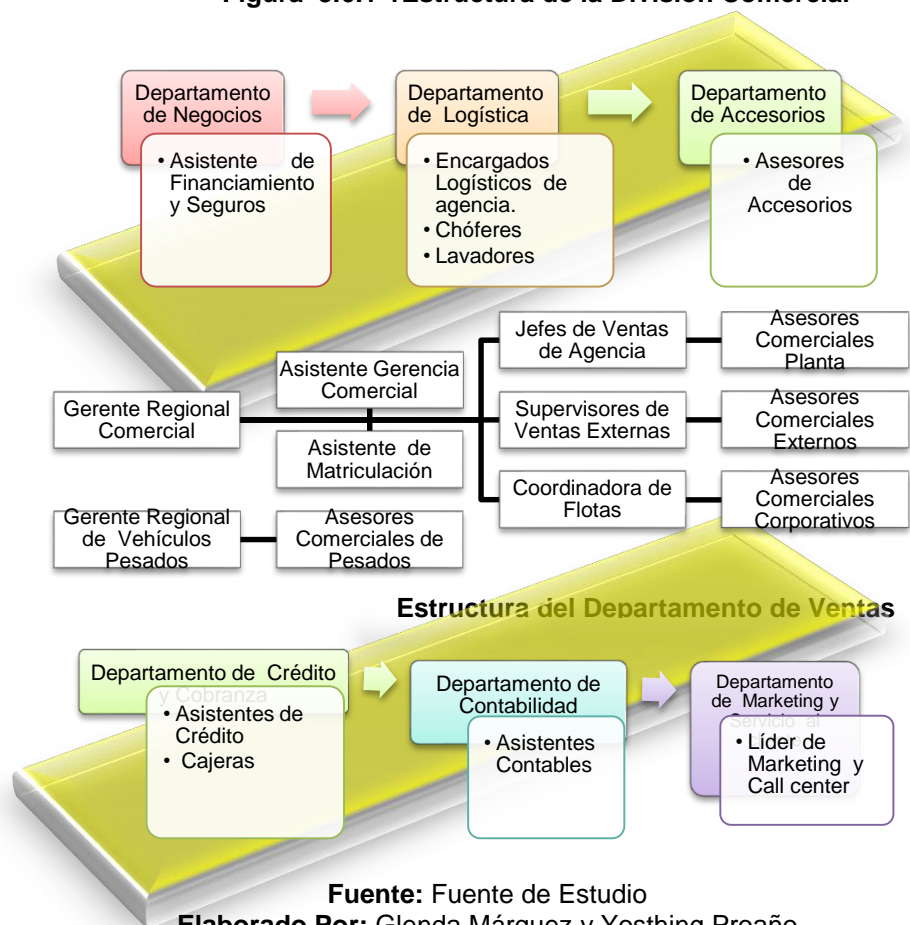
Las razones por las cuales se deja de producir este vehículo son exclusivamente por seguridad de los ocupantes y la mejora continua; con más de 40.000 Vitaras circulando por Ecuador y Colombia cuya ensambladora es de GM OBB repercutirá de manera indirecta a M&P quienes tenían el permiso de concesión ya que se disminuye un vehículo en su gama de presentación

[26]Ecuador, El periódico instantáneo del. *Ecuador inmediato.com*. 2013. http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=203423&umt=general_motors_deja_de_fabricar_el_vitara_en_ecuador (último acceso: 13 de Febrero de 2015).

3.6 Análisis Interno

3.6.1 Estructura de la División Comercial

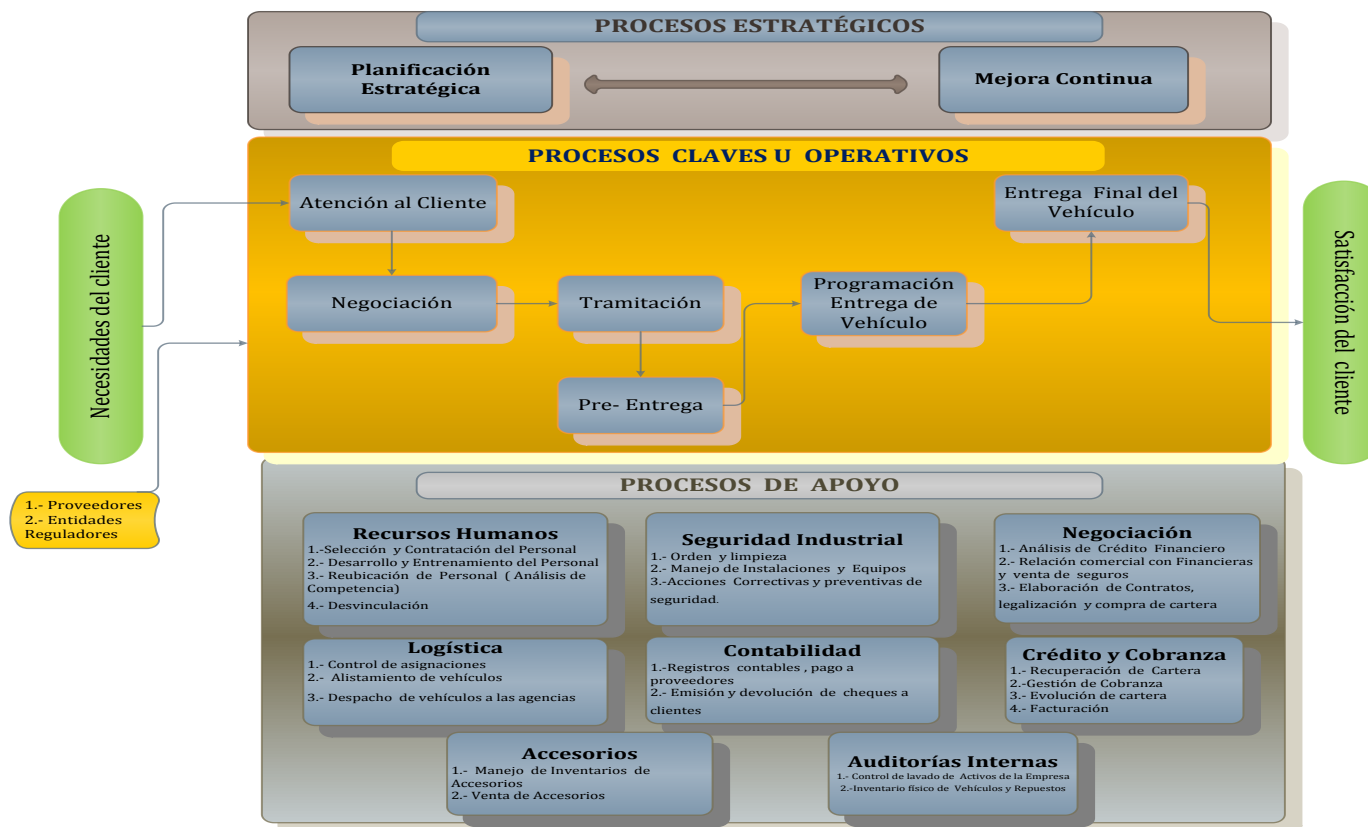
Figura 3.6.1-1 Estructura de la División Comercial



(*) Cabe indicar que la Gerente Regional Comercial lidera el cumplimiento del proceso de ventas y cumplimiento de metas del concesionario en cuanto a livianos ejerciendo dos cargos de subgerente y gerente regional comercial.

3.6.2 Mapa de Procesos del Proceso de Ventas

Figura 3.6-2 Mapa de Proceso de Ventas Livianos y Pesados



Fuente: Fuente de Estudio
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño

3.6.2.1 Actividades y operaciones del proceso de Ventas

La compra-venta de vehículos es un trámite que se realiza a nuestro alrededor continuamente sin embargo al momento de adquirir un vehículo desconocemos con exactitud el proceso de ventas.

El concesionario M&P se caracteriza por tener una fuerza de ventas sólida salvaguardando la integridad de cada uno de sus colaboradores teniendo como objetivo brindar una atención de calidad con la única finalidad de “crear clientes para toda la vida²⁶”.

A continuación explicamos paso a paso el proceso completo de ventas de un vehículo entre particulares:

Contacto con nuestros clientes: El proceso de Ventas empieza desde la captación de clientes mediante la detección de las necesidades previo a un análisis de mercado en el cual se desea asentar.

²⁶Filosofía de GM Difference , visión Chevrolet

Mediante canales de comunicación ya sea vía call center, base de datos de clientes, eventos (Aplica asesores comerciales Externos) , volantes promocionales, página web , correos grupales o masivos esto generará mayor tráfico de Clientes es decir Incremento de visitas a nuestro Concesionario M&P

Atención al cliente: El asesor comercial siendo la pieza clave se encargará de brindar una atención personalizada, por el cual se establecen parámetros:

Cabe indicar que estos parámetros son realizados cuando el asesor se encuentra en el concesionario.

El asesor comercial lo escuchará mostrando un alto interés y realizará las preguntas indicadas para decir correctamente sus necesidades, para brindar así un asesoramiento profesional.

Una vez analizado las necesidades del cliente, el asesor comercial le ofrece al cliente el vehículo en la sala de exhibición aclarando dudas y consultas sobre las características del vehículo. Adicionalmente le explica las

ventajas del vehículo, los beneficios de adquirir un vehículo Chevrolet.

Presentado el vehículo, el asesor comercial le ofrecerá demostrarle el Vehículo en el caso de que el cliente acepte dicho ofrecimiento se realiza mediante la prueba de manejo ya que se experimenta el anhelo de conducir un Chevrolet y apreciar la calidad, confort y seguridad del vehículo. Nota: Se deberá seguir el procedimiento establecido por el concesionario M&P.

Explica las formas de financiamiento en el caso de que el cliente quiera comprar un vehículo a crédito , estableciendo las formas de pago con valores aproximados calculados en el cotizado.

El asesor comercial deberá establecer un nuevo contacto con el cliente

Figura 3.6-3 Atención al cliente de calidad



Fuente: Fuente de Estudio

Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño

Negociación y Administración de ventas: Proponiendo una negociación clara y transparente se procede a llenar la solicitud de cotización. A continuación se realizará la los siguientes escenarios:

Gestión del asesor comercial

Si la Venta es al contado:

Verificará en el sistema de M&P el modelo y color de vehículo que fue requerido por el cliente.

Una vez constatado el punto anterior se prepara la documentación inmediatamente, especificando el requerimiento del cliente.

El cliente deberá depositar el valor total del vehículo , por el cual el asesor comercial deberá estar dando seguimiento a dicha gestión es decir en el caso de que el vehículo haya sido requerido con accesorios y dispositivo se deberá dar autorización en el sistema para que se proceda inmediatamente a la facturación.

Si la venta es a crédito:

La venta financiada se realiza de la siguiente manera:

Se imprimirá la cotización con la respectiva cédula a color del cliente. Se enviará inmediatamente al departamento de Negocio o financiamiento para revisar el Buró de crédito o historial crediticio lo cual es uno de los factores a considerar al momento de otorgar un crédito en alguna entidad financiera, otro factor a considerar es la capacidad de pago.

La persona encargada del departamento de negocio deberá ingresar la solicitud a las respectivas entidades financieras mediante correo electrónico.

Una vez aprobado el crédito el cliente tiene la opción de acogerse al contrato de la financiera o la persona encargada del departamento de negociación postulará a otra entidad financiera que se acople a la comodidad del cliente.

Finalizado este tiempo existen dos financieras el cual la emisión y firma de contrato se realiza en el mismo

concesionario a diferencia de las otras financieras que el cliente deberá dirigirse físicamente a las instalaciones de dichas financieras

Nota: El tiempo de respuesta en aprobación varía en cuanto a los procesos de cada financiera

Para proceder a facturar se deberá contar con el mínimo del 25% de entrada del valor total del vehículo.

Independientemente que sea al contado o a crédito se coordina con Logística mediante la solicitud de alistamiento de vehículo con una anticipación de 72 horas. En el caso de la Ventas a crédito se deberá tener legalizado los contratos, firma y compra de cartera para proceder al alistamiento del vehículo, inmediatamente a la emisión de la matrícula y entrega de placas.

El día acordado con el cliente el asesor comercial deberá pedir autorización de salida de vehículo (en el sistema de

M&P) con los departamento de negociación, jefatura de ventas y Caja).

Gestión de logística

Inmediatamente logística recepta mediante el sistema los vehículos facturados por el cual se procede a verificar la ubicación del vehículo ya sea en planta(ubicada en Quito, GM OBB) , bodega M&P(Ubicada en Quito) , o en la bodega ubicada en la ciudad de Guayaquil .

Una vez confirmado que el vehículo se encuentre en sitio se procede a verificar la instalación de accesorios mediante el seguimiento que realizan los asesores de accesorios de cada agencia y se procede a la respectiva revisión del mismo.

En el caso de que el vehículo no se encuentra en la bodega de Guayaquil, la persona encargada de bodega enviará el requerimiento de traslado con las especificaciones exactas del vehículo facturado. El tiempo estipulado es aproximadamente 5 días laborables, luego se realizará la debida recepción de vehículo a la bodega de Guayaquil, revisando cada parte del vehículo lo cual deberá estar

respaldado en el Check- list de vehículo. El proceso continua con la instalación de accesorios teniendo en cuenta los tiempos estipulados en cuanto a los dispositivos y por tipo de accesorios.

Cabe indicar que los choferes de logística del PDI son quienes deben hacer inspección final para comprobar la calidad en cuanto a funcionabilidad y apariencia de los vehículos antes que los mismos salgan de la bodega y registrar las novedades en el formato de Inspección de Calidad. Los choferes de Logística parquean los vehículos en el área de entrega en posición de salida.

Una vez finalizado el embellecimiento del vehículo se procede al lavado con 2 horas de anticipación de la entrega final del vehículo al cliente.

El encargado de bodega procederá al envío respectivo dos horas antes de la entrega final de vehículo.

Los choferes de logística entregan los vehículos al (a) encargado(a) de logística en cada agencia, dejando constancia de las condiciones de entrega, en el formato establecido.

El (la) encargado(a) de logística de cada agencia debe recibir el vehículo lavado, pre chequeado, instalado los accesorios y dispositivos (si aplica), además de los complementos del vehículo.

El encargado de logística, dejará dentro del vehículo los siguientes elementos para ser entregados a los clientes:

Herramientas, Manual del Propietario, Encendedor, Antena (si fuera el caso), Kit de Bienvenida, Manual del Chevystar, Manual de la radio, Retrovisor

El encargado de logística entregará a los Asesores Comerciales, los siguientes elementos cuando el vehículo se encuentre en el área de entrega:

- Llaves del Vehículo
- Certificados de Garantías
- Controles de Chevystar
- Tarjeta de Asistencia Chevrolet

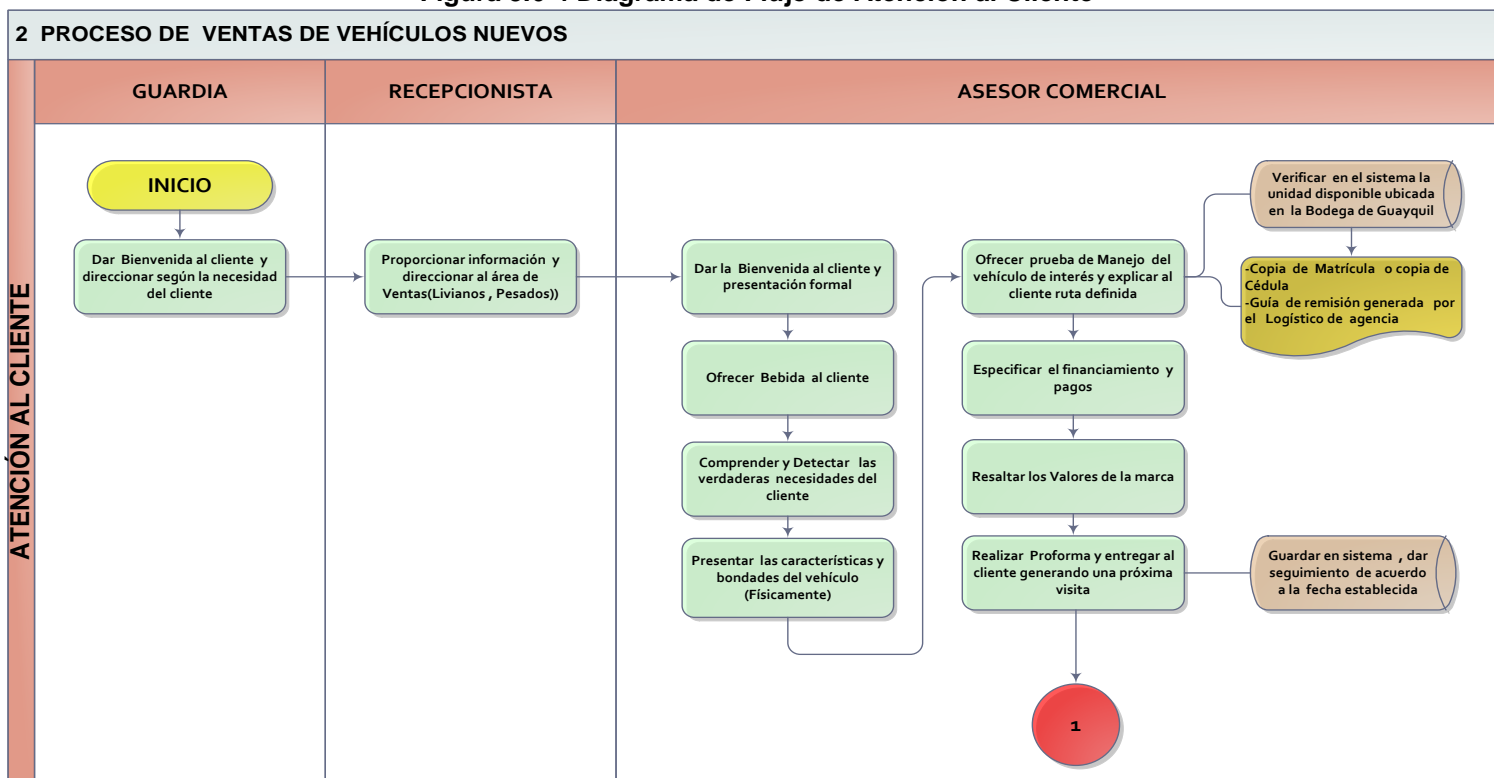
El encargado de logística en cada agencia, recibirá la unidad de manos el responsable de bodega o del chofer, registrando en el formato de “Entrega de Recepción” las condiciones en que la recibe y constatando los elementos correspondientes a esa unidad.

El encargado de logística en cada agencia procederá a instalar las placas

3.6.3 Diagrama de Flujo de los procesos actuales de M&P

3.6.3.1 Diagrama de Flujo de Atención al Cliente

Figura 3.6-4 Diagrama de Flujo de Atención al Cliente



Fuente: Fuente de Estudio
 Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño

3.6.3.1.1 Cuadro de análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Atención al cliente

Tabla 3.6-1 Análisis de Valor Agregado subproceso de atención al cliente

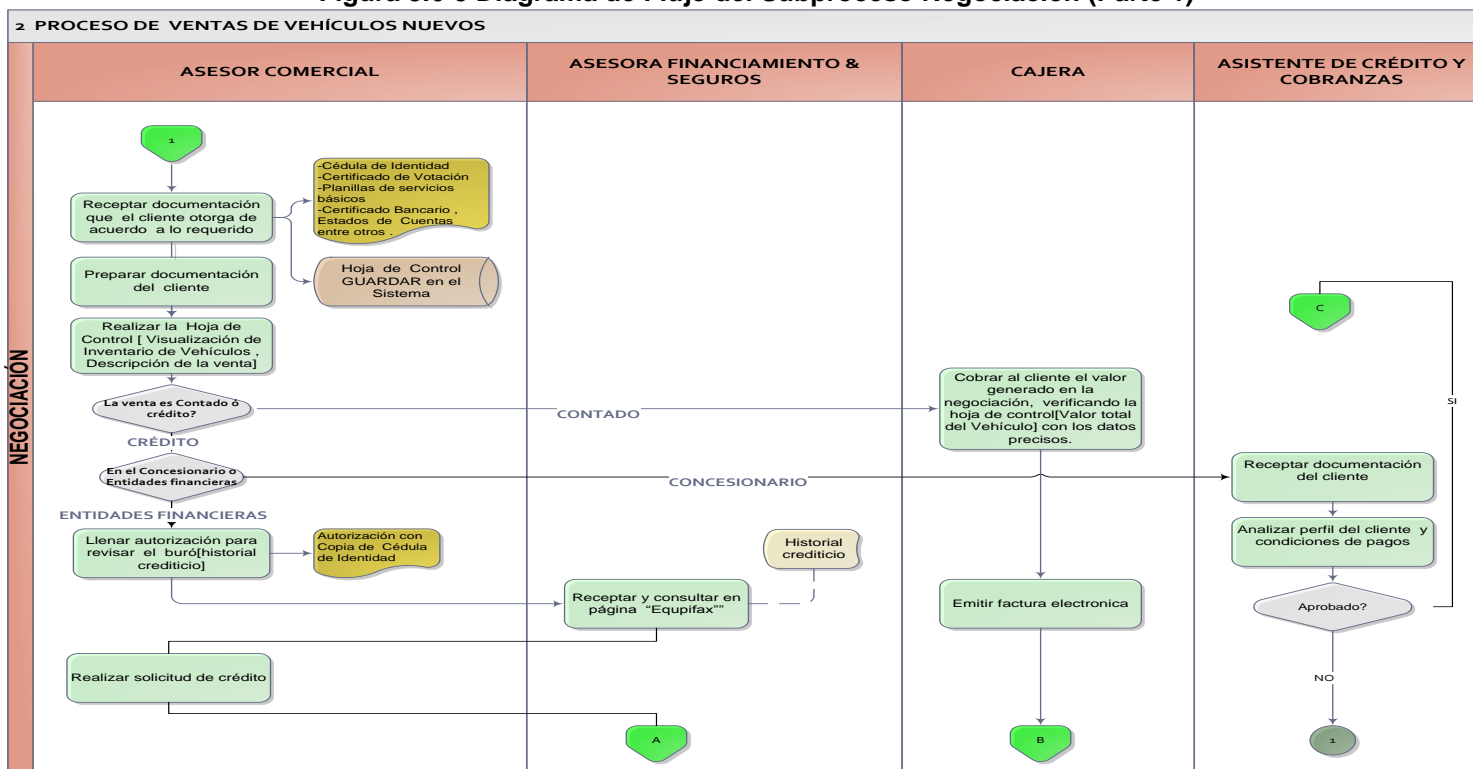
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
							PROCESO: VENTAS SUBPROCESO: ATENCIÓN AL CLIENTE		FECHA: 12/12/2014
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)						
No	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)
1	X							Dar Bienvenida al cliente y direccionar según la necesidad del cliente	1
2	X							Proporcionar información y direccionar al área de Ventas(Livianos , Pesados)	1
3	X							Dar la Bienvenida al cliente y presentación formal	2
4	X							Ofrecer Bebida al cliente	3
5		X						Comprender y Detectar las verdaderas necesidades del cliente	20
6	X							Presentar las características y bondades del vehículo (Físicamente)	10
7	X							Ofrecer prueba de Manejo del vehículo de interés y explicar al cliente ruta definida	60
8		X						Especificar el financiamiento y pagos	15
9	X							Resaltar los Valores de la marca del vehículo	3
10		X						Realizar Proforma y entregar al cliente generando una próxima visita	5
TIEMPOS TOTALES									120

Fuente: Fuente de Estudio

Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño

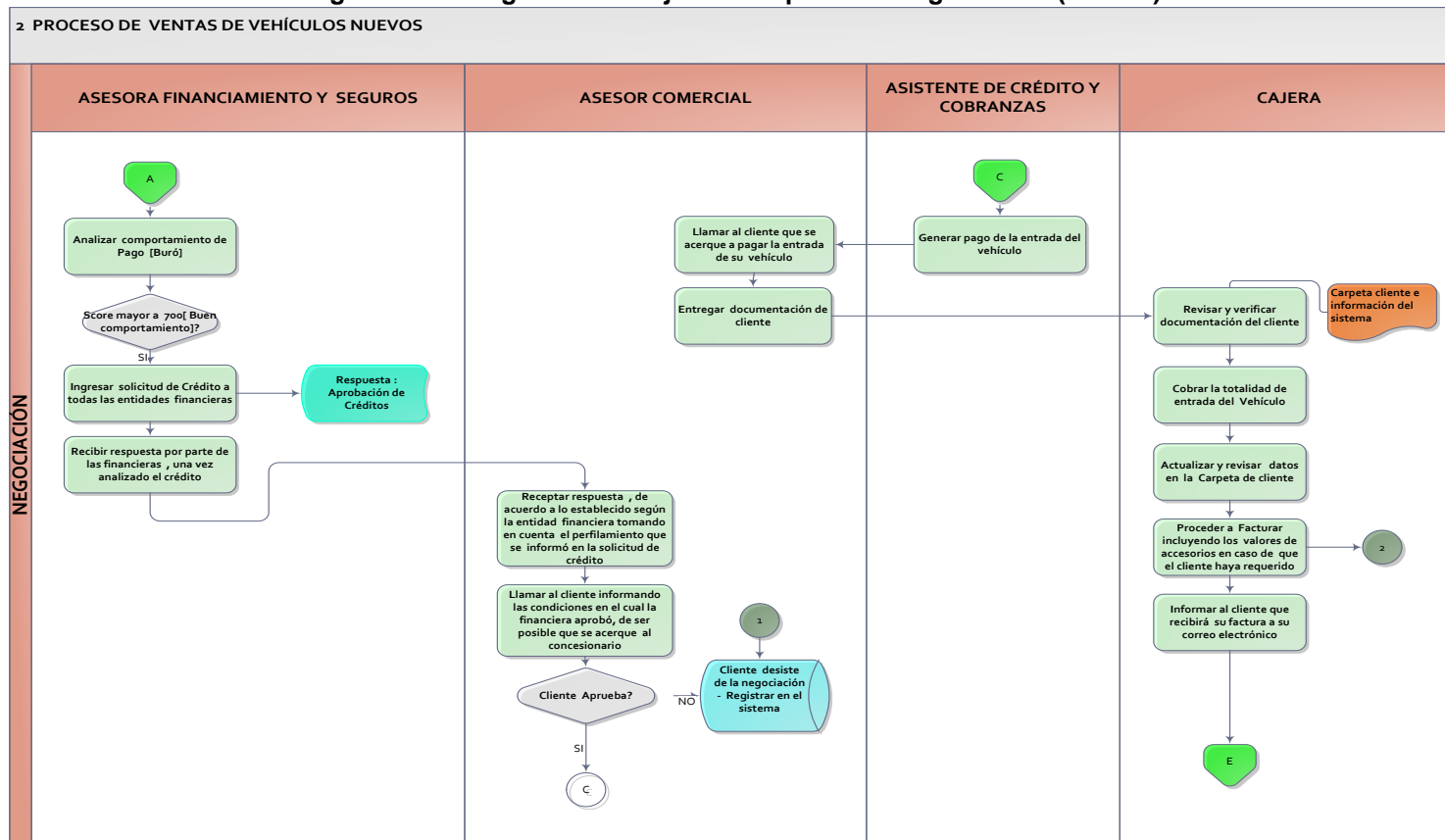
3.6.3.2 Diagrama de Flujo de Negociación

Figura 3.6-5 Diagrama de Flujo del Subproceso Negociación (Parte 1)



Fuente: Fuente de Estudio
 Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño

Figura 3.6-6 Diagrama de Flujo del subproceso Negociación (Parte 2)



Fuente: Fuente de Estudio
 Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño

3.6.3.2.1 Cuadro de análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Negociación.

Tabla 3.6-3 Análisis de Valor agregado Subproceso de Negociación

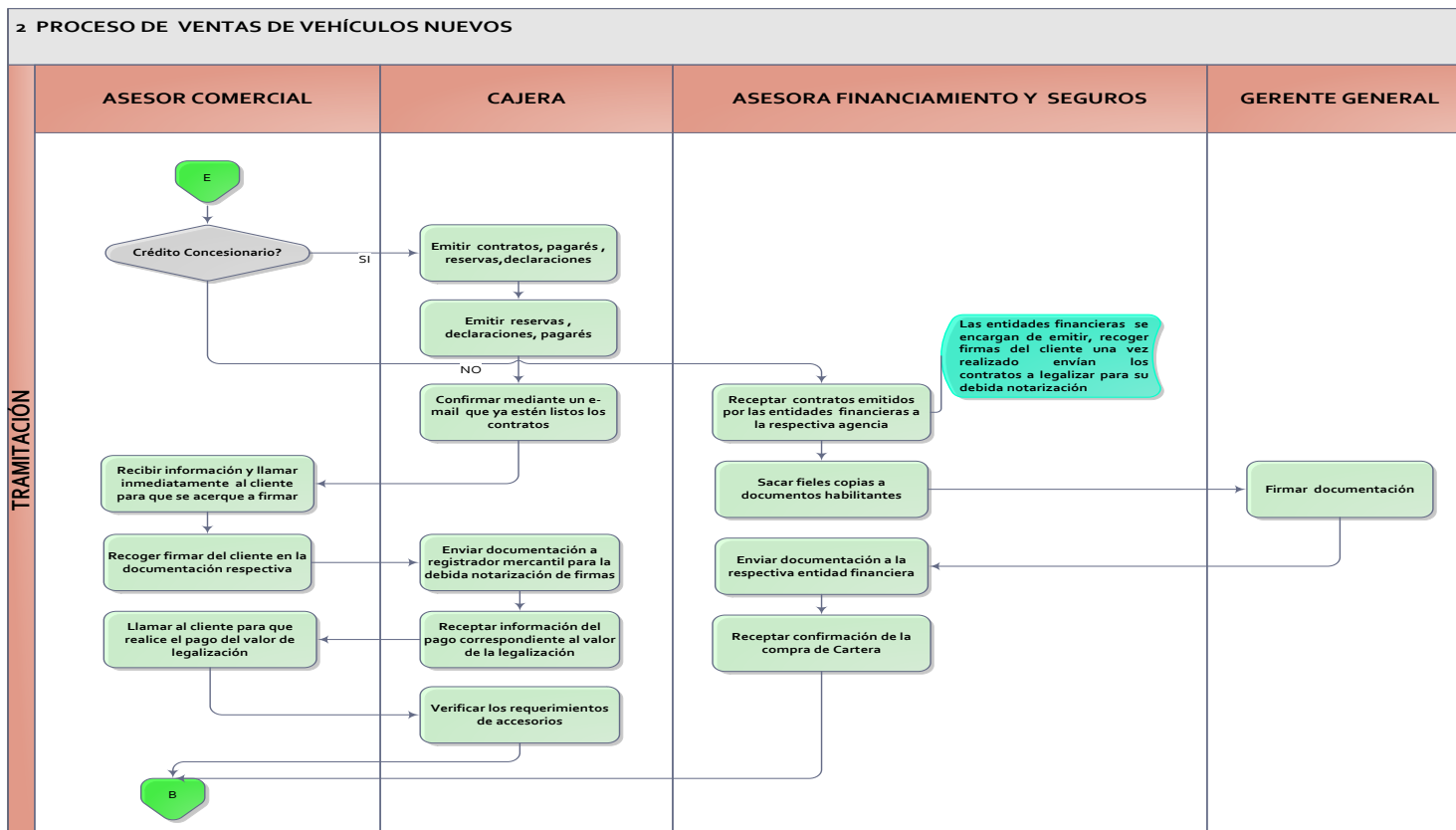
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO: VENTAS SUBPROCESO: NEGOCIACIÓN									FECHA:
									12/12/2014
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A		
1		X						Receptar documentación que el cliente otorga de acuerdo a lo requerido	2880
2		X						Preparar documentación del cliente	15
3		X						Realizar la Hoja de Control [Visualización de Inventario de Vehículos , Descripción de la venta]	15
4		X						Llenar autorización para revisar el buró[historial crediticio]	5
5			X					Realizar solicitud de crédito	5
6							X	Receptar y consultar en página "Equifax"	5
7	X							Emitir factura electronica	10
8		X						Cobrar al cliente el valor generado en la negociación, verificando la hoja de control[Valor total del Vehículo] con los datos precisos.	7
9		X						Receptar documentación del cliente	4
10		X						Analizar perfil del cliente y condiciones de pagos	15
11		X						Analizar comportamiento de Pago [Buró]	7
12	X							Ingresar solicitud de Crédito a todas las entidades financieras	5
13				X				Recibir respuesta por parte de las financieras , una vez analizado el crédito	1440
14				X				Receptar respuesta , de acuerdo a lo establecido según la entidad financiera tomando en cuenta el perfilamiento que se informó en la solicitud de crédito	2
15				X					
16	X							Llamar al cliente informando las condiciones en el cual la financiera aprobó, de ser posible que se acerque al concesionario	2
17		X						Generar pago de la entrada del vehículo	10
18	X							Llamar al cliente que se acerque a pagar la entrada de su vehículo	1

19		X						Entregar documentación de cliente	2	
20						X		Revisar y verificar documentación del cliente	2	
21	X							Cobrar la totalidad de entrada del Vehículo	1440	
22	X							Actualizar y revisar datos en la Carpeta de cliente	5	
23		X						Proceder a Facturar incluyendo los valores de accesorios en caso de que el cliente haya requerido	5	
24	X							Informar al cliente que recibirá su factura a su correo electrónico	1	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								MÉTODO ACTUAL		
								FRECUENCIA	TIEMPO EN MIN.	%
VAC	Valor agregado Cliente							7	1464	24,89%
VAE	Valor agregado Empresa							0	2965	50,40%
P	Preparación							1	5	0,08%
E	Espera							2	1442	24,51%
M	Movimiento							0	0	0,00%
I	Inspección							2	7	0,12%
A	Archivo							0	0	0,00%
TT	Total							12	5883	100,00%
VA	Valor agregado							75,28%		
SVA	Sin valor agregado							24,72%		

Fuente: Empresa de Estudio
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

3.6.3.3 Diagrama de Flujo subproceso Tramitación

Figura 3.6-6 Diagrama de Flujo del Subproceso de Tramitación



Fuente: Empresa de Estudio
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

3.6.3.3.1 Cuadro de análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Tramitación

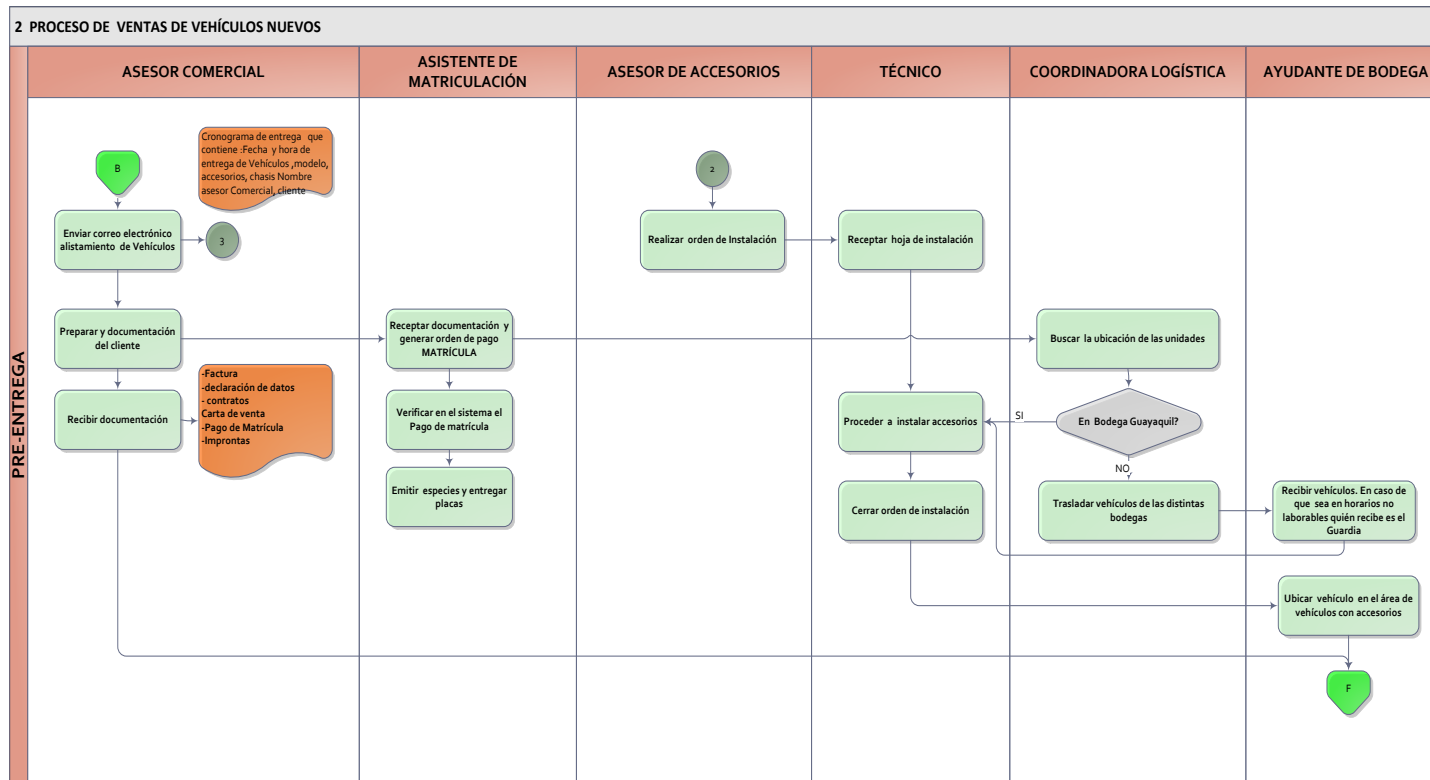
Tabla 3.6-3 Análisis de Valor agregado Subproceso de Tramitación

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO: VENTAS SUBPROCESO: TRAMITACIÓN									FECHA:
									12/12/2014
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A		
1		X						Emitir contratos	25
2		X						Emitir reservas , declaraciones, pagarés	30
3					X			Confirmar mediante un e-mail que ya estén listos los contratos	2
4					X			Recibir información y llamar inmediatamente al cliente para que se acerque a firmar	2
5		X						Recoger firmar del cliente en la documentación respectiva	1440
6					X			Llamar al cliente para que realice el pago del valor de legalización	2
7		X						Enviar documentación a registrador mercantil para la debida notarización de firmas	1440
8	X							Receptar información del pago correspondiente al valor de la legalización	1440
9		X						Verificar los requerimientos de accesorios	5
10				X				Receptar contratos emitidos por las entidades financieras a la respectiva agencia	21600
11		X						Sacar fieles copias a documentos habilitantes	1
12		X						Enviar documentación a la respectiva entidad financiera	30
13		X						Firmar documentación	2
14				X				Receptar confirmación de la compra de Cartera	1440
TIEMPOS TOTALES									27459
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					MÉTODO ACTUAL				
					FRECUENCIA	TIEMPO EN MIN.	%		
VAC	Valor agregado Cliente				1	1440	5,53%		
VAE	Valor agregado Empresa				0	2973	11,43%		
P	Preparación				0	0	0,00%		
E	Espera				2	21600	83,02%		
M	Movimiento				3	6	0,02%		
I	Inspección				0	0	0,00%		
A	Archivo				0	0	0,00%		
TT	Total				6	26019	100,00%		
VA	Valor agregado				16,96%				
SVA	Sin valor agregado				83,04%				

Fuente: Empresa de Estudio
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

3.6.4 Diagrama de Flujo subproceso Pre-Entrega

Figura 3.6-7 Diagrama de Flujo del Subproceso de Pre-Entrega



Fuente: Empresa de Estudio
 Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño

3.6.4.1 Cuadro de análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Pre-entrega

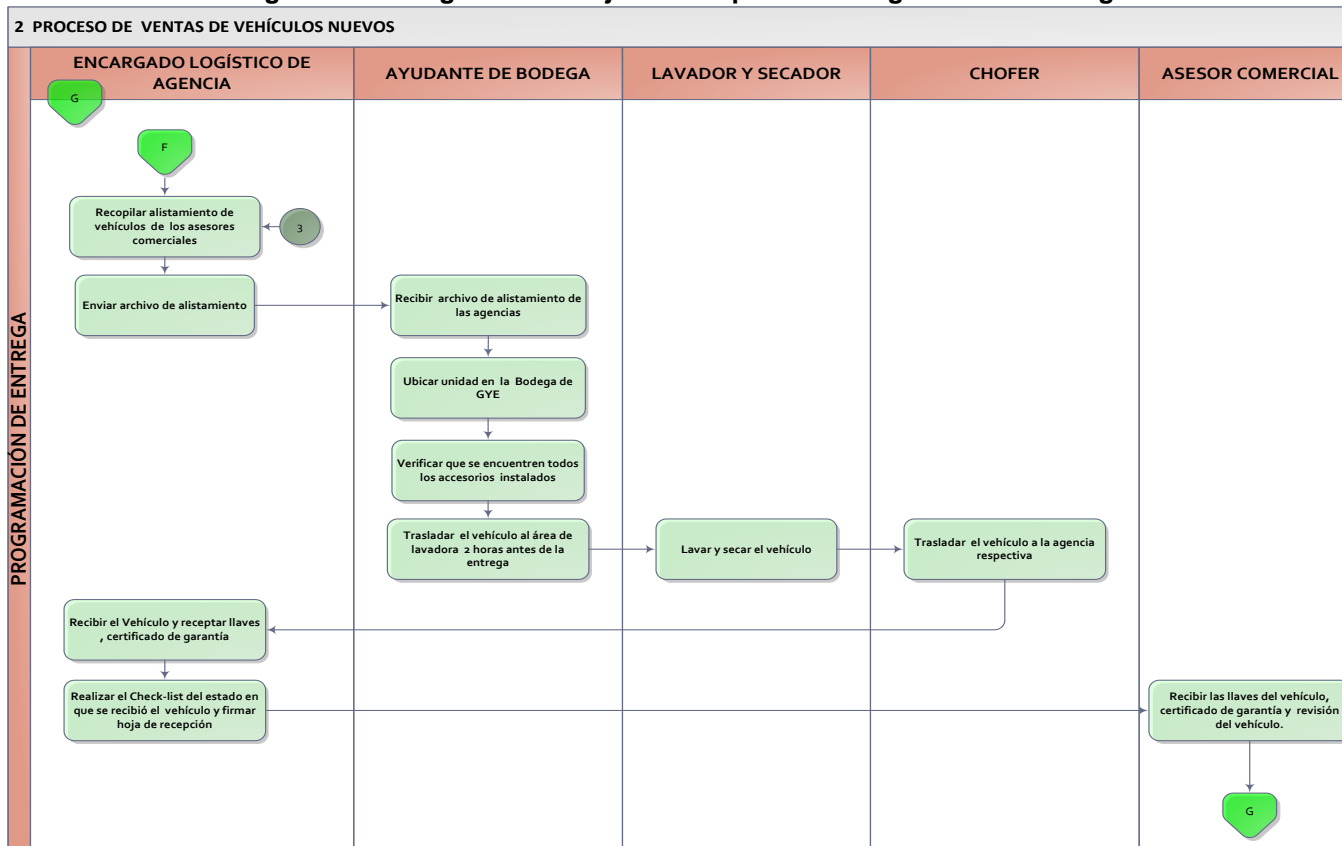
Tabla 3.6-4 Análisis de Valor agregado Subproceso de Pre-entrega

PROCESO: VENTAS SUBPROCESO: PRE- ENTREGA								FECHA: 12/12/2014	
VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)						ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A		
1					X			Enviar correo electrónico alistamiento de Vehículos	2
2		X						Preparar y documentación del cliente	10
3		X						Recibir documentación	5
4	X							Receptar documentación y generar orden de pago MATRÍCULA	10
5		X						Verificar en el sistema el Pago de matrícula	2
6	X							Emitir especies y entregar placas	25
7		X						Realizar orden de Instalación	10
8								Receptar hoja de instalación	5
9	X							Proceder a instalar accesorios	1440
10				X				Cerrar orden de instalación	1440
11		X						Trasladar vehículos de las distintas bodegas	10080
12		X						Recibir vehículos. En caso de que sea en horarios no laborables quién recibe es el Guardia	10
13				X				Buscar la ubicación de las unidades	10
14				X				Ubicar vehículo en el área de vehículos con accesorios	15
TIEMPOS TOTALES									13064
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				MÉTODO ACTUAL				%	
				FRECUENCIA	TIEMPO EN MIN.				
VAC	Valor agregado Cliente			3	1475		11,29%		
VAE	Valor agregado Empresa			0	10117		77,47%		
P	Preparación			0	0		0,00%		
E	Espera			3	1465		11,22%		
M	Movimiento			1	2		0,02%		
I	Inspección			0	0		0,00%		
A	Archivo			0	0		0,00%		
TT	Total			7	13059		100,00%		
VA	Valor agregado				88,77%				
SVA	Sin valor agregado				11,23%				

Fuente: Empresa de Estudio
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

3.6.5 Diagrama de Flujo subproceso Programación de Entrega

Figura 3.6-8 Diagrama de Flujo del Subproceso Programación Entrega



Fuente: Empresa de Estudio
 Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

3.6.5.1 Cuadro de análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Programación de Entrega

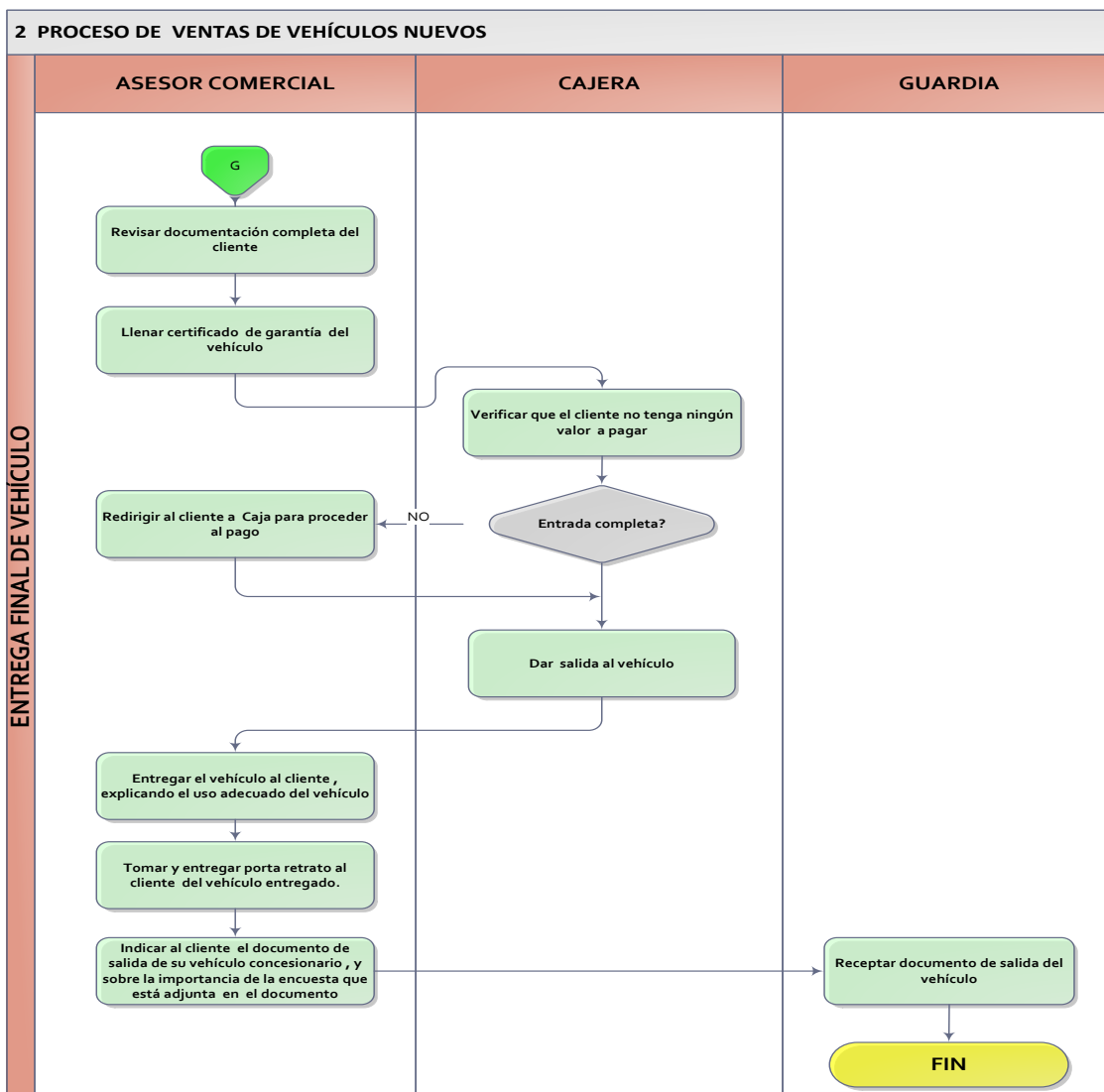
Tabla 3.6-5 Análisis de Valor agregado Subproceso Programación de Entrega

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
PROCESO: VENTAS									FECHA:	
SUBPROCESO: PROGRAMACIÓN DE ENTREGA									12/12/2014	
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)	
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A			
1			X						Recopilar alistamiento de vehículos de los asesores comerciales	10
2		X							Enviar archivo de alistamiento	1
3		X							Recibir archivo de alistamiento de las agencias	1
4			X						Ubicar unidad en la Bodega de GYE	5
5							X		Verificar que se encuentren todos los accesorios instalados	5
6						X			Trasladar el vehículo al área de lavadora 2 horas antes de la entrega	120
7			X						Lavar y secar el vehículo	20
8		X							Trasladar el vehículo a la agencia respectiva	15
9		X							Recibir el Vehículo y receptar llaves , certificado de garantía	5
10		X							Realizar el Check-list del estado en que se recibió el vehículo y firmar hoja de recepción	15
11		X							Recibir las llaves del vehículo, certificado de garantía y revisión del vehículo.	10
TIEMPOS TOTALES									207	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					MÉTODO ACTUAL					
					FRECUENCIA	TIEMPO EN MIN.	%			
VAC	Valor agregado Cliente				0	0	0,00%			
VAE	Valor agregado Empresa				6	47	22,71%			
P	Preparación				3	35	16,91%			
E	Espera				0	0	0,00%			
M	Movimiento				1	120	57,97%			
I	Inspección				1	5	2,42%			
A	Archivo				0	0	0,00%			
TT	Total				11	207	100,00%			
VA	Valor agregado				22,71%					
SVA	Sin valor agregado				77,29%					

Fuente: Empresa de Estudio
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño

3.6.6 Diagrama de Flujo subproceso Entrega Final de Vehículo

Figura 3.6-9 Diagrama de Flujo del Subproceso Entrega Final



Fuente: Empresa de Estudio
 Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

3.6.6.1 Cuadro de análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de Entrega Final de Vehículo

Tabla 3.6-6 Análisis de Valor agregado Subproceso de Entrega Final de Vehículo

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO: VENTAS									FECHA:
SUBPROCESO: ENTREGA FINAL DE VEHÍCULOS									12/12/2014
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A		
1	X							Revisar documentación completa del cliente	5
2	X							Llenar certificado de garantía del vehículo	5
3		X						Verificar que el cliente no tenga ningún valor a pagar	5
4		X						Dar salida al vehículo	2
5	X							Entregar el vehículo al cliente , explicando el uso adecuado del vehículo	60
6	X							Tomar y entregar porta retrato al cliente del vehículo entregado.	7
7		X						Indicar al cliente el documento de salida de su vehículo concesionario , y sobre la importancia de la encuesta que está adjunta en el documento	2
8	X							Receptar documento de salida del vehículo	1
TIEMPOS TOTALES									87
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES					MÉTODO ACTUAL				
					FRECUENCIA	TIEMPO EN MIN.		%	
VAC	Valor agregado Cliente				5	78		89,66%	
VAE	Valor agregado Empresa				0	9		10,34%	
P	Preparación				0	0		0,00%	
E	Espera				0	0		0,00%	
M	Movimiento				0	0		0,00%	
I	Inspección				0	0		0,00%	
A	Archivo				0	0		0,00%	
TT	Total				5	87		100,00%	
VA	Valor agregado				100,00%				
SVA	Sin valor agregado				0,00%				

Fuente: Empresa de Estudio

Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño

3.6.2 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

La identificación de las cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad a largo plazo del mercado automotriz se componen de:

Nuevos Competidores: M&P considera como una amenaza potencial a las agencias de la marca Chevrolet y cuya participación en el mercado influye en la repartición de vehículos a nivel nacional; un nuevo competidor es que una agencia de concesionaria se expanda en el mercado y cree un nuevo punto de ventas el cual hará que su participación en el mercado sea mayor y por ende afecte directamente al stock de vehículos de M&P.

GM OBB concesiona los vehículos según su participación en el mercado y fomenta el incremento de la calidad y la satisfacción al cliente por medio de incentivos en el aumento de cupones de entrega de vehículos.

El sector automotriz no impone barreras de entrada, pues maneja un mercado libre competitivo pero por imposiciones políticas y económicas se ve afectado actualmente en la disminución de importaciones por lo que se requiere una fuerte inyección de capital para poder establecer una expansión.

Rivalidad entre competidores existentes: Existen aproximadamente más de 18 concesionarios de la marca Chevrolet los cuales representan a la misma imagen que M&P pero con diferentes gama de vehículos y los cuales son medidos por indicadores de cumplimiento de la marca en calidad y a nivel de ventas.

La empresa M&P presenta posicionamiento en el mercado y se encuentra en el segundo lugar en ventas nacionales ofreciendo facilidades de adquisición de vehículos y con descuentos no mayores al 2% del costo del producto.

Su potencial competidor y con el cual presentan rivalidad en el mercado es la empresa XYZ los cuales implementan esfuerzos de capacitación constante y reflejar servicios de

calidad al igual que M&P pero que en algunos casos han presentado indicios de descuentos mayores al 2% del costo del vehículo incumpliendo con la política comercial de M&P y provocando una competencia desleal.

Poder de negociación de los proveedores; M&P cuenta con proveedores principales como son: la GM de la marca Chevrolet y a la ensambladora de vehículos GM OBB los cuales establecen la cantidad de cupones a entregar a cada agencia de concesionaria de vehículos según su participación en el mercado por lo cual no existe una negociación directa ya que la Marca intenta entablar una entrega justa de vehículos según su nivel de ventas presentado en el informe anual.

Como proveedor secundario se encuentra la empresa que presta el servicio de instaladores de furgones de camiones de los cuales cobran el valor total de sus servicios ahorrando a la concesionaria el gasto de instalaciones y minimizando el recurso humano de técnicos instaladores.

Productos sustitutos: La amenaza de productos sustitutos en el sector automotriz es lenta por lo cual la principal amenaza competitiva de sustitución son las motos que presentan gran acogida por su mayor rapidez y facilidad de tránsito en la ciudad.

Poder de clientes: Existen varias agencias de vehículos establecidos en la ciudad de Guayaquil pero que presentan variedad de gamas de elección para los clientes.

Una de las ventajas para la captación de los clientes es la atención personalizada que presenta la concesionaria M&P, resguardando la calidad en el servicio y la entrega de los vehículos; enfocado estratégicamente en la gama de vehículos para el estrato de sociedad medio.

3.6.3 FODA

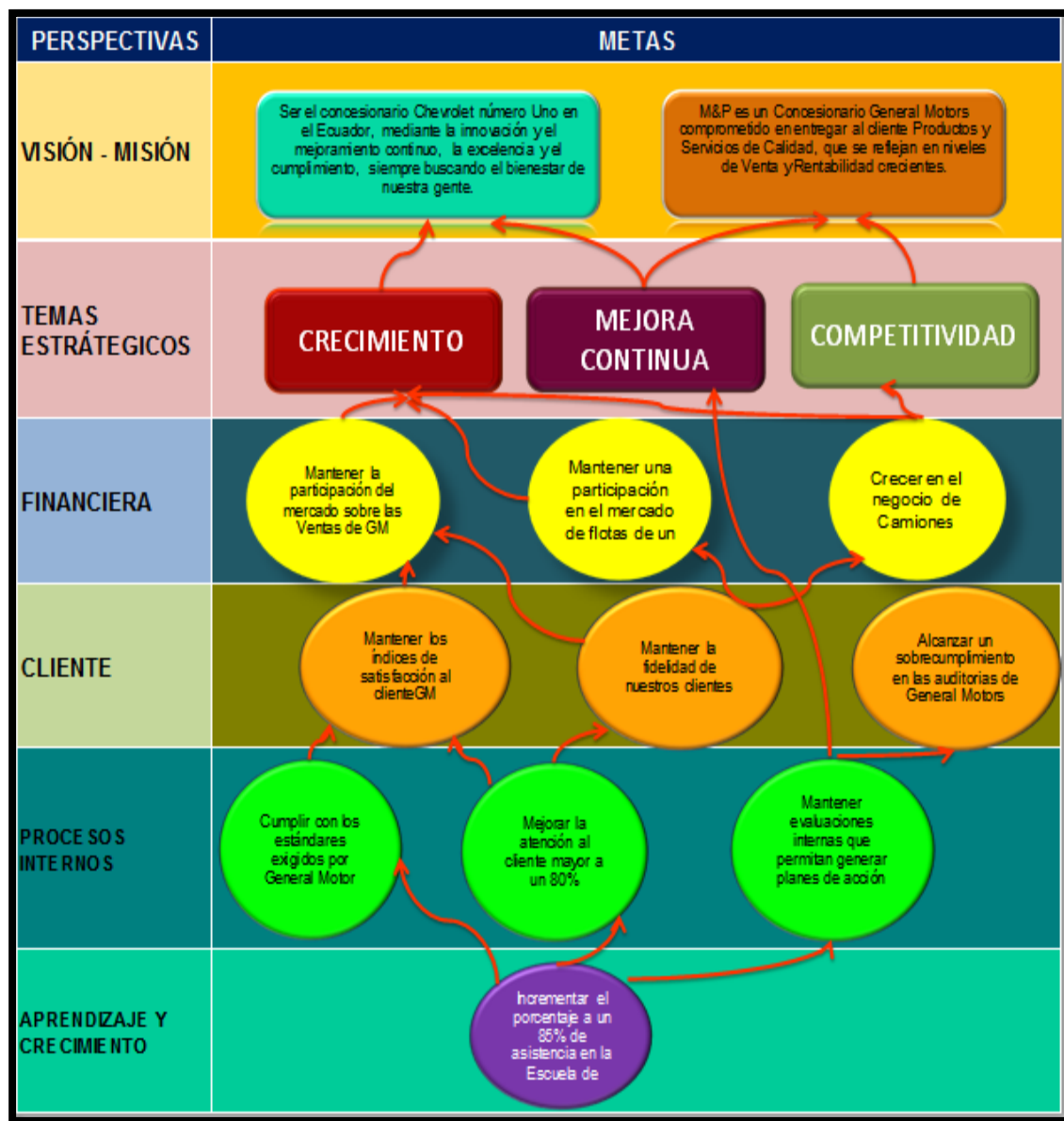
Tabla 1.6-7 Análisis FODA de la empresa M&P

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.-Presencia en Quito con más de 35 años y en Guayaquil con más de 20 años en el mercado automotriz siendo representantes de la marca Chevrolet con mayor participación en el mercado y posicionamiento en la zona.	1.-Limitaciones en cuanto al crédito directo.
2.-Personal altamente calificado y comprometido para ejercer las actividades del negocio y brindar una atención al cliente de calidad.	2.-Deficiencia de procesos no documentados ocasionando problemas en la coordinación de las áreas involucradas en el proceso de ventas.
3.-Manejo de inventario completo de vehículos GM	3.-Insuficiente incidencia en el control de tiempos de las instituciones financiera en cuanto a aprobación de créditos a la emisión de contratos .
4.-Mayor proveedor de servicios y repuestos dentro de la red de concesionarios, contando con un taller totalmente calificado.	4.-Falta de comunicación con el área de servicio.
5.-Estabilidad laboral en cuanto al personal de ventas y administrativo.	5.-Poco personal de planta para la fuerza de venta Camiones
6.-Mantenemos la concesión del área de Camiones – ISUZU.	
7.-Participación activa del negocio en flotas manteniendo un % (porcentaje) considerable a lo que exige la industria.	6.-Descuento del 5% en clientes flotista.
8.-Manejo de inventario completo de vehículos GM	7.-Desconocimiento por parte de los asesores comerciales en cuanto a la ubicación exacta del vehículo <Sistema
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.-Lanzamiento de nuevos modelos de vehículos facelift (Cruze , spark , tahoe).	1.-Salida del mercado los J2 .
2.- Implementación en su totalidad de los nuevos procesos elaborados del area de RRHH, lanzamiento de una nueva categoría en los estandares de GMDifference	2.-Reducción de importaciones CKD'S y vehículos importados.
3.-Nuevos ítems (incremento de unidades)que sumarán, para los concesionarios que tengan mejor rendimiento en estandares de gestión ante la marca.	3.-Incremento de precios en vehículos.
4.-Mazimización de las ventas por taller , ingreso de clientes retail.	4.-Beneficio para el cliente: Más Normativas de Seguridad para los vehículos (Obligatorio: ABS, luces diurnas –latch). <Implicacion de alza de ICE)
5.-Generacion de un buen ambiente laboral mediante la implementacion de excelencia en ventas	
6.-La marca Chevrolet en cuanto a la sección camiones , no afectará los cambios, a comparación de la marca Hino de MAVESA que habrá un incremento de precios aproximadamente de un 21%	
7.-Incremento de Clientes flotista en el area de posventa .	

Fuente: Fuente de Estudio
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

3.6.4 Mapa estratégico

Figura 3.6-10 Mapa Estratégico Actual de M&P



Fuente: Fuente de Estudio
 Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño

3.6.5 Direccionamiento Estratégico

Figura 3.6-11 Indicadores de perspectiva financiera medidos actualmente por la empresa M&P

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Desempeño Real	Rangos	Métrica	Responsable	Iniciativas	Rangos Tolerables
FINANCIERA	Mantener el peso del concesionario sobre las ventas de GM	6,16%	Maximizar ganancias por medio del incremento de las ventas en un 10% para vehículos livianos	6,06%		Unidades de vehículos vendidos por el concesionario mensualmente/Unidades distribuidas por GM	Gerente de Ventas , Coordinadora de Marketing ,	-Generar tráfico de clientes explotando nuestros canales de comunicación e impulsar canales alternativos. -Optimizar contactos digitales GM -Mejorar nuestra estrategia de seguimiento implementando mejoras para su uso. -Mantener estrecha relación comercial con las principales financieras y generar planes y campañas especiales	 <5,85% ≥5,85% ≥6,09%
	Mantener una participación en flotas .	30,00%	Minimizar costos por medio de la captación clientes flotistas en un 10%	41,00%		Ventas de flota(incluye vehículos livianos y pesados menos buses)/ (Unidades vendidas de vehículos livianos+ Unidades vendidas de vehículos pesados)	Gerente de Ventas , Coordinadora de Marketing ,	-Consolidar proceso de sistema , estructura e imagen . Enfoque principal en cuentas corporativas , asociaciones etc. - -Crear un plan de visitas y contactos con cuentas Potencializar las cuentas entre talleres y ventas	 <28,5% ≥28,5% ≥29,7%
	Creer en nuestro negocio de camiones.	10,00%	Maximizar las ganancias por medio del cumplimiento de la política comercial a base de incentivos.	1,48%		Unidades vendidas de camiones del año presente- Unidades vendidas de camiones del año anterior/ Unidades de camiones del año anterior	Gerente de Ventas , Coordinadores de ventas externas, Coordinadora de Marketing	-Reforzar a los asesores comerciales de camiones las capacitaciones en cuanto al conocimiento del producto . - Captar mayor participación en ventas en el contacto directo con federaciones	 <5,7% ≥5,7% ≥5,94%

Fuente: Fuente de Estudio
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño



Resultados hasta el 1% de la desviación del objetivo



Resultados con desviación de hasta 5% del objetivo, requiere un plan de acción



Resultados con desviación mayor al 5% del objetivo, requiere un plan de acción

Figura 3.6-12 Indicadores de perspectiva de clientes medidos actualmente por la empresa M&P

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Desempeño Real	Rangos	Métrica	Responsable	Iniciativas	Rangos Tolerables
C L I E N T E S	Mantener y lograr los índices de satisfacción al cliente tomando como referencia el promedio de los demás concesionarios representantes de la marca y entre otras marcas existentes en el país.	90%	Cuidar la imagen del concesionario en un 100% satisfaciendo las necesidades del cliente.	86,70%		Calificaciones de clientes/N# de muestra de GM	Gerentes de Ventas, Coordinadores de ventas externos.	-Mantener la campaña interna del 5/5 de las encuestas del call center - Continuar con las auditorías sorpresas al proceso de entrega de vehículos - Implementar plan de incentivos y castigos para la fuerza de ventas en base a los resultados del cliente fantasma y Encuesta de satisfacción realizada por GM	<85,5% ≥85,5% ≥89,10%
	Mantener la fidelidad de nuestros clientes	90%	Mediante la estrategia de mercado optimizando y potencializando la gestión del call center en cuanto a la contactabilidad de los clientes en un 95%.	68,00%		Cientes encuestados efectivos/clientes facturados	Gerentes de Ventas, Coordinadores de ventas externos, Coordinadora de logística	-Seguimiento por medio del call center - Verificar la contactabilidad de clientes.	<85,50% ≥85,50% ≥89,10%
	Alcanzar un sobrecumplimiento en las auditorías realizadas por la marca basada en los estándares del Proceso de ventas.	90%	Maximizar las ganancias por medio del cumplimiento de la política comercial a base de incentivos.	89,50%		Promedio de calificación de los estándares/# auditorías	Gerente Administrativo y Coordinadora de GM Differences	- Realizar auditorías internas bimensualmente con los estándares de la marca	<85,50% ≥85,50% ≥89,10%

Fuente: Fuente de Estudio
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño

Resultados hasta el 1% de la desviación del objetivo
 Resultados con desviación de hasta 5% del objetivo, requiere un plan de acción
 Resultados con desviación mayor al 5% del objetivo, requiere un plan de acción

Figura 3.6-13 Indicadores de perspectiva de procesos internos medidos actualmente por la empresa M&P

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Desempeño Real	Rangos	Métrica	Responsable	Iniciativas	Rangos Tolerables
P R O C E S O S I N T E R N O S	Cumplir con los estándares de prospección , atención al cliente y entrega de vehículos expuestos por la marca	90%	Mejorar los procesos internos en cuanto al tiempo de demora de la entrega de vehículos minimizando la insatisfacción del cliente en un 5%	86,00%		Cumplimientos de auditorias internas /# de Auditorias internas	Coordinadora de Logística, Gerentes de Ventas, Coordinadores de ventas externos	-Diseñar los procesos internos de M&P alineandolos al los estándares de la marca continuamente - Enfocarse en la entrega de vehículo ,realizando auditorías internas sorpresivas en el momento de la entrega. -Actualizar procedimientos de la entrega fina de entrega de vehículo .	<85,50% ≥85,50% ≥89,10%
	Mantener evaluaciones internas continuas por parte de la coordinación de gm difference (mejora continua)	90%	Alinearse a los estándares de la marca con un cumplimiento mayor al 90%	86,00%		Cumplimiento de planes de accion cerrados/Total de planes de accion generados	Coordinadora de GM Difference	-Realizar reuniones mensuales generando planes de acción de acuerdo a los incumplimientos de estándar	<85,50% ≥85,50% ≥89,10%
	Mejorar la atención de calidad	80%	Cumplir con los estándares del cliente fantasma de parte de la marca mayor a un 85%	54,00%		Cumplimiento mensual de evaluacion del cliente fantasma/Numero de visitas del Cliente fantasma	Gerentes de Ventas, Coordinadores de ventas externos	-Apoyarse con recursos Humanos: Capacitaciones de atención al cliente a todo el personal de ventas.	<76% ≥76% ≥79,20%

Fuente: Fuente de Estudio
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

Resultados hasta el 1% de la desviación del objetivo Resultados con desviación de hasta 5% del objetivo, requiere un plan de acción Resultados con desviación mayor al 5% del objetivo, requiere un plan de acción

Figura 3.6-14 Indicadores de perspectiva de aprendizaje medidos actualmente por la empresa M&P

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Desempeño Real	Rangos	Métrica	Responsable	Iniciativas	Rangos Tolerables
A P R E N D I Z A J E	Incrementar el porcentaje de asistencia de la fuerza de ventas en la escuela de ventas designada por GM		Capacitación continua de la fuerza de ventas	85,00%		Asistencia de asesores comerciales/Total de asesores comerciales del concesionario	Gerencia , Coordinadora de GM Difference	-Evaluaciones de cumplimientos y calificaciones del cliente fantasma	<80,75% ≥80,75% ≥84,15%

Fuente: Fuente de Estudio
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño



Resultados hasta el 1% de la desviación del objetivo



Resultados con desviación de hasta 5% del objetivo, requiere un plan de acción



Resultados con desviación mayor al 5% del objetivo, requiere un plan de acción

CAPÍTULO IV

4 Propuesta de mejora del Cuadro de Mando Integral

4.1 Rediseñar misión del área de ventas

Somos un área de comercialización de vehículos nuevos. Contamos con un personal altamente competente , tecnología e infraestructura que garantiza el excelente servicio de calidad al cliente ; estamos alineados por los estándares de marca, normas reguladoras, cumplimos con los estándares de la marca, trabajamos por el bienestar y crecimiento de nuestros colaboradores , para lograr satisfacción de nuestros clientes.

4.2 Rediseñar visión del área de ventas

Ser el primer concesionario de la marca en el Ecuador , liderando en un servicio al cliente de calidad , recursos tecnológicos , rentabilidad y una estabilidad financiera ; enfocados a lograr una fidelización de nuestros clientes creando un sentido de permanencia en nuestros colaboradores , siendo la primera y mejor opción en el

mercado, rentabilidad y solidez financiera; encaminados a lograr la fidelización de nuestros clientes, convirtiéndonos en la mejor y primer del mercado, excediendo las expectativas de nuestros clientes, colaboradores y proveedores.

4.3 Estrategias derivadas del FODA

Desde el análisis FODA se establecieron estrategias de las cuales servirán para lograr los objetivos estratégicos

Las estrategias son:

Tabla 4.3-1 Estrategias derivadas del DAFO

		Análisis Interno		
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
<p style="text-align: center;">Estrategias a partir del análisis FODA</p>		F1.-Presencia en Quito con más de 35 años y en Guayaquil con más de 20 años en el mercado automotriz siendo representantes de la marca Chevrolet con mayor participación en el mercado y posicionamiento en la zona.	D1.-Limitaciones en cuanto al crédito directo.	
		F2.- Personal altamente calificado y comprometido para ejercer las actividades del negocio y brindar una atención al cliente de calidad.	D2.-Deficiencia de procesos no documentados ocasionando problemas en la coordinación de las áreas involucradas en el proceso de ventas.	
		F3.- Manejo de inventario completo de vehículos GM	D3.- Insuficiente incidencia en el control de tiempos de las instituciones financiera en cuanto , aprobación de créditos a la emisión de contratos .	
		F4.- Mayor proveedor de servicios y repuestos dentro de la red de concesionarios, contando con un taller totalmente calificado.	D4.-Falta de comunicación con el área de servicio.	
		F5.-Estabilidad laboral en cuanto al personal de ventas y administrativo.	D5.-Poco personal de planta para la fuerza de venta Camiones	
		F6.-Mantenemos la concesión del área de Camiones – ISUZU.	D6.-Descuento del 5% en clientes flotista.	
		F7.-Participación activa del negocio en flotas manteniendo un % (porcentaje) considerable a lo que exige la industria.	D7.-desconocimiento por parte de los asesores comerciales en cuanto a la ubicación exacta del vehículo «Sistema	
		F8.-Manejo de inventario completo de vehículos GM		
		Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Análisis Externo	O1.-Lanzamiento de nuevos modelos de vehículos facelift (Cruze , spark , tahoe).	FO1.-Optimizar el potencial del Call center , contactando a nuestro historial de base datos de clientes informando los nuevos lanzamientos , priorizando a los clientes que hayan adquirido vehículos hace 4 o 5 años.	DO1.-Establecer políticas mas claras de manera que se alinee con el presupuesto designado para el monto descuentos para este año 2015.	
	O2.- Implementación en su totalidad de los nuevos procesos elaborados del area de RRHH, lanzamiento de una nueva categoría en los estándares de GMDifference!	FO2.-Divulgación a todo el personal de los nuevos procesos. Auditorias internas en modo de seguimiento para el cumplimiento del mismo.	DO2.-Realización de los procesos de ventas que se alineen con las actividades mencionadas en el manual de rhh. «Medición de la carga laboral (funciones y responsabilidades)	
	O3.-Nuevos items (incremento de unidades)que sumarán, para los concesionarios que tengan mejor rendimiento en estándares de gestión ante la marca.	FO3.-Reforzar con la fuerza de ventas , en cuanto a la venta de algunos items que ha mencionado la marca para el sobre cumplimiento . FO4.-Gestionar en su totalidad los pqr's, teniendo calificación todo 5/5, cumplimiento del proceso de pqr's mediante las auditorias internas.	DO3.-Evitar reprocesos en cuanto al ultimo proceso de ventas,	
	O4.-Mazimización de las ventas por taller , ingreso de clientes retail.	FO5.-Comunicación continua con el personal posventa(servicios y repuestos), verificación continua de los vehículos quedados en el taller por falta de repuestos.	DO4.- Realización de indicadores que permitan medir de manera clara y precisa. Entrenamiento tecnico vs cumplimiento respectivo.	
	O5.-Generacion de un buen ambiente laboral mediante la implementación de excelencia en ventas	FO6.-Reestructuración física de la empresa para la adaptación del nuevo sistema de venta . Dar continuidad al plan de incentivos , colaborador estrella , mejor vendedor del mes , etc.	DO5.-Capacitar al personal mediante Door Training VS ESVSF aumentando la eficiencia de los mismos entes , para el desarrollo de cada uno de nuestros colaboradores.	
	O6.-La marca Chevrolet en cuanto a la sección camiones , no afectará los cambios, a comparación de la marca Hino de MAVESA que habrá un incremento de precios aproximadamente de un 21%	FO7.-Reforzar mediante capacitaciones en cuanto al conocimiento del producto y lenguaje técnico a la fuerza de ventas de las otras secciones para que puedan vender camiones		
	O7.-Incremento de Clientes flotista en el area de posventa .	FO8.-No incrementar mas de un 40 % en clientes flotista, centrarse en acaparar los clientes del 2014 y mantener en el area de posventa las flotas . Reducción del %(porcentaje) de descuento en clientes flotistas(area de ventas).	DO6.-Se reducirá el %(porcentaje de cliente flotista), manteniendo los clientes flotista actuales.	

Fuente: Datos de la Compañía M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño

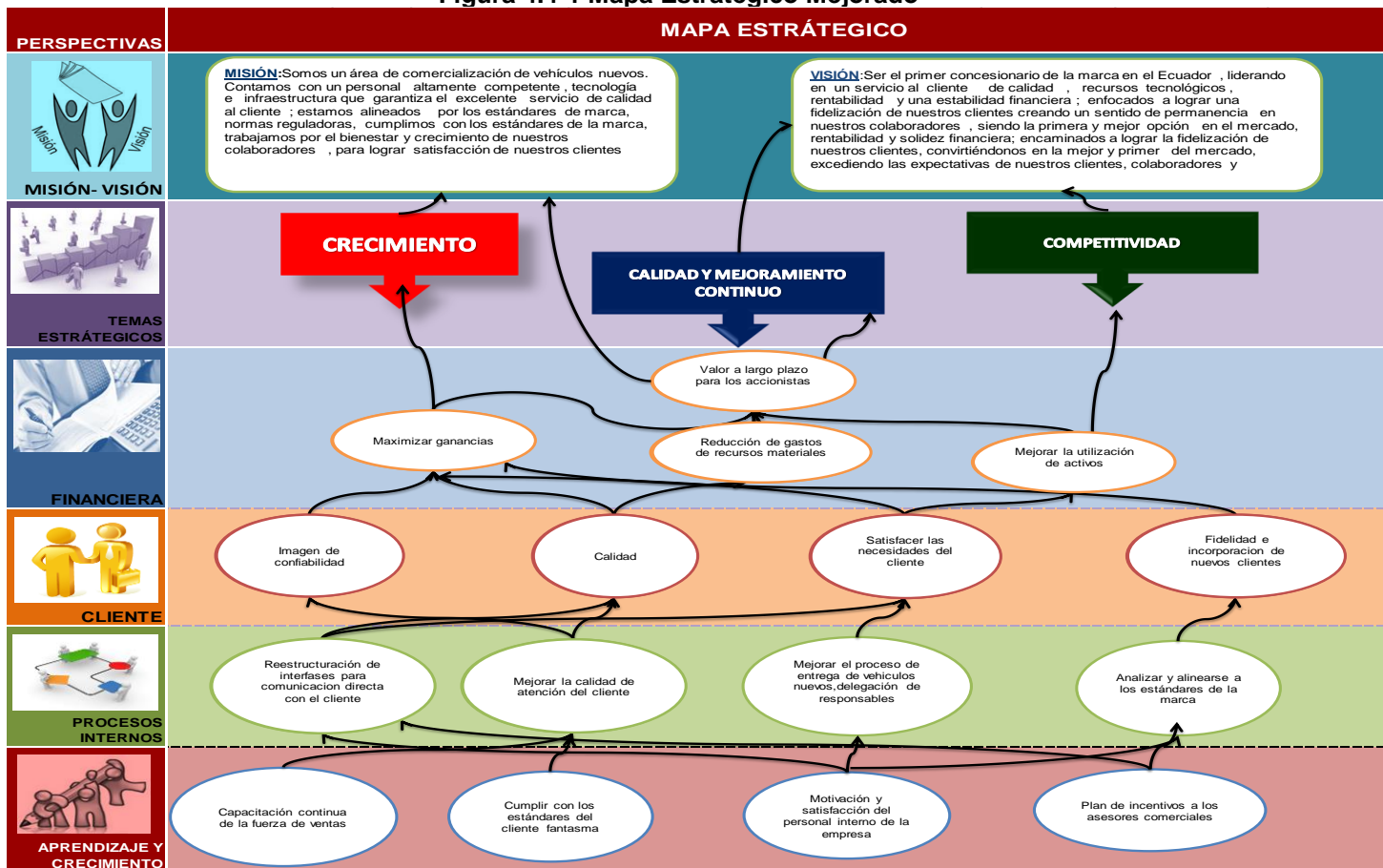
Tabla 4.3-2 Estrategias derivadas del DAFO

		Análisis Interno	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
Estrategias a partir del análisis FODA		F1.-Presencia en Quito con más de 35 años y en Guayaquil con más de 20 años en el mercado automotriz siendo representantes de la marca Chevrolet con mayor participación en el mercado y posicionamiento en la zona.	D1.-Limitaciones en cuanto al crédito directo.
		F2.- Personal altamente calificado y comprometido para ejercer las actividades del negocio y brindar una atención al cliente de calidad.	D2.-Deficiencia de procesos no documentados ocasionando problemas en la coordinación de las áreas involucradas en el proceso de ventas.
		F3.- Manejo de inventario completo de vehículos GM	D3.- Insuficiente incidencia en el control de tiempos de las instituciones financiera en cuanto a aprobación de créditos a la emisión de contratos .
		F4.- Mayor proveedor de servicios y repuestos dentro de la red de concesionarios, contando con un taller totalmente calificado.	D4.-Falta de comunicación con el área de servicio.
		F5.-Estabilidad laboral en cuanto al personal de ventas y administrativo.	D5.-Poco personal de planta para la fuerza de venta Camiones
		F6.-Mantenemos la concesión del área de Camiones – ISUZU.	D6.-Descuento del 5% en clientes flotista.
		F7.-Participación activa del negocio en flotas manteniendo un % (porcentaje) considerable a lo que exige la industria.	D7.-desconocimiento por parte de los asesores comerciales en cuanto a la ubicación exacta del vehículo <Sistema
		F8.-Manejo de inventario completo de vehículos GM	
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA	
A1.-Salida del mercado los J2 .	FA1.- Incrementar la publicidad en las demas gamas de vehículos por medio del Call center.	DA1.-Reforzar el crédito directo , plan acumulativo.	
A2.-Reducción de importaciones CKD'S y vehículos importados.	FA2.- Priorización de empleados eficaces y eficientes.	DA2.-ser un concesionario competente frente a la red de concesionario y otras marcas .	
A3.-Incremento de precios en vehículos.	FA3.- Negociar con las financieras para que el pago de la entrada sea menor y así dar facilidades al cliente	DA3.- Dar al cliente algún beneficio de manera que lo redireccione al area de posventa	
A4.-Beneficio para el cliente: Más Normativas de Seguridad para los vehículos (Obligatorio: ABS, luces diurnas –latch). <Implicación de alza de ICE)	FA4.-Dar a conocer al cliente del nivel de seguridad que tendra su vehiculo por el cual sería una gran oportunidad compensar el precio del vehículo.	DA4.-Reforzar el portafolio del producto a la fuerza de ventas de nuevo ingreso. .	

Fuente: Datos de la Compañía M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño

4.4 Rediseño del Mapa Estratégico

Figura 4.4-1 Mapa Estratégico Mejorado



Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

4.5 Rediseño del Cuadro de Mando Integral







El rediseño del cuadro de mando integral propone el análisis de nuevos indicadores los cuales ayudaran a verificar el cumplimiento de ciertos aspectos claves para la toma de decisiones.

El análisis del desempeño real de la compañía será objeto de evaluación para proponer la meta a cumplir, siempre que se mantenga bajo los estándares de medición y parámetros de cumplimiento eficiente.

4.5.1 Perspectiva Financiera

4.5.1.1 Indicador: Cumplimiento de nivel de ventas

Tabla 4.5-1 Indicador: Cumplimiento de nivel de Ventas

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Cumplimiento del nivel de Ventas			
OBJETIVO:		Mantener o maximar las ganancias de la empresa respetando la política comercial interna de no otorgar descuentos mayores al 2% del total del vehiculo			
FORMULA DEL CALCULO:		Venta mensual / ((Cupon mensual de GM)+(Stock de inventarios))			
RESPONSABLES:		Gerente de Ventas, Gerente Financiero			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reporte de Ventas			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
NIVEL BASE	95%	UNIDAD	Puntos	META	100%
SEMÁFORO					
ROJO		AMARILLO		VERDE	
	<95%		95%-100%		≥99%
	Resultados con desviación mayor al 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados con desviación de hasta 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados hasta el 1% del objetivo

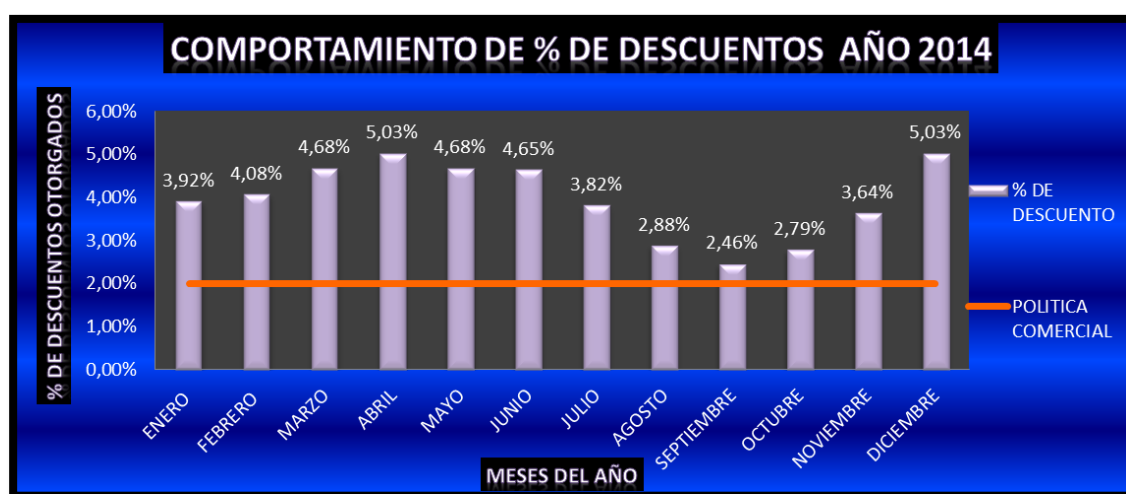
Fuente: Datos del Concesionario M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

El indicador nivel de ventas mensuales se encarga de medir el cumplimiento de la proyección de ventas planificada por la compañía en cantidad de vehículos vendidos basados en el estándar interno de

descuentos no mayores al 2% ya que en el año 2014 el total de descuentos otorgados por la entidad fue de \$1'767.624,13.

El comportamiento de los descuentos se detalla a continuación:

Figura 4.5-1 Comportamiento de descuentos otorgados por M&P periodo 2014



Fuente: Datos del Concesionario M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

Como se puede observar en la figura 4.5-1 en la mayoría de los casos no se cumple el estándar de descuento que se plantea como meta el concesionario; ya que al otorgar mayores descuentos provocan la disminución de los ingresos.

Los ingresos se perciben a volumen y las metas presupuestadas gravan mayores expectativas que las del año anterior; debido a la imposición de nuevas leyes arancelarias y disminución de los cupos de importación de vehículos, el stock disponible en el concesionario es mucho menor que del año anterior por lo que los precios aumentan en relación a las políticas de importación.

Tabla 4.5-2 Comparación de unidades vendidas desde el año 2013 a la proyección del año 2015

VENTAS AGENCIA ZONAL 2 (REGIÓN COSTA)			
	2013	1014	Variación en Ventas
Ventas Reales Concesionaria M&P 2013-1014	3020	3138	3,91%
	2014	2015	Variación
Ventas Reales 2014 vs Unidades disponibles año 2015	3138	2616	-16,63%

Fuente: Datos del Concesionario M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

El concesionario para el año 2014 tuvo una rebaja en la tasa de cupones de entregas de vehículos de un 16,63% por la disminución en el volumen de importación de piezas de ensamblaje y vehículos en

comparación al año anterior por lo cual deberá fijar sus esfuerzos en mantener la utilidad ya que podría aumentar estas ventas proyectadas en 200 unidades las cuales tiene disponibles en su stock actualmente y adicional a ello podría solicitar más vehículos siempre y cuando esté desabastecido de stock y la ensambladora tenga modelos disponibles; al tener menos volumen de ventas se deberá implementar acciones que permitan promocionar servicios menos costosos a fin de que se eviten proponer descuentos altos para cerrar ventas, disminución de gastos por reproceso y otros gastos administrativos a fin de garantizar una rentabilidad óptima para los accionistas.

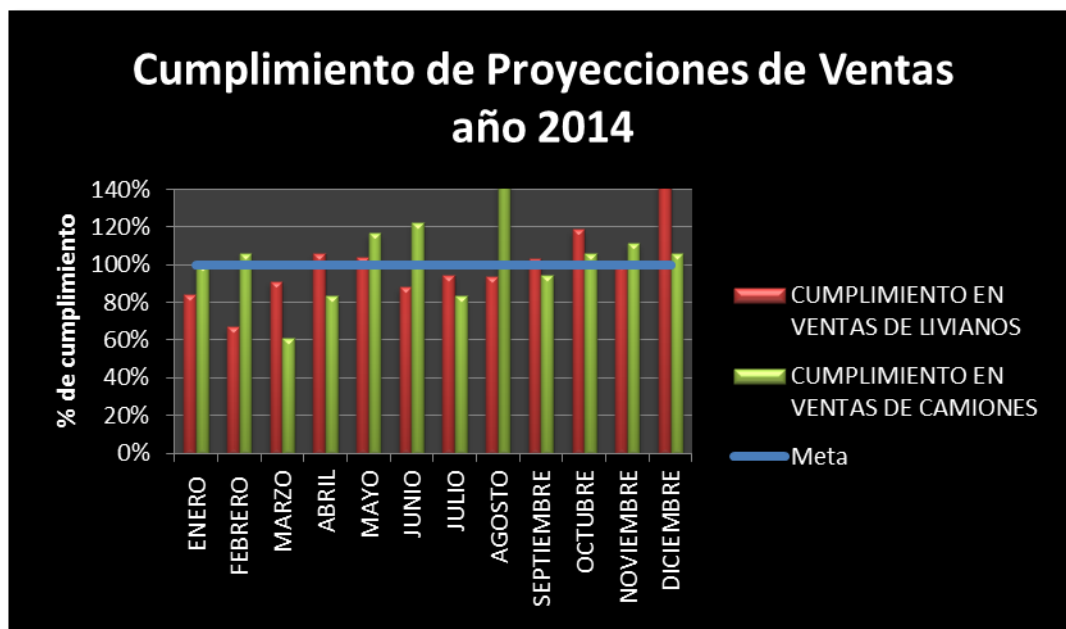
Por lo general el concesionario cumple con la meta proyectada por la gerencia obteniendo un cumplimiento del 101% en comparación con la proyección como denotamos a continuación en las ventas de vehículos livianos y vehículos pesados.

**Tabla 4.5-3 Unidades vendidas vs unidades proyectadas
año 2014**

MEDICIÓN DE CUMPLIMIENTO EN VENTAS DE UNIDADES AÑO 2014							
MES	VEHICULOS LIVIANOS		CUMPLIMIENTO EN VENTAS DE LIVIANOS	VEHICULOS PESADOS		CUMPLIMIENTO EN VENTAS DE CAMIONES	% CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO 2014
	VENTA PRESUPUESTADA DE LIVIANOS	LIVIANOS Y FLOTAS		VENTA PRESUPUESTAD A CAMIONES	CAMIONES Y FLOTAS		
ENERO	242	204	84%	18	18	100%	85%
FEBRERO	242	162	67%	18	19	106%	70%
MARZO	242	220	91%	18	11	61%	89%
ABRIL	242	257	106%	18	15	83%	105%
MAYO	242	252	104%	18	21	117%	105%
JUNIO	242	213	88%	18	22	122%	90%
JULIO	242	228	94%	18	15	83%	93%
AGOSTO	242	227	94%	18	50	278%	107%
SEPTIEMBRE	242	250	103%	18	17	94%	103%
OCTUBRE	242	287	119%	18	19	106%	118%
NOVIEMBRE	242	243	100%	18	20	111%	101%
DICIEMBRE	242	349	144%	18	19	106%	142%
TOTALES	2904	2892	100%	211	246	114%	101%

Fuente: Datos del Concesionario M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño







Figura 4.5-2 Cumplimiento porcentual de unidades vendidas



Fuente: Datos del Concesionario M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

4.5.1.2 Indicador: Aumento en venta de camiones

Tabla 4.5-4 Indicador: Aumento de ventas de camiones

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:	Aumento en ventas de camiones				
OBJETIVO:	Crecer en nuestro negocio de camiones en un 6% para maximizar las ganancias del concesionario debido a la menor imposición de aranceles en vehículos pesados.				
FORMULA DEL CALCULO:	Venta mensual / Venta presupuestada mensualmente				
RESPONSABLES:	Gerente de Ventas , Coordinadores de ventas externas, Coordinadora de Marketing				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Reportes de ventas				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual				
NIVEL BASE	99%	UNIDAD	PUNTOS	META	100%
SEMÁFORO					
ROJO		AMARILLO		VERDE	
	<95%		95%-100%		≥99%
	Resultados con desviación mayor al 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados con desviación de hasta 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados hasta el 1% del objetivo

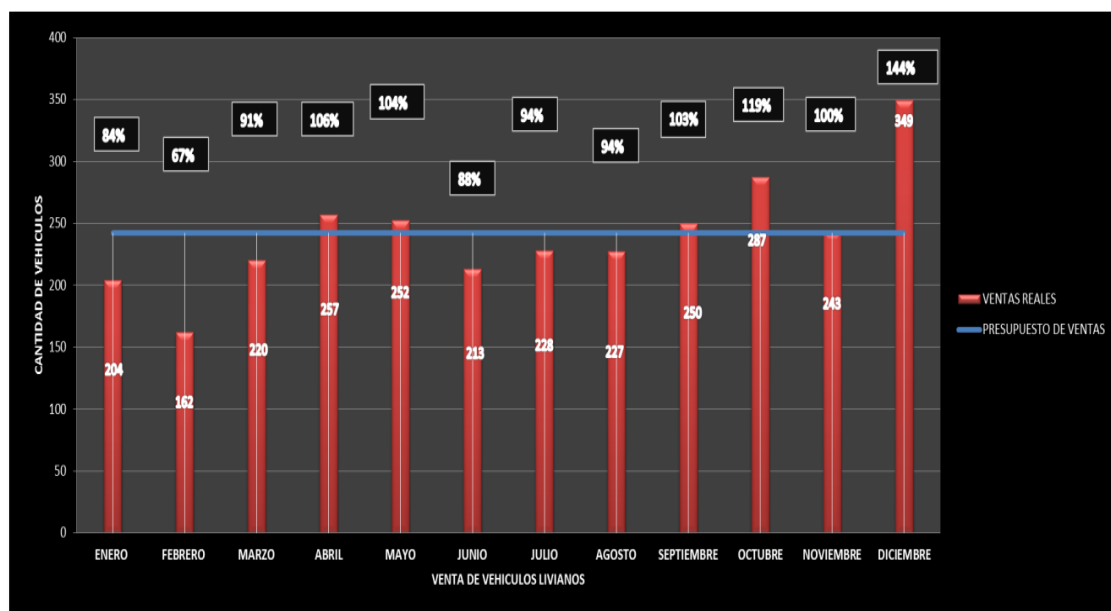
Fuente: Datos del Concesionario M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

El objetivo del concesionario desde el año 2014 ha sido de aumentar las ventas de camiones en un 6% en comparación al año 2013 por lo que se planteó la proyección de ventas en las cuales se ha cumplido en un 99% la meta.

Para el año 2015 se prevé una disminución considerable de las ventas por las cuales el concesionario se enfocara en cumplir un aumento en ventas de vehículos pesados en un 6% en comparación al año 2014 por tener menor imposición de aranceles y ser un activo fijo indispensable de renovación para las empresas que prestan servicios de transportes.

A continuación se puede apreciar la evolución de las ventas en camiones.







Figura 4.5-3 Ventas de camiones



Fuente: Datos del Concesionario M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

4.5.1.3 Indicador: Aumento del posicionamiento del mercado

Tabla 4.5-5 Posicionamiento en el mercado del concesionario

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Posicionamiento en el mercado del concesionario			
OBJETIVO:		Fomentar la imagen de confiabilidad mediante el aumento en el posicionamiento del mercado en un 10% en comparación al año anterior			
FORMULA DEL CALCULO:		Unidades de vehiculos vendidos por el concesionario mensualmente/Unidades distribuidas por GM(Mensuales)			
RESPONSABLES:		Gerente de Ventas , Coordinadora de Marketing			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Documento confidencial			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
NIVEL BASE	6%	UNIDAD	Puntos	META	6,60%
SEMÁFORO					
ROJO		AMARILLO		VERDE	
<6%		6,27%-6,6%		≥6,63%	
	Resultados con desviación mayor al 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados con desviación de hasta 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados hasta el 1% del objetivo

Fuente: Datos de la Compañía M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

En el año 2014 se cumplió la meta planteada por la organización logrando un posicionamiento en el mercado en 6% comparando los vehículos vendidos vs los vehículos otorgados por la marca GM en Ecuador.

Tabla 4.5-6 Distribución de vehículos a nivel de industria vs ventas de la zona 2

POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	
ZONA	CANTIDAD DISTRIBUIDA
INDUSTRIA	35867
GM	18485
VENTAS GYE	3138
PARTICIPACIÓN	6%

Fuente: Datos de la Compañía M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño







Analizando la tabla 4.4-5 los vehículos de la industria son todos aquellos los que han sido repartidos entre las marcas de la competencia de Chevrolet; GM para zona 2 (Costa) repartió a sus distintos concesionarios un total de 18.485 unidades, la empresa M&P según la participación del año 2013 obtuvo un 6% de participación a nivel nacional por lo cual recibió para el año 2014 un 6% de la cantidad unidades de vehículos de la marca Chevrolet para la continuación de sus operaciones.

Al cumplir el objetivo anual del año 2014 se replantea la meta a fin de poder mejorar el posicionamiento en el mercado y obtener de esta manera mayor disposición de stock de vehículos.

Al cumplir el objetivo anual del año 2014 se replantea la meta a fin de poder mejorar el posicionamiento en el mercado y obtener de esta manera mayor disposición de stock de vehículos.

4.5.1.4 Indicador: Reducción de gastos

Tabla 4.5.1.4 -7 Indicador Reducción de Gastos

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Reducción de gastos			
OBJETIVO:		Sostener o mejorar la rentabilidad actual de la empresa disminuyendo gastos en un 10% con respecto a gastos materiales			
FORMULA DEL CALCULO:		(Gtos de viajes+Gtos de planes corporativos+reprocesos+descuentos ventas) / (Gastos+Costos)			
RESPONSABLES:		Gerencia General, Coordinador de logística, Gerente de Ventas			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Estados de Situación Financiera			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
NIVEL BASE	30%	UNIDAD	Puntos	META	27,00%
SEMÁFORO					
ROJO		AMARILLO		VERDE	
	≥25,65%		25,65%-26,73%		<26,73%
	Resultados con desviación mayor al 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados con desviación de hasta 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados hasta el 1% del objetivo

Fuente: Datos de la Compañía M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

El análisis realizado a los estados financieros de la compañía M&P demostró que los gastos efectuados por viajes del personal, planes corporativos, reprocesos y descuentos en ventas son rubros que reducen considerablemente los ingresos de la compañía ya que

representan un 30% de los costos y gastos de la institución como se denota a continuación:

Tabla 4.5-8 Detalle de costos y gastos

DATOS DEL INDICADOR	
TOTAL DE GASTOS 2014	\$ 6.669.699,55
TOTAL DE COSTOS 2014	\$ 66.508.745,80
GASTOS DE VIAJES	\$ 51.086,56
PLANES CORPORATIVOS	\$ 302.007,58
REPROCESOS	\$ 60.401,52
DESCUENTOS EN VENTAS	\$ 1.767.624,13







Fuente: Datos de la Compañía M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

La empresa proporciona gastos de viajes cubriendo a sus empleados el monto de su hospedaje y gastos varios en hoteles de clase alta como motivación hacia el trabajo, planes corporativos con saldo indefinido, reprocesos que corresponden a los gastos efectuados por los daños encontrados en las unidades que son transportados desde Quito hasta Guayaquil los cuales generan retrasos en la entrega de los vehículos y los descuentos otorgados a clientes con el fin de cerrar las ventas y cumplir los objetivos que plantea la marca.

Todos estos gastos están siendo motivos de análisis y de propuesta de mejora para disminuir el nivel de impacto al menos en un 10% en relación al año 2014.

4.5.1.5 Indicador: Cobertura financiera

Tabla 4.5-9 Indicador Cobertura Financiera

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Cobertura financiera			
OBJETIVO:		Mejorar la utilización de los activos garantizando la Cobertura a deudas contraídas en un 10%			
FORMULA DEL CALCULO:		(Efectivos y Eq. De Efectivo+Ctas por cobrar) /Pasivo Circulante			
RESPONSABLES:		Gerencia General			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Estados de Situación Financiera			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
NIVEL BASE	64%	UNIDAD	Puntos	META	70,40%
SEMÁFORO					
ROJO		AMARILLO		VERDE	
	<64%		64%-66,88%		≥66,88%
	Resultados con desviación mayor al 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados con desviación de hasta 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados hasta el 1% del objetivo

Fuente: Datos de la Compañía M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

El indicador cobertura financiera es un factor muy importante en el análisis del rediseño del cuadro de mando integral ya que el cumplimiento de los objetivos tales como: mantener la rentabilidad, disminución de gastos en un 10%; aumentar el posicionamiento del mercado en un 6% en comparación al año 2014, aumentar las ventas de camiones en un 6% en comparación con el año 2014; todos estos factores están alineados al objetivo de cobertura financiera denotando la liquidez de la empresa y beneficios a largo plazo para los accionistas.

Tabla 4.5-10 Detalle de datos del indicador

DATOS DEL INDICADOR	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	\$ 972.907,06
CUENTAS POR COBRAR	\$ 7.237.142,86
PASIVO CIRCULANTE	\$ 12.902.672,62







Fuente: Datos de la Compañía M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

Durante el análisis podemos percibir que la empresa se encuentra en posibilidad de cubrir sus deudas en un 64% por lo cual se replantea la meta y se propone incrementar el margen de cobertura en un 10% alineando las estrategias previstas para alcanzar los objetivos.

4.5.1.6 Indicador: Participación en el mercado de vehículos en flotas

Las flotas de vehículos son consideradas ventas de vehículos mayores a tres unidades a disposición de empresas con un plan atractivo de promociones o descuentos según sea el caso de negociación entre el cliente y la empresa.

Tabla 4.5-11 Indicador Participación en el mercado de vehículos en flotas

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Participación en el mercado de vehiculos en flotas			
OBJETIVO:		Maximizar la ganancia manteniendo una participación en flotas 30% enfocando las ventas a clientes retail los cuales generan ingresos mayores por no recibir descuentos altos.			
FORMULA DEL CALCULO:		Ventas de flota(incluye vehiculos livianos y pesados menos buses)/ (Unidades de vehiculos livianos dados por GM+ Unidades de vehiculos pesados dados por GM)			
RESPONSABLES:		Gerente de Ventas , Gerente Comercial de Ventas de pesados			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Documento confidencial			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
NIVEL BASE	40%	UNIDAD	Puntos	META	30%
SEMÁFORO					
ROJO		AMARILLO		VERDE	
<40%		40%-66,88%		≥66,88%	
	Resultados con desviación mayor al 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados con desviación de hasta 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados hasta el 1% del objetivo

Fuente: Datos de la Compañía M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño







En el año 2014 el total de los ingresos de facturación de la empresa eran generados por flotas en un 40% en donde se puede negociar con el cliente porcentajes mayores de descuentos a fin de cerrar las ventas, la meta planteada por la organización para el año anterior fue la participación en flotas en un 30% para disminuir el porcentaje de descuentos a dar a los clientes pero dicha meta fue sobre cumplida ya que la participación en flotas fue mayor a la planificada provocando un porcentaje promedio de descuentos 3,97% representando \$1'767.624,13 dólares que afectan indirectamente a los ingresos.

Disminuir la participación en flotas al 30% manifiesta que la institución deberá vender un 33,33% de los vehículos de flota individualmente para obtener mayor rentabilidad sobre la unidad vendida u ofrecer otros beneficios que no sean descuentos a fin de mantener la rentabilidad de la organización.

4.5.2 Perspectiva del Cliente

4.5.2.1 Indicador: Puntualidad en entrega de Vehículos

Tabla 4.5-12 Ficha del indicador: Puntualidad en entrega de Vehículos

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:	Puntualidad en entrega de Vehículos				
OBJETIVO:	Mejorar la entrega de vehículo obteniendo un 100% en cumplimiento de la puntualidad en la entrega de vehículos garantizando la satisfacción del cliente.				
FORMULA DEL CALCULO:	Vehiculos entregados a tiempo/Total de vehiculos vendidos				
RESPONSABLES:	Coordinador de Logistica de agencia, Gerente de Ventas				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Reportes de Recepcion de Vehiculos				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual				
NIVEL BASE	86,06%	UNIDAD	Puntos	META	100%
SEMÁFORO					
ROJO		AMARILLO		VERDE	
	<95%		95%-99%		≥99%
	Resultados con desviación mayor al 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados con desviación de hasta 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados hasta el 1% del objetivo

Elaborado por: Glenda Márquez y Deniss Proaño

Fuente: Datos obtenidos de la empresa M&P

Durante el análisis de encuestas realizadas por el Call Center se identificó calificaciones entre 1 a 3 de insatisfacción en cuanto a la percepción del servicio percibido en el concesionario.







Al determinar las razones por las cuales existieron dichos retrasos los principales inconvenientes que se presentaron fueron los siguientes:

- ✓ Por reprocesos que sufre el vehículo por imperfecciones detectadas durante la entrega final o durante el transporte del vehículo desde las bodegas de Quito/Guayaquil al concesionario (Departamento de Logística)
- ✓ Por errores durante el proceso de pre-alistamiento cuando no logran identificar donde se encuentra el modelo del vehículo que selecciono el cliente lo que produce retrasos durante la preparación del vehículo.

Por los motivos antes mencionados se establece el objetivo de cumplir en un 100% la meta de entregar los vehículos a tiempo para percibir de manera completa los beneficios económicos que establece la marca al alcanzar los objetivos de Satisfacción del Cliente y de esta manera mejorar la rentabilidad del negocio obteniendo el beneficio de reducción de costos inmersos en estas falencias del proceso.

4.5.2.2 Indicador: Índice de reincidencia de compras de Vehículos

Tabla 4.5-13 Ficha del indicador: Índice de reincidencia de Compras de Vehículos

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de reincidencia de compras de Vehículos				
OBJETIVO:	Analizar la fidelidad del cliente hacia el concesionario al momento de renovar su vehículo o adquirir uno nuevo				
FORMULA DEL CALCULO:	Cliente con reincidencia de compra/Clientes antiguos que han adquirido vehículos en el año				
RESPONSABLES:	Gerente de Ventas ,Call Center				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Reportes de Call Center				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual				
NIVEL BASE	75%	UNIDAD	Unidad	META	90%
SEMÁFORO					
ROJO		AMARILLO		VERDE	
	<85,5%		85,5%-89,1%		≥89,10%
	Resultados con desviación mayor al 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados con desviación de hasta 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados hasta el 5% del objetivo

Elaborado por: Glenda Márquez y Deniss Proaño







Fuente: Datos obtenidos de la empresa M&P

Durante el monitoreo de satisfacción de Clientes se inspecciono que existieron clientes que renovaron sus vehículos en el año 2014 y que constan como clientes en la base de datos de M&P con la misma empresa solo en un 75% es decir 225 unidades decidieron volver a adquirir un vehículo del concesionario y 75 personas decidieron adquirirlo en otro concesionario es decir que la empresa

deberá esforzarse en la filosofía de un servicio de calidad para mantener la fidelidad de su distinguida clientela de al menos el 90% sobre todos sus clientes.

4.5.2.3 Indicador: Cantidad de Quejas receptadas vs quejas solucionadas

Tabla 4.5-14 Ficha del indicador: Cantidad de Quejas receptadas vs quejas solucionadas

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Cantidad de Quejas receptadas vs quejas solucionadas			
OBJETIVO:		Prestar un servicio personalizado en atención en quejas percibidas por el cliente garantizando su satisfacción y corrigiendo fallencias en los procesos.			
FORMULA DEL CALCULO:		Quejas solucionadas/Quejas presentadas por el cliente			
RESPONSABLES:		Gerente de Ventas, Asesores Comerciales			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reporte Historico de Quejas			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
NIVEL BASE	85%	UNIDAD	Puntos	META	100%
SEMÁFORO					
ROJO		AMARILLO		VERDE	
<95%		95%-99%		≥99%	
	Resultados con desviación mayor al 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados con desviación de hasta 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados hasta el 1% del objetivo

Elaborado por: Glenda Márquez y Deniss Proaño

Fuente: Datos obtenidos de la empresa M&P







Como empresa el concesionario M&P se ha enfocado en otorgar un producto de calidad, satisfacción al cumplir los requerimiento de sus clientes y el proporcionar servicios garantizados para arreglo y mantenimiento del vehículo

Como toda empresa mantiene en sus instalaciones un buzón de sugerencias para sus clientes a fin de percibir sus recomendaciones para ser objeto de estudio y solución.

M&P obtiene resultados sobre la percepción del servicio por medio del Call Center pero no establece una medición exacta de las quejas que son solucionadas en la empresa por lo cual se establece un indicador que permita identificar y evaluar la importancia de las recomendaciones de los clientes para el concesionario; como dato histórico se estableció la base del indicador a las últimas sugerencias recibidas en la empresa de las cuales solo se solucionaron en un 85% y como meta establecimos que se cumpliera en un 100% las recomendaciones y quejas entregadas por el cliente.

4.5.2.4 Indicador: Satisfacción del Cliente

Tabla 4.5-15 Ficha del indicador: Satisfacción del cliente

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Satisfacción del Cliente			
OBJETIVO:		Mantener y lograr los índices de satisfacción al cliente en un 95% tomando como referencia el promedio de los demás concesionarios representantes de la marca y entre otras marcas existentes en el país.			
FORMULA DEL CALCULO:		Calificaciones de clientes/N# de muestra de GM			
RESPONSABLES:		Gerentes de Ventas, Coordinadores de ventas externos.			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Call Center			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
NIVEL BASE	86,70%	UNIDAD	Puntos	META	95%
SEMÁFORO					
ROJO		AMARILLO		VERDE	
<90,25%		90,25%-94,05%		≥94,05%	
	Resultados con desviación mayor al 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados con desviación de hasta 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados hasta el 1% del objetivo

Elaborado por: Glenda Márquez y Deniss Proaño

Fuente: Datos obtenidos de la empresa M&P







Como evaluaciones de cumplimiento y calidad; GM analiza la percepción de los clientes hacia el servicio recibido en cada concesionario de la marca Chevrolet, otorgando bonos de cumplimiento a cada concesionario que cumpla con las metas establecidas como son: servicio de calidad, ventas netas,

posicionamiento en el mercado, atención recibida por el cliente fantasma, calificaciones de los clientes.

Todos los estándares que mide GM son motivos de evaluación para conceder a sus representantes de marcas beneficios económicos como incentivos para la mejora continua.

4.5.2.5 Indicador: Sobrecumplimiento de Auditorías

Tabla 4.5-16 Ficha del indicador: Sobrecumplimiento de Auditorías

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Sobrecumplimiento de Auditorías			
OBJETIVO:		Alcanzar un sobrecumplimiento en las auditorías realizadas por la marca basada en los estándares del Proceso de ventas			
FORMULA DEL CALCULO:		Promedio de calificación de los estándares/# auditorías			
RESPONSABLES:		Gerente Administrativo y Coordinadora de GM Differences			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reportes de Calificaciones de la Marca Chevrolet			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
NIVEL BASE	86,70%	UNIDAD	Puntos	META	100%
SEMÁFORO					
ROJO		AMARILLO		VERDE	
<95%		95%-99%		≥99%	
	Resultados con desviación mayor al 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados con desviación de hasta 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados hasta el 1% del objetivo

Elaborado por: Glenda Márquez y Deniss Proaño

Fuente: Datos obtenidos de la empresa M&P







Siendo una de las primeras cinco empresas líderes en ventas de vehículos Chevrolet; consta de un departamento de Gestión Empresarial y Calidad; la empresa M&P en la actualidad ha producido estos departamentos para la mejora continua, orientando sus esfuerzo a la implementación y mejora de procesos para ser una empresa consolidada y mantener un orden adecuado evitando falencias en los procesos implementados.

Considerando como referencia base el promedio de calificaciones obtenidas en el año 2014 por parte de los reportes otorgados por GM Brasil previo a la creación de estos departamentos se plantea una meta del 100% en cumplimientos de evaluaciones de la marca a fin de direccionarse bajo los estándares de calidad de General Motor.

4.5.3 Perspectiva del Proceso Interno

4.5.3.1 Indicador: Cumplimiento de Prospección de clientes

Tabla 4.5-17 Ficha del indicador: Cumplimiento de prospección de clientes

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Cumplimiento de prospeccion de clientes			
OBJETIVO:		Cumplir con los estándares de prospección , atencion al cliente y entrega de vehículos expuestos por la marca mayor a un 93,5%			
FORMULA DEL CALCULO:		Cumplimientos de auditorias internas /# de Auditorias internas			
RESPONSABLES:		Coordinadora de Logística, Gerentes de Ventas, Coordinadores de ventas externos			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reportes de Calificaciones de Auditorias de la Marca			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:					
NIVEL BASE	86%	UNIDAD	Puntos	META	93,5%
SEMÁFORO					
ROJO		AMARILLO		VERDE	
<88,83%		88,825%-92,57%		≥92,57%	
	Resultados con desviación mayor al 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados con desviación de hasta 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados hasta el 1% del objetivo

Elaborado por: Glenda Márquez y Deniss Proaño

Fuente: Datos obtenidos de la empresa M&P

Como todo plan de auditoría se establece un cronograma de actividades el cual debe ser cumplido a cabalidad, con eficiencia y objetividad.







La Coordinación de GM difference es encargada de evaluar:

- ✓ Cumplimiento de estándares de GM
- ✓ Implementación y monitoreo de procesos
- ✓ Análisis de satisfacción de clientes

Todos estos puntos son sustanciales de evaluación y al menos se espera lograr cumplir con el plan de auditoría en un 93.70%

4.5.3.2 Indicador: Evaluación continúa

Tabla 4.5-18 Ficha del indicador: Evaluación continua

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Evaluacion Continua			
OBJETIVO:		Mantener evaluaciones internas continuas por parte de la coordinación de gm difference (mejora continua) en el monitoreo de cumplimiento de planes de acción en un 95%			
FORMULA DEL CALCULO:		Cumplimiento de planes de accion cerrados/Total de planes de accion generados			
RESPONSABLES:		Coordinadora de GM Difference			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reportes de Auditoria interna			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
NIVEL BASE	86%	UNIDAD	Puntos	META	95%
SEMÁFORO					
ROJO		AMARILLO		VERDE	
<90,25%		90,25%-94,05%		≥94,05%	
	Resultados con desviación mayor al 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados con desviación de hasta 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados hasta el 1% del objetivo

Elaborado por: Glenda Márquez y Deniss Proaño

Fuente: Datos obtenidos de la empresa M&P







Durante las evaluaciones que realiza la coordinación de GM difference se analizan las incongruencias de los procesos y se plantean medidas correctivas y planes de acción en casos de contingencias.

La auditora de calidad debe garantizar el cumplimiento de los planes de acción y medidas correctivas propuestas en todo el año por la gerencia a fin de velar por el correcto funcionamiento de los procesos.

En año 2014 se cerró el cumplimiento por parte de Calidad en el monitoreo y cumplimiento de planes de acción en un 86% aumentando el margen de cumplimiento para el año 2015 al 95%

4.5.3.3 Indicador: Nivel de reprocesos sobre vehículos comprados

Tabla 4.5-19 Ficha del indicador: Nivel de reprocesos sobre
vehículos comprados

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Nivel de reprocesos sobre vehiculos comprados			
OBJETIVO:		Disminuir la cantidad de vehiculos al 2% que sufren reprocesos por errores en procesos de entrega final			
FORMULA DEL CALCULO:		#Unidades en Reproceso/Vehiculos vendidos			
RESPONSABLES:		Coordinador de Logistica de Agencias, Gerente de Ventas			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Documentos del Sistema			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
NIVEL BASE	5%	UNIDAD	Puntos	META	2%
SEMÁFORO					
ROJO		AMARILLO		VERDE	
<1,90%		1,90%-1,98%		≥1,98%	
	Resultados con desviación mayor al 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados con desviación de hasta 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados hasta el 1% del objetivo

Elaborado por: Glenda Márquez y Deniss Proaño

Fuente: Datos obtenidos de la empresa M&P

El proceso de venta de vehículos pasa por 5 subprocesos como son:

- ✓ Atención al cliente
- ✓ Negociación
- ✓ Tramitación
- ✓ Pre- entrega del Vehículo
- ✓ Programación de entrega

✓ Entrega final del vehículo







En el subproceso programa de entrega del vehículo existe la fase de pre-alistamiento donde el asesor verifica la ubicación del modelo de la unidad seleccionada por el cliente ; la cual es transportada desde su bodega de almacenamiento ; los principales inconvenientes por el cual se da el reproceso es por pequeños rayones , distorsión del color del vehículo el cual se encuentra almacenado por una incorrecta rotación de inventario o daños sufridos en el vehículo durante la adaptación de los accesorios.

Aunque la cantidad de reprocesos no implique un gasto sustancial en los estados financieros implica un valor económico que asume la empresa por fallas en los procesos.

Dicho gasto no podrá ser asumido por la empresa si existe la disminución en ventas de unidades para el año 2015 por lo cual deberá ser presentado al mínimo; se plantea la meta del 2% de reprocesos para ser posteriormente eliminado de los costos adicionales al proceso.

4.5.3.4 Indicador: Efectividad del tráfico de clientes en el concesionario

Tabla 4.5-20 Ficha del indicador: Efectividad del tráfico de clientes en el concesionario

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Efectividad del tráfico de clientes en el concesionario			
OBJETIVO:		Analizar el porcentaje de efectividad en la captación de clientes por parte de los asesores comerciales			
FORMULA DEL CALCULO:		Ventas realizadas/Visitas realizadas por clientes al concesionario			
RESPONSABLES:		Gerente de Ventas			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reportes de Ventas			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
NIVEL BASE	12%	UNIDAD	Puntos	META	16%
SEMÁFORO					
ROJO		AMARILLO		VERDE	
<15,20%		15,20%-15,84%		≥15,84%	
	Resultados con desviación mayor al 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados con desviación de hasta 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados hasta el 5% del objetivo

Elaborado por: Glenda Márquez y Deniss Proaño

Fuente: Datos obtenidos de la empresa M&P







El tráfico de clientes en una empresa comercial es indispensable para poder verificar la captación e influencia que tiene el asesor para poder promocionar e identificar las necesidades del cliente garantizando la negociación y por último la venta de la unidad

Al revisar los datos del concesionario se pudo denotar que para el año 2014 existió un trafico de 26150 clientes de los cuales cerraron ventas solo 3138 generando una efectividad en el trabajo de la fuerza de ventas de un 12% .

Para el año 2015 se replanteo la meta aumentando a 16% el cierre de ventas vs los clientes que cotizaron los precios y formas de negociación en el concesionario.

4.5.3.5 Indicador: Productividad de la fuerza de Ventas

Tabla 4.5-21 Ficha del indicador: Productividad de la fuerza de Ventas

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Productividad de la fuerza de Ventas			
OBJETIVO:		Verificar la eficiencia de las ventas realizadas por los asesores según la comparación con su jornada laboral estableciendo una venta estandar común.			
FORMULA DEL CALCULO:		Total de Ventas realizadas/# de Vendedores			
RESPONSABLES:		Gerente de Ventas			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reportes de Ventas			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Diario/Mensual			
NIVEL BASE	6	UNIDAD	Unidad de Vehiculos	META	8
SEMÁFORO					
ROJO		AMARILLO		VERDE	
	<6		6-7		≥7
	Resultados con desviación mayor al 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados con desviación de hasta 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados hasta el 1% del objetivo

Elaborado por: Glenda Márquez y Deniss Proaño

Fuente: Datos obtenidos de la empresa M&P







El presente indicador verifica la eficiencia de las ventas realizadas por el asesor comercial durante el mes ya que acumula el total de ventas realizadas dividido para el total de horas trabajadas dando un margen aproximado de unidades que el asesor tiene capacidad de vender y de esta manera ampliar las metas mensualmente

alineando los objetivos al cumplimiento de cupos mensuales que otorga GM de unidades para vender.

4.5.4 Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

4.5.4.1 Indicador: Índice de satisfacción del cliente según estándares del cliente fantasma

Tabla 4.5.4.1 -22 Indicador: Índice de satisfacción del cliente
según estándares del cliente fantasma

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Índice de Satisfacción al cliente según estándares del cliente fantasma			
OBJETIVO:		Crear fidelidad del cliente ,garantizando al menos el 95% de satisfacción de los servicios que ofrece el concesionario alineandose a los estandares del cliente fantasma			
FORMULA DEL CALCULO:		Calificación del cliente fantasma/# visitas del cliente fantasma			
RESPONSABLES:		Gerencia General,Rrhh, Gerencia de Ventas.			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reportes del sistema y calificación del cliente fantasma			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
NIVEL BASE	77,77%	UNIDAD	Puntos	META	100%
SEMÁFORO					
ROJO		AMARILLO		VERDE	
<95%		95%-99%		≥99%	
	Resultados con desviación mayor al 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados con desviación de hasta 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados hasta el 1% del objetivo

Fuente: Datos de la Compañía M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

Crear el sentido de fidelidad ante el cliente es el principal objetivo que se plantea M&P como concesionario otorgando servicios de calidad y alineando sus procesos a las necesidades del cliente.

La percepción del cliente es medida en base a encuestas realizadas por call center del cual se obtiene los siguientes datos:

Tabla 4.5-23 Análisis de encuestas realizadas a clientes del concesionario

CALIFICACIÓN DE SATISFACCION POR PARTE DEL CLIENTE	Pensando en su experiencia de COMPRA Y ENTREGA DEL VEHÍCULO ¿cuál es su grado de satisfacción con el concesionario	¿Cuánto Usted recomendaría el concesionario a un amigo o pariente que quisiera comprar un vehículo?	¿Cuánto consideraría adquirir un nuevo vehículo en el mismo concesionario y no en otro?	¿Qué tan ventajoso es comprar un vehículo en este concesionario y no en otro?	PROMEDIO DE SATISFACCION	% DE SATISFACCION
5(Totalmente satisfecho)	105	106	109	102	105,5	85%
4(satisfecho)	12	12	11	13	12	10%
3(parcialmente satisfecho)	5	3	2	6	4	3%
2(insatisfecho)	1	2	1	0	1	1%
1(totalmente satisfecho)	2	2	2	1	1,75	1%
# PERSONAS ENCUESTADAS	125	125	125	125	125	100%

Fuente: Datos de la Compañía M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

Se puede observar en la tabla 4.5-23 que la insatisfacción del cliente hacia los servicios que presta el concesionario están en las calificaciones tres, dos o uno otorgando una nota ponderada del 5% del total de preguntas realizadas a los clientes; de los cuales han

manifestado que las principales razones por las que no se sintieron que recibieron una buena atención fueron:

- ✓ Retrasos en la entrega del vehículo
- ✓ Promesas incumplidas por parte del asesor comercial

Al analizar estas situaciones los principales inconvenientes que causan estas inconformidades son la falta de indicaciones y topes en los ofrecimientos por parte de los asesores que son nuevos y desconocen la política comercial que se difunda en el concesionario M&P, los retrasos en entregas de vehículos son directamente generados por los daños ocurridos durante la logística de la unidad desde Quito hasta su lugar de destino lo que provocan reprocesos influyendo en los costos de la empresa.

Durante la evaluación realizada por el cliente fantasma en el año 2014 independientemente de los clientes internos que fueron encuestados en base a un muestreo se determinó que las calificaciones promedio durante la evaluación asilaban en 77,77% por lo cual el beneficio económico percibido en el 2014 fue considerablemente descontado por no cumplir con la meta de atención de calidad.







Figura 4.5-4 Análisis de encuestas realizadas a clientes del concesionario



Fuente: Datos de la Compañía M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

4.5.4.2 Indicador: Nivel de Satisfacción del Empleado

Tabla 4.5-24 Indicador: Nivel de Satisfacción del empleado

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Nivel de satisfacción del empleado			
OBJETIVO:		Proporcionar al personal de la empresa un ambiente adecuado y propicio para el trabajador			
FORMULA DEL CALCULO:		Calificaciones satisfactorias/Total de Encuestas realizadas			
RESPONSABLES:		Rrh, Gerencia de Ventas			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Encuestas al personal			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
NIVEL BASE	67%	UNIDAD	Puntos	META	80%
SEMÁFORO					
ROJO		AMARILLO		VERDE	
	<67%		76%-79,20%		≥79,2%
	Resultados con desviación mayor al 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados con desviación de hasta 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados hasta el 1% del objetivo

Fuente: Datos de la Compañía M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

Para obtener buenos resultados en el cumplimiento de los objetivos primero se debe proporcionar un correcto ambiente laboral, reconociendo los esfuerzos de los colaboradores para proyectar en ellos su instinto de competitividad y así garantizar una atención de calidad alineando sus esfuerzos a la visión de la empresa.

El ambiente del departamento de ventas está orientado al trabajo bajo presión, y a beneficios económicos enfocados al cumplimiento de los objetivos.

La empresa deberá garantizar la satisfacción de su fuerza laboral no solo en campo económico sino también en el plano emocional proporcionando un ambiente adecuado donde sientan que sus ideas son tomadas en consideración y así integrarlos a los lineamientos y estrategias corporativas trabajando en equipo por el desarrollo de la empresa.

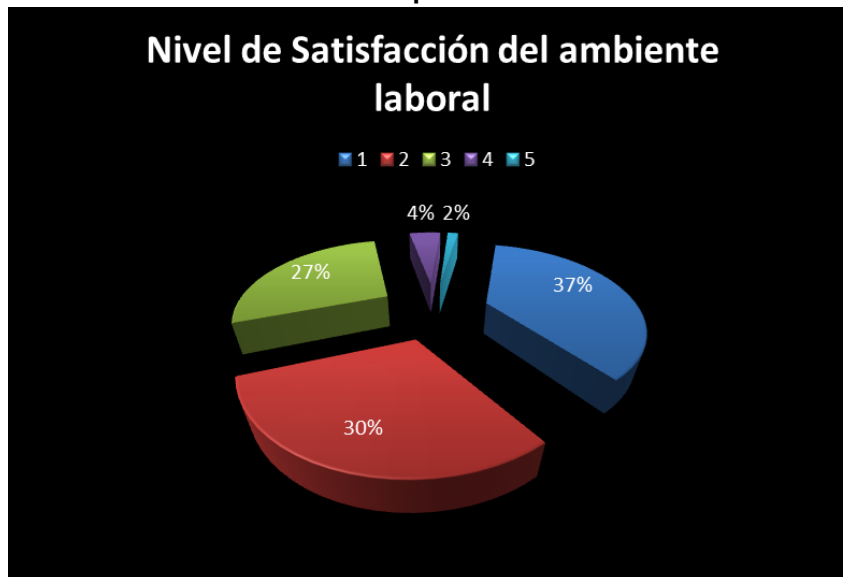
A continuación se detallan los resultados a las encuestas realizadas al personal de ventas:

Tabla 4.5-25 Nivel de Satisfacción del ambiente del empleado

NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL AMBIENTE LABORAL	¿Se siente satisfecho con el ambiente de trabajo ?	Considera usted que las remuneraciones e incentivos internos van de acuerdo con las expectativas como empleado	Considera que deberían implementar nuevos beneficios para el empleado	Promedio	% Promedio de Satisfacción
5(Totalmente satisfecho)	10	20	20	50	37%
4(satisfecho)	15	10	15	40	30%
3(parcialmente satisfecho)	15	12	10	37	27%
2(insatisfecho)	3	3	0	6	4%
1(totalmente insatisfecho)	2	0	0	2	1%
# PERSONAS ENCUESTADAS	45	45	45	135	100%

Fuente: Datos de la Compañía M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

Figura 4.5-5 Nivel de Satisfacción del ambiente laboral del empleado



Fuente: Datos de la Compañía M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

Podemos verificar en la figura 4.5-5 que por medio de preguntas cerradas según la apreciación de los empleados que opinan sobre el ambiente laboral de la compañía y de los beneficios que otorgan; de los cuales en un 33% no se sienten satisfechos con el ambiente laboral o con los beneficios que otorga la organización.

Por medio de la implementación de incentivos de beneficios internos propuestos por los empleados del departamento colaborará a la integración del personal, fomentará el trabajo en equipo ya que la







interacción de los mismos al otorgar ideas para el beneficio interno proporcionará mayor confianza entre ellos, analizar cuáles son los factores que los agobian y crean un ambiente de trabajo pesado.

Establecer un presupuesto limitado dirigido para agasajos del personal evitara que aumenten los gastos y cumplir la propuesta de la Gerencia de no entregar bonos por cumplimientos en efectivo ya que la fuerza de ventas tienen beneficios económicos por comisiones en ventas.

Estas iniciativas propuestas intentan cumplir el objetivo de un personal satisfecho de al menos un 80%.

4.5.4.3 Indicador: Nivel de rotación del personal de ventas

Tabla 4.5-26 Indicador: Nivel de rotación del personal de ventas

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Nivel de rotación de personal de ventas			
OBJETIVO:		Mantener la rotación de la fuerza de ventas a un 2%			
FORMULA DEL CALCULO:		Personal nuevo del area de ventas/Total de empleados del area de ventas			
RESPONSABLES:		Gerencia de Ventas, Rrhh			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reporte de Recursos Humanos			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
NIVEL BASE	2%	UNIDAD	Puntos	META	2%
SEMÁFORO					
ROJO		AMARILLO		VERDE	
<1,90%		%1,98%		≥1,98%	
	Resultados con desviación mayor al 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados con desviación de hasta 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados hasta el 1% del objetivo

Fuente: Datos de la Compañía M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

En la actualidad el departamento de ventas está conformado por 45 personas entre cargos como son: Gerentes de ventas, asesores comerciales, asistentes de ventas, etc.

De los cuales analizando los datos proporcionados por el concesionario del año 2014 podemos denotar que existe un

promedio de rotación de 2,01% anual provocando un sobre cumplimiento de la meta establecida por el concesionario en el año 2013 de que no exista una rotación de personal mayor al 3,70%

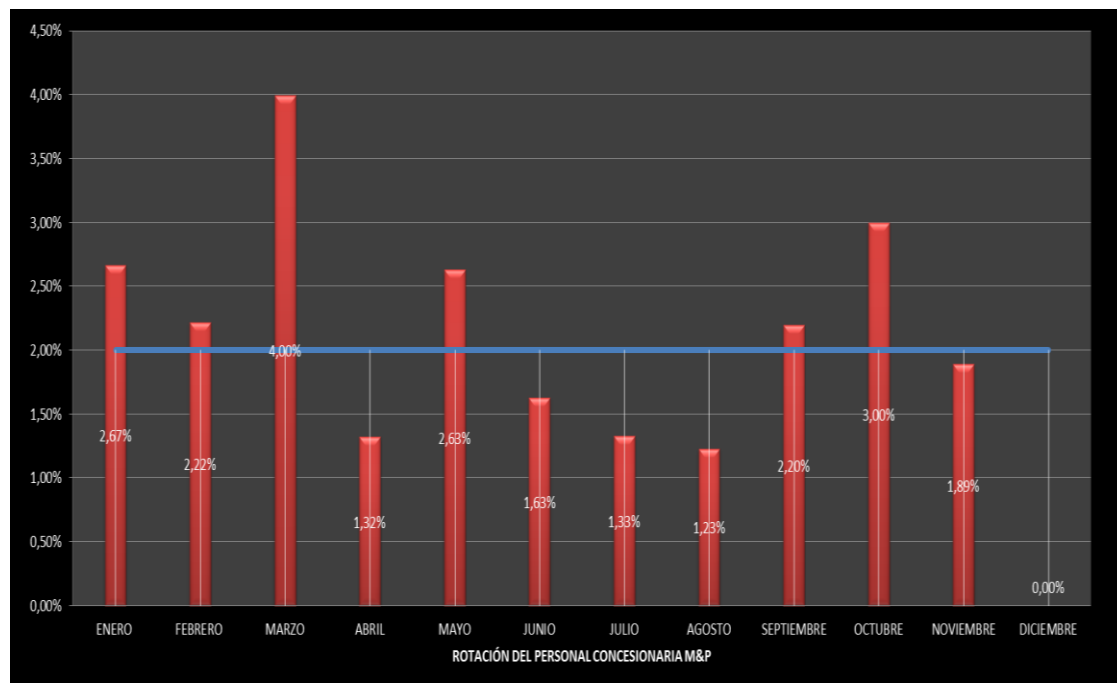
A continuación se detalla la cantidad de rotación del personal por cada mes del año:

Tabla 4.5-27 Detalle de rotación de personal

MESES DEL AÑO	% DE ROTACIÓN	CANT. DE EMPLEADOS
ENERO	2,67%	1
FEBRERO	2,22%	1
MARZO	4,00%	2
ABRIL	1,32%	1
MAYO	2,63%	1
JUNIO	1,63%	1
JULIO	1,33%	1
AGOSTO	1,23%	1
SEPTIEMBRE	2,20%	1
OCTUBRE	3,00%	1
NOVIEMBRE	1,89%	1
DICIEMBRE	0,00%	0

Fuente: Datos de la Compañía M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

Figura 4.5-6 Rotación de personal









Fuente: Datos de la Compañía M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

Debido a la importancia en el conocimiento, experiencia y la inversión realizada en cada uno de los empleados que ha realizado el concesionario M&P (cursos, capacitaciones, etc.) Se debe fomentar una estadía larga y garantizar trabajo fijo al personal que destaque en sus labores; manteniendo esa constancia en el cumplimiento de sus objetivos.

Analizando datos reales se establece mantener el porcentaje de rotación del año 2014 .ya que una meta amplia crea un sobre cumplimiento inexistente.

4.5.4.4 Indicador: Nivel de personal capacitado

Tabla 4.5-28 Nivel de personal capacitado

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Nivel de personal capacitado			
OBJETIVO:		Incrementar el porcentaje de asistencia de la fuerza de ventas a 100% en la escuela de ventas designada por GM			
FORMULA DEL CALCULO:		Asistencia de asesores comerciales/Total de asesores comerciales del concesionario			
RESPONSABLES:		Gerencia General , Coordinadora de GM Difference			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reporte de Coordinación GM Difference			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Mensual			
NIVEL BASE	87,86%	UNIDAD	Puntos	META	100%
SEMÁFORO					
ROJO		AMARILLO		VERDE	
<87,86%		87,86%-96,65%		≥96,65%	
	Resultados con desviación mayor al 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados con desviación de hasta 5% del objetivo, requiere un plan de acción		Resultados hasta el 1% del objetivo

Fuente: Datos de la Compañía M&P

Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

M&P invierte en su fuerza de ventas jornadas de capacitación orientadas a objetivos, cursos de retroalimentación en temas de servicios a clientes, al igual que convalidaciones en instituciones semipresenciales a fin de proporcionar al empleado una competencia profesional para una carrera institucional en programas de ascendencia de cargos.

Es importante que la empresa verifique y monitoree la asistencia de sus empleados debido a la inversión realizada en ellos y cuyo gasto es intercambiado recíprocamente cumpliendo y orientándose a las metas propuestas por la entidad.

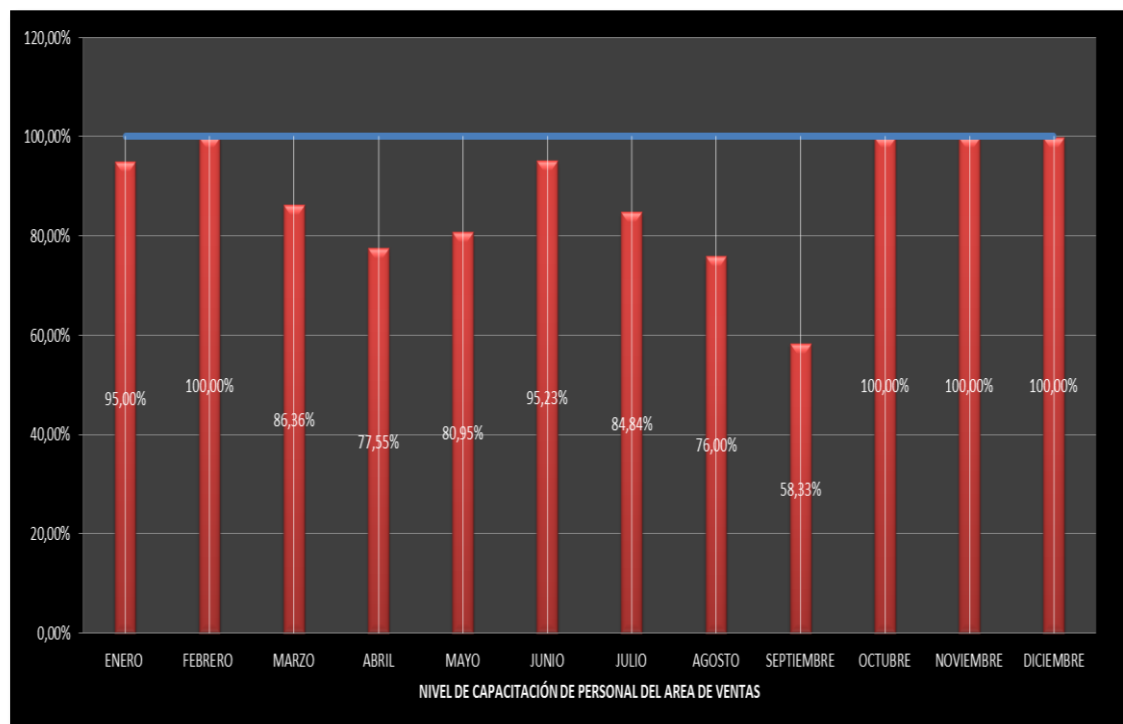
A continuación se detallan los porcentajes de asistencias de los empleados según los meses del año

Tabla 4.5-29 Nivel de personal capacitado

MESES DEL AÑO	% ASISTENCIA	META
ENERO	95,00%	100,00%
FEBRERO	100,00%	100,00%
MARZO	86,36%	100,00%
ABRIL	77,55%	100,00%
MAYO	80,95%	100,00%
JUNIO	95,23%	100,00%
JULIO	84,84%	100,00%
AGOSTO	76,00%	100,00%
SEPTIEMBRE	58,33%	100,00%
OCTUBRE	100,00%	100,00%
NOVIEMBRE	100,00%	100,00%
DICIEMBRE	100,00%	100,00%

Fuente: Datos de la Compañía M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

Figura 4.5-7 Porcentaje de Personal capacitado del área de ventas



Fuente: Datos de la Compañía M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

4.5.5 Iniciativas

4.5.6 Iniciativas Estratégicas Financieras

Tabla 4.5-30 Iniciativas Estratégicas Financieras

INICIATIVAS ESTRATEGICAS FINANCIERAS				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	BASE	META	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
Mantener o maximizar las ganancias de la empresa respetando la política comercial interna de no otorgar descuentos mayores al 2% del total del vehículo	Cumplimiento de nivel de ventas.	95%	100%	- Vender el stock disponible en inventarios junto con los cupones de vehículos otorgados por GM para cubrir el desabastecimiento de Stock de Vehículos por las imposiciones arancelarias por medio del intercambio de modelos de mismas especificaciones y precios creando lazos comerciales con otras concesionarias. *- Proponer un programa de servicios promocionales para los clientes del concesionario basado en el precio del vehículo adquirido. -Programas de publicidad con propaganda en redes sociales y promociones de servicios, venta de vehículos y sorteos entre posibles clientes para hacer conocido el concesionario.
Creer en nuestro negocio de camiones en un 6% para maximizar las ganancias del concesionario debido a la menor imposición de aranceles en vehículos pesados.	Aumento en ventas de camiones	100%	99%	-Reforzar a los asesores comerciales de camiones con las capacitaciones en cuanto al conocimiento del producto debido que los vehículos pesados no tienen mayor imposición de aranceles para importarlos en comparación a los vehículos livianos y generan mayores ingresos para el concesionario -Captar mayor participación en ventas en el contacto directo con gremios tales como: federaciones deportivas, universidades, escuelas, colegios.
Fomentar la imagen de confiabilidad mediante el aumento en el posicionamiento del mercado en un 10% en comparación al año anterior	Posicionamiento en el mercado del concesionario	6%	6,60%	-Generar tráfico de clientes explotando nuestros canales de comunicación e impulsar canales alternativos. -Optimizar contactos digitales GM Mejorar nuestra estrategia de seguimiento de satisfacción de clientes implementando mejoras en las interfaces de comunicación entre redes sociales, pagina web de M&P entre otros- -Mantener estrechas relación comercial con las principales entidades financieras y generando planes y campañas especiales para captar mayor mercado
Sostener o mejorar la rentabilidad actual de la empresa disminuyendo gastos en un 10% con respecto a gastos materiales	Reducción de gastos	30%	27%	- Mantener o mejorar la rentabilidad de la empresa disminuyendo los costos por reprocesos de vehículos, los descuentos de ventas, gastos de viajes y los gastos en planes corporativos.
Mejorar la utilización de los activos garantizando la Cobertura a deudas contraídas en un 10%	Cobertura financiera	64%	70,40%	*- Maximizar las ganancias, disminuyendo los descuentos, reprocesos y gastos materiales, enfoque en sectores industriales para mantener una utilidad real
Maximizar la ganancia manteniendo una participación en flotas 30% enfocando las ventas a clientes retail los cuales generan ingresos mayores por no recibir descuentos altos.	Participación en el mercado de vehículos en flotas	40%	30%	-Consolidar procesos del sistema, estructura e imagen. -Enfoque principal en cuentas corporativas, asociaciones etc. -Crear un plan de visitas y contactos con cuentas -Potencializar las cuentas entre talleres y ventas

Fuente: Datos de la Compañía M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

4.5.6.1 Iniciativas Estratégicas de Procesos Internos

Tabla 4.5-31 Iniciativas Estratégicas de Procesos Internos

INICIATIVAS ESTRATEGICAS DE PROCESOS INTERNOS				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	BASE	META	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
Cumplir con los estándares de prospección , atención al cliente y entrega de vehículos expuestos por la marca mayor a un 93,5%	Cumplimiento de prospeccion de clientes	86%	93,50%	-Diseñar los procesos internos de M&P alineándolos al los estándares de la marca continuamente . - Enfocarse en la entrega de vehículo ,realizando auditorias internas sorpresivas en el momento de la entrega. -Actualizar procedimientos de la entrega final del vehículo . - Elaboración de plan de auditoria con tiempos estipulados para evitar retrasos en las actividades
Mantener evaluaciones internas continuas por parte de la coordinación de gm difference (mejora continua) en el monitoreo de cumplimiento de planes de acción en un 95%	Evaluacion Continua	86%	95%	-Realizar reuniones mensuales generando planes de acción de acuerdo a los incumplimientos de estándares de la marca manteniendo el monitoreo y cumplimiento de los cronogramas establecidos para el cumplimiento de dichos planes.
Disminuir la cantidad de vehículos al 2% que sufren reprocesos por errores en procesos de entrega final	Nivel de reprocesos sobre vehículos comprados	5%	2%	Rediseñar la interfaz de pre-alistamiento de manera que el asesor comercial , el jefe de bodega de vehículos y el coordinador de logística puedan interactuar sobre el estado del vehículo que se va a vender, el lugar de ubicación del modelo , el tiempo que tardará en llegar a su lugar de destino evitando de esta manera el uso de correos electrónicos para tratar dichos temas.
Mejorar la atención de calidad mayor a un 80%	Satisfacción del cliente por la atención de calidad percibida	54%	80%	-Apoyarse con recursos Humanos con Capacitaciones de atención al cliente a todo el personal de ventas. - Resolución de conflictos y demás cursos que colaboren al personal a formar una actitud integra frente al cliente.
Analizar el porcentaje de efectividad en la captación de clientes por parte de los asesores comerciales	Efectividad del trafico de clientes en el concesionario	12%	16%	-Evaluaciones continuas sobre el rendimiento del vendedor. - Reuniones estratégicas que permitan al vendedor enfocarse a otras industrias para poder abarcar mayor posicionamiento de mercado.
Verificar la eficiencia de las ventas realizadas por los asesores según la comparación con su jornada laboral estableciendo una venta estándar común.	Productividad de la fuerza de Ventas	6	8	- Establecer metas por ventas históricas por cada vendedor a fin de promover el esfuerzo por el cumplimiento de objetivos. (Este indicador no es fijo ya que refleja la capacidad máxima de cada vendedor por cumplir la meta establecida.)

Fuente: Datos de la Compañía M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño

4.5.6.2 Iniciativas Estratégicas del Cliente

Tabla 4.5-32 Iniciativas Estratégicas Clientes

INICIATIVAS ESTRATEGICAS DE CLIENTES				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	BASE	META	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
Obtener un 100% en cumplimiento de la puntualidad en la entrega de vehículos	Puntualidad en entrega de Vehículos	95%	100%	Rediseñar la interfaz de pre-alistamiento de manera que el asesor comercial , el jefe de bodega de vehículos y el coordinador de logística puedan interactuar sobre el estado del vehículo que se va a vender, el lugar de ubicación del modelo , el tiempo que tardará en llegar a su lugar de destino evitando de esta manera el uso de correos electrónicos para tratar dichos temas.
Analizar la fidelidad del cliente hacia el concesionario al momento de renovar su vehículo o adquirir uno nuevo	Índice de reincidencia de compras de Vehículos	68%	90%	-Seguimiento por medio del call center , verificar la contactabilidad de clientes. - Promociones en servicios si es cliente frecuente.
Prestar un servicio personalizado en atención en quejas percibidas por el cliente garantizando su satisfacción y corrigiendo falencias en los procesos.	Cantidad de Quejas receptadas vs quejas solucionadas	85%	100%	- Monitoreo de acciones correctivas a problemas detectados por clientes - Diseñar una interfaz vía web sido para evaluar la captación de los clientes en cuanto al servicio y de esta manera permitir al usuario expresar sus inconsistencias en el servicio o recomendaciones como mejora continua y así este medio sea de mayor rapidez para atender las solicitudes.
Mantener y lograr los índices de satisfacción al cliente en un 95% tomando como referencia el promedio de los demás concesionarios representantes de la marca y entre otras marcas existentes en el país.	Satisfacción del Cliente	86,70%	100%	- Otorgar confort a los clientes desde el momento en que ingresan a solicitar información sobre una unidad vehicular -Monitorear la actitud del asesor al atender a un cliente -Verificar el cumplimiento a cabalidad de los procesos implantados
Alcanzar un sobre cumplimiento en las auditorías realizadas por la marca basada en los estándares del Proceso de ventas	Sobrecumplimiento de Auditorías	86,70%	100%	- Reforzar al personal de ventas sobre los estándares que mide el cliente fantasma. - Mantener una visión de evaluación continua para que el asesor mantenga esa actitud durante su jornada laboral

Fuente: Datos de la Compañía M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño

4.5.6.3 Iniciativas Estratégicas del Aprendizaje y Desarrollo

Tabla 4.5-33 Iniciativas Estratégicas del Aprendizaje y Desarrollo

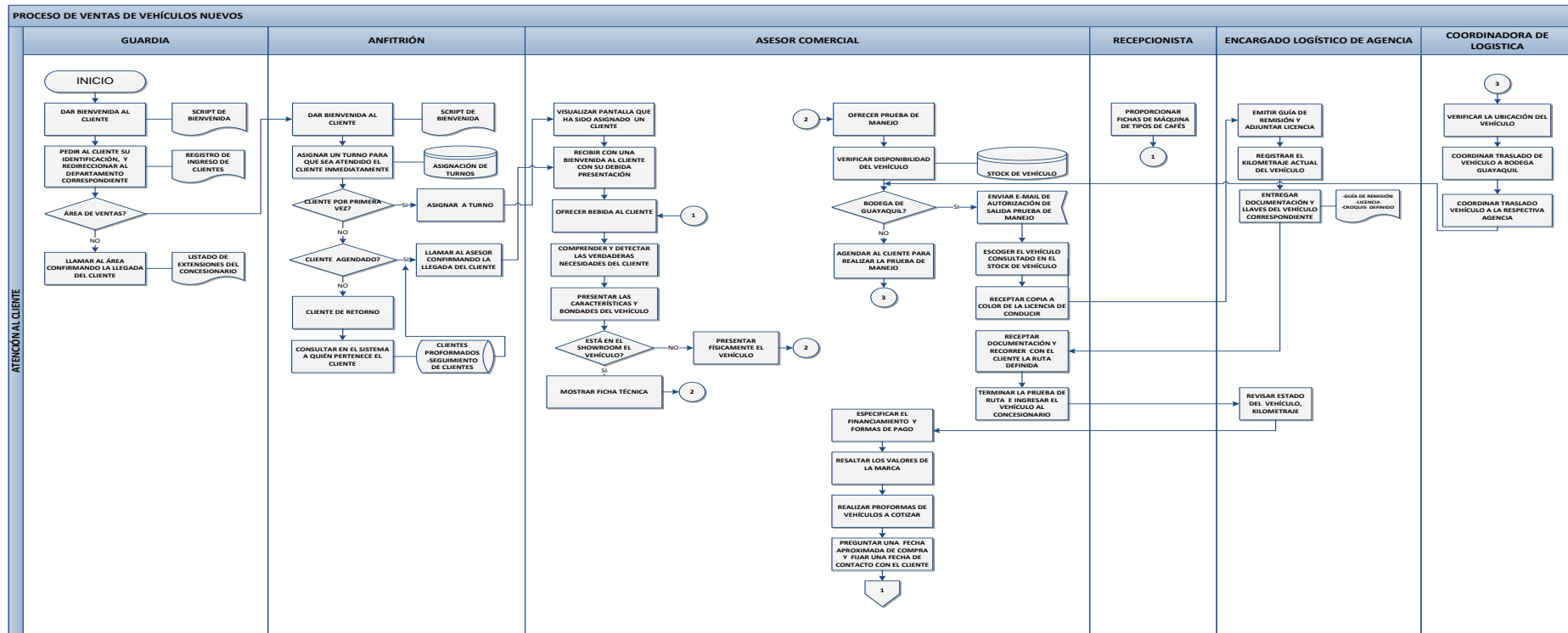
INICIATIVAS DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	BASE	META	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
Crear fidelidad del cliente ,garantizando al menos el 95% de satisfaccion de los servicios que ofrece el concesionario alineandose a los estandares del cliente fantasma	Índice de Satisfacción del cliente con respecto al concesionario	77,77%	100%	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar un servicio de calidad monitoreando la satisfacción percibida por el cliente y verificando las fallas que se han obtenido en todo el proceso para pulir las falencias e identificar los problemas potenciales. - Ofrecer servicios promocionales a aquellos clientes que han percibido un servicio ineficiente para evitar daños en la imagen del concesionario; siempre que el causante halla sido un error generado por el proceso - Contactar la base de datos de clientes para ofrecer los servicios que prestan por medio de mensajes de texto o correos electrónicos.
Proporcionar al personal de la empresa un ambiente adecuado y propicio para el trabajador	Nivel de satisfacción del empleado	67%	80%	<ul style="list-style-type: none"> especialmente como motivación con beneficios personalizados y el cual deberá ser renovado en base a sugerencias de los mismos empleados y discutidos para ser propuestos acorde al presupuesto destinado. - Verificar falencias hacia el trato al trabajador para ser rectificadas a fin de que no influya en el rendimiento del empleado.
Mantener la rotación de la fuerza de ventas a un 2%	Nivel de rotación del personal de ventas	2%	2%	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener el personal antiguo de la empresa el cual conoce los procedimientos de evaluación de la marca y quienes con su amplia experiencia han colaborado al cumplimiento de los objetivos;debido a las inversiones en capacitaciones realizadas por parte de M&P no es factible que exista una alta rotación de personal porque representa perdidas para la compañía en capital intelectual por lo cual se plantea mejoras en el ambiente laboral -Planes en incentivos personales y de crecimiento interno para mantener la rotación de la fuerza de ventas en el 2%
Incrementar el porcentaje de asistencia de la fuerza de ventas a 100% en la escuela de ventas designada por GM	Nivel de personal capacitado	87,86%	100%	<ul style="list-style-type: none"> -Multas por faltas injustificadas a las capacitaciones. -Sanciones hasta el valor total del curso por perdida de la materia en Ventas en la entidad que seleccione GM.

Fuente: Datos de la Compañía M&P
Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

4.6 Propuesta de mejora a Subprocesos de Ventas

4.6.1 Flujoograma Mejorado del Subproceso de Atención al cliente

Figura 4.6-1 Flujoograma Mejorado del Subproceso Atención al cliente



Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño

4.6.2 Cuadro de análisis de valor agregado al proceso mejorado de Atención al cliente

**Tabla 4.6-1 Cuadro de análisis de valor agregado al proceso mejorado
de Atención al cliente**

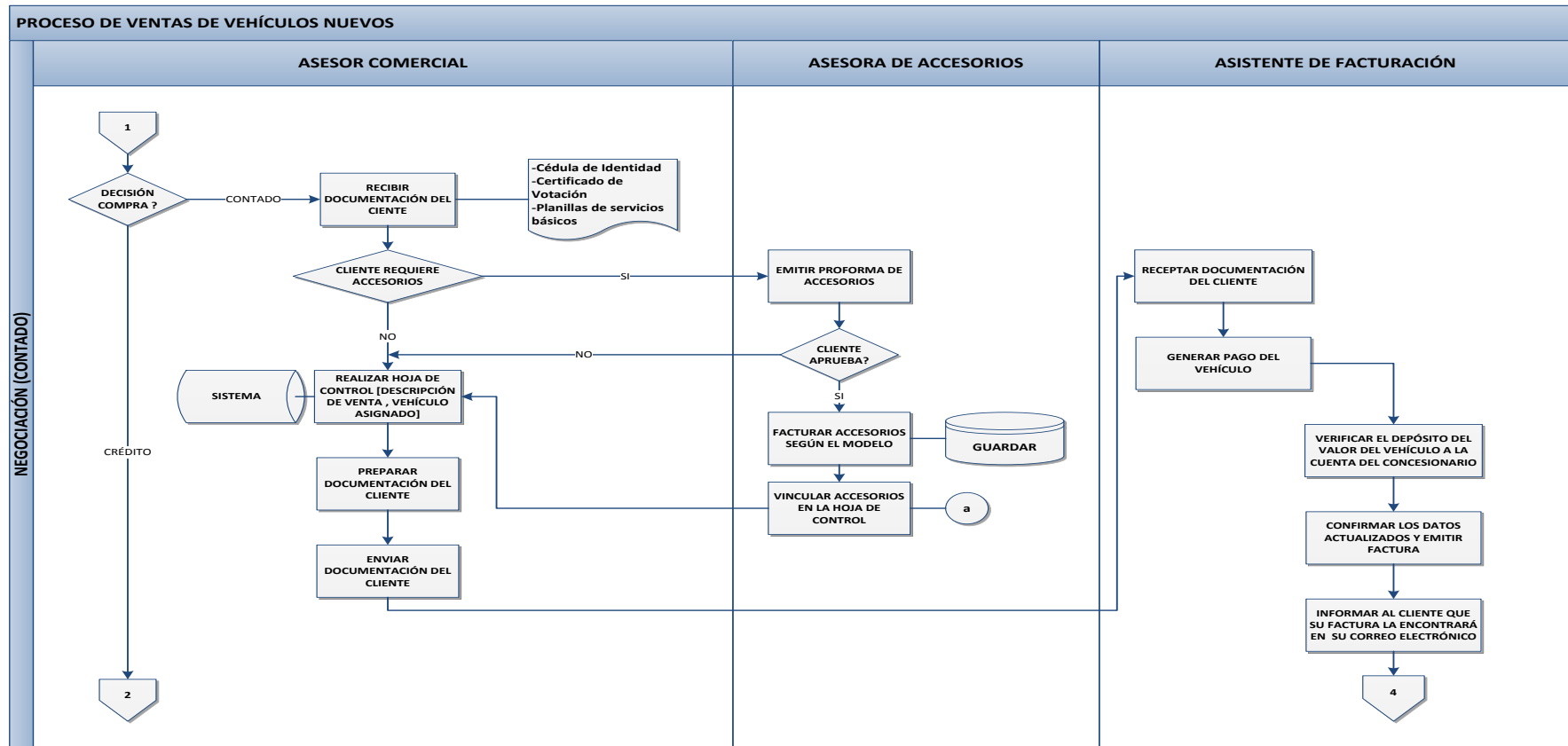
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO: VENTAS									FECHA:
SUBPROCESO: Atención al cliente									12/12/2014
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A		
1		X						El Guardia da Bienvenida al cliente y direccionar según la necesidad del cliente	1
2		X						Pedir al cliente su identificación y redireccionamiento al departamento que corresponde	1
3		X						Llamar al area confirmando la llegada del cliente	2
4	X							Dar la Bienvenida al cliente y presentación formal	1
5	X							Asignar un turno para que sea atendido inmediatamente	2
6		X						Visualizar la pantalla en donde ha sido asignado el cliente	1
7	X							Si es cliente retorno se consulta en el sistema que asesor lo atiende	2
8		X						Llamar al asesor confirmando la llegada del cliente	2
9	X							Ofrecerle bebida caliente	3
10		X						Comprender y Detectar las verdaderas necesidades del cliente	15
11	X							Presentar las características y bondades del vehículo (Físicamente)	10
12	X							Presentar el vehiculo por ficha tecnica o fisicamente	10
13		X						Ofrecer prueba de Manejo del vehiculo de interés y explicar al cliente ruta	5
14		X						Verificar disponibilidad del vehiculo	2
15		X						Agendar al cliente para realizar la prueba de manejo	45

16		X						Enviar e-mail de autorizacion de salida de prueba de manejo	2	
17		X						Escoger el vehiculo consultando el stock de vehiculos	2	
18		X						Receptar copia a color de licencia de conducir	3	
19		X						Receptar documentacion y recorrer con el cliente la ruta definida	3	
20		X						Terminar el recorrido e ingresar el vehiculo al concesionario	5	
21		X						Revisar estado del vehiculo en kilometraje	5	
22		X						Especificar el financiamiento y formas de pago	10	
23	X							Resaltar los valores de la marca	5	
24	X							Realizar proformas de vehiculos a cotizar	10	
25	X							Preguntar una fecha aproximada de compra y fijar una fecha de contacto con el cliente	5	
26	X							Emitir una guia de remisión y adjuntar la licencia	15	
27	X							Registrar el kilometraje actual del vehiculo	2	
28	X							Entrega la documentación y llaves del vehiculo correspondiente	2	
29	X							Verificar la ubicación del vehiculo	5	
30	X							Coordinar el traslado del vehiculo a la bodega Guayaquil	2	
31	X							Coordinar el traslado del vehiculo a la respectiva agencia	2	
32	X									
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								MÉTODO ACTUAL		
								FRECUENCIA	TIEMPO EN MIN.	%
VAC	Valor agregado Cliente							16	86	47,78%
VAE	Valor agregado Empresa							15	94	52,22%
P	Preparación							0	0	0,00%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							0	0	0,00%
I	Inspección							0	0	0,00%
A	Archivo							0	0	0,00%
TT	Total							31	180	100,00%
VA	Valor agregado							100,00%		
SVA	Sin valor agregado							0,00%		

Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

4.6.3 Flujoograma de Subproceso Mejorado Negociación (Contado)

Figura 4.6-2 Flujoograma de Subproceso Mejorado Negociación (Contado)



Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño

4.6.4 Cuadro de análisis de valor agregado al subproceso mejorado de Negociación (Contado)

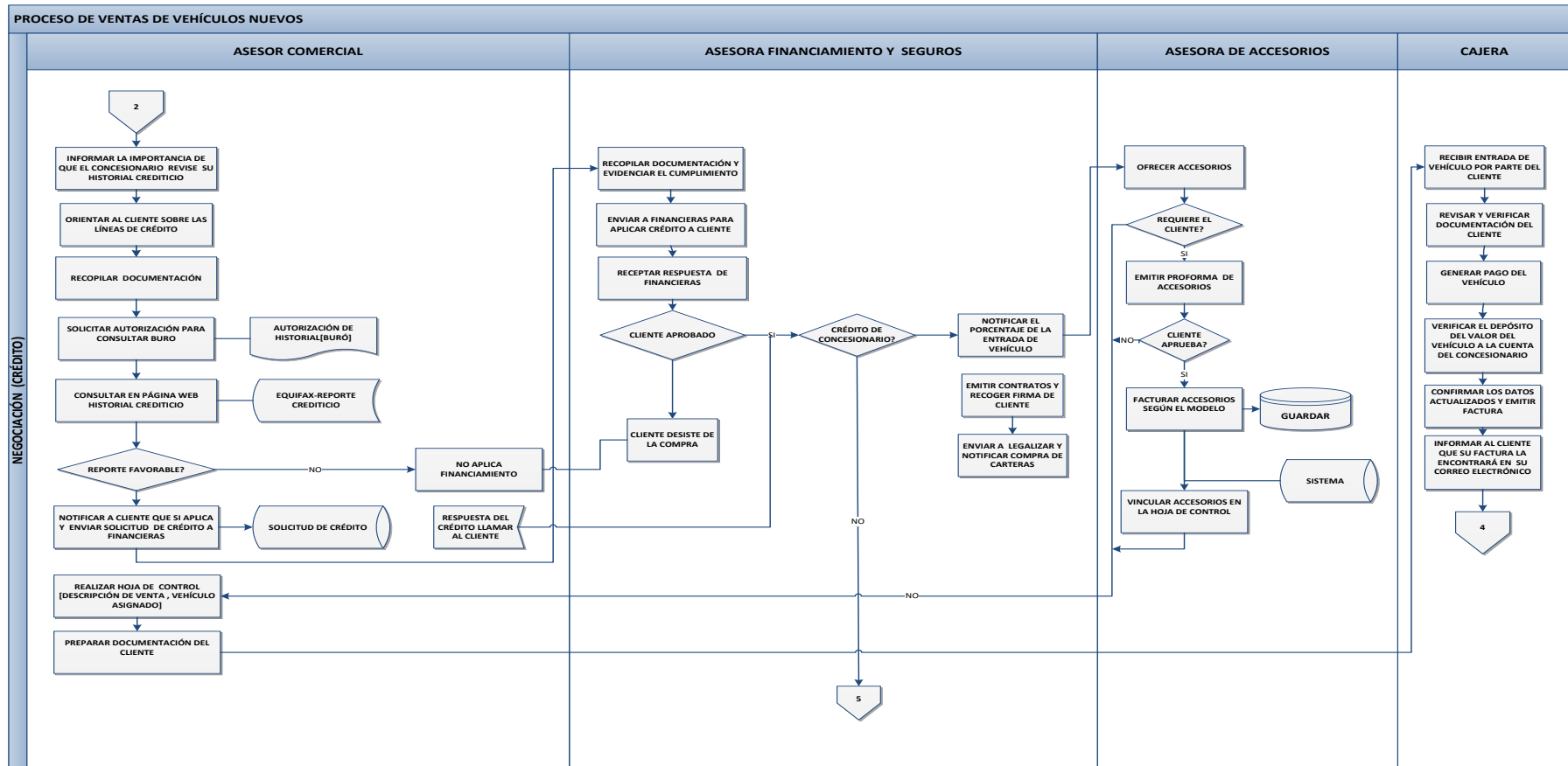
**Tabla 4.6-2 Cuadro de análisis de valor agregado al subproceso
mejorado de Negociación (Contado)**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO											
PROCESO: VENTAS									FECHA:		
SUBPROCESO: Negociación (contado)									12/12/2014		
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)		
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A				
1	X							Recibir documentación del cliente	3		
2		X						Si el cliente requiere accesorios emitir proformas de accesorios	5		
3		X						Facturar accesorios según el modelo	5		
4		X						Vincular accesorios a las hojas de control	5		
5		X						Realizar hoja de control e ingresarlo al sistema (Descripción de ventas , vehículo asignado)	15		
6		X						El Asesor comercial prepara documentación del cliente	5		
		X						Enviar documentación del cliente a la cajera	10		
		X						Cajera receipta la documentación del cliente	5		
7	X							Genera el pago del vehículo	5		
8		X						Verifica el deposito del valor del vehículo a la cuenta del concesionario	5		
9		X						Confirmar los datos actualizados y emitir factura	5		
11		X						Informar al cliente que su factura la podrá revisar en su correo electrónico	5		
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES									MÉTODO ACTUAL		
									FRECUENCIA	TIEMPO EN MIN.	%
VAC	Valor agregado Cliente								2	8	10,96%
VAE	Valor agregado Empresa								0	65	89,04%
P	Preparación								0	0	0,00%
E	Espera								0	0	0,00%
M	Movimiento								0	0	0,00%
I	Inspección								0	0	0,00%
A	Archivo								0	0	0,00%
TT	Total								2	73	100,00%
VA	Valor agregado								100,00%		
SVA	Sin valor agregado								0,00%		

Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

4.6.5 Flujoograma de Subproceso Mejorado Negociación (Crédito)

Figura 4.6-3 Flujoograma de Subproceso Mejorado Negociación (Crédito)



Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño

4.6.6 Cuadro de análisis de valor agregado al subproceso mejorado de Negociación (Crédito)

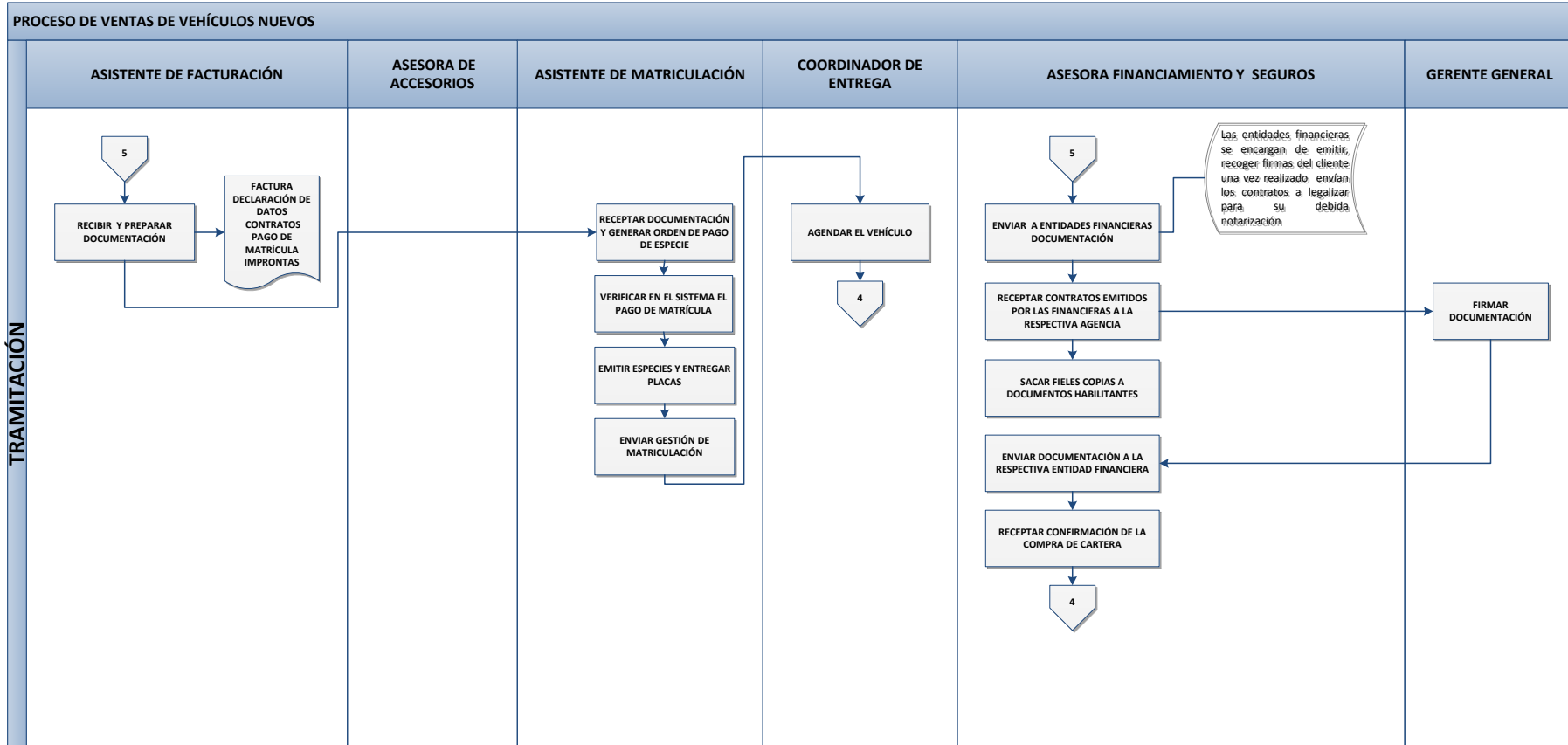
Tabla 4.6-3 Cuadro de análisis de valor agregado al subproceso mejorado de Negociación (Crédito)

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO								FECHA:		
PROCESO: VENTAS								12/12/2014		
SUBPROCESO: Negociación (crédito)								TIEMPO EF. (min)		
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)	
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A			
1	X							Informar la importancia de que el concesionario revise su historial crediticio	2	
2	X							Orientar al cliente sobre las líneas de credito	10	
3		X						Recopilar la documentación	5	
4		X						Solicitar autorización para consultar buró	5	
5		X						Consultar en la pagina web el historial crediticio	5	
6	X							Notificar al cliente que si aplica y enviar solicitud de credito a Financiera	10	
7		X						Recopilar información y evidenciar el cumplimiento	2	
8	X							Enviar a Financieras para aplicar credito del cliente	5	
9	X							Receptar respuestas de financieras	1440	
10		X						Si se da el credito notificar el porcentaje de entrada del vehiculo	5	
11	X							Ofrecer accesorios	5	
12		X						Si el cliente desea se emite proforma de accesorios	2	
13		X						Si el cliente solicita se factura las accesorios	3	
14	X							Facturar accesorios según el modelo	4	
15		X						Vincular accesorios a las hojas de control	5	
16	X							Emitir contratos y recoger firma del cliente	15	
17	X							Enviar a legalizar y notificar compra de carteras	45	
18	X							Recibir entrada de vehiculo por parte del cliente	1	
19		X						Revisar y verificar documentación del cliente	5	
20	X							Genera el pago del vehiculo	2	
21		X						Verificar el deposito de valor del vehiculo a la cuenta del conscesionario	3	
22		X						Confirmar los datos actualizados y emitir factura	2	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								MÉTODO ACTUAL		
								FRECUENCIA	TIEMPO EN MIN.	%
VAC	Valor agregado Cliente							10	1537	97,96%
VAE	Valor agregado Empresa							0	32	2,04%
P	Preparación							0	0	0,00%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							0	0	0,00%
I	Inspección							0	0	0,00%
A	Archivo							0	0	0,00%
TT	Total							10	1569	100,00%
VA	Valor agregado							100,00%		
SVA	Sin valor agregado							0,00%		

Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

4.6.7 Flujoograma de Subproceso Mejorado Tramitación

Figura 4.6-4 Flujoograma de Subproceso Mejorado Tramitación



Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

4.6.8 Cuadro de análisis de valor agregado al subproceso mejorado de Tramitación

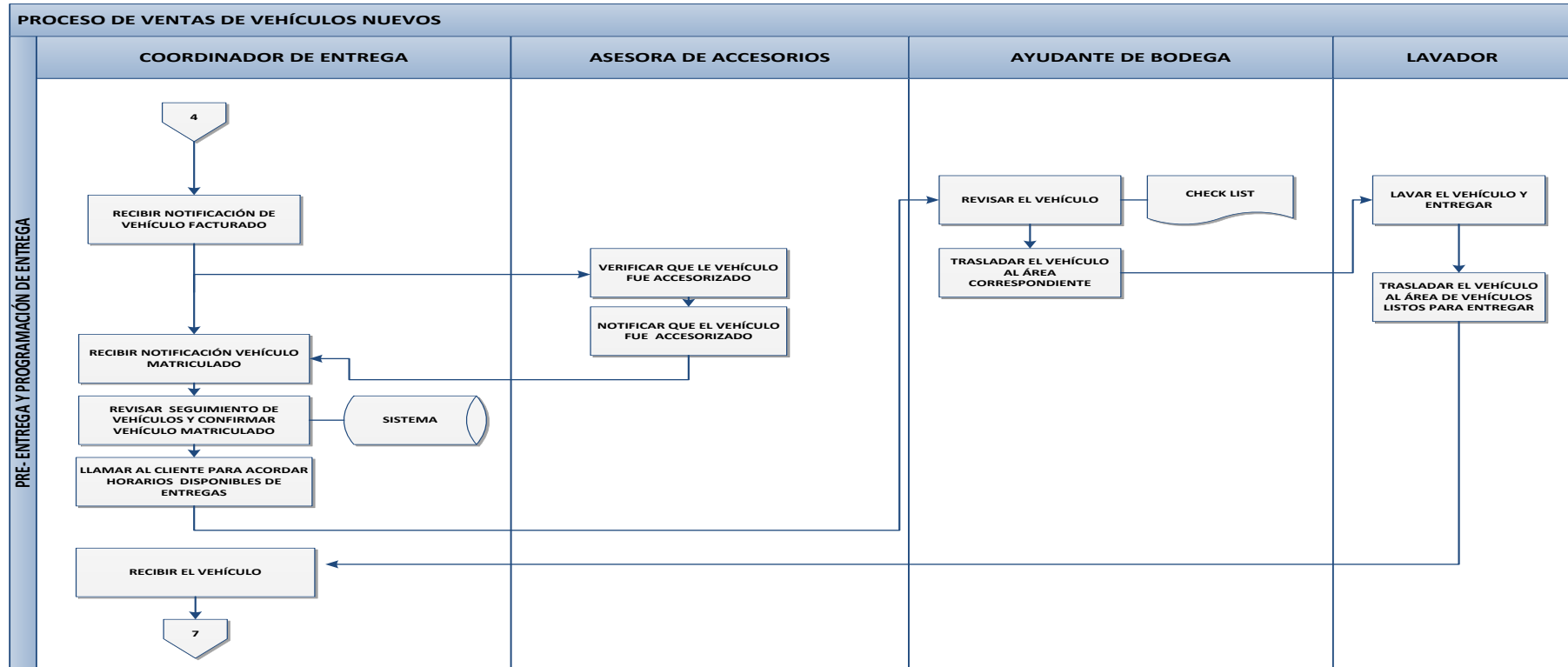
**Tabla 4.6-4 Cuadro de análisis de valor agregado al subproceso mejorado de
Tramitación**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO: VENTAS									FECHA:
SUBPROCESO: Tramitación									12/12/2014
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A		
1		x						Recibir Y Preparar Documentación	5
2		x						Receptar Documentación Y Generar Orden De Pago De Especie	8
3		x						Verificar En El Sistema El Pago De Matrícula	7
4	x							Emitir Especies Y Entregar Placas	45
5		x						Enviar Gestión De Matriculación	5
6	x							Agendar El Vehículo	5
7		x						Enviar A Entidades Financieras Documentación	7
8		x						Receptar Contratos Emitidos Por Las Financieras A La Respectiva Agencia	15
9		x						Sacar Fieles Copias A Documentos Habilitantes	5
10		x						Enviar Documentación A La Respectiva Entidad Financiera	5
11		x						Receptar Confirmación De La Compra De Cartera	1440
12		x						Firmar Documentación	5
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								MÉTODO ACTUAL	
				FRECUENCIA		TIEMPO EN MIN.		%	
VAC	Valor agregado Cliente			2		50		3,22%	
VAE	Valor agregado Empresa			0		1502		96,78%	
P	Preparación			0		0		0,00%	
E	Espera			0		0		0,00%	
M	Movimiento			0		0		0,00%	
I	Inspección			0		0		0,00%	
A	Archivo			0		0		0,00%	
TT	Total			2		1552		100,00%	
VA	Valor agregado					100,00%			
SVA	Sin valor agregado					0,00%			

Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

4.6.9 Flujograma de Subproceso Mejorado de Pre-entrega y programación de entrega

Figura 4.6-5 Flujograma de Subproceso Mejorado de Pre-entrega y programación de entrega



Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosting Proaño

4.6.10 Cuadro de análisis de valor agregado al subproceso mejorado de Pre-entrega y programación de entrega

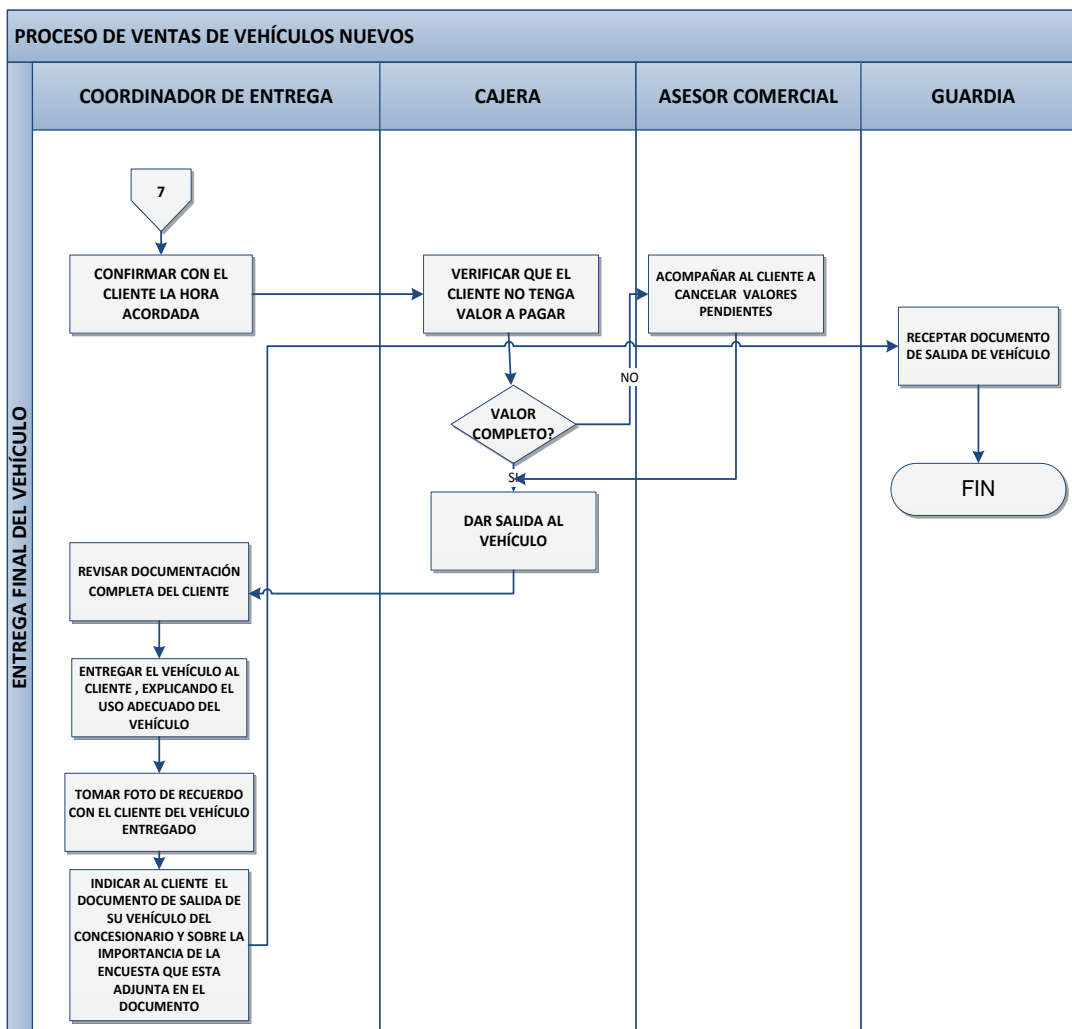
**Tabla 4.6-5 Cuadro de análisis de valor agregado al subproceso
mejorado de Pre-entrega y programación de entrega**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
PROCESO: VENTAS									FECHA:	
SUBPROCESO: Pre- Entrega- Programación									12/12/2014	
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO EF. (min)	
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A			
1		x						Recibir Notificación De Vehículo Facturado	0.5	
2		x						Recibir Notificación Vehículo Matriculado	0.5	
3		x						Verificar Que Le Vehículo Fue Accesorizado	25	
4		x						Notificar Que El Vehículo Fue Accesorizado	5	
5		x						Revisar Seguimiento De Vehículos Y Confirmar Vehículo Matriculado	5	
6	x							Llamar Al Cliente Para Acordar Horarios Disponibles De Entregas	10	
		x						Recibir El Vehículo	15	
		x						Revisar El Vehículo	25	
7		x						Trasladar El Vehículo Al Área Correspondiente	15	
8		x						Lavar El Vehículo Y Entregar	120	
9		x						Trasladar El Vehículo Al Área De Vehículos Listos Para Entregar	30	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								MÉTODO ACTUAL		
								FRECUENCIA	TIEMPO EN MIN.	%
VAC	Valor agregado Cliente							1	10	4,00%
VAE	Valor agregado Empresa							0	240	96,00%
P	Preparación							0	0	0,00%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							0	0	0,00%
I	Inspección							0	0	0,00%
A	Archivo							0	0	0,00%
TT	Total							1	250	100,00%
VA	Valor agregado							100,00%		
SVA	Sin valor agregado							0,00%		

Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

4.6.11 Flujograma de Subproceso Mejorado de Entrega Final del Vehículo

Figuro 4.6-6 Cuadro de análisis de valor agregado al subproceso mejorado de Entrega Final del Vehículo



Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

4.6.12 Cuadro de análisis de valor agregado al subproceso mejorado de Entrega Final del Vehículo

Tabla 4.6-6 Cuadro de análisis de valor agregado al subproceso mejorado de Entrega Final del Vehículo

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
PROCESO: VENTAS										FECHA:
SUBPROCESO: Entrega final de Vehículos										12/12/2014
VAR (Real)		SVA (Sin valor agregado)					ACTIVIDAD		TIEMPO EF. (min)	
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A			
1	x							Confirmar Con El Cliente La Hora Acordada		5
2		x						Verificar Que El Cliente No Tenga Valor A Pagar		5
3	x							Acompañar Al Cliente A Cancelar Valores Pendientes		10
4		x						Receptar Documento De Salida De Vehículo		2
5		x						Dar Salida Al Vehículo		3
6		x						Revisar Documentación Completa Del Cliente		5
7	x							Entregar El Vehículo Al Cliente , Explicando El Uso Adecuado Del Vehículo		45
8	x							Tomar Foto De Recuerdo Con El Cliente Del Vehículo Entregado		10
9	x							Indicar Al Cliente El Documento De Salida De Su Vehículo Del Concesionario Y Sobre La Importancia De La Encuesta Que Esta Adjunta En El Documento		5
10		x						Receptar Documento De Salida De Vehículo		2
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								MÉTODO ACTUAL		
								FRECUENCIA	TIEMPO EN MIN.	%
VAC	Valor agregado Cliente							5	75	81,52%
VAE	Valor agregado Empresa							0	17	18,48%
P	Preparación							0	0	0,00%
E	Espera							0	0	0,00%
M	Movimiento							0	0	0,00%
I	Inspección							0	0	0,00%
A	Archivo							0	0	0,00%
TT	Total							5	92	100,00%
VA	Valor agregado							100,00%		
SVA	Sin valor agregado							0,00%		

Elaborado Por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño

CAPÍTULO V

5 Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Durante el proceso evaluación de aspectos internos y externos de la empresa se denotaron los siguientes puntos:

Aspectos externos

Las nuevas leyes arancelarias establecidas por el gobierno provocaron un fuerte impacto para el concesionario M&P reduciendo la disponibilidad de stock para el año 2015 en un 16% en comparación a las unidades recibidas en el año 2014.

La empresa ha gozado de estabilidad financiera y liquidez con una cobertura de deudas de aproximadamente 64%, considerada como una de las cinco primeras empresas en el ranking de ventas a nivel nacional, respaldada por ser representante de una marca líder en transporte, se ha caracterizado por enfocar sus esfuerzos a la

satisfacción del cliente como estrategia competitiva en el mercado automotriz.

Aspectos internos

- M&P muestra en sus estados financieros liquidez y cobertura de deudas pero debido a la proyección de ventas limitada para el año 2015 deberá enfocar sus esfuerzos en la disminución de gastos materiales en los cuales consume un porcentaje de costos y gastos del 30% sobre el total de gastos tales como: planes corporativos ilimitados para sus empleados, gastos de viajes, reprocesos y descuentos en ventas.
- Como empresa consolidada M&P tiene procesos establecidos pero no documentados, se detectaron fallas en los procesos por falta de propagación de los mismos.
- La falta de comunicación entre las diferentes áreas ha provocado insatisfacción a los clientes con respecto a entregas de vehículos
- Se evidencia el esfuerzo del concesionario por la capacitación continua de su fuerza de ventas invirtiendo en su personal en cursos de certificaciones en servicio al cliente en

universidades autorizadas por la GM pero con una rotación límite del 2% del personal para el año 2014, debido a la disminución de stock de vehículos el concesionario se vio en la obligación a reducir su fuerza laboral aumentando la rotación promedio del año 2015 desde enero a marzo al 10,02% debido a la disminución de la fuerza de ventas ocurrida en el mes de Marzo de 23,19% del total de los empleados en el departamento siendo una de las tasas más altas de rotación que ha tenido.

Se evidencio la necesidad de plantear una misión, visión y objetivos propios del departamento involucrando al personal para la cumplimiento de las metas primordiales para M&P manteniendo el crecimiento sostenible ya que la empresa mostraba una visión global de proyección a futuro.

5.2 Recomendaciones

Para que perdure una empresa no necesariamente debe estar conformada solamente por personas que tenga objetivos en común. Lo esencial es que exista una coherencia en sus actividades enfocado en resultados por el cual es muy importante la

reestructuración o la adecuación necesaria de una nueva estructura organizacional.

Mejorar indicadores de eficacia y eficiencia que aseguren la calidad de servicio que estamos ofreciendo y para ello se necesita estandarizar los procesos del concesionario M&P.

Debido a las restricciones dadas por el estado en este 2015 para la importación de vehículos y partes, el concesionario M&P debe fortalecerse en no ofrecer descuentos para que el concesionario mantenga una rentabilidad considerable con el fin de sostenerla a través del tiempo para atender volúmenes actuales y futuros de ventas.

Aprovechar el nivel de participación que tienen en el mercado actual, y el excelente equipo de trabajo para seguir marcando la diferencia y analizar la necesidad de abrir otros puntos de ventas en la ciudad de Guayaquil, como soporte para el crecimiento y apoyo de la marca con la designación de vehículos para dicha inversión.

Realizar un análisis de tiempos que permitan minimizar las actividades con tiempos no necesariamente que dependan de nuestro concesionaria es decir; entidades externas que se

involucran en el cumplimiento del proceso de ventas, lo que se propone es diseñar con más certeza sus estrategias de gestión.

Difundir cada uno de los procesos inmersos en la gestión de ventas a los asesores comerciales y para ello se requiere una página más didáctica para que esta sea visitada frecuentemente para coordinaciones internas de procesos, cronogramas de entregas de vehículos entre otras necesidades que se han observado durante el análisis ; se sugiere que el personal tenga la opción de descargar el rol de pagos y así irse familiarizando con la página interna (interacción de la interfaz con aplicaciones disponibles para varios procesos)

Analizar la relación con proveedores y su calidad, adicionalmente, se sugiere controlar los tiempos muertos que permiten que se retrase el proceso.

Actualizar y capacitar las especificaciones del producto ya sea comercial y técnico del producto.

Reestructurar los procesos internos de M&P:

- **Atención al cliente:** Implementar la necesidad de un recurso “anfitriona “que realice la asignación de turnos para una

efectiva atención.

Con el fin de marcar la diferencia, se sugiere que el asesor comercial solo se dedique a vender y tener una atención de calidad ya que actualmente la carga operativa dificulta la disponibilidad del asesor para realizar mayores ventas. Se sugiere que se implemente un medidor de carga operativa en base a un levantamiento de perfiles del cargo.

- **Pre- Entrega:** Implementar una agenda que permita controlar la instalación de accesorios para analizar la capacidad vs volumen durante el día que tiene un técnico. De ser necesario verificar ver la necesidad de aumentar personal. Adicionalmente, reestructurar físicamente el área de pre alistamiento que permita la fácil visualización de los vehículos que se encuentren facturados, en proceso y terminados mediante señaléticas, y asignación de lugares.
- **Programación y Entrega de Vehículos:** Presentar estadísticas que reflejen el incumplimiento constante de entrega de vehículo debido a una mala programación, dicho responsable es el asesor comercial , se propone que se

Cree un cargo de coordinador de entrega que permita agendar con el cliente un horario disponible para ello se necesita una torre de control de seguimiento de clientes dichos campos debe contener desde el momento de la facturación a todos los departamentos involucrados estos deberán estar semaforizados según el estado donde se encuentre la documentación del cliente. Como oportunidad de mejora se plantea que el coordinador de entrega de vehículos agende al cliente una vez emitida la matrícula. Talento Humano deberá definir funciones y responsabilidades para dicho colaborador.

- Otra oportunidad de mejora es que los vehículos que son facturados que se encuentran en Quito sean trasladados inmediatamente evitando congestión en la instalación de accesorios en caso de que aplique.
- En caso de los vehículos que son transferidos desde la bodega de Quito se recomienda que no sean mediante choferes uno a uno sino contratar el servicio de niñeras y en el cual vengan forrados.

- Fortalecer la confianza del cliente y programar en tiempos reales la entrega para evitar reprocesos que disminuyan el costo del departamento de logística.
- Sensibilizar a los asesores comerciales el trabajo en Equipo.
- Realizar planes de reconocimientos mediante indicadores de desempeño y desarrollar con los ganadores planes de carreras para futuros ascensos

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1]. CENAI, Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana. «Historia de la Industria Ecuatoriana. S.f. <http://www.cinae.org.ec/index.php/la-industria/66-historia-de-la-industria-ecuatoriana> (último acceso: 18 de Enero de 2015).
- [2]. Ecuador, El periódico instantáneo del. El periódico instantáneo del Ecuador. 21 de Agosto de 2013. http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=203423&umt=general_motors_deja_de_fabricar_el_vitara_en_ecuador (último acceso: 13 de Febrero de 2015).
- [3]. Ecuador, El periódico instantáneo del. Ecuador inmediato.com. 2013. http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=203423&umt=general_motors_deja_de_fabricar_el_vitara_en_ecuador (último acceso: 13 de Febrero de 2015).
- [4]. Francés, Antonio. Estrategia y Planes para la Empresa. México: Pearson Prentice Hall, 2006.
- [5]. Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. México: Pearson Prentice Hall, 2006.
- [6]. Norton, Robert S. Kaplan y David P. EL cuadro de mando integral. Tercera. Valencia: Eco3 colecciones, 2000.

- [7]. Polilibros. Planeación estratégica. s.f.
http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_Terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20I/Tema1_1.htm (último acceso: 13 de Febrero de 2015).
- [8]. Ramírez, Elizabeth. Monografías. s.f.
http://www.monografias.com/trabajos75/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica/analisis-foda-herramienta_planeacion-estrategica2.shtml (último acceso: 15 de Febrero de 2015).
- [9]. Retos en operaciones y logística. 2014. <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/2014/10/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos.htm> (último acceso: 14 de Febrero de 2015).
- [10]. REVHOTELUTION Blog. 2011. <http://www.blogtrw.com/2011/12/que-es-un-mapa-estrategico-y-para-que-sirve/> (último acceso: 13 de Febrero de 2015).
- [11]. W.L.Hill, Charles. Administración estratégica: Un enfoque integral. México: McGrawHill, 2009.

ANEXOS

Anexo 1: Estándares del Cliente Fantasma

ESTÁNDARES CLIENTE FANTASMA	
✓ Bienvenida y Saludo Cordial	10%
✓ Cliente atendido inmediatamente	
✓ <u>Ofrecer Bebida</u>	5%
✓ Generar Ambiente de Confianza / Romper el hielo	
✓ Comprender necesidades del cliente: Entrevista Consultiva	15%
✓ Tener un trato profesional con los clientes	5%
✓ <u>Presentación de características</u> y bondades de las 6 posiciones del vehículo Chevrolet	15%
✓ <u>Resaltar Valores de Marca Reventa / Postventa</u>	15%
✓ Conocimiento del portafolio Chevrolet	10%
✓ Presentar Accesorios	
✓ <u>Ofrecer Prueba de Manejo:</u> procedimiento y ruta	12%
✓ Detalle y especificaciones del costo y financiamiento	3%
✓ Cierre de la venta	10%
❖ Herramientas de trabajo del Asesor ("Cada cosa en su lugar")	

Fuente: Datos proporcionados por M&P

Anexo 2: Tráfico de clientes (Primer Trimestre)

Sucursal	Agencia	Familia	PRIMER TRIMESTRE								
			ENERO			FEBRERO			MARZO		
			Potencial	Venta	% Ventas sobre Potencial	Potencial	Venta	% Ventas sobre Potencial	Potencial	Venta	% Ventas sobre Potencial
GUAYAQUIL	CONCESIONARIO 1	CAMIONES	107	8	7,48%	94	7	7,45%	65	3	4,62%
		PASAJEROS	288	26	9,03%	296	22	7,43%	390	28	7,18%
		PICK UP	137	29	21,17%	107	9	8,41%	100	7	7,00%
		SUV	125	11	8,80%	120	7	5,83%	120	9	7,50%
		TAXIS	1	0	0,00%				2	0	0,00%
	Total	658	74	11,25%	617	45	7,29%	677	47	6,94%	
	CONCESIONARIO 2	CAMIONES	82	7	8,54%	64	11	17,19%	82	6	7,32%
		PASAJEROS	474	65	13,71%	424	63	14,86%	611	77	12,60%
		PICK UP	225	23	10,22%	128	15	11,72%	164	21	12,80%
		SUV	156	25	16,03%	143	16	11,19%	227	36	15,86%
		TAXIS	11	0	0,00%	14	7	50,00%	18	5	27,78%
	Total	948	120	12,66%	773	112	14,49%	1102	145	13,16%	
	CONCESIONARIO 3	CAMIONES	31	3	9,68%	30	1	3,33%	21	2	9,52%
		PASAJEROS	147	20	13,61%	105	11	10,48%	161	20	12,42%
		PICK UP	54	3	5,56%	60	5	8,33%	82	9	10,98%
		SUV	35	2	5,71%	35	7	20,00%	49	8	16,33%
		TAXIS							1	0	0,00%
Total	267	28	10,49%	230	24	10,43%	314	39	12,42%		
Total general		1873	222	11,85%	1620	181	11,17%	2093	231	11,04%	

Fuente: Reportes de ventas

Anexo 3: Tráfico de clientes (Segundo Trimestre)

Sucursal	Agencia	Familia	SEGUNDO TRIMESTRE									
			ABRIL			MAYO			JUNIO			
			Potencial	Venta	% Ventas sobre Potencial	Potencial	Venta	% Ventas sobre Potencial	Potencial	Venta	% Ventas sobre Potencial	
GUAYAQUIL	CONCESIONARIO 1	CAMIONES	92	8	8,70%	58	3	5,17%	80	9	11,25%	
		PASAJEROS	590	55	9,32%	516	53	10,27%	421	31	7,36%	
		PICK UP	73	7	9,59%	76	5	6,58%	91	6	6,59%	
		SUV	136	8	5,88%	122	6	4,92%	109	10	9,17%	
		TAXIS				2	0	0,00%	1	0	0,00%	
	Total	891	78	8,75%	774	67	8,66%	702	56	7,98%		
	CONCESIONARIO 2	CAMIONES	86	5	5,81%	84	12	14,29%	62	11	17,74%	
		PASAJEROS	713	114	15,99%	614	112	18,24%	459	70	15,25%	
		PICK UP	145	20	13,79%	132	19	14,39%	131	35	26,72%	
		SUV	181	19	10,50%	164	20	12,20%	150	31	20,67%	
		TAXIS	13	3	23,08%	19	5	26,32%	17	8	47,06%	
	Total	1138	161	14,15%	1013	168	16,58%	819	155	18,93%		
	CONCESIONARIO 3	CAMIONES	22	2	9,09%	30	6	20,00%	26	2	7,69%	
		PASAJEROS	178	24	13,48%	194	22	11,34%	150	13	8,67%	
		PICK UP	68	4	5,88%	61	6	9,84%	45	4	8,89%	
		SUV	34	3	8,82%	53	4	7,55%	46	4	8,70%	
		TAXIS				2	0	0,00%	3	1	33,33%	
	Total	302	33	10,93%	340	38	11,18%	270	24	8,89%		
Total general				2331	272	11,67%	2127	273	12,83%	1791	235	13,12%

Fuente: Reportes de ventas

Anexo 4: Tráfico de clientes (Tercer Trimestre)

Sucursal	Agencia	Familia	TERCER TRIMESTRE								
			JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE		
			Potencial	Venta	% Ventas sobre Potencial	Potencial	Venta	% Ventas sobre Potencial	Potencial	Venta	% Ventas sobre Potencial
GUAYAQUIL	CONCESIONARIO 1	CAMIONES	116	5	4,31%	136	32	23,53%	107	2	1,87%
		PASAJEROS	448	30	6,70%	634	42	6,62%	644	45	6,99%
		PICK UP	98	11	11,22%	122	9	7,38%	144	15	10,42%
		SUV	163	10	6,13%	147	10	6,80%	143	8	5,59%
		TAXIS				1	0	0,00%			
	Total	825	56	6,79%	1040	93	8,94%	1038	70	6,74%	
	CONCESIONARIO 2	CAMIONES	82	8	9,76%	80	15	18,75%	71	12	16,90%
		PASAJEROS	587	91	15,50%	735	78	10,61%	1143	92	8,05%
		PICK UP	137	27	19,71%	237	23	9,70%	282	27	9,57%
		SUV	184	30	16,30%	261	27	10,34%	292	24	8,22%
		TAXIS	9	4	44,44%	9	5	55,56%	12	3	25,00%
	Total	999	160	16,02%	1322	148	11,20%	1800	158	8,78%	
	CONCESIONARIO 3	CAMIONES	38	2	5,26%	44	3	6,82%	33	3	9,09%
		PASAJEROS	152	14	9,21%	217	19	8,76%	215	16	7,44%
		PICK UP	68	8	11,76%	81	8	9,88%	107	12	11,21%
		SUV	37	1	2,70%	61	5	8,20%	65	8	12,31%
		TAXIS	2	2	100,00%	3	1	33,33%	2	0	0,00%
	Total	297	27	9,09%	406	36	8,87%	422	39	9,24%	
	Total general		2122	243	11,45%	2773	277	9,99%	3268	267	8,17%

Fuente: Reportes de ventas

Anexo 5: Tráfico de clientes (Cuarto Trimestre)

Sucursal	Agencia	Familia	CUARTO TRIMESTRE								
			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE		
			Potencial	Venta	% Ventas sobre Potencial	Potencial	Venta	% Ventas sobre Potencial	Potencial	Venta	% Ventas sobre Potencial
GUAYAQUIL	CONCESIONARIO 1	CAMIONES	100	7	7,00%	86	9	10,47%	77	12	15,58%
		PASAJEROS	707	59	8,35%	605	51	8,43%	408	70	17,16%
		PICK UP	171	12	7,02%	121	23	19,01%	107	14	13,08%
		SUV	186	15	8,06%	188	18	9,57%	152	38	25,00%
		TAXIS	2	0	0,00%						
		Total	1166	93	7,98%	1000	101	10,10%	744	134	18,01%
	CONCESIONARIO 2	CAMIONES	86	10	11,63%	50	9	18,00%	58	6	10,34%
		PASAJEROS	844	91	10,78%	645	63	9,77%	545	120	22,02%
		PICK UP	257	36	14,01%	174	26	14,94%	159	25	15,72%
		SUV	310	36	11,61%	238	28	11,76%	182	33	18,13%
		TAXIS	6	1	16,67%	2	0	0,00%	2	0	0,00%
		Total	1503	174	11,58%	1109	126	11,36%	946	184	19,45%
	CONCESIONARIO 3	CAMIONES	34	2	5,88%	38	2	5,26%	37	1	2,70%
		PASAJEROS	217	20	9,22%	257	21	8,17%	240	30	12,50%
		PICK UP	105	15	14,29%	91	6	6,59%	101	13	12,87%
		SUV	78	4	5,13%	71	7	9,86%	55	8	14,55%
		TAXIS	5	0	0,00%	1	0	0,00%	1	0	0,00%
		Total	439	41	9,34%	458	36	7,86%	434	52	11,98%
	Total general		3120	308	9,87%	2579	263	10,20%	2134	370	17,34%

Fuente: Reportes de ventas

Anexo 6: Encuestas realizadas a clientes

Datos de los Clientes		Datos del vehículo		Evaluación General			
Nombre do Cliente	Ciudad	Chassis	Modelo	Q.1 Penseando en su experiencia de COMPRA Y ENTREGA DEL VEHICULO ¿cual es su grado de satisfacción con el concesionario	Q.2 Q2. ¿cuánto Usted recomendaria el concesionario a un amigo o pariente que quisiera comprar un vehículo?	Q.1 ¿Cuánto consideraría adquirir un nuevo vehículo en el mismo concesionario o no en otro?	Q.V ¿qué tan ventajoso es comprar un vehículo en este concesionario y no en otro?
JACIENTO BOLIVAR MACIAS GUERRERO	GUA YA QUIL	8LATD52YXE0232005	AVEO	5	5	5	5
CARLOS EDUARDO GUA CHICHULCA AYALA	GUA YA QUIL	8LATD52Y6E0232129	AVEO	4	4	4	4
GERMAN FABRICIO VINUEZA CASTRO	GUA YA QUIL	8LAUY5277E0229644	SAIL	5	4	5	5
MARIUXI ENRIQUETA RODRIGUEZ PULLUTASIG	GUA YA QUIL	8LATW526XE0237911	AVEO	5	5	5	5
-	GUA YA QUIL	-	-	4	1	3	5
FREDDY MAURICIO PEÑAFIEL AGUILAR	GUA YA QUIL	8LAUY5276E0235158	SAIL	5	5	5	5
ANA AMERCIA CHORA AGUILAR	GUA YA QUIL	8LDCSV369E0234527	VITARA	5	5	5	5
SIMON BOLIVAR ROSALES CASTILLO	GUA YA QUIL	8LATD52Y2E0232144	AVEO	5	5	5	98
JORGE TEODORO VELA SQUEZ MARINO	GUA YA QUIL	8LATD52Y3E0231763	AVEO	5	5	5	5
ISELLA MAGALY ALCVAR OYOLA	GUA YA QUIL	8LDCSV366E0235506	VITARA	5	5	5	5
CHRISTIAN FABIAN FLORES CRUZ	GUA YA QUIL	8LBETF3DXD0217009	LUV D-MAX	4	2	4	4
-	GUA YA QUIL	-	-	5	5	5	5
ZULEYDA LEONELA LOPEZ CUEVA	GUA YA QUIL	8LDCSV365E0236906	VITARA	5	5	5	5
JOSE CARLOS VIZUETA ARELLANO	GUA YA QUIL	8LATD52Y6E0223611	AVEO	4	5	5	4
ANGEL FELICIANO ANCHUNDIA OLIVO	GUA YA QUIL	8LAUY5277E0230616	SAIL	5	5	5	5
VERONICA TRINIDAD ALVARADO SANCHEZ	GUA YA QUIL	8LATW5260E0238498	AVEO	5	5	5	5
CARMEN ROSA BONOSO VARGAS	GUA YA QUIL	8LDCSV362E0233736	VITARA	5	5	5	5
JACOBO FERNANDO CORDERO BENAVIDES	GUA YA QUIL	8LDCSV360E0234240	VITARA	4	4	4	4
FERRIN ROSADO WILTER OMAR	GUA YA QUIL	8LAUY5270E0230232	SAIL	5	5	5	5
-	GUA YA QUIL	-	-	5	5	5	4
EDITH JENNY QUIMIS MACIAS	GUA YA QUIL	8LATD52Y0E0243109	AVEO	5	4	5	5
-	GUA YA QUIL	-	-	3	1	1	1
EDUARDO RAMIRO ANRRANGO SOLA	GUA YA QUIL	8LATD52Y5E0232641	AVEO	5	5	5	5
-	GUA YA QUIL	-	-	4	4	4	4
FANNY MERCEDES HIFONG SAHING	GUA YA QUIL	8LDCSV366E0234228	VITARA	5	4	4	3
-	GUA YA QUIL	-	-	5	5	5	5
MARIA BELEN MURILLO COELLO	GUA YA QUIL	8LATD52Y0E0236130	AVEO	5	5	5	5
STEEVE LEONARDO ALMEIDA MALDONADO	GUA YA QUIL	8LDCB5357E0244511	VITARA	5	5	5	5
SIMON BOLIVAR ORRALA SORIANO	GUA YA QUIL	8LAUY5270E0243224	SAIL	5	5	5	5
MARIA ALEXANDRA ANDRANGO SALCAN	GUA YA QUIL	8LDCB5350E0244127	VITARA	5	4	5	5
-	GUA YA QUIL	-	-	5	5	5	5
-	GUA YA QUIL	-	-	5	5	5	5
JOSE OMAR MENENDEZ	GUA YA QUIL	8LAUY527XE0242047	SAIL	5	5	5	5

Fuente: Reportes de Call Center

Anexo 7: Encuestas realizadas a clientes (Parte 2)

DARWIN GERONIMO BAQUE TUBAY	GUA YA QUIL	8LDCSV36XE0240255	VITARA	5	5	5	5
DANIEL ALEXANDER TELLO VALDRES	GUA YA QUIL	8LBETF3N3E0246961	D-MAX	5	5	5	5
ELSA ESMERALDA DEL PEZO REYES	GUA YA QUIL	8LAUY5279E0239799	SAIL	5	5	5	5
VIRGLIO ANTONIO POVEDA GALLEGOS	GUA YA QUIL	8LAUY6279E0243681	SAIL	5	5	5	5
ANA JEANINA COELLO MORA	GUA YA QUIL	8LDCB5352E0245179	VITARA	3	4	4	4
NATALIELENA PARRA GAVILANES	GUA YA QUIL	8LAUY5276E0244457	SAIL	5	5	5	5
JOSE GERARDO MIRANDA VILLAMAR	GUA YA QUIL	8LAUY5272E0241216	SAIL	5	5	5	5
NELLY MARITZA NELLY MARITZA	GUA YA QUIL	8LATD52Y2E0244262	AVEO	4	5	5	98
-	GUA YA QUIL	-	-	5	5	5	5
-	GUA YA QUIL	-	-	5	5	5	5
-	GUA YA QUIL	-	-	3	3	4	3
GLADYS DEL ROCIO GUTIERREZ ALVARADO	GUA YA QUIL	8LDCSV36E0244842	VITARA	5	5	5	5
JUAN CARLOS URGILES GRADOS	GUA YA QUIL	8LATD52Y0E0235804	AVEO	5	5	5	4
-	GUA YA QUIL	-	-	5	5	5	5
CARLOS GASTON ROBLES ANDRADE	GUA YA QUIL	8LBETF3N4E0251876	D-MAX	4	4	5	5
ANGEL WENCESLAO MANZANO BUENANO	GUA YA QUIL	8LATD52Y9E0236112	AVEO	5	5	5	5
JENNY CECILIA TORRES GONZALEZ	GUA YA QUIL	KL1PJ5C5XEK566612	CRUZE	5	5	5	5
ALEXANDER CARLOS COBA BERMUDEZ	GUA YA QUIL	8LBETF3N4E0245737	D-MAX	2	2	5	5
ALEX MARCEL AGUILAR ORDOÑEZ	GUA YA QUIL	8LAUY5276E0246399	SAIL	4	4	4	4
LUIS RICARDO ENCARNACION LOOR	GUA YA QUIL	8LAUY5277E0221043	SAIL	5	5	5	5
GONZALO RODRIGO RODRIGUEZ ORELLANA	GUA YA QUIL	8LDBSV447E0250976	VITARA	5	5	5	5
JESUS DARIO OYOLA PENA	GUA YA QUIL	8LAUY527XE0248074	SAIL	5	5	5	99
WALTER ENRIQUE MOLINA SANTANA	GUA YA QUIL	8LAUY5279E0249782	SAIL	5	5	5	5
CARLOS JULIO ZAMBRANO MENDOZA	GUA YA QUIL	8LAUY5279E0246817	SAIL	5	5	5	5
MAGDA ISABEL VARGAS VALVERDE	GUA YA QUIL	8LATD52Y8E0248431	AVEO	5	5	5	5

Fuente: Reportes de Call Center

Anexo 8: Encuestas realizadas a clientes (Parte 3)

MARIA GABRIELA VALDEZ ACAITURRI VILLA	GUAYAQUIL	8LBETF3N8E0250570	D-MAX	5	5	5	5
ROSA LAURENTINA ORTIZ HOLGUIN	GUAYAQUIL	8LDCSV364E0254782	VITARA	5	5	5	5
LUIS ALBERTO RONQUILLO PAREDES	17/04/1967 12:00:00 a.m.	8LATD52Y9E0234988	AVEO	5	5	5	5
MARIO SALIGER	16/12/1977 12:00:00 a.m.	8LATD52Y5E0243042	AVEO	5	5	5	5
MARITZA ESTHEFANIA AQUILERA VIVANCO	19/03/1986 12:00:00 a.m.	KL1M6C07EC01773	SPARK	5	5	5	5
JORGE QUITERIO HOLGUIN JAUREGUI	GUAYAQUIL	8LATD52Y9E0240189	AVEO	5	5	5	5
VERONICA LOURDES CAMACHO TORRES	GUAYAQUIL	8LATD52Y7E0250316	AVEO	5	5	5	5
ELIANA LISSET MORA YAGUAL	GUAYAQUIL	8LAUY5279E0254058	SAIL	5	5	5	5
DARWIN ALFREDO PONCE MARTINEZ	GUAYAQUIL	8LATW5264E0254736	AVEO	5	5	5	5
VICTOR VICENTE VITERI PUENTE	GUAYAQUIL	8LAUY5278E0243231	SAIL	1	3	3	3
ANGEL RICARDO ZAMORA QUEZADA	GUAYAQUIL	8LATD52Y4E0252640	AVEO	5	5	5	5
ROBERTO GENARO PARRALES TORRES	GUAYAQUIL	3GNCJ8CE0EL84731	TRACKER	5	5	1	5
JUAN SANTIAGO BARROS VERA	GUAYAQUIL	KL1PJ5C50EK580580	CRUZE	5	5	5	5
LIA JOSEFINA LOOR VERA	GUAYAQUIL	8LDCSV362E0255364	VITARA	5	5	5	5
MILTON JUAN GUARANDA SALAZAR	GUAYAQUIL	8LATD52Y7E0242345	AVEO	3	5	5	3
SANDRA LORENA VALLADARES SALGADO	GUAYAQUIL	KL1PM9CT9EK501663	ORLANDO	5	5	5	5
MARIA CECILIA CARRERA VERA	GUAYAQUIL	8LBETF3N9E0255521	D-MAX	5	5	5	5
CARLOS HERNAN RAMOS ALCIVAR	GUAYAQUIL	8LAUY5276E0244006	SAIL	5	5	5	5
YAMIL ALFREDO NUÑEZ VASCONES	GUAYAQUIL	8LAUY527E0254605	SAIL	5	5	5	5
ROGELIO ALBERTO ORTEGA OROZCO	GUAYAQUIL	8LAUY527XE0254473	SAIL	5	5	5	5

Fuente: Reportes de Call Center

Anexo 9: Preguntas realizadas en Call Center

ENCUESTAS A CLIENTES	
Propósito:	Medir el Nivel de Satisfacción de los clientes respecto a los servicios ofertados por el concesionario.
Cuestionario	Puntaje
1 Pensando en su experiencia de COMPRA Y ENTREGA DEL VEHÍCULO ¿cuál es su grado de satisfacción con el concesionario	
2 ¿cuánto Usted recomendaría el concesionario a un amigo o pariente que quisiera comprar un vehículo?	
3 ¿Cuánto consideraría adquirir un nuevo vehículo en el mismo concesionario y no en otro?	
4 ¿Qué tan ventajoso es comprar un vehículo en este concesionario y no en otro?	

Calificaciones	
Totalmente satisfecho	5
Satisfecho	4
Parcialmente satisfecho	3
Insatisfecho	2
Totalmente insatisfecho	1

Fuente: Reporte de Call Center

Anexo 10: Balance General

Balance General		
CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	VALORES
1	ACTIVO	24447891,1
101	ACTIVO CORRIENTE	16041777,9
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	972907,056
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	10038356,71
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	7237142,864
101020501	ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENERAN INTERESES	3119623,484
101020502	ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	4117519,38
1010206	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	421276,8
1010208	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	2795100,1
1010209	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	-415163,052
10103	INVENTARIOS	4996617,576
1010306	INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMACÉN - COMPRADO DE TERCEROS	5025399,196
1010313	(-) PROVISIÓN POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRAS PÉRDIDAS EN EL INVENTARIO	-28781,62
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	33896,56
1010401	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	15835,864
1010404	OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	18060,696
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	0
102	ACTIVO NO CORRIENTE	8406113,196
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	3356329,276
1020101	TERRENOS	1018222,432
1020102	EDIFICIOS	1926632,72
1020104	INSTALACIONES	1083957,332
1020105	MUEBLES Y ENSERES	203305,932
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO	701411,788
1020108	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	329385,06
1020109	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	263353,66
1020112	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-2169939,648
1020114	ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	0
10202	PROPIEDADES DE INVERSIÓN	0
10203	ACTIVOS BIOLÓGICOS	0
10204	ACTIVO INTANGIBLE	0
10205	ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	20935,608
10206	ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	2393941,1
1020603	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	2393941,1
10207	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	2634907,212
1020701	INVERSIONES SUBSIDIARIAS	2586879,708
1020704	OTRAS INVERSIONES	33180,884
1020706	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	14846,62
2	PASIVO	15251310,6
201	PASIVO CORRIENTE	12902672,62
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	260762,052
2010301	LOCALES	260762,052
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	8369770,44
2010401	LOCALES	8369770,44
20105	PROVISIONES	86277,3
2010501	LOCALES	86277,3
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	1071262,232
2010701	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	303768,72
2010702	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	84603,844
2010703	CON EL IESS	88625,3
2010704	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	80601,032
2010705	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	442138,982
2010706	DIVIDENDOS POR PAGAR	71524,384
20108	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	986609,704
20109	OTROS PASIVOS FINANCIEROS	1070023,8
20110	ANTICIPOS DE CLIENTES	1057967,088
20112	PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	0
202	PASIVO NO CORRIENTE	2348637,98
20202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	96560,1
2020201	LOCALES	96560,1
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	1434072,052
2020301	LOCALES	1434072,052
20204	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	0
20207	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	816234,26
2020701	JUBILACIÓN PATRONAL	618269,744
2020702	OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	197964,516
20209	PASIVO DIFERIDO	0
20210	OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	1771,568
3	PATRIMONIO NETO	9196580,504
301	CAPITAL	3536004
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	3536004
304	RESERVAS	1339003,348
30401	RESERVA LEGAL	1339003,348
305	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	0
30501	SUPERAVIT DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	0
30502	SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	0
30503	SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES	0
30504	OTROS SUPERAVIT POR REVALUACIÓN	0
306	RESULTADOS ACUMULADOS	1937653,888
30601	GANANCIAS ACUMULADAS	1649144,12
30603	RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	288307,248
30604	RESERVA DE CAPITAL	202,52
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	2383919,268
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO	2383919,268

Fuente: Superintendencia de Compañías

Anexo 11: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS		
CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	VALORES
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	56673641,12
4101	VENTA DE BIENES	53926869,84
4102	PRESTACIÓN DE SERVICIOS	2352387,837
4106	INTERESES	394383,45
410601	INTERESES GENERADOS POR VENTAS A CRÉDITO	394383,45
42	GANANCIA BRUTA --> SUBTOTAL A (41-51)	6792081,72
43	OTROS INGRESOS	763127,964
4301	DIVIDENDOS	342240,258
4302	INTERESES FINANCIEROS	735,723
4305	OTRAS RENTAS	420151,983
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	49881559,4
5101	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	48737544,36
510101	(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	3213279,792
510102	(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	49293313,97
510104	(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	-3769049,397
5102	(+) MANO DE OBRA DIRECTA	514798,818
510201	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	514798,818
5103	(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	340245,843
510301	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	340245,843
5104	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	288970,38
510404	EFFECTO VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	2884,911
510408	OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	286085,469
52	GASTOS	5002274,661
5201	GASTOS	3203654,895
520101	SUELDOS SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	1016257,647
520102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	199020,036
520103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	112234,209
520104	GASTO PLANEADO DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	180278,667
520105	HONORARIOS COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	36121,812
520108	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	166035,963
520109	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	261860,061
520110	COMISIONES	240269,214
520111	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	308982,318
520112	COMBUSTIBLES	22723,461
520114	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	6890,238
520115	TRANSPORTE	129603,128
520116	GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS TRABAJADORES Y CLIENTES)	23671,959
520117	GASTOS DE VIAJE	28888,752
520118	AGUA ENERGÍA LUZ Y TELECOMUNICACIONES	124634,094
520121	DEPRECIACIONES	234573,708
52012101	PROPIEDADES PLANTAS Y EQUIPO	234573,708
520122	AMORTIZACIONES	0
520123	GASTO DE TERIORO	0
520124	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	0

520128	OTROSGASTOS	151232,598
5202	GASTOS	1332360,399
520201	SUELDOSSALARIOSYDEMÁSREMUNERACIONES	374773,53
520202	APORTESALASEGURIDADSOCIAL(INCLUIDOFONDODERESERVA)	73806,033
520203	BENEFICIOSSOCIALESEINDEMNIZACIONES	39767,97
520204	GASTOPLANESDEBENEFICIOSAEMPLEADOS	137137,916
520205	HONORARIOSCOMISIONESYDIETASAPERSONASNATURALES	130528,455
520214	SEGUROSYPREASEGUROS(PRIMASYCESIONES)	21894,519
520215	TRANSPORTE	14351,012
520217	GASTOSDEVIAJE	22197,808
520218	AGUAENERGÍALUZYTELECOMUNICACIONES	11509,293
520220	IMPUESTOSCONTRIBUCIONESYOTROS	112110,606
520221	DEPRECIACIONES	0
520222	AMORTIZACIONES	0
520223	GASTODETERIORO	130500
52022305	CUENTASPORCOBRAR	130500
520224	GASTOSPORCANTIDADESANORMALESDEUTILIZACIÓNENELPROCESO DEPRODUCCIÓN	0
520228	OTROSGASTOS	307204,941
5203	GASTOSFINANCIEROS	414212,823
520301	INTERESES	394630,914
520302	COMISIONES	19581,909
5204	OTROSGASTOS	52046,544
520402	OTROS	52046,544
60	GANANCIA(PÉRDIDA)ANTESDE15%ATRABAJADORESEIMPUESTOALAREN TADEOPERACIONESCONTINUADAS-->SUBTOTALB(A+43-52)	2552935,023
61	15%PARTICIPACIÓNTRABAJADORES	331604,214
62	GANANCIA(PÉRDIDA)ANTESDEIMPUESTOS-->SUBTOTALC(B-61)	2221330,809
63	IMPUESTOALARENACAUSADO	453537,51
64	GANANCIA(PÉRDIDA)DEOPERACIONESCONTINUADASANTESDELIMPUE STODIFERIDO-->SUBTOTALD(C-63)	1767793,299
66	(+)INGRESOPORIMPUESTODIFERIDO	20146,152
73	GANANCIA(PÉRDIDA)ANTESDE15%ATRABAJADORESEIMPUESTOALAREN TADEOPERACIONESDISCONTINUADAS-->SUBTOTALE(71-72)	0
75	GANANCIA(PÉRDIDA)ANTESDEIMPUESTOSDEOPERACIONESDISCONTI NUADAS-->SUBTOTALF(E-74)	0
77	GANANCIA(PÉRDIDA)DEOPERACIONESDISCONTINUADAS-->SUBTOTALG(F-76)	0
79	GANANCIA(PÉRDIDA)NETADELPERIODO-->SUBTOTALH(D+G)	1787939,451
81	COMPONENTESDELOTRORESULTADOINTEGRAL	-50709,6
8108	OTROS(DETALLARENNOTAS)	-50709,6
82	RESULTADOINTEGRALTOTALDELAÑO-->SUBTOTALI(H+81)	1737229,851
90	GANANCIAPORACCIÓN(SOLOEMPRESASQUECOTIZANENBOLSA)	0
9001	GANANCIAPORACCIÓNBÁSICA	0
9002	GANANCIAPORACCIÓNDILUÍDA	0

Fuente: Superintendencia de Compañías

Anexo 12: Encuestas realizadas a empleados

SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO	
Propósito:	Determinar la satisfacción del empleado por el ambiente laboral en que se desenvuelve
Preguntas cerradas	
	Calificación
1.-¿ Se siente satisfecho con el ambiente de trabajo ?	
2.-Considera usted que las remuneraciones e incentivos internos van de acuerdo con las expectativas como empleado	
3.-Considera que deberían implementar nuevos beneficios para el empleado	
Preguntas abiertas	
1.-¿ Cuales considera usted que podrían ser los principales incentivos que la empresa podría otorgar para hacer sentir al trabajador motivado?	
2.-¿ Cuales son los factores que influyen en usted para que cambie su manera de laborar?	
3.-¿ Considera que es correcta la distribución de funciones y cargas laborales?	
4.-¿ Que recomendación daría a la Administración del concesionario como mejora continua con respecto al trato que dan al trabajador ?	

Calificaciones	
Totalmente satisfecho	5
Satisfecho	4
Parcialmente satisfecho	3
Insatisfecho	2
Totalmente insatisfecho	1

Elaborado por: Glenda Márquez y Yosthing Proaño