



## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

**GESTIÓN DE VENTAS PARA EL SECTOR AUTOMOTRIZ. CASO *OUTLET ASSA***

**Línea de Investigación:**

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global

**Autor:** David Alejandro Carrillo Freire

**Directora:** Mg. Andrea del Carmen González Bucheli

**Ambato – Ecuador**

**Mayo 2023**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

**GESTIÓN DE VENTAS PARA EL SECTOR AUTOMOTRIZ. CASO OUTLET ASSA**

**Líneas de Investigación:**


**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA  
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**Autor:**

David Alejandro Carrillo Freire

Andrea del Carmen González Bucheli, Mg.

**CALIFICADORA**

f. 

María Fernanda Salazar Bonilla, MBA

**CALIFICADOR**

f. 

Elva Aidee Llerena Barreno, Mg

**CALIFICADOR**

f. 

Christian Andrés Barragán Ramírez, PhD. Ing.

**DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Mg.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f.   Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador  
**SECRETARIA GENERAL  
PROCURADURÍA**

**Ambato – Ecuador**

**Mayo 2023**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **DAVID ALEJANDRO CARRILLO FREIRE**, con **CC. 180484878-4**, autor del trabajo de graduación intitulado: "ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE VENTAS EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ CASO *OUTLET ASSA*.", previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADO**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, mayo 2023.



David Alejandro Carrillo Freire

CC. 1804848784

## **AGRADECIMIENTO**

A mi padre por ser un pilar fundamental en mi vida y enseñarme valores de suma importancia que para mí son muy fundamentales como el respeto, honestidad y perseverancia.

A mi madre que con todo su amor incondicional me he sentido respaldado al largo de mi vida, pero sobre todo hoy en esta etapa tan importante.

Gracias totales.

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, a Dios por ser mi apoyo y consejero incondicional.

A mis padres por apoyarme y darme esta gran oportunidad.

A mi tutora Andrea que siempre sentí su total respaldo y apoyo en este gran proyecto.

A mis buenos amigos que están presentes siempre en todas ocasiones.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se lo realiza con el fin de analizar la gestión de ventas en el sector automotriz, caso empresa *OUTLET ASSA*. Donde, la disminución del porcentaje en los resultados de ventas, presenta la necesidad de contar con nuevas estrategias administrativas que se adapten a las demandas de los clientes en el mercado actual, que ayuden a fortalecer los procesos de ventas que permitan un óptimo rendimiento operacional en la empresa, por lo que, se buscó establecer una fundamentación teórica sobre la gestión de ventas aplicados en comercialización de autos, en el cual, se presentan aportes autores claves relacionados con la temática de estudio, asimismo, se diagnostica la situación de la empresa *OUTLET ASSA* sobre la gestión de ventas y se aplica dos instrumentos, uno a los clientes y otro a los asesores, una vez aplicado se determina que la empresa dispone de un manual de gestión de ventas sin embargo, se detectaron falencias que son importantes para el éxito de la misma, por lo cual se presentan estrategias de mejora en el área comercial de la compañía con el fin de incrementar el la competitividad y posicionamiento de la empresa dentro del mercado.

**Palabras claves:** ventas, gestión de ventas, sector automotriz.

## **ABSTRACT**

This research work is carried out with the purpose of analyzing the sales management in the automotive sector, in the case of OUTLET ASSA. Where, the decrease in the percentage of sales results, presents the need for new administrative strategies that adapt to the demands of customers in today's market, to help strengthen sales processes that allow optimal operational performance in the company, so, we sought to establish a theoretical foundation on sales management applied in marketing of cars, in which key authors contributions related to the subject of study are presented, Likewise, the situation of the company OUTLET ASSA on sales management is diagnosed and two instruments are applied, one to customers and the other to consultants, once applied it is determined that the company has a sales management manual, however, shortcomings were detected that are important for the success of the company, therefore, improvement strategies are presented in the commercial area of the company in order to increase the competitiveness and positioning of the company within the market.

**Keywords:** sales, sales management, automotive sector.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA .....	10
1.1. Origen y evolución de la gestión de ventas .....	10
1.2. Tipos de gestión de ventas.....	18
1.3. Variables que influyen en el éxito.....	24
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	27
2.1. Enfoque de la investigación.....	27
2.2. Análisis e interpretación de resultados .....	30
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	43
3.1. Caracterización de la empresa.....	43
3.2. Desarrollo de fases .....	46
3.3 Validación de la gestión de ventas para la empresa OUTLET ASSA.....	62
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES .....	67
BIBLIOGRAFÍA .....	68
ANEXOS .....	73

## INTRODUCCIÓN

La rapidez con la que camina el mercado internacional obliga a las empresas a buscar resultados acertados para que se puedan adaptar a las diversas eventualidades que se producen en el entorno. Una planeación adecuada es necesaria para que la empresa se anticipe y responda a las posibles variantes que se darán en el mercado como: la competencia, sociedad y tecnología. En resumen, permite aprovechar de forma eficiente las oportunidades y así, utilizar los recursos que se generen (Florián et al., 2020).

En este contexto la gestión de ventas es un punto crucial para el correcto desarrollo de las actividades operacionales que generen beneficios económicos para el negocio, también la gestión de ventas debe direccionarse al cumplimiento de metas y objetivos que denoten el alcance de un buen posicionamiento a nivel de mercado, es decir, cuando una empresa aplica estrategias de gestión de ventas de manera adecuada no solo alcanza niveles de productividad óptimos sino también trabaja en conjunto con el talento humano de la misma para el alcance de reconocimiento y trabajo en equipo, permitiéndole gozar de una diferenciación y preferencia de los clientes (Acosta et al., 2018)

Asimismo, en el tema de investigación “propuesta de sistema de control de gestión para optimizar los procesos del departamento de compras y ventas”, indica que, las organizaciones deben gestionar adecuadamente las compras y ventas de forma general o sencilla para facilitar su empleo regular, y de esta manera conseguir sistematizar el proceso empresarial relacionado con las ventas y con esto, se puede realizar una gestión adecuada para lograr el propósito de la organización (Castellano y Madroñero 2019).

Mientras que, para el tema de investigación: “Modelo de Desarrollo Estratégico de Gestión de Ventas: Caso Práctico Emprendimiento Q´Motos, Ciudad de Riobamba” menciona que lamentablemente, no se considera importante la introducción de nuevas medidas o herramientas administrativas para el desarrollo tecnológico, de

recursos humanos y el enfoque de la mejora o simplificación de procedimientos lo que, probablemente se deba a la desconfianza y desconocimiento que existe sobre los mismos. Por lo que, las propuestas planteadas deben ser consideradas por parte de la dirección como acciones para la mejora en la gestión de ventas adaptándolas a las necesidades del sector productivo (Moncayo et al., 2021).

Por otro lado, el sector automotriz se considera como uno de los más importantes dentro de la economía de un país, pues dinamiza los ingresos no solo a nivel empresa sino también contribuye de manera directa a los indicadores de crecimiento nacional que se encuentran dentro de la matriz productiva. Un claro ejemplo se direcciona a los porcentajes arrojados por la empresa Deloitte, China, representa una venta estimada de 25 millones de vehículos en el año 2019, seguido de Estados Unidos con 18 millones. Mientras que, países como Japón, Alemania, India, Francia, Reino Unido y Brasil, rinden un promedio de 5 millones de vehículos vendidos. De tal forma que el sector automotriz es un área que investigar por su gran aporte a nivel mundial en cuanto a la gestión de ventas (Deloitte, 2020).

Es importante recalcar que, a finales del año 2017, se evidencia una tendencia decreciente en cuanto a la venta de vehículos, los cuales son muy similares a los registrados en los años 2014 y 2015. En México existe un dato registrado que indica una oferta de 3.75 millones en el año 2019, y, a causa de la pandemia se agravó dicho efecto, el mismo que se demostró con la interrupción de la producción la de industria automotriz (Deloitte, 2020).

Es de conocimiento general que, la compra de vehículos se efectúa en gran cantidad según la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE, 2022) ya que, de acuerdo con los datos arrojados en lo que va del año 2022, Tungurahua es una de las provincias con una gran participación con un porcentaje del 6,7%, colocándola en cuarto lugar en comercialización de vehículos. Así, Pichincha presenta el 37,4%, Guayas con el 29,8% y Azuay con aproximadamente 7,1%. De tal forma que, con cifras reales del año pasado, se evidenció que provincias como Azuay, Guayas y Tungurahua despuntaron, mientras que Pichincha tuvo una baja de aproximadamente 2 puntos.

Por lo que, actualmente existe un conocimiento empírico en cuanto a la comercialización de vehículos seminuevos en el parque automotor, donde existe una gran diferencia entre patio y concesionario. Patio es aquel que compra y vende autos de una manera informal, sin ningún proceso establecido. Los concesionarios por su parte, manejan un proceso de ventas como tal para una mejor atención y fidelización con el cliente. En síntesis, se puede revelar que hay mucha informalidad y falta de conocimiento por parte de las pequeñas y medianas empresas.

En este sentido, las pequeñas y medianas empresas que conforman el mercado automotriz presentan diversos vacíos comprobados en cuanto a la gestión estratégica en el uso de insumos y su aplicación dentro de las nuevas tácticas al momento de vender y atender al cliente. Debido a esto, se generan reacciones poco beneficiosas para el desarrollo, y, por ende, el crecimiento de las organizaciones del sector (Florián et al., 2020)

De manera general, el éxito de una venta se basa en el análisis del comportamiento que tiene el consumidor, lo cual va de la mano de las necesidades que presente. Por ende, es importante realizar un estudio sobre el comportamiento del mismo, cuando va a adquirir el producto o servicio, si se quiere lograr los objetivos planteados. De igual forma, las empresas deben considerar la teoría de Maslow para poder cumplir con las necesidades de acuerdo con la jerarquía en cuanto al comportamiento de las partes involucradas (Urdaneta, 2014).

Sin embargo, para el consumidor como tal es muy diferente ya que está en constante cambio por la llegada simultánea de las nuevas tendencias, al ser él, quien siempre da inicio al cambio en el mercado, el mismo que es el principal responsable de brindar soluciones y estar en constante cambio. Por lo que, es importante analizar los distintos tipos de comportamientos que aseguren una planificación más real en cuanto a lo definido por las organizaciones en todas sus áreas. En resumen, la parte psicológica del cliente final es de vital importancia para predecir escenarios futuros en toda la gestión de la venta como tal.

En el mismo orden de ideas, se debe tomar en cuenta las razones o motivos que impulsan al consumidor a tomar la decisión de compra como tal, ya que, las preguntas frecuentes y básicas serán cuestionamientos cómo, cuándo, dónde y por qué, de tal forma que, al encontrar estas respuestas, el cliente tenga claro el panorama de la decisión, ya que cuando los consumidores obtienen, disponen y consumen los productos o servicios, responden a una actividad definida como comportamiento de compra (Almeida et al., 2012).

Es por esto que, detectar las necesidades del cliente final es sumamente importante, ya que así se podrá efectivizar la venta como tal, sin embargo, un buen asesoramiento es clave para direccionar a los objetivos planteados por la organización. El cliente siempre cuestiona todo tipo de sugerencias, para ello, la capacitación al personal de asesoramiento es fundamental, de tal forma que, el consumidor se retire satisfactoriamente con el producto o servicio que buscaba desde un principio.

Es de conocimiento general que, cada empresa necesita de un manual de ventas para aplicar a su modelo de negocio y lograr los objetivos mencionados, sin embargo, no existe un instrumento establecido que contenga la suficiente información donde se pueda consultar, ya que existe poca literatura científica publicada sobre el tema. A pesar de que hay varios manuales, a las empresas no les conviene divulgar sus resultados, ya que perderían información estratégica (Artal, 2015).

Debido a esta problemática, cada empresa es responsable de diseñar su propio modelo de gestión, considerando sus necesidades, mercado, cliente y factores que envuelven el giro de negocio. De igual forma, se basan en las falencias de hechos anteriores para mejorar su manual de ventas, pero, sobre todo, para no repetir los mismos errores en un futuro. Es por ello que, se toman en cuenta varios aspectos al momento de diseñar el proceso mencionado.

Para que un comprador tome la decisión final de la compra, se debe tomar en cuenta varios aspectos tanto tangibles como intangibles, esto en consecuencia de

que el mercado automotriz de vehículos seminuevos es distinto al mercado automotor de vehículos nuevos, ya que depende de varios factores de carácter externo y personal como presupuesto (ahorro), necesidad, optimización de tiempo y gusto. Todo esto a razón de que el cliente final tiene como objetivo el optimizar sus recursos lo máximo posible, al encontrar la opción adecuada que cumpla con sus necesidades.

En virtud a lo expuesto, se debe tomar en consideración uno de los factores más importantes que influyen en el momento de elegir un vehículo nuevo, el precio, ya que un nuevo siempre tendrá un costo más alto en comparación a un auto usado. Esto se da debido a que, en los concesionarios de autos nuevos, el poder de negociación es menor, teniendo que pagar por el precio estipulado en donde difícilmente accederán a una rebaja. Mientras que, el mercado de vehículos usados es mucho más económico, convirtiéndose así, un factor primordial y decisivo.

En vista de las ventajas y desventajas del segmento de auto por preferencia, el poco abastecimiento de autos nuevos también es un factor decisivo, ya que datos arrojados por la AEADE, menciona que existe una lista de espera en las marcas, este es un síntoma general a nivel mundial a raíz de la pandemia en el ámbito internacional y la convulsión social vivida en el país en cuanto al entorno local. Esto hace que el cliente decida por un auto seminuevo, por la eficacia en cuanto a la entrega, optimiza el tiempo y ahorra recursos, donde garantizan la compra de acuerdo a los medios propios.

Según las cifras emitidas por la Cámara de Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE) y la AEADE, se ha reportado un porcentaje de crecimiento en cuanto a las ventas de manera acumulada de un 20% y 25% en lo que va del 2022 si se compara con el año 2021 (Ekos Negocios, 2022). Los valores expuestos son buenos indicadores de que el mercado va en alza y existe un próspero futuro, es por ello que, las marcas planifican sus estrategias para cumplir con la demanda que existe hoy por hoy.

Es por esto que, la proyección estratégica señala las acciones a ejecutarse para que las empresas puedan cumplir sus fines planteados, tomando en consideración la postura competitiva concerniente y los pronósticos e hipótesis que pueden surgir a futuro. Es así que, plantear objetivos a largo plazo, determinar objetivos a corto plazo y exponer estrategias para alcanzar los mismos, son los puntos clave y principales en el proceso de planificación (Tarazona et al., 2020).

En mención a lo expuesto por los autores, es importante tomar en consideración que todas las empresas tienen objetivos a futuro que se deben cumplir si se quiere destacar ante la competencia. Sin embargo, el principal problema es la planificación, en donde se evidencia la escasa organización en el trabajo realizado por el equipo de la misma. Esto genera que lo mencionado inicialmente, se vea afectado y vulnerado, ya que lo único seguro en un mercado tan cambiante, es la incertidumbre.

El hecho de diseñar e implementar un plan estratégico con el objetivo de apoyar la diligencia comercial, origina una buena distribución de los recursos, mejor organización entre las distintas secciones y estar preparados de mejor manera para poder atender las variaciones bruscas del mercado o incluso, ante los movimientos de los competidores. Es así que, en consideración con lo mencionado, los resultados pueden llegar ser mejor de lo que se plantea inicialmente (Florián et al., 2020).

De igual forma, la planificación estratégica cumple una función muy elemental en el crecimiento sustancial de las empresas. Por lo tanto, el formular una estrategia es uno de los temas más controversiales debatidos por empresarios a nivel mundial porque es ahí donde las empresas se diferencian de la competencia, a tal punto de ser un factor decisivo de triunfo. Por ello se puede evidenciar que los objetivos a corto o largo plazo son pilares fundamentales en las organizaciones para cumplir con las metas establecidas (Terán & García, 2020).

Se puede describir las razones por las que el cliente toma la decisión de adquirir un auto seminuevo en lugar de un auto nuevo en referencia a la literatura expuesta .

Es así que, existen varios factores inmersos en esta decisión como: presupuesto, garantía, depreciación, seguridad, rendimiento de combustible, año de fabricación, marca, dueño anterior, kilometraje, documentación legal, color y financiamiento. Estos son los aspectos de suma importancia que los consumidores deben verificar antes de comprar un vehículo de segundo uso, por seguridad tanto del cliente final como del ofertante, para que, de esta manera, no surjan problemas a futuro (Rea et al., 2020).

El grupo ASSA gestiona un amplio portafolio de marcas de renombre internacional como: Chevrolet, Hyundai, Volkswagen y GAC, en donde se comercializa autos nuevos. Por otro lado, el *Outlet* comercializa los vehículos recibidos como parte de pago en los concesionarios de vehículos nuevos, brindan un servicio completo al dar un avalúo monetario del precio del auto, lo cual se complementa con una revisión mecánica de ser necesaria, para confirmar el estado del auto. Es así que, se toma la decisión final de proponer la oferta al cliente y cerrar el negocio, y buscan evitar cualquier tipo de prejuicio con las partes involucradas.

A partir de ello, se presenta el problema en la empresa *OUTLET ASSA*, ubicada en la ciudad de Ambato, encargada de comercializar autos seminuevos. En vista de la disminución del porcentaje en los resultados de ventas, nace la necesidad de contar con nuevas estrategias administrativas que se adapten a las demandas de los clientes en el mercado actual, que ayuden a fortalecer los procesos actuales de ventas que permitan un óptimo rendimiento operacional en la empresa. La importancia del presente estudio radica en el análisis del proceso de ventas de la empresa, con el propósito de efectivizar las mismas en un periodo corto de tiempo donde se transforma esto en utilidad para la empresa. El planteamiento del problema expuesto previamente requiere un estudio en donde se enmarcan los siguientes objetivos.

### **Objetivo general**

- ) Analizar la gestión de ventas en sector automotriz. Caso *OUTLET ASSA*.

### Objetivos específicos

1. Fundamentar teóricamente la gestión de ventas aplicada en la comercialización de autos.
2. Diagnosticar las falencias que tiene la empresa *OUTLET ASSA*.
3. Identificar los componentes de una estrategia de mejora de ventas en la empresa.

De igual forma, la metodología que se requiere para alcanzar los objetivos expuestos se basa en el enfoque cualitativo de tipo no experimental, descriptivo, propositivo y de campo ya que se busca generar un documento que sea empleado como herramienta donde se identifiquen las falencias a corregir para alinear los objetivos de la empresa para alcanzar el éxito organizacional, para esto, se consideran las siguientes etapas:

- ) Llevar a cabo una investigación de carácter bibliográfica sobre el tema de estudio.
- ) Crear y aplicar encuestas a los clientes de ingresen a la empresa en mención.
- ) Analizar y estudiar la información que se recolecte.
- ) Mejorar el proceso de ventas del *OUTLET ASSA*.
- ) Proponer los puntos de mejora con los beneficiarios directos y especialistas del tema.

En base a lo expuesto, el presente trabajo de investigación tiene como propósito fundamentar teóricamente los procesos de gestión de ventas utilizados en la empresa *OUTLET ASSA*, con el fin de buscar alternativas de mejora en el mercado, a través de un gran posicionamiento como marca y a su vez, un vasto portafolio de clientes. De igual forma, se busca fidelizar al consumidor final para que se mantenga en la mente del cliente como marca a recomendar, todo esto en virtud de que se llegue a tener una mejora en el sector de venta de vehículos seminuevos de la empresa en mención. A continuación, se expone el sustento teórico de la investigación.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1. Origen y evolución de la gestión de ventas**

Con el fin de establecer la conceptualización de gestión de ventas es necesario partir desde la comprensión del término ventas, el cual constituye una herramienta importante para la gestión empresarial hoy en día, especialmente en empresas orientadas a prestar servicios estándar. Al formar y desarrollar un negocio, el conocimiento de ventas y la experiencia relacionada es importante, ya que ayuda a mantener las relaciones con los clientes. Las ventas y marketing de fidelización son esenciales para el crecimiento, especialmente para las nuevas empresas en el mundo empresarial altamente competitivo (Vásquez, 2016).

De manera general, una venta es un acuerdo de valor para el intercambio de bienes o servicios entre dos partes interesadas. Así, desde tiempos históricos, este acuerdo se ha formalizado por medio del intercambio de dinero. Por lo tanto, los seres humanos siempre están dispuestos a pagar una cierta cantidad de valor por el uso o la adquisición de dichos productos, bienes o servicios (Florez, 2015).

Es necesario mencionar que, el término ventas tiene varias definiciones para considerar, entre las cuales están el de la Real Academia Española (RAE), donde se menciona que la venta es un contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado (REA, 2022). Por otro lado, se asegura que la venta es la idea de que los consumidores no compran una cantidad suficiente de los productos de la organización a menos que ésta realice una labor de ventas y promoción a gran escala.

De igual forma, la asociación *American Marketing Association* (AMA) define la venta como una serie de acciones enfocadas para impulsar la compra del consumidor, ya sea de un producto o un servicio. Esta puede darse personalmente o por vía telefónica, así como también por correo electrónico y demás medios de comunicación posibles (Acosta et al., 2018). En referencia a las definiciones mencionadas, se puede decir que la venta es un grupo de acciones que ayuda a

intercambiar los productos o servicios a través del medio circulante acordado, y puede darse de forma directa o indirecta entre el vendedor o comprador.

Para que una venta tenga éxito, se tiene que considerar varios componentes que llegan a influir para que se logre el objetivo, dependiendo del área en la que se quiere generar cierta actividad enfocada en el proceso de venta. Por ejemplo, si se considera el área a nivel comercial, se debe plantear una correcta planificación que pueda influir positivamente. Es decir que, para que se pueda plantear un proceso de gestión óptimo, es importante tener en cuenta un excelente plan de ventas y saber el nivel de competitividad que tiene una empresa dentro del mercado, donde, se puede disminuir el impacto que llega a tener ciertos factores de riesgo (Díaz et al., 2019).

En este contexto, una empresa debe estar dispuesta a aprovechar al máximo las oportunidades que se presenta, y para que eso suceda, se necesitan de ciertas características descritas a continuación; es de vital importancia que se tenga en cuenta una planificación o estructura, ya que por medio de esta se pueden tomar las decisiones correctas y conducir a ejecutar acciones óptimas (López, 2013). Para responder con flexibilidad a las solicitudes de los clientes, es necesario tener relaciones con todos los miembros de la empresa. De este modo, se pueden crear nuevas y, sobre todo, oportunidades de negocio actuales. Esta estructura se apoya en canales claros de comunicación interna y externa, con mercados potenciales (Palacios, 2017).

Asimismo, el éxito de las ventas depende en gran escala de la correcta gestión de ésta. Es así que, la gestión de ventas implica varios procedimientos o acciones de carácter operativo, estratégico, administrativo o táctico (Acosta et al., 2018). Su óptima administración permite que se desarrolle, se cumpla y se evalúe un proceso de venta que la organización tome en consideración como útil y necesario, para que se ejecuten las metas (Díaz et al., 2019).

De igual forma, al hablar del éxito en las ventas dentro de una organización se busca establecer objetivos y metas tanto de forma grupal como individual, donde

estos trabajen de forma sinérgica y permita alcanzar el propósito principal dentro de las organizaciones, para ello es necesario establecer una secuencia de pasos que puedan garantizar la adecuada gestión de la fuerza de ventas, que acorde al autor Ramírez menciona que, los pasos claves son los que se detalla a continuación en el cuadro 1.

Cuadro 0. Gestión de la fuerza de ventas.

<b>Planeación de la estrategia de ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este paso permite establecer los objetivos y los pasos para la ejecución futura en base a las expectativas dispuestas. Esta etapa se la puede realizar a largo o corto plazo, depende de los objetivos que se busca alcanzar.</li> </ul>
<b>Organización de la fuerza de ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre la organización de la fuerza de ventas depende de la estructuración de la organización, ya que una buena organización es necesaria para una correcta gestión interna de los diferentes procesos internos.</li> </ul>
<b>Reclutamiento y selección del personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este corresponde a ser un proceso relevante ya que de aquí se parte para encontrar al candidato adecuado para ocupar un determinado puesto dentro de la organización.</li> </ul>
<b>Capacitación y desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este paso busca especializar al candidato para que logre cumplir las expectativas del puesto, donde este busca incrementar las utilidades y a su vez incrementar la productividad del individuo y del grupo.</li> </ul>
<b>Motivación y liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre el paso de motivación y liderazgo este permite que el vendedor sea mas dinámico e interpersonal con el fin de fomentar la iniciativa y la perseverancia para el logro de objetivos.</li> </ul>
<b>Evaluación del desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La evaluación del desempeño es considerada como una herramienta que permite monitorear y controlar las acciones rutinarias ejecutadas por la fuerza de ventas ya sea a corto o largo plazo.</li> </ul>

Fuente: tomado a partir de Ramírez, Mendoza, & Meza (2018).

En cuanto a la importancia de la gestión de ventas, esta se enfoca en la interacción que existe entre la venta y los clientes y su efecto en el rendimiento de la empresa, por lo que, las interrelaciones deben partir del específicamente del área de ventas. En este sentido se presenta un sistema de ventas en donde se considera, en primer

lugar, que la fuerza que llega a tener una venta afecta directamente a los resultados que se obtienen de los clientes y, por ende, estos en los resultados de la empresa.

Es así que, tanto las habilidades como las motivaciones que tienen los vendedores influyen principalmente en las actividades y diferentes comportamientos. Los vendedores laboran en base a una estructura y función de venta específica, entonces, son los directivos de la empresa quienes definen dicha estructura y los distintos roles que van a ejecutar su personal para ayudar a organizarlos e influir en las actividades que realicen. Por ende, establecer ese proceso en mención, el cual influye directamente en la gestión de ventas, permite que se mejoren los resultados debido a la correcta toma de decisiones en el transcurso de la venta (Zoltners et al., 2008).

La necesidad de construir un modelo de ventas sistemático basado en la investigación cualitativa. Esto incluye una cuidadosa selección de segmentos apropiados, definición de procesos y roles de ventas y prácticas de gestión relevantes para la motivación y el desempeño sistemático. Puede diseñar su modelo de ventas y lograr un mejor rendimiento de ventas con planificación estratégica, competencias y habilidades (Jaramillo, 2020). Para que la gestión de ventas sea funcional, se debe cumplir con un proceso, desde el inicio por planificar, organizar, y, finalmente, controlar. Estas tienen que estar relacionadas entre sí a través del liderazgo.

Tener una buena planificación determina los resultados que logrará la empresa en un futuro, así como también, de qué manera se lograrán esos resultados, y, comprobar si se llegó a lo planteado o no se obtuvo lo deseado, se describe en el CUADRO 2.

Cuadro 2. Fases del proceso de gestión de ventas

<b>Planificar</b>	<b>Organizar</b>	<b>Liderar</b>	<b>Controlar</b>
La función de gestión que determina los objetivos de la organización y establece las estrategias adecuadas para el logro de dichos objetivos.	La función de la gestión que asigna las tareas identificadas en el proceso de planificación a determinados individuos y grupos dentro de la empresa, de manera que puedan lograrse los objetivos establecidos en la planificación.	Función de los gestores que, dirigiendo y motivando, incluyen en los miembros de la organización para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos.	Función de gestión que asegura que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado

Fuente: tomado a partir de Ramos (2017).

De esta manera, las cuatro funciones descritas, se enfocan en la mejora y, sobre todo, en el mantenimiento en cuanto a la calidad que quiere ofrecer una empresa, relacionándose entre sí, sin desvincularse entre ambas para poder tener el rendimiento y éxito deseado. Este plan requiere de liderazgo, control y más que nada, organización adecuada para que pueda ser ejecutado en la práctica, si no se quiere como resultado un fracaso al momento de aplicarla.

Dentro de la gestión de ventas en las empresas u organizaciones es importante mencionar a la fuerza de ventas, la cual no solo está relacionado con los gastos e ingresos sino con la reputación, es decir que al tener más vendedores puede haber más ventas. Un equipo de ventas motivado generará más ventas que un equipo de trabajo sin estímulos y, por tanto, una fuerza bien preparada venderá más que una poco disciplinada. El ingenio de su organización de ventas tiene efectos directos en las ventas y por ende garantiza mayor rentabilidad para la empresa (Vásquez, 2016).

En este sentido, la productividad en el proceso de ventas está directamente relacionado a la fuerza de ventas y al entorno. Dado que el enfoque orientado al mercado siempre busca satisfacer las necesidades del cliente para brindar un valor superior, la fuerza de ventas se enfoca en establecer y mantener las relaciones con los clientes, la atención y la lealtad del cliente. En este contexto, con el fin de que

la fuerza de ventas cumpla con las metas propuestas y alcance objetivos es necesario que esta sea cumplida al máximo de su capacidad para considerarse productiva.

Por otro lado, a continuación, se establecen tres recursos claves para conseguir la productividad de la fuerza de ventas dentro de una organización según Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA, 2018):

- Los productos o servicios que ofrecen deben disponer de calidad y estar disponibles en la cantidad necesaria para responder a la demanda del mercado.
- El personal de ventas debe estar claramente identificado para brindar la imagen que la empresa quiere transmitir, es decir que cuente con el perfil adecuado, asimismo este debe estar capacitado y seguir en formación de manera paulatina.
- Se debe disponer de una cartera de clientes la cual sea gestionada de forma específica y eficaz donde estén siendo actualizados de forma constante.

Asimismo, es fundamental establecer las actividades de la fuerza de ventas, como se muestra en el siguiente cuadro 3 las diferentes etapas o acciones que ejecutan los vendedores con el fin de establecer un modelo:

*Cuadro 3. Acciones de la fuerza de ventas*

<b>Fase</b>	<b>Detalle</b>
<b>Preparación</b>	En esta fase se debe plantear los objetivos de la venta bajo los cuales se busca llegar al usuario final y esta fase también incluye la preparación y capacitación de los vendedores.
<b>Verificación</b>	Se verifica la información emitida donde se corrobore que el vendedor se encuentra preparado para vender.
<b>Presentación</b>	La presentación establece el paso donde se identifica al posible cliente y con el fin de determinar las preferencias de este.
<b>Argumentación</b>	La argumentación es la fase donde se le persuade al consumidor mediante la percepción de las ventajas y descripción del producto o servicio.
<b>Cierre</b>	En esta fase se busca el compromiso de parte del cliente o consumidor final sin actuar con presión.
<b>Análisis</b>	En esta fase se evalúan los resultados obtenidos ya sean de tipo positivo o negativo con el fin de establecer una retroalimentación.

Fuente: tomado a partir de Acosta, Salas, Jiménez, & Guerra (2018)

En este sentido, el efecto de las ventas se convierte en un factor clave para el éxito de las organizaciones pues, surgen como consecuencia ante la necesidad de las empresas, con ello, se cuenta con un equipo comercial que garantice la constancia en las ventas, de forma adecuada, y confiable mediante un alto grado de satisfacción. Es así que, el efecto de las ventas en las empresas se denota por las actividades enfocadas en proveer esfuerzos en la venta y mediante la satisfacción por lo que se obtienen ingresos para la empresa (Bullemore & Fransi, 2017).

En tal sentido, al referirse a efecto de ventas se analiza que es un factor clave para contribuir a la rentabilidad de la empresa, mientras las ventas son mayores la eficiencia y estabilidad de la empresa perdura, caso contrario llega hasta a desaparecer del mercado (Román, 2016). Es por esto que, es importante identificar los tipos de ventas hacia el cliente, que acorde a las ventas son enfocadas desde diferentes tipos mencionados por el autor son los siguientes:

- **Ventas personales:** se ofertan los productos o servicios de forma directa con el comprador, especificando las características necesarias.
- **Ventas telefónicas:** son consideradas como televentas, el medio de contacto es el teléfono se comunican desde diferentes lugares sin acudir de forma presencial.
- **Ventas online:** su medio de contacto directo es por internet, e incluso están disponibles las 24 horas al día todos los días de la semana.
- **Ventas por correo:** permite la selección de clientes potenciales a través de un correo potencial.

- **Ventas automáticas:** no existe un contacto directo, sino que este tipo de venta se ofrece desde máquinas automáticas.

De igual forma, el área de dirección debe tener presente que para ser efectivos en la intervención de las ventas es necesario aplicar una adecuada gestión del costo se debe fijar: los precios de los productos, los índices de productividad del negocio, conocer la productividad de la mano de obra, saber la rentabilidad global de los capitales invertidos, los costos unitarios en cada producto o servicios, entre otros. Además, se debe tener información de los detalles económicamente razonables de las diferentes partes integrantes del costo de los productos o servicios ofrecidos por la empresa (Sumba et al., 2022).

## 1.2. Tipos de gestión de ventas

La gestión de ventas, vista desde un ámbito comercial se define como el intercambio o el acto de obtener un objeto deseado mediante el ofrecimiento de algo a cambio (Kotler & Armstrong, 2013). La gestión de ventas debe pasar por cuatro etapas. La primera etapa es la etapa preparatoria en la que el proveedor propone la ruta a seguir por el cliente, la segunda etapa es una invitación a presentar las diversas ventajas y méritos de lo que se ofrece, y la tercera etapa es alentar al cliente a comprar el producto o servicio, ya lo ha decidido y el paso final es cambiar lo que se ha obtenido por un valor monetario (Sánchez, 2014).

Asimismo, la gestión de ventas debe tener cuatro fases específicamente: en primer lugar, está la fase preparatoria, en donde el comprador escucha las sugerencias que le da el vendedor; en segundo lugar, se presenta la fase convocatoria; aquí se hace una presentación de los varios beneficios y distintas ventajas que tiene el producto o servicio que se está ofreciendo. Seguida a ella, está la fase decisoria, en donde el comprador se decide cual es el producto que va a adquirir. Y, por último, se presenta el cierre, en donde se finaliza el intercambio con un valor monetario (Díaz et al., 2019).

Existe una serie de etapas en la gestión de ventas, los cuales se puede detallar como la identificación de clientes potenciales, preacercamiento hacia el cliente, contacto con el cliente, oferta del producto o servicio respuesta de dudas, venta del producto y seguimiento de satisfacción. De esta forma se plantea 6 pasos, en donde se empieza con la prospección y calificación, seguido del contacto y, con ello, el inicio del proceso como tal, después viene la presentación, el manejo de los desacuerdos, el cierre, y, para terminar, las actividades que se realizan posventa (Morales, 2014). Por otro lado, acorde a lo expuesto por el autor Acosta la gestión de ventas tiene elementos clave los cuales son los que se menciona a continuación:

- **Preparación:** Esta fase consiste en un proceso complejo que permite preparar al cliente respetando su espacio.
- **Concertación de la visita:** Esta etapa es importante para definir el medio de comunicación en base a los requerimientos de los clientes.
- **Contacto y presentación:** Es una etapa para despertar el interés a través del intercambio de información.
- **Sondeo y necesidades:** Analizar y comprender lo que el cliente necesita.
- **Argumentación:** Exponer las ventajas o beneficios que el producto o servicio tenga para sobresalir ante su competencia.
- **Objeciones:** En esta etapa se manejan las “negativas” o “peros” manifestados por el cliente, un buen argumento puede rebatir una objeción.

- **Cierre:** Esta etapa consta de concretar la venta, con el fin de identificar las oportunidades de negocio (Acosta et al., 2018).

De forma general existen diferentes variantes que intervienen en la gestión de ventas las cuales se deben tener muy en mente y claras ya que entre los factores que influyen de manera directa en la gestión de ventas que presenta la investigación son los siguientes que se detalla en el cuadro 4 a continuación.

*Cuadro 4. Factores de la gestión de ventas*

<b>Gestión de ventas</b>	<b>Factores</b>
<b>Búsqueda y calificación de prospectos</b>	Mercado objetivo
<b>Pre-acercamiento</b>	Necesidades y deseos del consumidor y consumo promedio
<b>Presentación y demostración</b>	Nombre comercial Calidad del producto Atmósfera Precio Conveniencia – ubicación Promoción Tecnología Precepción sensorial
<b>Manejo de objeciones</b>	Personal de servicio y calidad del servicio
<b>Cierre</b>	Procesos y tiempos del servicio
<b>Seguimiento</b>	Rotación Frecuencia de clientes

Fuente: tomado a partir de Díaz, Salazar, & Vernaza (2019)

Es necesario conocer que la gestión *técnica* de la venta es la etapa de mayor impacto, ya que es la ejecución de la estrategia, el primer punto de contacto con el cliente y el entorno de negocio de una organización, de este proceso dependerá su perspectiva sobre la voluntad. En esta etapa de la gestión, se recopilan datos críticos que, si se analizan adecuadamente, ayudarán a otros departamentos con la previsión, la generación de estrategias y la planificación de recursos para avanzar en el logro de los objetivos. Principalmente, el análisis de los datos obtenidos ayudará a los gerentes de ventas que usan esta información para hacer pronósticos de ventas puntuales (Aramayo, 2019).

Asimismo, los datos obtenidos de los clientes a través del área de ventas deben ser analizados para el correcto uso de la información. Como resultado, se genera

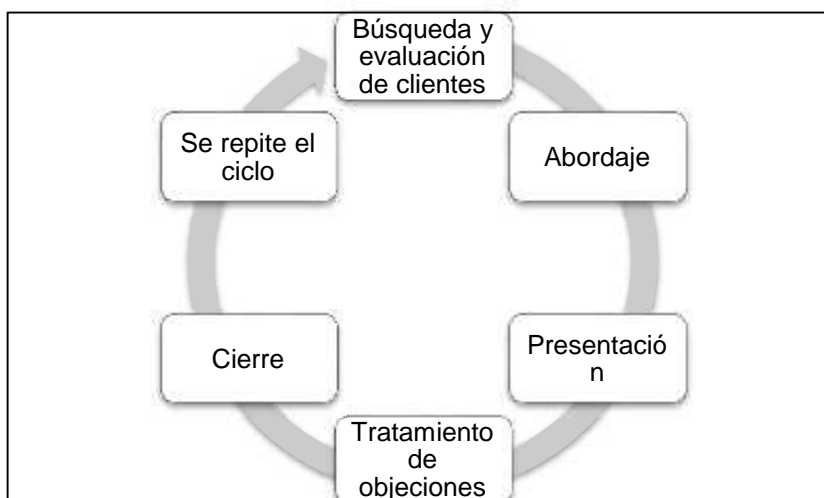
estrategias que facilitan el logro de los objetivos organizacionales, recopila datos suficientes para comprender el comportamiento de los clientes actuales y potenciales de la empresa, las barreras y beneficios que plantea el entorno, y resolver los problemas que se presentan, permite crear leyes y evolucionar con el mercado para crear crecimiento empresarial, estabilidad y sostenibilidad.

Por consiguiente, al conocer el comportamiento de los clientes actuales y potenciales, puede desarrollar una estrategia de marketing para expandir su base de clientes y ganar la lealtad de los ya existentes. Sin embargo, según el comportamiento del mercado y las tendencias en evolución, los productos se pueden mejorar o cambiar, lo que lleva a cambios en la producción y los procesos dentro de la empresa.

Por otro lado, a partir de los datos obtenidos, también es posible obtener un pronóstico de ventas aplicable a un determinado período de tiempo, en base al cual la mano de obra, equipos, insumos y suficientes pueden asegurar su tiempo. De lo contrario, sus competidores directos en su mercado objetivo generalmente pueden aprovechar su falta de atención al cliente, lo cual, se convierte en una cadena de información que fluye a través de la empresa para lograr las metas y objetivos planteados.

En base a lo indicado, se establece un modelo de venta típico para evidenciar de qué forma se realiza el ciclo ya que solo así se toma como ejemplo el conocimiento empírico donde este tipo de procesos ya están obsoletos por la complejidad del mercado, la cual impulsa a las empresas a reestructurar sus modelos de gestión por sus bajos resultados en cuanto a la fidelización, donde se evidencia que no hay seguimiento alguno al cliente, a continuación en la figura 1 se detallara el modelo de venta común.

*Ilustración 0. Gestión de ventas común*



Fuente: modificado a partir de Antúnez (2014).

Sobre la importancia de la gestión de ventas y de las ventas como tal, se puede mencionar que, la gestión es la clave y el eje dentro de las organizaciones, ya que es el punto decisivo entre la empresa y los clientes, es para la empresa el transmisor de los requerimientos de los clientes, emitiendo información sobre sus gustos y preferencias donde se establece condiciones y cerrando ventas. Mientras que, para los clientes el proceso de ventas responde a la posibilidad de defender intereses propios del usuario, aclara inquietudes, cubre necesidades (León, 2013).

Por otro lado, tenemos el modelo comercial de red que busca atraer más clientes y facturación a la empresa el cual está enfocado en la definición de funciones y procesos del equipo comercial, este modelo busca una solución concreta en cuanto a la optimización de recursos y al incremento de número de clientes y facturación, el modelo comercial de gestión de ventas cuenta con 3 fases las cuales se detallaran a continuación en el CUADRO 5.

Cuadro 5. Fases del modelo comercial

<b>Primera fase</b>	<b>Segunda fase</b>	<b>Tercera fase</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lanzamiento del proyecto</li> <li>- Recopilación de información</li> <li>- Asesoramiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación</li> <li>- Realización del plan de acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento personalizado</li> <li>- Revisión de avance</li> <li>- Identificar y resolver dificultades</li> <li>- Propuesta de mejoras al modelo</li> </ul>

Fuente: modificado a partir de *Overlap* (2021)

Este modelo como tal busca la mejora continua mediante sus 3 fases las cuales estas creadas para realizar actividades determinadas que cumplan con el objetivo de la empresa, el modelo no está enfocado o diseñado para una empresa que realice una actividad determinada, esta creado para adaptarse al medio implantado, con sus fases generales se puede evidenciar que es de gran apoyo para el área comercial donde en la primera fase busca recabar la mayor cantidad de información que se necesite para brindar un asesoramiento del producto o servicio de primera calidad.

Como segunda fase la formación de equipo comercial sobre todo y más aún en brindar capacitación para que el mismo pueda cumplir su rol como determinación y que se ajusten a los lineamientos de la empresa, es por eso que al realizar de igual forma el plan de acción la empresa adjunta esos objetivos a toda el área comercial para que esto sea un propósito común a cumplir en los periodos de tiempos establecidos por los altos mandos.

En cuanto a la tercera fase lo que se busca es dar seguimiento a todos esos potenciales clientes que están en busca o interesados de nuestro portafolio de productos o servicios, de tal manera que aumente el número de clientes y facturación en la empresa, que es lo que busca este modelo comercial de gestión de ventas. La revisión del avance es fundamental para medir los resultados de los asesores como la efectividad del modelo comercial, por ello el buscar las falencias

al mismo y proponer soluciones de mejora hará que este se adapte a las necesidades de la organización.

### 1.3. Variables que influyen en el éxito

Para los modelos de gestión de ventas, existen varios factores tanto internos como externos que influyen en la aplicación ya que son determinantes para que este modelo de gestión de ventas sea exitoso o no. Es por ello que, se estructura pasos a seguir para que empresas ya reconocidas como *General Motors* (GM) no pierdan sus lineamientos ni mucho menos sus objetivos ya establecidos a alcanzar.

Como se indica , el establecer modelos de gestión de ventas es relevante para las organizaciones, donde estas respondan a las necesidades de la empresa y se adapten a las expectativas del cliente final, por lo cual a continuación, se presenta un breve análisis de la gestión de ventas presentado por Chevrolet, gracias a la necesidad de construir un modelo de gestión y venta de vehículos en forma de centro comercial, cuando los ejecutivos de la concesionaria Chevrolet tomaron la decisión pionera de instalar un punto de venta permanente en un Centro Comercial, debido a las tendencias del mercado. Durante aproximadamente un año, la instalación operó con la estructura tradicional de venta de vehículos utilizada en la principal vitrina de ventas, pero la falta de un sistema que se ajustara al formato dificultó que los operadores comerciales logren los resultados deseados, por lo que el diseño de un modelo de proceso de ventas de la marca se basa en primicias como:

- **Posicionamiento de la marca en la mente del cliente**, se lo consigue al hacer un llamado a los clientes potenciales sobre la presencia de vitrinas de venta de vehículos de la empresa, con esto, se generará presencia de la marca y, a su vez, se estimula la curiosidad de las personas con intenciones de compra.

- **Satisfacción del cliente**, hace referencia a la disponibilidad de exponer el producto los siete días de la semana, por lo que los clientes y visitantes tendrán un importante vistazo a la vitrina, independientemente de la intención de compra. Con esto el cliente se siente cómodo, tanto con la atención como con la marca.
- **Crecimiento**, el cual mediante la implantación de un nuevo modelo de gestión y venta de vehículos en el centro comercial se pretende mejorar los niveles de venta alcanzados desde la puesta en marcha del escaparate.

Para la empresa Chevrolet los objetivos son la base del proceso de ventas, donde estos se presentan a continuación en la tabla 1:

*Tabla 1. Objetivos del proceso de ventas establecido por Chevrolet Ecuador y Colombia, 2022.*

<p><b>Objetivo general:</b> Convertir a Chevrolet en la primera empresa de transporte de carga ultralivianos en Colombia y Ecuador con una participación de mercado mayor a 50.2%.</p>
<p><b>Objetivos tácticos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar las ventas en un 7%</li> <li>• Generar mayor rotación de productos en el inventario</li> <li>• Generar más estabilidad de precios, y que al igual sea un factor diferenciador.</li> <li>• Aumentar el reconocimiento de la marca en nuestra línea de ultralivianos y en nuestros clientes potenciales, actuales por su buena comunicación BTL.</li> </ul>
<p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a la fuerza de ventas para un mejor conocimiento del portafolio de productos y mejor asesoramiento en la venta de los mismos.</li> <li>• Captar clientes y consumidores en un 8% más en venta a través de la organización de ciertos eventos como concursos de ventas.</li> <li>• Generar buenos precios y ofertar especiales de flotillas de camiones y ventas al retail para empresas grandes de transporte de carga y así potenciar su relación con la compañía.</li> <li>• Posicionamiento de la marca en las mentes de los clientes no solo por los buenos productos si no por nuestra excelente comunicación en medios como radio y revistas.</li> </ul>
<p><b>Objetivos económicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar las ventas en un 10% de la línea de camiones NNR en un lapso de tiempo de 10 meses</li> <li>• Aumento de la participación en el mercado en un 5% para el periodo de un año hasta el 2016</li> <li>• Incrementar la venta de camión NKR II y III en un 15% con estrategias de precios y de descuento para aumentar el porcentaje de ventas de estos dos vehículos.</li> </ul>

Fuente: modificado a partir de Rodríguez et al. (2013).

Dentro del proceso de ventas de la empresa Chevrolet, se establece como puntos clave los siguientes: como primer punto la gestión, donde se evidencia el trabajo

echo por el asesor, que es el encargado de prospectar de manera oportuna distintos nichos de mercados; el cliente es la persona contactada por el asesor, siendo este el interesado por el producto, en este punto dependerá el buen manejo de objeciones del asesor para generar una cita; el tercer punto se refiere al primer contacto generado con la cita acordada entre las partes interesadas, donde es aquí en este punto el protagonista para la aplicación del proceso de ventas como tal para efectivizar la venta, y como punto final está el seguimiento que es el factor determinante para que el cliente se sienta a gusto y valorado (Rodríguez et al., 2013).

- Gestión
- Cliente
- Cita
- Seguimiento

Es preciso señalar que actualmente se ha convertido en algo muy común el hecho de dar un seguimiento al cliente posterior a la compra. Esto con el objetivo de marcar una diferencia ante la competencia, para demostrar que se interesan en el comprador, lo cual aumenta su competitividad dentro del mercado en el que se manejan, permitiéndoles que su oferta se sostenga en un plazo prolongado y estén presentes.

Por último, este servicio de posventa enfocado a la atención al cliente como tal, se considera como uno de los puntos con mayor presencia en el siglo XXI, ya que les permite ser un factor decisivo en la competitividad. Con el avance de la tecnología, esta meta puede ser algo más sencilla ya que los medios de comunicación electrónicos permiten una fácil y rápida divulgación de información y, sobre todo, de contacto directo, lo que permite dar atención las 24 horas del día y mejorar la experiencia del comprador.

## CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

### 2.1. Enfoque de la investigación

La investigación se desarrolla en un enfoque cualitativo. En términos teóricos, el enfoque cualitativo se refiere al conjunto de procesos de investigación de carácter sistemático, crítico y empírico, los cuales implican el análisis y la recolección de datos, es decir, implica la discusión e integración conjunta, para que, de esta manera, se puedan hacer inferencias, a partir de toda la información obtenida y así, lograr un entendimiento completo del caso en estudio (Hernández et al., 2014).

El diseño de investigación es de tipo no experimental, debido a que, se analizaron las variables de estudio, sin manipular ninguna de ellas, con el fin de recopilar la información en el entorno propio de estas (Behar, 2008). Asimismo, corresponden a una investigación de tipo transversal, puesto que se recopila información en un solo tiempo, es decir que se aplican los instrumentos de investigación en una fecha determinada y los resultados son aplicables para el momento en el cual se encuentra el objeto de estudio.

Se aplica una investigación de tipo descriptivo, ya que su objetivo es describir la estructura de los fenómenos y su dinámica, identificar aspectos relevantes de la realidad. Esto debido a que se busca evidencia en el caso de la gestión de ventas en el sector automotriz al involucrar a la empresa como tal, su estructura administrativa, así como también, el producto final. Asimismo, este tipo de investigación busca describir diversas vivencias, emociones, sentimientos y deseos relacionados con el objeto de estudio, relacionado al comportamiento de los clientes, del vendedor, y, por ende, la gestión de ventas aplicada por el asesor.

Se aplica una investigación de tipo propositiva, puesto que el presente caso, se plantea un problema orientado a las escasas ventas en la empresa *OUTLET ASSA*, en donde se requiere contar con estrategias administrativas de mejora que coadyuven a fortalecer los procesos actuales de ventas que permitan un óptimo rendimiento operacional en la empresa. Es decir, se debe efectivizar las estrategias

con el objetivo de mejorar la utilidad para la empresa, involucrando al lado objetivo y subjetivo.

En este contexto, es importante mencionar a la investigación de campo que busca recopilar la información directamente de la realidad lo cual permite que la información sea vinculada directamente al problema o enfoque de la investigación (Arias, 2018). En base al autor se plantea la obtención de datos con el público objetivo se garantiza la fiabilidad de la investigación, aceptando cada detalle que se proporcione con la finalidad de que los datos sean exactos. Es por esta razón que, dentro de la presente investigación, es necesario abarcar dos grupos de estudio: por un lado, se encuentran los asesores de ventas de la empresa *OUTLET ASSA*, y por el otro, se habla de los clientes del concesionario como tal, de esta manera, se obtendrán resultados de ambos criterios.

La técnica de recolección de información es la encuesta mediante el instrumento que es el cuestionario, la cual está estructurada en función de las variables de estudio, donde se emplea preguntas cerradas con una forma de calificación en la escala de *Likert* con una puntuación de 1 a 5, en donde, 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, que se aplica de manera digital debido a la modalidad y disponibilidad de los participantes.

En cuanto a la población y muestra, se considera dos aspectos, primero a los clientes del *OUTLET ASSA*, de un histórico de ventas de tres meses: octubre, noviembre y diciembre del año 2022, por lo que la población es de 208 personas con las que se trabaja en la resolución del instrumento. Por otro lado, se considera adicionalmente el cliente interno que se centra en los asesores comerciales que aplican la gestión de ventas en la empresa *OUTLET ASSA*, los que, determinados por la estructura administrativa son 5 trabajadores.

*Tabla 2. Población objeto de estudio*

<b>Población</b>	<b>Cantidad</b>
Clientes <i>OUTLET ASSA</i>	208
Asesores Comerciales	8
<b>Total</b>	<b>216 personas</b>

Fuente: elaboración propia.

Para obtener la representación del conjunto universo de clientes de la empresa *OUTLET ASSA*, se utiliza un tipo de muestro al azar, en la cual se aplica la siguiente formula de una tabla estadística.

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{N \cdot e^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Muestra

z = Desviación tipificada, 95%: 1.96

p = Probabilidad de ocurrencia: 50%

q = Probabilidad de no ocurrencia: 50%

N = Población o universo: 450

e = Error de estimación: 5%

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{N \cdot e^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 450}{450 * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 208$$

Dentro de la población, no es necesario segmentar en función de la edad o género, ya que la idea a defender está enfocada en aplicar mejoras al proceso de gestión de ventas de la empresa en cuestión.

Los cuestionarios a utilizar son dos, los cuales están enfocados en los asesores y clientes quienes son participes del modelo de gestión de ventas aplicado por la empresa, con el fin de recabar información de relevancia desde los dos puntos de vista, mismos que aportan para realizar la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas proporcionando datos de gran impacto que sirven para ser analizados e interpretados con el fin de obtener resultados, estos se encuentran

detallados en el apartado de anexos. Las preguntas dirigidas hacia los clientes y asesores son cerradas con el objetivo de que cada uno de los involucrados de su punto de vista de cómo es la situación actual en la gestión de ventas de la empresa, se usan preguntas cerradas para que no existan sesgos en cuanto a la interpretación de los resultados obtenidos, todo esto con el fin de conocer en donde se encuentran las falencias y poder tomar medidas correctivas.

## 2.2. Análisis e interpretación de resultados

Para la tabulación de resultados obtenidos de la encuesta a los asesores comerciales de la empresa, a continuación, se presenta la tabulación de resultados obtenidos de los 5 asesores comerciales de la empresa, donde se encontró la siguiente información:

*Tabla 3. Tiempo que labora en la empresa*

<b>Pregunta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1. ¿Qué tiempo labora en la empresa OUTLET ASSA?	Menos de 1 año	20%
	De 1 a 3 años	60%
	Mas de 3 años	20%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Como se observa el 60% de los encuestados mencionan que trabajan en la empresa de 1 a 3 años, el 20% sostiene que lo hace menos de 1 año y el otro 20% que lo hace más de 3 años, lo cual indica que, la mayor parte de los asesores comerciales son relativamente nuevos, tienen poca experiencia dentro de la organización, por lo cual se puede considerar la implementación de una propuesta de mejora como viable y hacer de ello una forma de gestión sin mayor resistencia al cambio.

*Tabla 4. Pregunta de las funciones a desempeñar en el trabajo*

<b>Pregunta</b>	<b>Nivel de acuerdo</b>	<b>Porcentaje</b>
2. ¿Conoce con absoluta claridad las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?	1	0%
	2	0%
	3	0%
	4	25%
	5	75%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

En la información recabada, se puede observar que el 75% considera que está totalmente de acuerdo en que conocen con absoluta claridad las funciones que deben desempeñar, mientras que, el 25% considera estar de acuerdo, por lo que, se evidencia una brecha importante entre la realidad y el ideal de conocer al 100% las actividades para las cuales son contratados.

*Tabla 5. Pregunta del modelo de gestión de ventas*

<b>Pregunta</b>	<b>Nivel de acuerdo</b>	<b>Porcentaje</b>
3. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un modelo de gestión de ventas?	1	0%
	2	0%
	3	0%
	4	37,5%
	5	62,5%
	<b>Total</b>	

Fuente: elaboración propia

Del total de encuestados se encuentra que, el 62,5% de los participantes consideran que están totalmente de acuerdo en que la empresa cuenta con un modelo de gestión, el 37,5% están de acuerdo con esta afirmación, esto no permite avanzar de forma adecuada pese a la implementación de cualquier estrategia, debido a que es necesario que todos los colaboradores tengan claros los objetivos y propósitos de la organización.

*Tabla 6. Pregunta sobre el diseño de manual de gestión de ventas*

<b>Pregunta</b>	<b>Nivel de acuerdo</b>	<b>Porcentaje</b>
4. ¿Considera que es necesario diseñar un manual de ventas para mejorar la gestión de la empresa?	1	0%
	2	0%
	3	12,5%
	4	25%
	5	62,5%
	<b>Total</b>	

Fuente: elaboración propia

En función de los datos recopilados se encuentra que el 62,5% de los colaboradores consideran totalmente de acuerdo y el 25% están de acuerdo con diseñar un manual de ventas para mejorar la gestión en la empresa, por lo cual, se puede identificar que la totalidad de colaboradores están conscientes en la importancia y la relevancia de contar con este insumo para mejorar el área comercial en la empresa.

*Tabla 7. Pregunta del área de ventas como parte clave de la organización*

<b>Pregunta</b>	<b>Nivel de acuerdo</b>	<b>Porcentaje</b>
5. ¿Considera que la empresa prioriza el área de ventas como parte clave de la organización y reconoce el valor de esta?	1	0%
	2	0%
	3	0%
	4	37,5%
	5	62,5%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Del total de participantes en la encuesta se evidencia que, el 62,5% están totalmente de acuerdo mientras que, el 37,5% están de acuerdo en que la empresa prioriza al área de ventas como parte clave de la organización, lo cual indica que, la empresa si valora la fuerza de ventas, pero de igual forma se puede mejorar en cuanto a la motivación para impulsar al máximo sus capacidades.

*Tabla 8. Pregunta de la motivación*

<b>Pregunta</b>	<b>Nivel de acuerdo</b>	<b>Porcentaje</b>
6. ¿Se siente motivado por parte de la dirección de la empresa para desarrollar sus actividades?	1	0%
	2	12,5%
	3	0%
	4	25%
	5	62,5%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

En función de esta pregunta se puede evidenciar que, el 62,5% de colaboradores está totalmente de acuerdo en que se sienten motivados por parte de la dirección de la empresa, mientras que, el 25% considera que está de acuerdo con dicha información, mientras que el 12,5% no comparte lo expuesto, es por eso que se observa un nicho de oportunidades para mejorar esta problemática brindando apoyo a la fuerza de ventas y mejorando la comunicación para lograr los objetivos propuestos por la empresa.

*Tabla 9. Pregunta sobre la capacitación de la gestión de ventas*

<b>Pregunta</b>	<b>Nivel de acuerdo</b>	<b>Porcentaje</b>
7. ¿La empresa le brinda capacitación sobre la gestión de ventas necesaria para desempeñar sus funciones?	1	0%
	2	0%
	3	12,5%
	4	25%
	5	62,5%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

En la información recopilada se evidencia que, el 62,5% de los colaboradores está totalmente de acuerdo en que la empresa brinda capacitaciones sobre la gestión de ventas, mientras que el 25% está de acuerdo con este, lo cual indica que la mayoría aprueba las capacitaciones que son necesarias para desempeñar sus funciones en la organización, pero esta percepción puede ser mejorada ya que, como se indica, el entorno ha cambiado posterior a la pandemia y por ende a la realidad de las personas y clientes, por lo cual es necesario adaptarse y mejorar para garantizar el servicio que la empresa oferta al usuario final.

*Tabla 10. Pregunta de la información de los productos*

<b>Pregunta</b>	<b>Nivel de acuerdo</b>	<b>Porcentaje</b>
8. ¿Está usted informado acerca de los productos que vende la empresa?	1	0%
	2	12,5%
	3	25%
	4	12,5%
	5	50%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

El 50% de los encuestados mencionaron que están totalmente de acuerdo en que se encuentran informados acerca de los productos que se oferta, el 12,5% considera que está de acuerdo con la afirmación, por su parte el 25% de los colaboradores indicaron que son neutrales a este comentario, el 12,5% restante indicó que están en desacuerdo en que está informado sobre el portafolio de productos, lo que en otras palabras, es preocupante y se encuentra una oportunidad de mejora, ya que si las personas que realizan la gestión comercial de la empresa desconocen sobre su oferta y portafolio de productos, poco podrán hacer para promover y gestionar las ventas que le permitan la sostenibilidad en el mercado.

*Tabla 11. Pregunta de información precisa sobre los productos que oferta*

<b>Pregunta</b>	<b>Nivel de acuerdo</b>	<b>Porcentaje</b>
9. ¿Considera usted que ofrece información precisa sobre los productos que oferta?	1	0%
	2	0%
	3	37,5%
	4	0%
	5	62,5%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

En función de la información recopilada, se encuentra que, el 62,5% de los colaboradores están totalmente de acuerdo en que la empresa ofrece información precisa de los productos, mientras que el 37,5% de los participantes mantienen una postura neutral ante esta afirmación, lo cual indica que no existe mucho interés en cuanto a la preparación de los asesores, es así que se infiere de manera directa en el nivel de desempeño del área de ventas, en donde se deber brindar mayor información de los productos a ofertar al igual que capacitar para dar todas la herramientas a la fuerza de ventas para que puedan cumplir con su trabajo.

*Tabla 12. Pregunta de orden de plan de ventas*

<b>Pregunta</b>	<b>Nivel de acuerdo</b>	<b>Porcentaje</b>
10. ¿La empresa ordena las tareas de su plan de ventas para alcanzar los objetivos establecidos?	1	0%
	2	12,5%
	3	12,5%
	4	37,5%
	5	37,5%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Del total de encuestados se evidencia que, el 37,5% está totalmente de acuerdo y el otro 37,5% considera que está de acuerdo en que se ordena las tareas del plan de ventas por parte de la dirección de la empresa para desarrollar sus actividades, mientras que el 12,5% considera que, esta neutral tras esta afirmación, lo cual indica que una parte de la fuerza de ventas siente desorganización dentro de la gestión de sus actividades y al ser el área de ventas esto es eje dentro de las empresas para mantener un nivel adecuado de ventas. Se observa criterios divergentes respecto al tema de planificación cuando el ideal es que el 100% sean provistos por un plan de ventas propuesto por la empresa.

*Tabla 13. Pregunta de mecanismo de verificación, corrección u optimización*

<b>Pregunta</b>	<b>Nivel de acuerdo</b>	<b>Porcentaje</b>
11. ¿La empresa dispone de mecanismos para verificar, corregir u optimizar la gestión de ventas?	1	12,5%
	2	12,5%
	3	0%
	4	12,5%
	5	62,5%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

En relación a la información recopilada se muestra que, el 62,5% de los encuestados indican que están totalmente de acuerdo en que, si existen mecanismos de corrección y optimización, mientras que el 12,5% considera en desacuerdo en que siente la inexistencia de dichos mecanismos, lo cual indica que existe inconformidad sobre el nivel de reconocimiento y valor de las actividades que ejecuta el colaborador dentro de la organización, lo cual limita el correcto desarrollo de la gestión de ventas. El ideal es que todos los asesores concuerden con el criterio ya que al incorporar este mecanismo la gestión se adaptara a las nuevas tendencias del mercado.

*Tabla 14. Pregunta de la cartera de clientes*

<b>Pregunta</b>	<b>Nivel de acuerdo</b>	<b>Porcentaje</b>
12. ¿La empresa dispone de una cartera de clientes la cual sea gestionada y actualizada de forma eficiente?	1	12,5%
	2	12,5%
	3	0%
	4	37,5%
	5	37,5%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

En relación a la información recopilada, se evidencia que, el 37,5% de los colaboradores está totalmente de acuerdo con que la cartera de clientes es gestionada y actualizada de forma eficiente, necesaria para desempeñar sus funciones, el otro 25% considera que no está de acuerdo en que la empresa le actualiza la cartera de clientes a los asesores, lo cual es importante tomarlo en cuenta para la propuesta y sea una pauta de mejora para la organización en todos los diferentes departamentos, ya que el área de marketing es la encargada de actualizar la cartera de clientes para que los asesores puedan gestionarla de forma efectiva.

*Tabla 15. Pregunta de la evaluación de la fuerza de ventas*

<b>Pregunta</b>	<b>Nivel de acuerdo</b>	<b>Porcentaje</b>
13. ¿Considera que en la empresa lleva una adecuada evaluación de la fuerza de ventas?	1	0%
	2	0%
	3	25%
	4	37,5%
	5	37,5%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

El 37,5% de los colaboradores indican que, están totalmente de acuerdo con que se sienten que necesitan más información acerca de las nuevas tendencias sobre la gestión de ventas, el otro 37,5% considera que están de acuerdo, mientras que el 25% le es neutral esta afirmación, lo cual indica que existe cierto nivel de inconformidad y desinterés sobre evaluación de la fuerza de ventas, lo cual es un factor negativo para la correcta gestión de esta área, por lo cual es importante establecer indicadores que permitan identificar espacios claves para la mejora del mismo y control de esta área que es el eje principal de la empresa.

### **Tabulación de resultados obtenidos de los clientes de la empresa**

A continuación, se presenta la tabulación de resultados obtenidos de los clientes de la empresa, donde se encontró la siguiente información:

*Tabla 16. Comodidad en la atención*

<b>Pregunta</b>	<b>Nivel de acuerdo</b>	<b>Porcentaje</b>
1. ¿Considera que la empresa le hizo sentir cómodo?	1	4,2%
	2	0%
	3	8,3%
	4	20,8%
	5	66,7%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que el 66,7% de los clientes encuestados mencionan que, están totalmente de acuerdo con que la atención brindada por los asesores comerciales es adecuada, el 20,8% considera que está de acuerdo con esta afirmación, el 8,3% considera en un punto indiferente, mientras que el 4,2% considera que esta en total desacuerdo con que la atención brindada por los asesores comerciales es adecuada, es decir que existe un cierto margen de diferencia la cual permite evidenciar la necesidad de mejora dentro del proceso de atención a los clientes por parte de los asesores de la empresa, con el fin de mitigar esta percepción de los clientes y hacer de la experiencia en la empresa única para el usuario final.

*Tabla 17. Asesor trabajo en equipo*

<b>Pregunta</b>	<b>Nivel de acuerdo</b>	<b>Porcentaje</b>
2. ¿Considera que se trabajó en equipo con los compañeros para atenderle mejor?	1	4,2%
	2	0%
	3	16,7%
	4	25%
	5	54,2%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

En función de la información recopilada se puede observar que, el 54,2% considera que está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que el asesor comercial trabaja en equipo, el 16,7% considera que es neutral ante esta afirmación, mientras que el 4,2% restante está en desacuerdo con que el asesor comercial trabaja en equipo para tener una atención integral.

Lo cual indica que la empresa cumple en gran porcentaje la atención total de los clientes en relación a solventar todo tipo de inquietudes, siendo esto muy importante en la gestión de ventas, es así que es importante establecer un protocolo con todas las posibles inquietudes para que el asesor pueda solventarlas y de igual forma apoyarse de su equipo de trabajo de forma efectiva y brindar al cliente la confianza que necesita al momento de adquirir un vehículo o algún servicio adicional de la empresa.

*Tabla 18. Mejor opción de vehículo*

<b>Pregunta</b>	<b>Nivel de acuerdo</b>	<b>Porcentaje</b>
3. ¿Considera que el vehículo que se le ofertó es la mejor opción?	1	0%
	2	0%
	3	16%
	4	24%
	5	60%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

En relación a la información recopilada, se puede evidenciar que, el 84% está de acuerdo y totalmente de acuerdo con que la información que se oferta al momento de elegir el auto es oportuna, el 16% indica una postura neutral, lo cual indica que existe la necesidad dentro del proceso de gestión de ventas identificar el tipo de información que se emite al cliente final puesto que, esto marcará la diferencia al

momento de cerrar la venta, ya que el usuario busca un producto que le brinde seguridad y que disponga de una atención oportuna en cualquier fase del proceso de la venta y compra.

*Tabla 19. Trato a clientes*

<b>Pregunta</b>	<b>Nivel de acuerdo</b>	<b>Porcentaje</b>
4. ¿Se le trató de forma profesional, respetuosa y oportuna?	1	0%
	2	0%
	3	4%
	4	28%
	5	68%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

El 96% de los clientes encuestados indican que, están totalmente de acuerdo y de acuerdo con que los asesores cubren sus expectativas de servicio, el 4% se ubica en una posición neutral, lo cual permite evidenciar que la empresa requiere de una revisión ya que la percepción del cliente es clave dentro de la empresa para poder alcanzar los objetivos de la organización y ser competitivos dentro del mercado. Es por esto que el servicio entregado al consumidor final permitirá disponer de una ventaja y esto se conseguirá al alinear la cultura organizacional y la calidad del servicio entregado.

*Tabla 20. Información suficiente*

<b>Pregunta</b>	<b>Nivel de acuerdo</b>	<b>Porcentaje</b>
5. ¿Fueron respondidas todas las preguntas durante todo el proceso de compra-venta incluido el momento de la entrega?	1	0%
	2	0%
	3	8%
	4	28%
	5	64%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

En relación con la información recopilada se puede observar que, el 92% considera que está de acuerdo y totalmente de acuerdo con que sintió que el asesor le brindó la información suficiente durante el proceso de ventas, el 8% se encuentra en una postura neutral, lo cual indica que la empresa si cuenta con un personal capacitado para resolver las dudas de los clientes, es importante establecer un catálogo que determine las características de los productos de la organización para que los

asesores puedan estar plenamente enterados con dicha información y pueda ser emitida a los clientes.

Tabla 21. Explicación del servicio postventa

Pregunta	Nivel de acuerdo	Porcentaje
6. ¿Fueron explicados los programas de mantenimiento, garantía y servicio postventa del vehículo?	1	4%
	2	4%
	3	12%
	4	24%
	5	56%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

En la información recopilada se puede observar que, el 80% está totalmente de acuerdo y de acuerdo en que el cliente pudo evidenciar que el asesor entendió sus necesidades y le brindó información acerca del servicio postventa que la empresa ofrece, mientras que apenas el 12% tiene una postura ni acuerdo ni desacuerdo en cuanto al servicio postventa que se ofrece y el 8% no está de acuerdo ya que no reciben información acerca de los servicios extras que ofrece la empresa, lo cual indica que, se debe dar un seguimiento dentro de los protocolos y manuales de la gestión de ventas donde se busca cubrir las necesidades de los clientes brindándoles una solución oportuna y efectiva acorde a los requerimientos de los usuarios, con el fin de garantizar la compra del producto y establecer un nivel de fidelización causal del servicio añadido que se le ofrece al consumidor.

Tabla 22. Oferta de valor

Pregunta	Nivel de acuerdo	Porcentaje
7. ¿En la postventa el asesor se ha puesto en contacto con usted de acuerdo a la oferta de valor?	1	4%
	2	4%
	3	8%
	4	24%
	5	60%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Del total de encuestados, el 84% considera que está de acuerdo con que el asesor le contactó para ofertarle 8% esta neutral con esta información mientras que, el 8% restante está en desacuerdo con que sintió que el asesor no se puso en contacto para brindarle la oferta de valor, lo cual indica que los clientes no perciben

información en cuanto al servicio postventa en donde se podría mejorar la experiencia para fidelizar con el cliente prefieran y recomienden la empresa como primera opción.

Tabla 23. Condiciones del vehículo

Pregunta	Nivel de acuerdo	Porcentaje
8. ¿Las condiciones del vehículo adquirido fueron iguales a las descritas por el asesor comercial?	1	4,2%
	2	4,2%
	3	0%
	4	29,2%
	5	62,5%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Sobre la información recopilada, se encuentra que, el 62,5% de clientes encuestados considera que está de acuerdo con que sintió que el asesor le describió las condiciones del auto, el 29,2% mantiene una posición positiva con la afirmación mientras que, el otro 8,4% está en desacuerdo con que sintió que el asesor le brindo no le describió el auto de acuerdo al estado en el que se encuentra, lo cual indica que es muy poca la percepción de insatisfacción con la ayuda proporcionada por el asesor, por lo cual es necesario eliminar cualquier tipo de detalle que sea necesario comentar y librar de cualquier contra tiempo al cliente.

Tabla 24. Forma de pago

Pregunta	Nivel de acuerdo	Porcentaje
9. En general, ¿La forma de pago propuesta se ajusta a la realidad de la situación financiera personal?	1	0%
	2	8%
	3	12%
	4	24%
	5	56%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Del total de clientes encuestados, el 56% considera que está de acuerdo con que las formas de pago son relevantes al momento de adquirir un producto o servicio en la empresa, el 12% esta neutral con la afirmación mientras que, el 8% está en desacuerdo con que las formas de pago se ajusten a su situación financiera ya que el poder adquisitivo es menor y se debe brindar más facilidades para cumplir en su totalidad las expectativas de los clientes. Lo cual indica que el precio juega un papel

importante dentro de la gestión de ventas, sin embargo, hay que considerar que cuando se vende calidad este es parte del plus.

Tabla 25. Imagen del personal

Pregunta	Nivel de acuerdo	Porcentaje
10. ¿Cómo calificaría la imagen del personal de la agencia al que compró el vehículo?	1	4%
	2	0%
	3	4%
	4	32%
	5	60%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Del total de clientes encuestados se encontró que el 92% considera que está de acuerdo con que la imagen del personal va acorde al tipo servicio que oferta la empresa, mientras que el 4% está en desacuerdo con que la imagen de presentación de los asesores no va acorde a lo establecido y es relevante al momento de adquirir un producto o servicio en la empresa, lo cual indica que la mayoría esta consiente del valor que tiene la presencia al momento de ofertar un producto de este nivel.

Tabla 26. Probabilidades de recompra

Pregunta	Nivel de acuerdo	Porcentaje
11. Según la experiencia general personal, ¿Qué probabilidades hay de que compre otro vehículo de esta agencia?	1	4%
	2	4%
	3	4%
	4	28%
	5	60%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los datos recopilados, el 88% de clientes considera que volvería a experimentar su experiencia de compra en la empresa, mientras que el 8% está en desacuerdo con la experiencia de compra en la empresa. Lo cual indica que el asesor debe brindar más información buen trato para identificar de forma clara las necesidades y preferencias del cliente para poder ejecutar un proceso efectivo de ventas.

## **Conclusión**

En función de los datos recopilados de la investigación se determina que la empresa cuenta con falencias en la gestión de ventas, ya que la inconformidad se ve reflejada en las respuestas del cuestionario aplicado a los clientes, quienes son pieza clave y fundamental en esta investigación, dado que son los principales actores en el proceso de ventas y están directamente relacionados en la atención como tal y por lo que se puede mencionar que, ellos son quienes perciben la esencia misma de la gestión de la venta y con el propósito de identificar si el servicio prestado cumple con las expectativas del usuario.

De igual forma, esta percepción alcanzada con la aplicación de los instrumentos permite determinar el alcance de la propuesta y sus diferentes consideraciones para mejorar el área de gestión de ventas de la empresa.

En este sentido, cabe recalcar que también se impartió un cuestionario a los asesores, donde ellos expusieron su conformidad con los procesos de gestión de ventas actuales, lo cual indicó que no todo está bien, por lo que es importante tener presente que los clientes influyen, entonces es necesaria una gestión adecuada de todos los integrantes del sistema empresarial para alcanzar con éxito las metas y objetivos propuestos garantizando la sostenibilidad y competitividad de la misma.

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **3.1. Caracterización de la empresa**

En 1960 se crea Automotores de la Sierra S.A. por la unión de dos ambateños visionarios, Rodrigo Vela Barona y Temístocles Sevilla Sánchez, quienes unieron su conocimiento, esfuerzo y capital, para ser los principales proveedores de vehículos en el centro del país, hoy por hoy la empresa se ha expandido muy ampliamente y es dirigida por Santiago Martin Sevilla Gortaire quien ha logrado ratificar el posicionamiento de la marca desde su creación. Gracias a la gran demanda de clientes se crea una extensión del negocio en el año 2016, con la finalidad de promover la comercialización de vehículos seminuevos, lo que origina la creación del *OUTLET ASSA*.

La empresa se dedica a la venta de vehículos seminuevos que se toman como parte de pago en los concesionarios de vehículos nuevos que son parte del grupo ASSA tales como, Chevrolet, Volkswagen, GAC y Hyundai. Estos vehículos son chequeados en cuanto a la parte mecánica en 115 puntos de revisión y la documentación legal, que no presenten ninguna anomalía, una vez aprobado este proceso se recibe el auto. En cuanto al financiamiento a raíz de la pandemia la empresa corto el crédito directo, y hoy por hoy se apoya con la gestión de un crédito a través de una institución financiera para que los potenciales clientes puedan adquirir un auto en el concesionario.

El flujo de ventas mensual del *OUTLET ASSA* oscila entre 80 a 90 unidades lo que representa un negocio muy atractivo para el grupo, el cual debe cuidar su sostenibilidad.

#### **Misión**

Contar con clientes satisfechos y colaboradores entusiastas, para entregar productos y servicios de calidad, generando fidelidad, confianza y progreso.

## Visión

Ser la mayor empresa automotriz, líder en ventas, utilidad, innovación, tecnología, capacitación y bienestar de su gente; con servicio al cliente y calidad operativa óptima, incrementando el valor de las marcas ASSA

## Valores

- ) Honestidad, con valores y cuentas claras para las partes involucradas.
- ) Transparencia, en cuanto a la licitud del negocio de principio a fin.
- ) Puntualidad, en tiempos de entrega y espera de las personas involucradas.
- ) Responsabilidad, cumplir cada compromiso adquirido.

El análisis de la gestión de ventas es imprescindible, debido a la necesidad de presentar a la empresa una propuesta de mejora que contribuya al cumplimiento de los resultados del área de ventas. Al considerar los constantes cambios de la industria automotriz, se justifica la implementación de actividades de mejora en la gestión, que permita establecer lineamientos que se acoplen tanto al entorno, como a los procesos de la organización.

*Cuadro 6. Características de la propuesta*

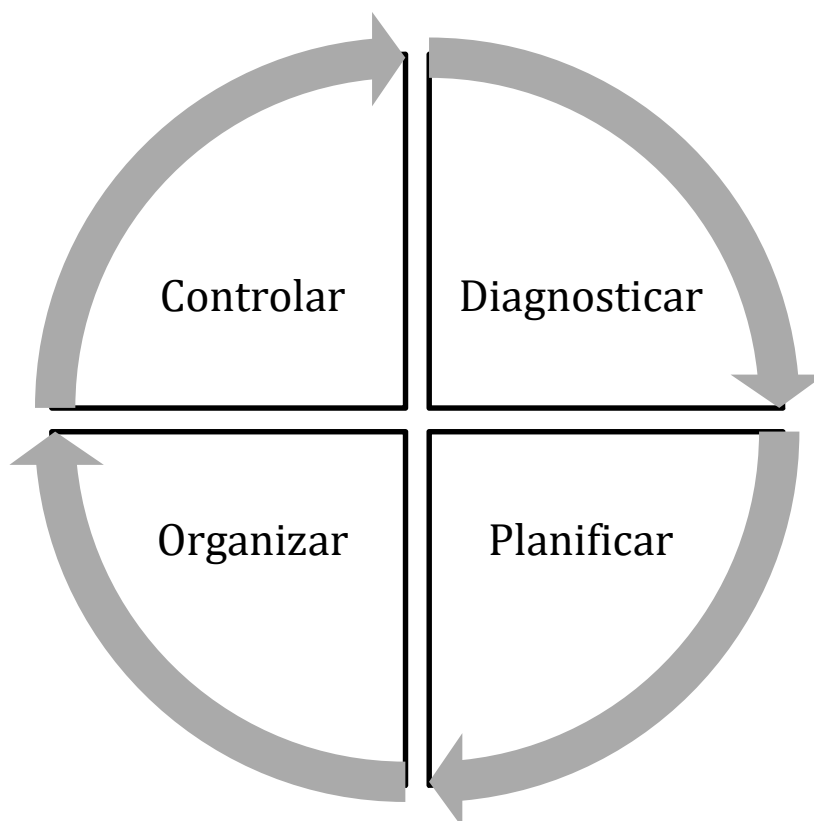
<b>Características</b>
- Estimula al sector comercial de la empresa a generar resultados productivos.
- Prioriza al cliente y mejora su experiencia al adquirir un producto.
- Fomenta el factor de organizar como fundamento principal para el mejoramiento de la gestión de ventas.
- Impulsa la participación dinámica del equipo de ventas a través de una planificación definida.
- Fomenta la formación del personal y sus incentivos para su correcto desempeño en el área de trabajo.
- Se adapta a las variaciones del mercado y su entorno
- Disminuir factores que contribuyan a riesgos de fracaso en el área de ventas de la empresa.

Fuente: elaboración propia

En este sentido, se debe indicar que entre los beneficiarios de la propuesta se encuentran, colaboradores, clientes y el nivel directivo de la organización, se proponen estrategias y acciones dentro de la gestión de ventas para generar un valor agregado y lograr la sostenibilidad de la empresa. A su vez, se debe establecer que el alcance de la propuesta está enfocado al área comercial de la

empresa *OUTLET ASSA*. Bajo esta premisa, el modelo se basa en temas actuales que se consideran necesarios aplicar para mejorar el funcionamiento de la gestión de ventas, esquema propuesto es de tipo conceptual, el cual se detalla a continuación:

*Ilustración 2. Modelo de gestión de ventas para el OUTLET ASSA*



Fuente: modificado a partir de Martins (2022).

El modelo de gestión que se propone está compuesto por 5 fases, las cuales parten del diagnóstico hasta el control de las actividades de venta para identificar oportunidades de mejora constantes, el éxito del modelo depende de las acciones que tome la empresa para su aplicación, la idea central es que la organización pueda lograr una mejora significativa que le permita ser más competitiva dentro del mercado.

### 3.2. Desarrollo de fases

#### I Fase: Diagnosticar

Con el fin de iniciar la primera fase del modelo es necesario establecer el diagnóstico de la empresa, por lo que se propone el análisis de los factores políticos, económicos, sociales, legales y tecnológicos (PESTEL), la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa.

*Cuadro 7. Análisis PESTEL*

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
Político	Políticas para impulsar el desarrollo económico postpandemia Situación política variable del Ecuador
Económico	Alta variabilidad laboral debido a costos de mano de obra barata extranjera Nivel de liquidez empresarial Nivel de endeudamiento de los clientes
Social	Índice de pobreza en el Ecuador Altos índices de delincuencia en el país
Legal	Regulaciones relacionadas al transporte terrestre y la seguridad vial Regulaciones en la adquisición y venta de vehículos Regulaciones ambientales y legales sobre el consumo de recursos y desechos.
Tecnológico	Optimización en los procesos de compraventa de vehículos Acceso a información de los productos (beneficios y desventajas) Comunicación directa e interactiva con los clientes

Fuente: elaboración propia

Una vez descritos los factores en el análisis PESTEL, el cual es un método descriptivo usado para rastrear el entorno macroeconómico en el que se desarrolla la empresa, y así poder analizar qué factores externos de alta gravedad pueden afectar al giro de negocio, es por ello que es de vital importancia conocer más a detalle que factores pueden influir en la gestión de ventas en la organización.

De igual forma, a continuación, se establece el análisis de las 5 fuerzas de Porter, debido a que, en el mundo de los negocios de hoy, la innovación que hace cada empresa es fundamental para su presencia y estabilidad en el mercado, por lo que las diferentes herramientas organizacionales ayudan a facilitar y enfatizar su participación dentro del mercado competitivo. Por lo cual el aporte de esta herramienta a la empresa *OUTLET ASSA* permitirá a la empresa generar estrategias claves para su éxito, la siguiente tabla 45 detalla las estrategias.

Cuadro 8. Fuerzas de Porter.

<b>Posicionamiento y rivalidad entre los competidores</b>	
<b>Poder de negociación con los proveedores</b>	<b>Amenaza de productos sustitutos</b>
En este apartado se pueden determinar las empresas que operan en el sector de la empresa <i>OUTLET ASSA</i> , donde esta se relaciona de forma directa con los proveedores de las marcas extranjeras que fabrican los automóviles, en este contexto, Ecuador dispone de relaciones internacionales de comercio para importación con países como China, Francia, Corea, Japón, Alemania y Estados Unidos. Tomando en cuenta que estas empresas tienen ensambladoras en el país.	En el sector competitivo los automóviles brindan a los usuarios un gran confort y seguridad, por lo que son difíciles de reemplazar, sin embargo, la mayor amenaza que emerge como sustitutos son las motos y bicicletas, mejor movilidad, menores costos, transporte más rápido y menos contaminación.
<b>Poder de negociación con los compradores</b>	<b>Amenaza de nuevos competidores</b>
Ayuda a descubrir empresas que se dedican a brindar los mismos servicios que <i>OUTLET ASSA</i> . Actualmente, la existencia de nuevos competidores es un factor que afecta a la empresa ya que la oferta es amplia y de toda clase, por lo cual la empresa debe generar puntos de diferenciación ya sea en los procesos como tal como el de ventas o el de posventa como plus para los consumidores.	La amenaza de nuevos competidores es baja, debido a que la inversión inicial es alta, la rotación de los vehículos es baja cuando no disponen de una marca con reconocimiento o trayectoria en el mercado, así como los costos relacionados a la comunicación y promoción de imagen.

Fuente: elaboración propia

## **Análisis FODA**

En este contexto, de igual forma es importante establecer el uso de la herramienta básica desarrollada y aplicada por toda empresa que, hoy en día es el FODA, que se deriva de las siglas. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, aplicada a la empresa *OUTLET ASSA* en su actual panorama de gestión y competitividad del área de ventas. De esta forma, se puede establecer diversas estrategias para determinar los procesos y métodos para alcanzar un nivel de excelencia en el mercado desde un proceso de ventas idóneo.

Cuadro 9. Análisis FODA de OUTLET ASSA

<b>FODA</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
La empresa dispone de un manual de gestión de ventas. La empresa mantiene departamentos independientes. Su marca es reconocida en el mercado. Los clientes confían en la marca y la gestión de ventas. Cartera de productos variados. El área de ventas cuenta con personal experto. Precios negociables. Tiempo de entrega es inmediato.	Los procesos de gestión de ventas son los tradicionales. Alta rotación de personal. Registros de clientes desactualizados. Procesos de venta burocráticos.
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Uso de plataformas digitales para la gestión de ventas. Alta demanda de compra de autos usados. Amplio portafolio de tipos y marcas de vehículos. Rubros de impuestos bajos en relación a autos nuevos.	Nuevas tecnologías en la gestión de ventas. Inestabilidad política y económica del país. Competencia desleal. Comercialización de autos Chinos.

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, se evidencia que entre las fortalezas que posee la empresa está, que ya maneja un manual de gestión de ventas para mejorarlo, la empresa dispone de áreas independientes e interconectadas. Por otro lado, la marca de la empresa se encuentra ya posicionada dentro del mercado. Entre las debilidades se encuentra la escasa capacitación del personal de ventas, y la no actualización de los procesos de ventas no permite a la empresa alcanzar sus metas.

Asimismo, entre las oportunidades claves que se puede evidenciar esta que es posible intervenir con una propuesta de mejora de los procesos de gestión de ventas, así como los procesos de contratación del personal. Entre las amenazas que se logró evidenciar se encuentra los cambios económicos a escala nacional y las nuevas tendencias del mercado.

Cuadro 10. Matriz de análisis estratégica

<b>Análisis estratégico</b>		
<b>Factores Internos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa dispone de un manual de gestión de ventas.</li> <li>- La empresa mantiene departamentos independientes.</li> <li>- Su marca es reconocida en el mercado.</li> <li>- Los clientes confían en la marca y la gestión de ventas.</li> <li>- Cartera de productos variados.</li> <li>- El área de ventas cuenta con personal experto.</li> <li>- Precios negociables.</li> <li>- Tiempo de entrega es inmediato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los procesos de gestión de ventas son los tradicionales.</li> <li>- Alta rotación de personal.</li> <li>- Registros de clientes desactualizados.</li> <li>- Procesos de venta burocráticos.</li> </ul>
<b>Factores Externos</b>		
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias Agresivas FO</b>	<b>Estrategias Competitivas DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de plataformas digitales para la gestión de ventas.</li> <li>- Alta demanda de compra de autos usados.</li> <li>- Amplio portafolio de tipos y marcas de vehículos.</li> <li>- Rubros de impuestos bajos en relación a autos nuevos.</li> </ul>	<p>Capacitar constantemente al personal del área comercial.</p> <p>Implementar nuevas herramientas tecnológicas como Patio Tuerca y Marketplace.</p>	<p>Medir cierre de ventas.</p> <p>Actualizar semanalmente la base de datos de clientes.</p>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias Conservadoras FA</b>	<b>Estrategias Defensivas DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas tecnologías en la gestión de ventas.</li> <li>- Inestabilidad política y económica del país.</li> <li>- Competencia desleal.</li> <li>- Comercialización de autos Chinos.</li> </ul>	<p>Reapertura espacios de venta on line con Patio Tuerca (Empresa on line de mayor tráfico de ventas)</p> <p>Ofrecer financiamientos flexibles.</p> <p>Empresa ofrece garantía y respaldo por amplia trayectoria en el mercado.</p>	<p>Brindar garantía mecánica y documental de los autos que comercializa la empresa.</p> <p>Establecer alianzas estratégicas con la competencia para cubrir las necesidades de los clientes.</p>

Fuente: elaboración propia

La estrategia concebida en la matriz DAFO permite a la empresa *OUTLET ASSA* tener un panorama claro sobre las acciones que debe tomar para lograr su sostenibilidad. Se enfoca en el potencial de la empresa y al mismo tiempo construye sobre las estrategias reflejadas en este estudio, basado en la mejora que busca establecer la presente propuesta. En este contexto, de igual forma se toma en cuenta que se planifica capacitando a los asesores con las nuevas tendencias tecnológicas para que busquen prospectos y realicen una cita para que vean el auto, de tal forma que esto se controlará con un reporte diario, los responsables de las capacitaciones son el área de marketing. De igual forma son los responsables de subir la base de datos de los clientes a los asesores en su sistema para que puedan gestionar.

## **II Fase: Planificar**

La planificación es una actividad inherente a la alta gerencia, quienes son los encargados de fijar tanto los objetivos macro como el plan de acción que debe realizar cada uno de los colaboradores de la empresa, razones válidas para concluir que el modelo que más se adapta a las necesidades de la empresa es una fusión del propuesto por Escudero y el proceso único comercial de Chevrolet, donde se plantea una matriz que es un reporte de la gestión de cada asesor, para lograr resultados que alcancen una mayor efectividad en el cierre de ventas.

Con el fin de alcanzar el mayor número de ventas, se propone establecer alianzas estratégicas con la competencia y aprovechar todos los espacios de negocio.

Esta actividad se lleva a cabo de manera informal, ya que se establecen las actividades en reuniones mensuales y se recogen los criterios y acuerdos en una pizarra, por lo que se considera oportuno formalizar este proceso, acorde a la siguiente tabla 48 donde se detallara los objetivos establecidos y propuestos para cada uno de los asesores de acuerdo a su rango, se detallara el objetivo propuesto, el objetivo alcanzado en donde se medirá el cumplimiento por porcentaje y de igual forma por la utilidad y número de unidades alcanzadas.

Al ser una empresa de índole comercial es importante fijar los presupuestos de ventas anuales y como se va a lograr su cumplimiento, por lo tanto, deberán generar documentos que contengan información detallada y precisa que permita la ejecución, medición, control y mejora de cada una de las actividades fijadas, por tanto, se propone la siguiente ficha resumen de la planificación en la tabla 48 a continuación:

Tabla 27: Propuesta del plan de ventas por asesor comercial

<b>Objetivo:</b> Plan de ventas por Asesor Comercial <i>OUTLET ASSA</i>							
<b>Mes:</b> Enero							
<b>Responsable:</b> Martin Solís							
<b>ASESOR</b>	<b>OBJETIVO PROPUESTO</b>		<b>OBJETIVO ALCANZADO</b>		<b>% DE CUMPLIMIENTO</b>		<b>COMENTARIOS</b>
	<b>\$</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>\$</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>%</b>	<b>UNIDADES</b>	
Asesor Senior	\$12.000	12	\$12.000	12	100%	12	
Asesor Junior	\$9.000	9	\$9.000	9	100%	9	
Asesor 2 Senior	\$13.000	13	\$13.000	13	100%	13	
Asesor 2 Junior	\$8.000	8	\$8.000	8	100%	8	

Fuente: elaboración propia

En la tabla expuesta, se describe el plan de ventas mensual de manera formal para cada asesor comercial, en donde se detalla el objetivo mensual de cada asesor, tanto el objetivo propuesto como el objetivo alcanzado y el porcentaje de cumplimiento que se obtendrá el resultado a fin de mes todo esto con el fin de medir el desempeño de cada uno de los asesores, todo esto con un mayor grado de formalidad para que los asesores cumplan sus objetivos y planifiquen sus actividades diarias.

Por otra parte, para el cumplimiento de esta matriz es necesario dotar de recursos, por lo tanto, se propone una matriz de capacitación en la siguiente tabla 28:

Tabla 28: Matriz de actividades de capacitación

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN	PERIODICIDAD	PRODUCTO / RESULTADO	EVIDENCIA	% CUMPLIMIENTO	PRESUPUESTO	NOVEDADES o RIESGOS
1	Clínica de ventas y gestión	MSC. Martin Solís Ing. David Miranda	Mensual	Planificación del evento (Temática - Contenidos - Instructor)	Certificados	%	\$100	
2	Capacitación de seguros y dispositivos de rastreo	Lic. Estefanía Gavilanes	Trimestral	Dominio de servicios extras	Certificados	%	\$100	
3	Capacitación de las marcas Chevrolet, Volkswagen y GAC	MSC. Martin Solís MSC. Pedro Torres	Semestral	Asesores capacitados en el portafolio de marcas	Certificados	%	\$100	
4	Capacitación de la UAFE	Ing. Carlos Simisterra	Trimestral	Asesores capacitados sobre la licitud de fondos	Informe final	%	\$100	
5	Capacitación de financiamiento	Ing. Sergio Quirola	Mensual	Encuestas de satisfacción	Informe final	%	\$100	
6	Capacitación de entrega del vehículo	Ing. Eliana Flores	Trimestral	Asesores capacitados en la entrega de vehículos	Plan de acción	%	\$100	

Fuente: elaboración propia

En la matriz de actividades de capacitación se exponen las actividades sustantivas para el personal del área comercial (asesores comerciales) se encuentre capacitado a la vanguardia de las nuevas tendencias y tecnologías de los vehículos, en la matriz se detalla la actividad a realizar al igual que otros factores como son los responsables de la ejecución del plan, la periodicidad en la que se va a trabajar en estas actividades como su evidencia donde se muestra la participación de cada una de las personas involucradas de la organización.

A esta estrategia de mejora en cuanto a la planificación, la cual está focalizada en crear una matriz de control, llamado reporte diario de control de gestión, dirigido hacia los asesores que son los encargados de realizarlo día a día, este reporte debe tener información verdadera, donde se debe insertar 5 prospectos diarios, 2 citas y una cita mínima efectiva, de igual forma en este reporte se detalla los clientes atendidos al día con el fin de revisar los negocios prósperos, esta matriz se encuentra en la tabla 50.



El reporte diario de gestión tiene como objetivo el control y medición de la gestión de cada asesor, con todas las instrucciones antes expuestas, es por esto que los asesores comerciales son los responsables de llenar el reporte a diario con información verdadera que se verifica con la jefatura de ventas, todo esto con el fin de impulsar cada negocio y cumplir con los objetivos y metas propuestas por la dirección comercial.

En cuanto a la implementación de herramientas tecnológicas la empresa estimula el área comercial con la adopción de las nuevas tendencias del mercado, la página más relevante para la comercialización de autos usados es Patio Tuerca, estas son las fuentes de la prospección para los asesores comerciales, es así que el abarcar el mercado de igual manera en estos nichos de oportunidad se maximizan las ventas que es el propósito de este análisis de la situación actual de la empresa.

Al tener una gran trayectoria de marca, la empresa puede lograr una ventaja competitiva frente a sus similares, otorgar planes de financiamiento directo y flexibles, de esta forma se solucionan las objeciones que se presentan, previo el cierre de la venta que muchas de las veces en las instituciones financieras existen muchos requisitos engorrosos que desaniman a los clientes a empezar este proceso, como resultado desisten de la compra y todo el trabajo del asesor no es efectivo.

Para fortalecer el negocio y abarcar el mayor número de clientes, se plantean alianzas estratégicas con la competencia, en donde se estima ampliar el portafolio de vehículos, para satisfacer las preferencias en modelos, precios, marcas que den como resultado mayores ingresos y clientes satisfechos, además de buenas relaciones con los competidores que a corto y largo plazo es importante para mantener la buena reputación de la empresa con los stakeholders.

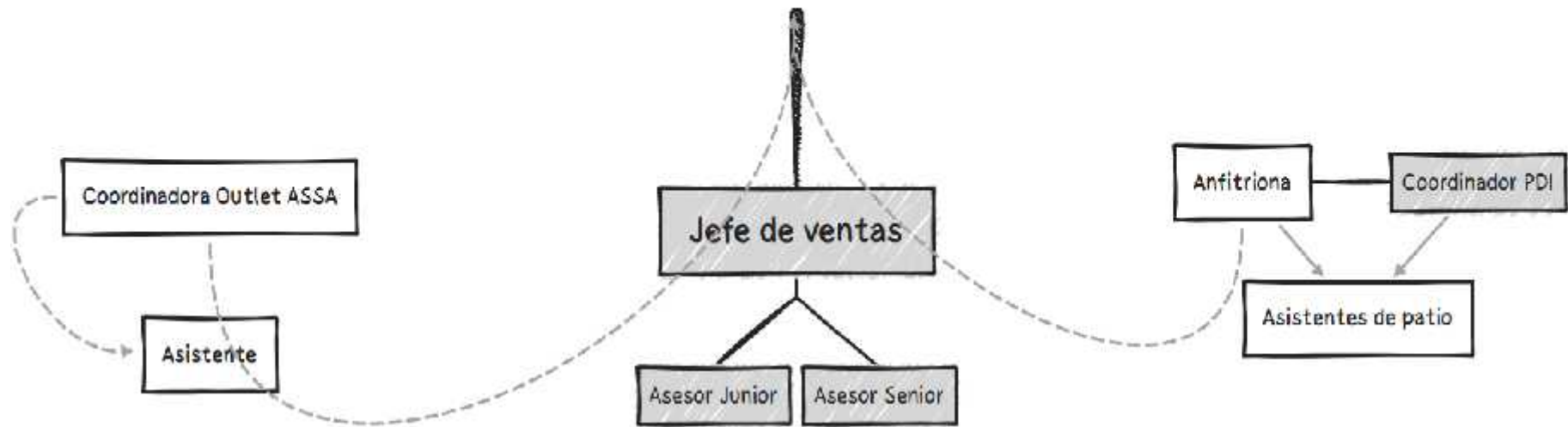
## **Organizar**

Para el éxito del modelo de gestión de ventas propuesto es importante designar actividades a cada uno de los involucrados en la empresa, con la finalidad de poner

en marcha y asegurar su cumplimiento; a continuación, se presenta el organigrama estructural de la empresa, donde se evidencia de mejor forma los puestos de trabajo y área que cada persona involucrada del OUTLET ASSA desempeña.

Ilustración 3. Organigrama de OUTLET ASSA

## Gerente de marca Outlet ASSA



Fuente. elaboración propia

De acuerdo a la figura 3, el organigrama del *OUTLET ASSA* está liderado por el gerente de marca quien debe planificar todas las actividades del giro de negocio como son la recepción de vehículos usados, regularización de documentos, cartera, ventas. La jefatura de la agencia prioriza las ventas como su objetivo principal para el cumplimiento de los objetivos fijados mensualmente, por lo tanto, los asesores son la fuerza comercial que impulsa a la maximización de los recursos en la empresa.

Por otro lado, tenemos el área de operaciones quienes son la coordinación del *Pre Delivery Inspection (PDI)* y del *OUTLET*, quienes son los encargados de la recepción del vehículo usado para que se pueda comercializar, con el fin de revisar el estado del auto tanto en la parte mecánica como legal que es de suma importancia. En cuanto a la anfitriona que también pertenece al área de operaciones de la empresa es la encargada de recibir a los clientes para asignarles un asesor, como también es la responsable de la entrega de los autos, con un servicio y atención de calidad para resolver todas sus dudas y así dar una buena imagen, pero sobre todo profesional de la empresa.

*Cuadro 11. Organización de actividades*

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURRENCIA</b>
Propuesta del plan de ventas por asesor comercial	Jefe de ventas	Mensual
Actividades de capacitación	Gerente de marca	Según las actividades planificadas
Reporte diario de gestión	Asesores comerciales	Diario

Fuente: elaboración propia

Las actividades que se encuentran delineadas son aquellas que se consideran sustanciales en la propuesta, como el control de gestión diario, la introducción a nuevas herramientas tecnológicas, capacitación al personal, alianzas estratégicas y además determinar responsables en el área de ventas para motivar al equipo al seguimiento y cierre de la venta.

#### **IV Fase: Controlar**

Con el fin de establecer los parámetros de control de la propuesta se dispone a continuación las actividades y el presupuesto que se requiere para la implementación de la misma dentro de la empresa *OUTLET ASSA*.

Tabla 30. Parámetros de control

<b>Estrategia</b>	<b>Responsables</b>	<b>Presupuesto</b>
Elaboración y revisión de reportes diarios con la información detallada.	Asesores	\$0
Control de reportes diarios para medir la trazabilidad y brindar retroalimentación de negocios a gerencia	Jefes de ventas	\$0
Contratación de profesionales con relación al giro de negocio en el área administrativa.	RR.HH.	\$0
Políticas para actualización de bases de datos para los asesores de manera mensual.	Área administrativa	\$150
Capacitación a asesores comerciales en nuevas tendencias tecnológicas y de gestión.	Área administrativa	\$ 1500
Actualización mensual de bases de datos para asesores.	Área administrativa y Marketing	\$0

Fuente: elaboración propia.

En base a la tabla se puede deducir como estrategias puntuales las capacitaciones, las cuales se realizan con el área comercial de la empresa. Estas serán organizadas por el área de marketing para brindar nuevas estrategias de gestión de ventas, que vayan acorde a las nuevas tendencias tanto sociales como tecnológicas.

Asimismo, con la implementación de reportes diarios se controlará la gestión de cada asesor, cumpliendo los siguientes parámetros:

- ) 5 prospectos (clientes)
- ) 3 citas
- ) 1 cita mínima efectiva

Donde de igual forma se llenará con la información de cada cliente atendido por showroom con un informe al jefe inmediato para el seguimiento y retroalimentación,

con los datos exactos a la gerencia para las reuniones diarias y revisar los negocios pendientes, para concretar los mismos y medir la gestión de ventas de cada asesor y la trazabilidad.

Es también importante introducir a los asesores a la plataforma más influyente en venta de autos, que es Patio Tuerca, así se logrará potencializar la gestión de cada asesor comercial, brindándoles mayor cantidad de prospección para maximizar las ventas en la empresa.

### 3.3 Validación de la gestión de ventas para la empresa OUTLET ASSA

Para la validación de la propuesta de la gestión de ventas, es necesaria la aprobación de tres especialistas en el área de ventas de autos con experiencia acreditada y adquirida a través de los años. A continuación, en la tabla 3.3 se observan los tres especialistas seleccionados.

#### Paso 1: Especialistas elegidos

Tabla 31. Especialistas elegidos

N	Nombre y Apellido	Cargo que ocupa	Años de experiencia
1	Martin Álvarez	Gerente (OUTLET ASSA)	12 años
2	Oswaldo Solís	Jefe de ventas (OUTLET ASSA)	25 años
3	Juan Sebastián Palacios	Asesor comercial con experiencia acreditada (Grupo Palacios)	7 años

Fuente: elaboración propia

#### Paso 2: Justificación de elección de especialistas

Cada especialista es indispensable al momento de aplicar la propuesta de gestión de ventas, el primer especialista es el gerente de la empresa, quien es la primera persona encargada de dar visto bueno a la propuesta, el segundo especialista es el Jefe de ventas, quien controla la propuesta y el tercer especialista es un asesor comercial, experto en el ámbito de la comercialización de autos.

A continuación, en la tabla 53, se indica mediante una escala los conocimientos de cada especialista, en cuanto a temas relacionados con las estrategias planteadas.

Tabla 32. Grado de conocimiento de especialistas sobre el tema

Especialista 1	N°	Fuentes	Escala		
			Alto	Medio	Bajo
	1	Experiencia en la venta de autos	X		
	2	Habilidades administrativas		X	
	3	Conocimiento en contabilidad			X
	4	Habilidades de negociación		X	
	5	Conocimiento en ventas	X		
	6	Habilidades financieras		X	
Especialista 2	N°	Fuentes	Escala		
			Alto	Medio	Bajo
	1	Experiencia en gestión de ventas		X	
	2	Habilidades administrativas	X		
	3	Conocimiento en contabilidad		X	
	4	Habilidades de negociación	X		
	5	Conocimiento en ventas		X	
	6	Habilidades financieras		X	
Especialista 3	N°	Fuentes	Escala		
			Alto	Medio	Bajo
	1	Experiencia en gestión de ventas		X	
	2	Habilidades administrativas		X	
	3	Conocimiento en contabilidad			X
	4	Habilidades de negociación		X	
	5	Conocimiento en ventas		X	
	6	Habilidades financieras		X	

Fuente: elaboración propia

Como se puede evidenciar los especialistas seleccionados acreditan experiencia en el tema objeto de estudio, por lo tanto, se les considera las personas idóneas para tal función.

### **Paso 3: Validación de los especialistas sobre la propuesta de gestión de ventas**

A continuación, en las tablas 3.5, 3.6 y 3.7 se califica el grado de presencia de atributos por cada especialista con relación a las propuestas planteadas.

Tabla 33. Grado de presencia de atributos en las estrategias de venta

1: Muy alta presencia 2: Alta presencia 3: Baja presencia 4: Muy baja presencia 5: Ninguna presencia						
N°	Atributos	Escala				
		MA	A	B	MB	N
1	Parsimonia		X			
2	Pertinencia	X				
3	Flexibilidad	X				
4	Consistencia lógica		X			
5	Calidad de los resultados	X				
6	Creativo e innovador	X				
7	Suficiencia informativa		X			
8	Racionalidad	X				
9	Perspectiva		X			

Fuente: elaboración propia

Tabla 34. Grado de presencia de atributos en las estrategias de venta

N°	Atributos	Escala				
		MA	A	B	MB	N
1	Parsimonia			X		
2	Pertinencia	X				
3	Flexibilidad	X				
4	Consistencia lógica		X			
5	Calidad de los resultados		X			
6	Creativo e innovador		X			
7	Suficiencia informativa	X				
8	Racionalidad	X				
9	Perspectiva	X				

Fuente: elaboración propia

Tabla 35. Grado de presencia de atributos en la gestión de ventas

N°	Atributos	Escala				
		MA	A	B	MB	N
1	Parsimonia		X			
2	Pertinencia	X				
3	Flexibilidad		X			
4	Consistencia lógica		X			
5	Calidad de los resultados		X			
6	Creativo e innovador		X			
7	Suficiencia informativa		X			
8	Racionalidad	X				
9	Perspectiva	X				

Fuente: elaboración propia

**Paso 4: Resultados de validación de estrategias**

Una vez evaluados los atributos en cuanto a la gestión de ventas se evidencia que, en cuanto al criterio de las 3 personas, la propuesta es pertinente y aplicable como de mucha utilidad para la empresa, eso se corrobora con la inmediata aplicación de varias estrategias descritas en el presente plan.

## CONCLUSIONES

- J La fundamentación teórica de la gestión de ventas fue de gran ayuda para determinar que el modelo de gestión aplicado por la empresa no es el adecuado, por esto la fusión de los dos modelos de gestión propuestos por la presente investigación para la empresa *OUTLET ASSA* es viable y se puede evidenciar que cubre todas las necesidades de la compañía.
- J De acuerdo con el diagnóstico realizado en la empresa, se determinó que el crédito y la competencia desleal son causantes en la baja de ventas. Por otro lado, cabe destacar que el equipo comercial de la empresa es el adecuado y está muy bien formado para la atención del servicio al cliente, ya que la misión principal de los mismos es brindar un óptimo asesoramiento en la compra de un vehículo que se adapte a las necesidades del usuario.
- J Como se ha podido observar, en la actualidad las ventas tienen éxito gracias a las diferentes actualizaciones que se implementan en las gestiones conforme a las necesidades de la sociedad, por eso es importante considerar el hecho de que, el realizar alianzas estratégicas con otras empresas, puede ampliar una considerable visión del mercado.
- J Finalmente, el uso de nuevas herramientas tecnológicas como, por ejemplo, *Patio Tuerca*, este medio ayuda a tener una mejor interacción de los usuarios con la empresa y, por ende, un mayor interés en la compra, sintiéndose parte directa del proceso. Además, no se debe dejar a un lado el hecho de que, se debe actualizar los medios de financiamiento con una línea de crédito directa, con el fin de facilitar la decisión del cliente.

## RECOMENDACIONES

- J En base a la investigación propuesta y una vez realizado el análisis del modelo de gestión utilizada en la empresa *OUTLET ASSA*, se puede recomendar la utilización diaria del reporte de gestión de cada uno de los vendedores, para que de esta manera exista un mejor control del proceso y se puedan tomar decisiones de mejora en base a los feedback del mismo.
  
- J Otra de las recomendaciones que se deben considerar para mejorar la gestión de ventas de la compañía en mención, se enfoca en enriquecer los conocimientos de los vendedores de manera constante e interactiva, con el fin de que se manejen los nuevos términos que puedan incrementarse dentro el mercado y todo esté acorde al ambiente del comprador, entendiendo que el mismo es muy variante.
  
- J Por otra parte, es importante tomar la recomendación de realizar alianzas estratégicas, ya que, si bien es cierto, cada empresa maneja las ventas de sus propios productos, dentro del mercado es importante considerar el hecho de que mientras existan más aliados, mayor es la posibilidad de generar ingresos gracias al posible intercambio que se puede dar entre ellos para cubrir las necesidades que surjan de cada uno.
  
- J Como última recomendación, se debe considerar el hecho de que se incrementen nuevas herramientas tecnológicas y se propongan nuevos medios de financiamiento. De esta forma, podrá existir una sofisticada y actual manera de vender, adaptándose al medio de hoy en día, lo cual llama la atención del cliente y facilita el pago a través de una línea directa de crédito, sin tener que considerar la posibilidad de una negativa en cuanto al financiamiento.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, M., Salas, L., Jiménez, M., & Guerra, A. (2018). *La administración de ventas concepto clave en el siglo XXI* (Primera ed.). 3 ciencias. <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/02/La-administracion-de-ventas.pdf>
- Acosta, M., Salas, L., Jiménez, M., & Guerra, A. M. (2018). *La Administración De Ventas. Conceptos Clave en el Siglo XXI*: <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/02/La-administracion-de-ventas.pdf>
- AEADE. (2022). *Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. Boletín sector Automotriz en cifras*. <http://doi.org/https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2022/07/6.-Sector-en-Cifras-Resumen-Junio.pdf>
- Almeida, J., Lima, W., Da Silva, S. C., Maskio, S. R., & Jurandir, L. (2012). *Análisis De Los Factores Determinantes De La Decisión De Compra Del Consumidor En El Período Navideño. Un Estudio Desarrollado En La Región Del Gran Abc/Brasil*. Invenio, vol. 15, núm. 29, pp. 55-65: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87724146006>
- Antúnez, L. (2014). *La gestión profesional de ventas*. IT Campus Academy.
- Aramayo, W. (2019). *Calidad del servicio, satisfacción y fidelización*. Revista de investigación en Ciencias Administrativas y Sociales: <http://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/1729/1/ArticuloNo3equen7V3.pdf>
- Artal, M. (2015). *Dirección de ventas, Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. ESCIC Editorial. <http://librodigital.sangre.gorio.edu.ec/librosusgp/L4594.pdf>
- Bullemore, J., & Fransi, E. (2017). *La gestión de las fuerzas de ventas, un estudio exploratorio a través del método Delphi aplicado a las empresas chilenas y*

propuestas de mejoras. *Revista Academia & Negocios*, 2(2), 1-16.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5608/560863094001/html/index.html>

Castellano, A., & Madroño, D. (2019). *Propuesta de sistema de control de gestión para optimizar los procesos del departamento de compras y ventas*. *Revista Peruana de Administración* Vol. 1 N. 01: <https://revis-tarebe.org/index.php/repa/article/view/125/369>

Deloitte. (2020). *Perspectiva industrial industria automotriz*. D. Econosignal .  
<https://doi.org/https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/finance/2020/Perspectiva-Industria-Automotriz-DEconosignal.pdf>

Díaz, P., Salazar, D., & Vernaza, D. (2019). *Factores De Éxito En La Gestión De Ventas Aplicados A Establecimientos Gastronómicos*. *Revista mktDescubre FADE* N° 14, pp. 5 - 14: [http://dspac.e.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13748/1/mkt\\_n14\\_01.pdf](http://dspac.e.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13748/1/mkt_n14_01.pdf)

Ekos Negocios. (2022). *¿Cuáles son los vehículos más vendidos en Ecuador en el 2022?* <https://www.ekosnegocios.com/articulo/cuales-son-los-vehiculos-mas-vendidos-en-ecuador-en-el-2022>

Florez, J. A. (2015). *Proyectos de inversión para las pymes*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Florián, O., Kou, P., & Deza, J. (2020). *strategic model and its impact on the commercial management of an pyme company in the automotive sector*. Digital Object Identifier. <https://doi.org/https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/26872/Strategic%20model%20and%20its%20impact%20on%20the%20commercial%20management%20of%20an%20PYME%20company.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

- IICA, I. I. (2018). *Programa de Fortalecimiento de Capacidades Agroempresariales y Asociativas*; no 5. Manual 5: el mercado y la comercialización. <https://doi.org/978-92-9248-775-1>
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., & Skinner, J. (2005). *Gestión calidad y competitividad*. Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.
- Jaramillo, M. S. (2020). *Diseño de un modelo de perfiles de competencias para la gestión de selección de personal en la empresa Química Suiza Industrial del Ecuador*. Universidad Andina Simón Bolívar: [https://repositorio.u\\_asb.edu.ec/bitstream/10644/7467/1/T3264-MDTH-Jaramillo-Dise%C3%B1o.pdf](https://repositorio.u_asb.edu.ec/bitstream/10644/7467/1/T3264-MDTH-Jaramillo-Dise%C3%B1o.pdf)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación.
- Kuster, I., & Canales, P. (2006). *Evaluación y control de la fuerza de ventas: Análisis exploratorio*. *Universia Business Review* (9), 42-57. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43300903.pdf>
- León, N. I. (2013). *Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial*. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XIX, núm. 2, pp. 379-389: <https://www.redalyc.org/pdf/280/28026992014.pdf>
- Loor, G. M., Espinoza, M. Y., & Mejía, L. M. (2021). *Balanced Score Card para gestionar estrategias de marketing en el sector comercial de Ecuador*. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XXVII, núm. 3, pp. 334-350: <https://www.redalyc.org/journal/280/28068740021/html/>
- López, M. T. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas*. *Revista de la Universidad De Murcia*: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=46254>

- Moncayo, Y. P., Álvarez, J. W., & Salazar, M. V. (2021). *Modelo de Desarrollo Estratégico de Gestión de Ventas: Caso Práctico Emprendimiento Q'Motos, Ciudad de Riobamba*. Revista Polo del Conocimiento Vol. 6 N. 12: <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/3444/7754>
- Morales, V. (2014). *Administración de ventas*. Grupo Editorial Patria.
- Palacios, L. C. (2017). *Dirección estratégica*. ECOE Ediciones.
- Ramírez, P., Mendoza, A., & Meza, J. (2018). *Análisis Del Enfoque De La Gerencia Estratégica*. III Congreso Virtual Internacional sobre Desafíos de las Empresas del siglo XXI: <https://www.eumed.net/actas/18/empresas/7-analisis-del-enfoque.pdf>
- Rea, D., Paltín, C., & Piedra, M. (2020). *Análisis financiero del sector automotriz, un estudio aplicado a las empresas pertenecientes a una ciudad intermedia de un país en vías de desarrollo*. Escritos Contables y de Administración, 11(1), 48-66. <https://doi.org/https://revistas.uns.edu.ar/eca/article/view/1313/1140>
- REA, R. A. (2022). *Diccionario español*. <http://www.rae.es/>. Sección: Diccionario de la Lengua Española.
- Rodríguez, C., Duque, K., & Chávez, M. (2013). *Plan estrategias de ventas Chevrolet*. [https://issuu.com/plandeventaschevrolet/docs/plan\\_estrategias\\_de\\_ventas\\_final\\_ch\\_76bda4f6f2c02f](https://issuu.com/plandeventaschevrolet/docs/plan_estrategias_de_ventas_final_ch_76bda4f6f2c02f)
- Román, D. (2016). *Un análisis de las promociones de ventas al consumidor: los cambios que supone la introducción de los smartphones en esta táctica de marketing*. Universidad Central de Catalunya.

- Sánchez, P. C. (2014). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales. Manual*. Editorial CEP S.L. <https://doi.org/978-84-681-5468-8>
- Sumba, R. Y., Toala, A. J., & García, H. A. (2022). *Canales de comercialización en las ventas de la asociación 11 de octubre*. Revista Recimundo Vol. 6 N. 1: <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/1629>
- Tarazona, G., Vanegas, D., & Rodríguez, L. (2020). *Mejora de la toma de decisiones en ciclo de ventas del subsistema comercial de servicios en una empresa de IT*. Revista Científica, 38(2), 174-183. [https://doi .org/https://doi.org/10.14483/23448350.15241](https://doi.org/https://doi.org/10.14483/23448350.15241)
- Terán, F., & García, N. (2020). *Estrategias para el incremento de ventas; caso de estudio microempresa Mundo de Ensueños*. Enfoques, 4(16), 248-260. [https://doi.org /DOI](https://doi.org/DOI) : <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.97>
- Urdaneta, P. (2014). *Venta directa y comportamiento del consumidor de productos nutracéuticos*. Revista Científica afianzada en las diversas corrientes de pensamiento del Mercadeo Vol. 3 N. 1: <http://ojs.urbe.edu/index.php/market/article/view/2359>
- Vásquez, G. (2016). *Las ventas en el contexto gerencial latinoamericano*. Management, 16-22. [https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/59\\_Vasquez.pdf](https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/59_Vasquez.pdf)
- Zoltners, n. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2008). *Sales Force Effectiveness: A Framework for Researchers and Practitioners*. The Journal of Personal Selling and Sales Management Vol. 28, No. 2, <https://www.jstor.org/stable/40472137>

## ANEXOS



### Anexo 1. Formato de encuesta para los asesores de ventas de la empresa OUTLET ASSA

**Objetivo de la encuesta:** Diagnosticar el proceso de ventas que es aplicado en la actualidad en la empresa OUTLET ASSA.

**Instrucción:** Estimado Sr (a).la aplicación de esta encuesta forma parte de un proyecto de investigación académico que tiene como finalidad diagnosticar la situación actual de los procesos del OUTLET ASSA. Se aclara que los datos que se recojan mediante este cuestionario son anónimos y de uso exclusivo para el estudio. Utilice una escala numérica del 1 al 5 Indicando su nivel de acuerdo

**5** =Totalmente de acuerdo, **4** = De acuerdo, **3** = Neutral **2** = Desacuerdo **1** = Totalmente en desacuerdo

1. ¿Qué tiempo labora en la empresa *OUTLET ASSA*?

Menos de 1 año	De 1 a 3 años	Más de 3 años
----------------	---------------	---------------

2. ¿Conoce con absoluta claridad las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un modelo de gestión de ventas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ¿Es necesario diseñar un manual de ventas para mejorar la gestión de la empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. ¿Considera que la empresa prioriza al área de ventas como parte clave de la organización y reconoce el valor de esta?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. ¿Se siente motivado por parte de la dirección de la empresa para desarrollar sus actividades?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. ¿La empresa le brinda capacitación sobre la gestión de ventas necesaria para desempeñar sus funciones?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. ¿Está usted bien informado acerca de los productos que vende la empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. ¿Considera usted que ofrece información precisa sobre los productos que oferta?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. ¿La empresa ordena las tareas de su plan de ventas para alcanzar los objetivos establecidos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. ¿La empresa dispone de mecanismos para verificar, corregir u optimizar su gestión de ventas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. ¿La empresa dispone de una cartera de clientes la cual sea gestionada y actualizada de forma eficiente?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. ¿Considera que en la empresa lleva una adecuada evaluación de la fuerza de ventas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Gracias por la colaboración.

## Anexo 2. Formato de encuesta para los clientes del concesionario de la empresa OUTLET ASSA



**Objetivo de la encuesta:** Diagnosticar el proceso de ventas que es aplicado en la actualidad en la empresa OUTLET ASSA

**Instrucción:** Estimado Sr (a).la aplicación de esta encuesta forma parte de un proyecto de investigación académico que tiene como finalidad diagnosticar la situación actual de la gestión de ventas del OUTLET ASSA. Se aclara que los datos que se recojan mediante este cuestionario son anónimos y de uso exclusivo para el estudio.

Utilice una escala numérica del 1 al 5 Indicando su nivel de acuerdo

**5** =Totalmente de acuerdo, **4** = De acuerdo, **3** = Neutral **2** = Desacuerdo **1** = Totalmente en desacuerdo

1. ¿Considera que la empresa le hizo sentir cómodo?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

2. ¿considera que se trabajó en equipo con los compañeros para atenderle mejor?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

3. *¿Considera que el vehículo que se le ofertó es la mejor opción?*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

4. ¿Se le trató de forma profesional, respetuosa y oportuna?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5. ¿Fueron respondidas todas las preguntas durante el proceso de compra-venta incluido el momento de entrega?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6. ¿Fueron explicados los programas de mantenimiento, garantía y servicio postventa del vehículo?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7. ¿En la postventa el asesor se ha puesto en contacto con usted de acuerdo a la oferta de valor?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

8. ¿Las condiciones del vehículo adquirido fueron iguales a las descritas por el asesor comercial?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9. En general, ¿la forma de pago propuesta se ajusta a la realidad de la situación financiera personal?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10. ¿Cómo calificaría la imagen personal de la agencia al que compró el vehículo?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

11. Según la experiencia general personal, ¿qué probabilidades hay de que compre otro vehículo de esta agencia?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Gracias por la colaboración.