



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA PATIOS DE VEHÍCULOS
SEMINUEVOS EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

Tesis previo a la obtención del título de

Magister en Administración de Empresas mención Planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Christian Andrés Barragán Ramírez

Director:

Jorge Vladimir Núñez Grijalva, MBA

Ambato – Ecuador

Abril 2015

Diseño de un Modelo de Gestión Integral para Patios De Vehículos Seminuevos en la Provincia De Tungurahua

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato

por

Christian Andrés Barragán Ramírez

En cumplimiento parcial de
los requisitos para el Grado de
Magister en Administración de
Empresas mención Planeación



Departamento de Investigación y Postgrados
Abril 2015

Diseño de un Modelo de Gestión Integral para Patios de Vehículos Seminuevos en la Provincia De Tungurahua

Aprobado por:

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Ing. María Fernanda Salazar, MBA
Miembro Calificador

Ing. Jorge Vladimir Núñez Grijalva, MBA.
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villaroel
Secretario General

Dr. Walter Jiménez Silva, MBA
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Abril 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas mención Planificación

Tema: Diseño de un modelo de gestión integral para patios de vehículos seminuevos en la Provincia de Tungurahua.

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Christian Andrés Barragán Ramírez

Director: Ing. MBA Jorge Vladimir Núñez Grijalva.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Resumen Ejecutivo

Parte esta investigación planteando el problema en términos de determinar ¿cómo un modelo de gestión adecuado permite alcanzar la satisfacción y fidelización del cliente en los patios de vehículos seminuevos? Considerando que este sector comercial ofrece un producto en buenas condiciones, tiene un amplio mercado compuesto por clientes que lo adquieren al adecuarse a sus requerimientos y alcanzar mucha más oportunidad de compra, que un vehículo nuevo. Sin embargo a pesar del mercado que posee no ha podido aplicar estrategias que le permitan alcanzar la fidelización de sus clientes. Por ello y con el fin de aportar con una solución al problema planteado se procuró conocer las causas raíz que origina el mismo y se extrajo información primaria mediante la utilización de encuestas a los propietarios de patios de vehículos seminuevos de la Provincia de Tungurahua y a una muestra de clientes potenciales de éstas empresas. Como resultados se obtuvo que el nivel de educación de los empresarios incide en el desconocimiento de nuevos y modernos modelos de gestión que les permita enfrentar los retos que el mercado exige. Por lo que se recomienda aplicar un modelo de gestión integral para enfrentar la alta competencia empresarial y permanecer en el mercado del comercio de vehículos seminuevos.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Christian Andrés Barragán Ramírez, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 180378364-4, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Christian Andrés Barragán Ramírez

180378364-4

Dedicatoria:

*A Dios en primer lugar quien me permite cada día abrir los ojos y ver lo maravilloso de la vida.
En especial a mi madre por indicarme que la superación del camino difícil es lo más reconfortante, a mi padre y hermanas, gracias por su amor y valores con los que me supieron formar, siendo la base fundamental en mi vida y que con su apoyo incondicional me han permitido lograr la culminación de este proyecto.*

A todas aquellas personas que de una u otra manera estuvieron presentes y que ahora ocupan un lugar muy especial.

Christian

Reconocimientos

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por haberme abierto las puertas de tan prestigiosa institución, así como a todos los docentes del programa de Maestría en Administración de Empresas, quienes con sus invaluable enseñanzas contribuyeron significativamente en mi formación y mejoramiento profesional.

De manera especial al Ing. MBA Jorge Núñez Grijalva, por su valiosa guía y apoyo brindado para la culminación de este trabajo de tesis.

A los propietarios de los patios de vehículos, quienes restando tiempo a sus labores colaboraron con la presente investigación

Christian

Resumen

La provincia de Tungurahua es considerada como el tercer parque automotor del país, se reconoce la existencia de 64 empresas comercializadoras de vehículos seminuevos, ubicadas mediante investigación de campo e información del INEC. Actualmente este sector comercial se encuentra atravesando serias dificultades para mantenerse en el mercado, pues enfrentan reformas tributarias, que imponen un nuevo sistema de compra y venta para estos vehículos. Otro gran problema que enfrenta este sector empresarial es la administración empírica, pues; la mayoría de estas empresas desconocen modernas herramientas de gestión que promueven la satisfacción y fidelización de clientes.

El objetivo principal de esta investigación es aportar a la solución del problema, siguiendo un procedimiento que partió de un diagnóstico para determinar las causas origen del mismo, se manejó la estadística descriptiva, mediante la aplicación de encuestas a los propietarios de patios de vehículos seminuevos de la Provincia y a una muestra de potenciales clientes de las empresas, desde donde se obtuvo la información primaria requerida.

Como resultados se obtuvo, que las empresas comercializadoras de vehículos carecen de un modelo de gestión integral, que les permita mejorar y estandarizar los procesos de administración empresarial y la comercialización de vehículos seminuevos con el fin de enfrentar los retos que el mercado exige.

Determinándose la necesidad de proponer un cambio en los métodos de comercialización de los vehículos seminuevos incorporando un modelo de gestión integral, basado en la planificación estratégica, la administración por procesos y el control del sistema propuesto, con el fin de lograr una retroalimentación y mejora continua. Buscando una cultura de calidad y excelencia en las actividades realizadas por estas empresas.

Abstract

The primary objective of this research is to design a complete management model for second-hand car dealerships in the province of Tungurahua to provide a solution to the problem, following a process that starts from a diagnostic that was created to determine the causes. During the development, descriptive statistics were applied by means of a survey conducted to the owners of new and second-hand car dealerships of the province, and a sample of potential customers of the companies in which the required main information was taken. As a result, it was found that car dealership companies lack of a complete management model that enables them to improve and standardize the management processes of the companies and the commercialization of second-hand cars in order to face the challenges that the market demands. It was determined the need to propose a change in the way that second cars are sold, including a complete management model based on the strategic plan, the management process and the budgetary monitoring that were proposed. All of these to get a feedback and continuous improvement, looking for quality service and excelling in all of the activities developed by the companies.

Keywords: management, commercialization.

Tabla de Contenidos

Ficha técnica.....	iii
Resumen ejecutivo.....	iii
Declaración de originalidad y responsabilidad.....	iv
Dedicatoria.....	v
Reconocimientos.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
Lista de tablas.....	xiii
Lista de figuras.....	xv
CAPÍTULOS	
1. Introducción.....	1
1.1. Presentación del trabajo.....	1
1.2. Descripción del documento.....	2
2. Planteamiento de la propuesta de trabajo.....	3
2.1. Información técnica básica.....	3
2.2. Descripción del problema.....	3
2.3. Preguntas básicas.	4
2.4. Formulación de meta.....	5
2.5. Objetivos.....	5
2.6. Delimitación funcional.....	5
3. Marco teórico.....	7
3.1. Definiciones y conceptos.....	7
3.1.1. Administración.....	7
3.1.2. Gestión administrativa.....	7
3.1.2.1. Planificación.....	8
3.1.2.2. Planeación estratégica.....	9
3.1.2.3. Organización.....	11
3.1.2.4. Dirección.....	12

3.1.2.5.	Control.....	14
3.1.3.	Modelos de gestión.....	15
3.1.4.	Gestión integral.....	15
3.1.5.	Modelo de gestión integral.....	16
3.1.6.	Comercialización.....	19
3.1.6.1.	Modelos de comercialización.....	19
3.1.7.	Comercialización de vehículos.....	22
3.1.7.1.	Concesionario.....	22
3.1.7.2.	Patio de vehículos seminuevos.....	23
3.1.8.	Factores para la comercialización de autos seminuevos.....	23
3.1.8.1.	Auto usado: una alternativa económica.....	24
3.1.8.2.	El lugar indicado para la comercialización de vehículos.....	24
3.1.8.3.	Servicios adicionales para la comercialización de un vehículo seminuevo.....	25
3.1.8.4.	Usados una inversión que debe ser legal.....	25
3.1.9.	Nuevas directrices para la comercialización de vehículos usados.....	26
3.2.	Estado del arte.....	29
4.	Metodología.....	32
4.1.	Diagnóstico.....	32
4.1.1.	Universo 1.....	33
4.1.2.	Universo 2.....	33
4.2.	Método aplicado.....	35
5.	Resultados.....	36
5.1.	Producto final del proyecto de titulación	36
5.1.1.	Propuesta de un modelo de gestión integral para patios de vehículos seminuevos.....	36
5.1.2.	Planeación.....	38
5.1.2.1.	Misión.....	39
5.1.2.2.	Visión.....	40
5.1.2.3.	Valores.....	41
5.1.2.4.	Matriz FODA.....	44

5.1.2.5.	Objetivos.....	45
5.1.2.6.	Estrategias.....	46
5.1.2.7.	Planificación de acción.....	47
5.1.2.8.	Consecuencias internas.....	48
5.1.2.9.	Áreas afectadas.....	49
5.1.3.	Estructura.....	50
5.1.3.1	Funciones genéricas para cada departamento.....	51
5.1.3.2	Identificación del personal- propuesta.....	53
5.1.4.	Proceso.....	54
5.1.4.1.	Ingreso de vehículo seminuevo a los patios para comercialización.....	54
5.1.4.2.	Proceso para comercialización de vehículos para asesores de venta.....	61
5.1.4.3.	Legalización y cancelación.....	82
5.1.5.	Control y dirección.....	85
5.1.5.1	Indicadores de gestión propuestos.....	86
5.1.6.	Integración de procesos.....	88
5.2	Evaluación preliminar.....	90
5.3.	Análisis de resultados.....	125
5.3.1.	Objetivo uno : diagnóstico del tipo de gestión que manejan los patios de vehículos seminuevos.....	125
5.3.2.	Objetivo dos : identificación de los modelos de gestión que pueden ser aplicados en los patios en los patios de vehículos seminuevos.....	129
5.3.3.	Objetivo tres :propuesta de un modelo de gestión integral para patios de vehículos seminuevos.....	133
6.	Conclusiones y recomendaciones.....	134
6.2.	Conclusiones.....	134
6.1.	Recomendaciones.....	135
 APÉNDICES		
Apéndice A	Evidencia de encuestas realizadas.....	136

Apéndice B	Evidencia mail INEC – Número de Empresas comercializadoras de vehículos.....	139
Apéndice C	Lista Patios de vehículos seminuevos.....	140
Apéndice D	Sustento PEA –(SISE).....	141
Apéndice E	Porcentaje de aumento efectividad con aplicación del modelo de gestión.....	142
Apéndice F	Encuesta para propietarios de patios de vehículos.....	143
Apéndice G	Encuesta para clientes de patios de vehículos.....	147
REFERENCIA	149

Lista de Tablas

1	Universo de patios de vehículos seminuevos.....	33
2	Universo de clientes.....	34
3	Misión de los patios de vehículos.....	39
4	Visión de los patios de vehículos.....	40
5	Matriz FODA.....	44
6	Objetivos propuestos.....	45
7	Estrategias propuestas.....	46
8	Líneas estratégicas propuestas	47
9	Relación entre estrategias y objetivos empresariales.....	48
10	Relación proyectos estratégicos – áreas estratégicas.....	49
11	Ficha de valoración mecánica para vehículos usados.....	56
12	Formato de ficha de apertura carpeta de respaldo vehículo - cliente.....	57
13	Ficha puesta en estado vehículo usado.....	58
14	Ficha toma de pedido de auto a futuro	66
15	Proforma estándar para clientes.....	71
16	Simulador crédito automotriz.....	72
17	Solicitud crédito automotriz.....	74
18	Reporte diario para área comercial de control.....	86
19	Indicadores de gestión.....	87
20	Instrucción de los propietarios de patios de vehículos.....	90
21	Figura legal de los patios de vehículos.....	91
22	Tiempo de la empresa en el mercado.....	92
23	Misión, visión, valores y objetivos de la empresa.....	93
24	Estrategias empresariales.....	94
25	Tiempo de formulación de las estrategias.....	95
26	Evaluación del desempeño.....	96

27	Clase de indicadores para evaluar el desempeño	97
28	Disposición de un organigrama funcional.....	98
29	Disponibilidad de procesos establecidos para el área de comercialización.....	99
30	Convenios con otras empresas.....	100
31	Empresas con las que mantienen convenios los patios de vehículos.....	101
32	Verificación y procesamiento de la información del cliente.....	102
33	Métodos de demostración utilizados para vender un vehículo.....	103
34	Maneras de formalizar la oferta del vehículo.....	104
35	Promedio de venta mensual de vehículos seminuevos.....	105
36	Disposición de una guía de entrega de vehículos.....	106
37	Socialización de la guía de entrega de vehículos.....	107
38	Toma de pedidos para ventas futuras.....	108
39	Contacto de los vendedores con los clientes luego de haber entregado el vehículo.....	109
40	Razones para contactarse con el cliente.....	110
41	Número de empleados de los patios de vehículos.....	111
42	Inducción al personal de ventas por parte de la empresa.....	112
43	Personal de ventas capacitado.....	113
44	Disposición de fichas técnicas de valoración.....	114
45	Evaluación de procesos de preventa, venta y posventa.....	115
46	Infraestructura patios de vehículos.....	116
47	Factores de éxito en la administración de un patio de vehículos.....	117
48	Consideración de las necesidades de los clientes.....	119
49	Razones para adquirir un vehículo en patios.....	120
50	Requerimientos del cliente en el proceso de venta.....	121
51	Requerimientos de nuevas formas de administración.....	122
52	Respaldo de la empresa comercializadora de vehículo.....	123
53	Instalaciones adecuadas patios de vehículos.....	124

Lista de Figuras

1	Modelo de gestión integral.....	17
2	Modelo de venta consultivo.....	19
3	Modelo de venta compleja.....	20
4	Modelo de venta de relación.....	21
5	Modelo de gestión integral para patios de vehículos seminuevos.....	37
6	Modelo de planificación estratégica para patios de vehículos seminuevos.....	38
7	Imagen empresarial.....	43
8	Organigrama estructural para empresas comercializadoras de vehículos seminuevos.	50
9	Organigrama funcional para empresas comercializadoras de vehículos seminuevos....	52
10	Identificación personal.....	53
11	Proceso de venta de vehículos seminuevos.....	54
12	Proceso de compra de vehículos seminuevos.....	54
13	Porta precio para vehículo en exhibición.....	59
14	Presentación vehículos seminuevos.....	60
15	Proceso para la comercialización de vehículos.....	61
16	Proceso de demostración del vehículo.....	67
17	Preparación de vehículo antes de entrega.....	75
18	Guía de entrega de vehículo seminuevo.....	76
19	Acta de entrega de vehículo seminuevo.....	83
20	Liquidación de compra de vehículos usados.....	84
21	Soporte brindado por el modelo de gestión.....	88
22	Satisfacción del cliente.....	89
23	Instrucción de los propietarios de patios de vehículos.....	90
24	Figura legal de los patios de vehículos.....	91
25	Tiempo de la empresa en el mercado.....	92
26	Misión, visión, valores y objetivos de la empresa.....	93
27	Estrategias empresariales.....	94

28	Tiempo de formulación de las estrategias.....	95
29	Evaluación del desempeño.....	96
30	Indicadores para evaluar el desempeño.....	97
31	Disposición o no de un organigrama funcional.....	98
32	Disponibilidad procesos establecidos para el área de comercialización.....	99
33	Convenios con otras empresas.....	100
34	Empresas con las que mantienen convenios los patios de vehículos.....	101
35	Verificación y procesamiento de la información del cliente.....	102
36	Métodos utilizados para vender un vehículo.....	103
37	Maneras de formalizar la oferta del vehículo.....	104
38	Promedio de venta mensual de vehículos seminuevos.....	105
39	Disposición de una guía de entrega de vehículos.....	106
40	Socialización de la guía de entrega de vehículos.....	107
41	Toma de pedidos para ventas futuras.....	108
42	Contacto de los vendedores con los clientes luego de haber entregado el vehículo.....	109
43	Razones para contactarse con el cliente.....	110
44	Número de empleados de los patios de vehículos.....	111
45	Inducción al personal de ventas por parte de la empresa.....	112
46	Personal de ventas capacitado.....	113
47	Fichas técnicas de valoración.....	114
48	Evaluación de procesos.....	115
49	Infraestructura patios de vehículos.....	116
50	Factores de éxito en la administración de un patio de vehículos.....	117
51	Consideración de las necesidades de los clientes.....	119
52	Razones para adquirir un vehículo en patios.....	120
53	Requerimientos del cliente.....	121
54	Requerimientos de nuevas formas de administración.....	122
55	Respaldo de la empresa comercializadora de vehículo.....	123
56	Instalaciones adecuadas patios de vehículos.....	124

57	El ciclo de mejora PDCA.....	130
58	El modelo Baldrige.....	131
59	Modelo EFQM de excelencia.....	132

Capítulo 1

Introducción

1.1. Presentación del trabajo

En la Provincia de Tungurahua existe un número considerable de empresas dedicadas a la compra venta de vehículos seminuevos, a tal punto de ser considerada según la AEADE (2012) como el tercer parque automotor del país. Para mantenerse en este mercado altamente competitivo, las empresas deben preocuparse por cubrir las necesidades de sus clientes, brindando un buen servicio, definiendo procesos y procedimientos y controlando con bases sólidas si se están alcanzando los objetivos y las metas trazadas.

Siendo el mercado de vehículos seminuevos uno de los más dinámicos, debido al avance tecnológico, infinidad de accesorios que dan un valor agregado a los vehículos y el alto número de competidores que enfrenta, es importante entonces; cambiar las viejas prácticas administrativas por nuevas formas de hacer gestión y generar una cultura de calidad y excelencia en las actividades realizadas por este sector.

El modelo de gestión integral propuesto involucra a la Planificación Estratégica para formular la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, con el fin de que las empresas planteen su direccionamiento, conociendo primero ¿quiénes son? y proyectarse al futuro ¿hacia dónde quieren llegar?. Un segundo aspecto fue determinar los procesos a seguir en cada una de las etapas de la comercialización como son los procesos en preventa, venta y posventa con el fin de incrementar la compra-venta de vehículos seminuevos, alcanzando la satisfacción de los clientes y fidelizándolos. Por último se presenta el control y la dirección mismos que se realizarán mediante CRM y la aplicación de indicadores que permitan obtener información cuantitativa sobre las metas alcanzadas.

1.2. Descripción del documento

Esta investigación formula un modelo de gestión integral para patios de vehículos seminuevos, que les permitirá a las empresas conocer las acciones para alcanzar el éxito empresarial. Se desarrollaron los siguientes capítulos:

CAPITULO I. Introducción, en esta sección se presenta dos aspectos: presentación de la propuesta y la descripción del documento.

CAPITULO II. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo, contiene la información técnica básica, descripción del problema, preguntas básicas, formulación de la meta y objetivos.

CAPITULO III, Marco Teórico, compuesto por definiciones y conceptos que atañen a la investigación como los Elementos del Proceso Administrativo y todos los aspectos que involucra a la Administración de Patios de Vehículos seminuevos. En una segunda parte se expone criterios expuestos en investigaciones previas, en un acápite conocido como Estado del Arte.

CAPITULO IV. Metodología, en este capítulo se presenta el diagnóstico, métodos utilizados, materiales y herramientas necesarias en la investigación.

CAPITULO V. Resultados, se encuentra el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas y el desarrollo de cada uno de los objetivos propuestos.

CAPITULO VI. Se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Diseño de un modelo de gestión integral para patios de vehículos seminuevos en la Provincia de Tungurahua.

Tipo de trabajo: Tesis.

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

2.2. Descripción del problema

En Tungurahua existen 64 patios de vehículos, 32 registrados según información vía mail del (INEC, 2014) - (apéndice B) y 32 identificados mediante investigación de campo (apéndice C) manejados por personas naturales quienes en su gran mayoría en base a un conocimiento empírico han creado su empresa y 13 concesionarios de vehículos nuevos, considerándose el tercer parque automotor del país en nuestra provincia, por lo que se la identifica como la “Ciudad Tuerca”, en donde la línea de comercialización de autos seminuevos tiene un gran atractivo, constituyéndose en una buena oportunidad de ganancia para los comerciantes . AEADE (2012)

Sin embargo, los patios de vehículos seminuevos carecen de una clara definición de cultura empresarial, que oriente su accionar con un modelo de gestión integral que permita tomar las mejores decisiones ante las dificultades y oportunidades del medio en el que se desarrollan, con el

riesgo de no poder ajustarse a los cambios que se dan en el entorno como producto de la modernización del Estado, desarrollo de nuevas tecnologías y la globalización.

El diseño de instrumentos, como procesos y un direccionamiento mal integrados, no permiten hablar de un modelo de gestión que actúe como un sistema que admita el desarrollo organizacional y el logro de la eficiencia y eficacia de las empresas comercializadoras de vehículos seminuevos, ocasionando problemas con entidades públicas y privadas, baja rentabilidad, reducida permanencia en el mercado, problemas judiciales, no respuesta de garantías, procesos fallidos en cierre de ventas y la no fidelización del cliente.

Este inadecuado manejo de aspectos relacionados con la orientación al cliente y la poca satisfacción de los mismos, con respecto a sus expectativas y necesidades, origina que las empresas comercializadoras de vehículos seminuevos de la provincia de Tungurahua, pierdan imagen frente a la competencia y por lo tanto posicionamiento en el mercado.

2.3. Preguntas básicas

¿Por qué se origina?

Por el desconocimiento y la inexistencia de un modelo de gestión adecuado que permita la satisfacción y fidelización del cliente, a través de la aplicación de apropiados procesos administrativos y de comercialización en los patios de vehículos seminuevos.

¿Dónde se origina?

En la mayoría de patios de vehículos seminuevos.

¿Qué lo originan?

La administración empírica de los patios de vehículos seminuevos, que por lo general están administrados en base a la tradición, la rutina y la intuición, sin considerar que existen modernas herramientas de gestión que permiten establecer una cultura de planificación y servicio al cliente.

2.4. Formulación de meta

Presentar un modelo de gestión integral que impulse los procesos de comercialización en los patios de vehículos seminuevos para el año 2015.

2.5. Objetivos

Objetivo General.

- Diseñar un modelo de gestión integral para mejorar los procesos de comercialización en los patios de vehículos seminuevos en la provincia de Tungurahua.

Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar el tipo de gestión que manejan los patios de vehículos seminuevos en la provincia de Tungurahua.
2. Identificar los modelos de gestión que pueden ser aplicados en los patios de vehículos seminuevos.
3. Proponer un modelo de gestión integral para patios de vehículos seminuevos en la Provincia de Tungurahua, que permita mejorar los procesos de comercialización.

2.6. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

El modelo de gestión integral para patios de vehículos seminuevos proporcionará:

1. Para los clientes:

La garantía de obtener, en todos los patios de vehículos seminuevos un tratamiento homogéneo y normalizado que responda a sus expectativas básicas.

2. Para los patios de vehículos seminuevos:

- Armonizar y elevar el nivel de servicio así como fidelizar a los clientes a través de la formalización de los procesos de comercialización.
- Poner a su disposición las reglas básicas que agrupan los mínimos exigidos por los clientes mediante la planificación estratégica.
- Reforzar su imagen haciéndola fuerte, estructurada y unificada a través del control y manejo de procesos.
- Elevar la competitividad con el uso del control y una correcta administración.

3. Para el personal:

- Crear el sentimiento de participar en un proyecto motivante.
- Normalizar los procesos base, gracias a una herramienta simple donde aparezcan claramente los puntos que no hay que olvidar.

El modelo de gestión integral como herramienta no cambia radicalmente la forma de trabajar, simplemente, formaliza los comportamientos y métodos básicos que hay que aplicar de manera sistemática en las actividades diarias.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. Administración

De acuerdo con Robbins (2009) la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Desde el punto de vista de Munch (2010) la administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos. Lo que importa observar según Daft (2006) es que el logro de las metas de una organización se da una manera eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales.

Estos enfoques evidencian que para alcanzar el éxito, metas y objetivos en una organización es necesario de una buena administración, entendiéndose por ésta, como la aplicación de un proceso que integra a los siguientes elementos: planificación, organización, dirección y control de actividades y recursos organizacionales con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad.

3.1.2. Gestión Administrativa

La utilización de la gestión administrativa garantiza a la empresa el mejoramiento continuo, basado en sus elementos que establecen el procedimiento a seguir. La gestión administrativa para muchos tratadistas es el proceso administrativo y desde este punto de vista se va exponer los criterios de algunos de ellos, como Luna (2013) quien considera que el proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Dentro de este marco Newstrom (2007) indica que el Proceso Administrativo, es la serie de cinco funciones clave para la consecución de resultados: planeación, organización, dotación de personal, dirección y control de los recursos organizacionales.

Como complemento Bernal (2008) aporta manifestando que la gestión administrativa comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del quehacer administrativo y hace referencia a los procesos de:

- Planeación, relacionada con el direccionamiento de las organizaciones hacia lo que será su futuro
- Organización, que comprende la división del trabajo por responsabilidad y áreas funcionales
- Dirección, que hace referencia a la conducción de las personas que laboran en las organizaciones para el logro de los objetivos previstos en la planeación
- Control, que se refiere al proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y las organizaciones para el logro de sus objetivos.

Bajo esta óptica se puede generalizar que la gestión administrativa se basa en cuatro funciones, la planificación, organización, dirección y control, que apoyadas en técnicas y herramientas, ejecutadas por personas capacitadas optimizan los recursos tecnológicos y materiales y se convierten en los elementos más importantes para impulsar resultados en una organización.

3.1.2.1. Planificación

Es importante conocer a donde se aspira llegar para poder definir el camino, este es el rol de la planificación que ha sido definida de la siguiente manera por Luna (2013) Planeación es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos, partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases se requiere que se encausen correctamente las otras fases del proceso administrativo. Correa (2009) indica que:

Planeación comprende la selección de misiones, propósitos y recursos a utilizar. Así los planes proporcionan un enfoque racional para objetivos seleccionados de antemano. Además implica innovación administrativa y permite salvar la brecha que nos separa del sitio a dónde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera no hubieran sucedido. La planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual; requiere una determinación consistente de los cursos de acción y que las decisiones se basen en propósitos, conocimientos y estimaciones consideradas.

Es necesario tener un claro juicio de la importancia de la planeación en las organizaciones, porque al definir el camino a través de la formulación de objetivos, políticas, programas se reduce el riesgo de equivocaciones y reduce la brecha que separa la situación actual y el sitio a dónde se aspira llegar.

3.1.2.2. Planeación Estratégica

La Planificación Estratégica es importante pues a través de ella se establece el direccionamiento para alcanzar los objetivos organizacionales. Luna (2013) la define como el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como entidad total, en un mediano y largo plazo. Iborra (2008) complementa el criterio anterior indicando que el objetivo del proceso estratégico es ejecutar estrategias que ayuden al éxito sostenible de la empresa. Diseñar estrategias creativas e innovadoras o definir posiciones únicas basadas en el análisis y diagnósticos exhaustivos, no son fines en sí mismo, son medios para alcanzar el éxito empresarial.

Una de las derivaciones de la Planificación, es la Planificación Estratégica porque al desarrollarla se elabora un mapa de ruta para la empresa, que partiendo de un direccionamiento como es la misión, visión, valores, principios organizacionales, se llega a la formulación de planes de acción que marcan el camino a seguir para alcanzar el éxito sostenido de la empresa,

Misión

Para Luna (2013) la misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principios, propósitos, estrategias y valores esenciales que deberán ser comprendidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio. Hernández (2011) la considera como el cometido que deben cumplir sus productos, servicios y agentes humanos para alcanzar sus objetivos. La misión debe estar definida en términos del sentido de existencia organizacional para servir a los usuarios o clientes, quienes al estar satisfechos, adquirirán sus productos y recomendarán a la empresa. En tanto que Matilla (2009) considera que la misión sería el medio que conduce al lugar que se desea alcanzar, la visión.

La misión constituye una herramienta fundamental en cualquier empresa, si se quiere que ésta perdure en el tiempo debe tener un camino por donde seguir, la formulación de la misión obliga a declarar el ¿por qué? y el ¿para qué? existe la empresa. Es recomendable que la misión sea una declaratoria breve y específica para llegar con un mensaje claro hacia todos los involucrados con la empresa. Indica el hoy de una organización

Visión

David (2013) indica que la declaración de la visión responde a la pregunta ¿En qué queremos convertirnos? Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión. Para Matilla (2009) la visión refleja de forma mucho más específica la forma de ser de la organización, que se basa en los valores. Hernández (2011) considera a la visión como un conjunto de ideas rectoras y mapa de rutas del futuro de la organización, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar.

La visión es el norte, el horizonte y sobre todo la claridad sobre la meta que se quiere alcanzar, concentra la importancia de la existencia de la empresa. Por ello se hace necesaria su formulación que integra los valores, los resultados, los compromisos empresariales hacia todos quienes integran la misma. Representa una imagen ideal de la empresa.

Estrategias

Existen muchos criterios y acepciones sobre estrategia, así Villalva (2009) establece que las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Munch (2011) reflexiona que las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, recursos y esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos en condiciones óptimas. A través de las estrategias se plantea el cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos. Hernández (2011) emite su criterio considerando a la estrategia como un concepto rector de acción de la empresa para enfrentar de manera efectiva las condiciones externas del mercado presente y o pronosticadas de los próximos años, ayuda a fundamentar las decisiones claves de la empresa, así como los cambios estructurales o de procesos tácticos y de operaciones. Dentro de este marco es Luna (2013) quien presenta la idea más interesante para definir a una estrategia: son los medios para alcanzar los fines.

Atendiendo a las consideraciones anteriores se puede concluir en la importancia de diseñar adecuadas estrategias empresariales, las mismas que llevadas a cabo permitirán a la empresa el poder competir eficientemente y alcanzar las metas trazadas.

3.1.2.3. Organización

A este segundo elemento dentro del proceso administrativo conocido como Organización le corresponde regular los recursos que requiere la empresa para alcanzar el éxito esperado. Luna (2013) define a la organización como un grupo de personas con una meta común, unidas por un conjunto de relaciones de personalidad-autoridad, establece también la importancia de la organización dentro de las empresas.

Importancia de la organización:

- Define la estructura correcta de la empresa
- Determina los niveles jerárquicos, indicados para el funcionamiento eficiente de sus integrantes
- Elimina la duplicidad de funciones en la departamentalización
- Es un medio para lograr lo planeado
- Coordina la división del trabajo para que de un orden
- Determina la estructura, para que las fases de dirección y control tengan bases confiables.

Una vez formulados los elementos guía de la empresa, corresponde definir los niveles jerárquicos, definir el grado de autoridad y responsabilidad que tendrán cada una de ellas, para cumplir con un trabajo ordenado en busca de alcanzar y lograr los objetivos empresariales.

Una organización se apoya en técnicas y herramientas como son los organigramas, manuales administrativos y diagramas de flujo.

a) Organigramas

Una herramienta utilizada por las organizaciones son los organigramas que se definen según Franklin (2009) como una representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en las que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Un Organigrama, es la representación gráfica de la estructura de una organización, en esta representación se indica cómo se interrelacionan los distintos departamentos que la componen. Dependiendo del tipo de organigrama también puede contener las funciones asignadas a cada departamento y el personal que lo compone.

b) Manuales administrativos

La mejor manera de comunicar y coordinar dentro de una organización es mediante la elaboración y aplicación de manuales administrativos que son considerados según Munch (2011) como documentos detallados que contiene en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa. Hernández (2011) menciona, que los manuales son compendios de todos los documentos administrativos relativos a la estructura, la organización de los procesos, los puestos y las funciones que van acompañados de cartas de presentación, la misión, la visión y los valores empresariales.

Es importante contar con manuales administrativos en una empresa, pues significa tener a la mano una guía de acción. Estas herramientas administrativas si son bien elaboradas deben contener información ordenada y sistemática que dependiendo del tipo de manual pueden ser de normas, políticas y procedimientos que permiten alcanzar una eficiente administración.

c) Diagrama de procedimiento o de flujo

Según Luna (2013) los diagramas de procedimientos conocidos también como flujogramas muestran la sucesión de pasos que constan en un procedimiento.

Y su importancia según el mismo autor radica en que:

- Mejoran las operaciones, combinándolas con otra parte del proceso.
- Permite una mayor simplificación del trabajo.
- Una mejor distribución de la empresa y de sus procesos.
- Determina la posibilidad de hacer una combinación de la secuencia de las operaciones para una menor circulación física.

Estas técnicas administrativas permiten a las empresas tener claridad en las actividades y el desempeño laboral, porque orientan hacia la organización e integración de las tareas, coordinando y dinamizando la actuación de los departamentos.

3.1.2.4. Dirección

Según Munch (2011) a la dirección se llama también ejecución, comando o liderazgo, es una función de trascendencia, que algunos autores consideran a la Dirección y Administración como una misma cosa. Para Luna (2013) Dirección es ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de decisiones para alcanzar en forma efectiva lo

planeado, organizado y de esta forma lograr los propósitos del organismo social. Es importante exponer las razones de la importancia de la Dirección que las manifiesta Munch (2010):

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización
- A través de ella se logra las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

En esta etapa se pone en práctica o se ejecutan los planes formulados en la Planificación, impulsando el éxito de la empresa mediante la motivación al personal, la comunicación, la supervisión y el liderazgo para lo cual también es un requisito contar con una persona responsable de la toma de decisiones en la empresa a la que se le conoce con el nombre de Gerente.

Gerencia

La importancia del gerente en una organización radica en el rol que debe cumplir, pues deben coordinar personas y recursos; sincronizar actividades y funciones para que las diferentes áreas que integran una organización puedan alcanzar las metas empresariales.

Así, (Gareth & George, 2006) manifiestan que **“El trabajo del administrador es ayudar a la organización a hacer el mejor uso de sus recursos para conseguir sus metas”**

Newstron (2007) Clasifica a los gerentes desde distintos niveles, así tenemos:

- El gerente de alto nivel está a cargo de un grupo de gerentes subordinados, esta persona establece planes, objetivos y estrategias generales.
- El gerente de mandos medios, es la persona que reporta a un ejecutivo y que dirige a los supervisores hacia la consecución de las metas y la instrumentación de los planes de una organización
- Gerente a cargo o supervisor, quien coordina las actividades de un grupo de empleados que realizan labores relacionadas en una unidad de una organización.

En una empresa es sumamente importante contar con personas que se identifiquen con el rol de gerentes, que ejerzan liderazgo, responsabilidad, motivación, ética y sobretodo capacidad de trabajo para que impulse el logro de los objetivos organizacionales.

3.1.2.5. Control

El último elemento del Proceso Administrativo es el Control, Hernández (2011) **“Indica que es mantener a la empresa u organización en el equilibrio deseado de ingresos, egresos, utilidad, producción calidad de sus productos etc.”.**

Luna (2013) considera al **“Control como la última fase del proceso administrativo, el cual viene a valorar lo que se hizo en la planeación, organización, integración y dirección”.**

Munch (2011) explica que el control implica las etapas de establecimiento de estándares, medición de resultados, corrección y retroalimentación, así como el ejercicio de los principios de excepción, función controlada, desviaciones, oportunidad y equilibrio de los objetivos.

Conocer si llegamos a cumplir los objetivos de cada una de las etapas del proceso administrativo, es a lo que ayuda el control, la evaluación y medición que permiten hacer la retroalimentación necesaria para tomar medidas correctivas y procurar alcanzarlos en el caso de no haberlos conseguido.

Indicadores

Mora (2012) presenta una reflexión sobre los indicadores de gestión:

Los indicadores son necesarios para poder mejorar: “Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar“. Los objetivos y tareas que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos y tareas, y son los “indicadores” los encargados de esa concreción. El término “indicador” en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los indicadores pueden ser: medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Otra explicación sobre los indicadores da Hernández **“Los indicadores de calidad son manifestaciones de la alteración a la normalidad o precisiones cuantitativas de esta”.** (2011).

Una organización debe formular y establecer indicadores para obtener información cuantitativa y cualitativa sobre la eficacia, efectividad y productividad. La aplicación de estas técnicas administrativas permite al empresario medir y precisar los resultados alcanzados y el nivel de ocurrencia de hechos para tomar acciones preventivas y correctivas en el accionar administrativo.

3.1.3. Modelos de Gestión

Los modelos de gestión según Tobar (2002) define desde cuatro puntos de vista 1. Se trata de la unidad mínima (irreductible) que contiene los elementos de la identidad de la organización. 2. Expresa un estilo de gerencia. 3. Expresa jerarquías. 4. Incluye razón e intuición, lo formal y lo informal. Sin embargo resulta muy interesante el criterio Quinn (1994) quien realiza la siguiente reflexión:

Todo administrador tiene creencias y opiniones sobre qué es lo que el jefe tiene que hacer, que en los estudios de gestión lo llamamos a estas creencias en ocasiones modelos. Existen muchos tipos de modelos que son representaciones de una realidad más compleja. Los modelos nos ayudan a representar, a comunicar ideas y a comprender mejor, los fenómenos más complejos del mundo real. En el entorno social, el modelo con frecuencia representa un conjunto de hipótesis o la línea general de pensamiento en relación a algún fenómeno. Ofrece una perspectiva especial sobre una realidad más compleja. Aunque los modelos pueden ayudarnos a ver determinados aspectos de un fenómeno, también pueden cegarnos hacia otros. Es una desgracia que los modelos de gestión estén en muchas ocasiones tan estrechamente relacionados con nuestra identidad y emociones que resultan muy difíciles de aprender.

Los modelos asumidos por los individuos con frecuencia reflejan modelos adoptados por la sociedad en general. Durante el siglo XX, han aparecido diversos modelos de gestión. Comprender estos modelos y sus orígenes permite a los directivos ampliar su comprensión u disponer de una mayor variedad de alternativas.

Los modelos de gestión continúan evolucionando a medida que cambian los valores de la sociedad, se modifican las perspectivas y nacen nuevos modelos de gestión.

Como se puede deducir los modelos de gestión son guías, políticas de actuación que determinan la ruta a seguir para realizar el trabajo gerencial, el modelo de gestión a aplicar en una organización mucho depende de la formación, creencias y convicciones que tenga un gerente con el fin de cumplir los objetivos de la organización y estos casi siempre están sujetos a los cambios que se están dando en la sociedad.

3.1.4. Gestión Integral

En el contexto actual realizar una gestión de empresas exige cumplir con todos los involucrados con la organización, por lo que es una obligación implementar sistemas de gestión integral como herramientas gerenciales para cumplir con las expectativas de los stakeholders. Entender que es una gestión integral permite según Echeverría (2009) observar a la empresa como un organismo completo e integrado en la sociedad, en el que todo está relacionado, desde los procesos de venta hasta los recursos humanos, han de compartir filosofía y objetivos. La visión global ya no corresponde únicamente al director general: cada uno de los elementos ha de actuar teniendo en cuenta al resto. Así nacen los SIG: Sistemas Integrales (o Integrados) de Gestión, en los que todo el

mundo cuenta. Usuarios, consumidores, trabajadores, accionistas... todos deben quedar satisfechos con el trabajo realizado si queremos que la empresa crezca y salga adelante.

De otra manera Atehortua (2008) Describe algunos modelos de referencia que comúnmente se utilizan para estructurar e implementar los sistemas de gestión integral. No necesariamente todo sistema de gestión dispone de un modelo de referencia.

Según su función: clasifica los sistemas según la tarea central que cumplen. Generalmente el sistema está relacionado con una dependencia de la estructura orgánica de la entidad, a saber:

- Sistema de control.
- Sistema financiero.
- Sistema de costos.
- Sistema de planeación.
- Sistema de información.
- Sistema de procesos
- Sistema de recursos humanos.

La mayoría de estos sistemas son discrecionales a cada organización y se determina según la complejidad de las actividades que realiza la organización, su configuración administrativa y el perfil de quienes realizan su diseño. En la práctica común de las organizaciones, se combinan estos enfoques de tal manera que los sistemas de gestión contienen elementos definidos por su finalidad y por aspectos de tipo funcional.

Al implementar sistemas de gestión integral en una organización se traza el camino a seguir de forma estructurada, apoyándose en los diferentes sistemas establecidos, integrándoles para alcanzar el cumplimiento de las exigencias de los involucrados, mediante el establecimiento de procesos y normativas, orientadas a alcanzar una mayor satisfacción y beneficio, siendo estos los resultados esperados por la organización en búsqueda de mayor competitividad.

3.1.5. Modelos de Gestión Integral

Labañino (2006) expone lo que considera un sistema integrado. Por definición, integrar es "formar las partes un todo". Estamos hablando por tanto de integrar sistemas tradicionalmente gestionados por separado en una única gestión. La gestión integrada no es más que una nueva forma de enfocar las actividades de una organización para gestionar integralmente las diferentes variables que son de interés para la organización, teniendo como propósito el logro de una política integrada

de gestión. Es una forma de responder a las nuevas exigencias en los mercados nacionales e internacionales. Apoya el criterio anterior Calderón (2005) cuando explica que el Modelo de Gestión Integral es una forma de pensamiento gerencial estructurado, que tiene como propósito que una organización se desarrolle integral y armónicamente, entendiendo por ello, que logre el mayor beneficio y satisfacción para sus usuarios, clientes, empleados, dueños, y para la sociedad en general. Por lo tanto se indica que se puede asociar diferentes modelos de gestión administrativa para formar un sistema de gestión que más comúnmente se conoce con el nombre de modelos de gestión integral. Se presenta el siguiente ejemplo de modelo de gestión integral.

Modelo de gestión integral para la calidad, competitividad Productividad

Según Calderón (2005) El Modelo de Gestión Integral orientado a la calidad y la competitividad es el hilo conductor que plantea la Corporación Calidad para el desarrollo integral y armónico de las organizaciones, este se fundamenta en una propuesta de Gestión Integral como sistema gerencial, compuesto por tres elementos: Gestión Estratégica, Gestión de los procesos del día a día y gestión de la cultura que interactúan sobre una organización de aprendizaje. Explica también que la gestión integral por calidad, implica administrar y gerenciar los componentes de una organización. Para esto se apoya en la producción, tratamiento y uso de la información; y en un enfoque que incluye tres elementos articulados y alineados: El direccionamiento estratégico, la gerencia de procesos (o del día a día) y la transformación de la cultura.

Figura 1: Modelo de Gestión Integral



Fuente: Calderón (2005, pág. 145)

Calderón (2005) agrega que la gestión integral por calidad promueve la búsqueda de logros y la articulación explícita e informada entre los tres elementos mencionados, es decir la congruencia entre:

1. Desarrollo integral armónico:

- Entre el direccionamiento estratégico y la gestión de procesos: al desplegar los planes, acordar metas y asignar recursos, se definen indicadores, se hace seguimiento y se tiene el control sobre el cumplimiento de metas.
- Entre el direccionamiento estratégico y la cultura: al construir significados comunes, adelantar acciones para el cambio en las creencias y hábitos de las personas; y promover el desarrollo del individuo dentro de la organización.
- Entre la cultura y la gestión de procesos : al adelantar estrategias que impulsen el apartamiento , la autonomía y la auto gestión para manejar los propios procesos , además de proveer capacitación y entrenamiento para el logro de objetivos.

2. Elementos de la gestión integral por calidad

- **Gestión Estratégica** (Proceso de Direccionamiento Estratégico): es el conjunto de acciones que orientan la organización hacia el futuro, a través del direccionamiento que da foco a los esfuerzos y logra la solidaridad de todas las personas hacia propósitos comunes de satisfacción de necesidades sociales. Es el proceso mediante el cual una organización determina lo que propone ser el futuro y cómo lograrlo garantizando un proceso fluido de construcción.
- **Gestión de procesos:** es el conjunto de acciones que permitan dar a cada persona la responsabilidad y la autoridad para controlar sus procesos, es decir; ajustar sus recursos para lograr los resultados esperados.
- **Gestión de la cultura:** es el conjunto de acciones necesarias para modificar, fortalecer o promover creencias o actitudes de las personas, las cuales se traducen en comportamientos que impedirían o reforzarían el logro de los propósitos de la organización.

Como se puede observar se integran tres modelos a saber: Gestión estratégica, gestión de procesos y la gestión de cultura, todos ellos sincronizados en un solo modelo de gestión integral que una vez aplicado llevará a una organización del aprendizaje, que puede ser la estrategia para alcanzar excelencia y competitividad empresarial.

Siendo este un estudio sobre el diseño de un modelo de gestión integral para patios de vehículos seminuevos con énfasis en comercialización es importante conocer sobre una segunda variable que es:

3.1.6. Comercialización

Para Moyano (2011) El sistema comercial o marketing de la empresa es el nexo de unión entre la organización y el entorno. Sus funciones son estudiar la forma de iniciar, facilitar y llevar a cabo relaciones aceptables de intercambio voluntario, mediante la concepción, fijación del precio, comunicación y distribución de productos que satisfagan las necesidades de los clientes, de la organización y de la sociedad.

Coincide con este criterio Escribano (2006) manifiesta que el término comercialización, mercadotecnia o marketing son sinónimos, haciendo referencia todos ellos a aquellas actividades de la empresa que tienen como objetivo conocer cuáles son las necesidades de los clientes y satisfacerlas. Hay autores como Kriesberg (2004) que reducen el campo de acción de la comercialización a todas las actividades relacionadas con la movilización de los artículos desde productos hasta el consumidor. También se comprendería todas las actividades de intercambio en la compra y venta. Por último se expone el criterio de García (2011) quien considera que ventas y marketing son la misma cosa, la misma moneda, pero en sus diferentes caras.

De los criterios anteriores se puede concluir que tanto el marketing como las ventas y la comercialización son básicamente lo mismo, por lo tanto siguen el mismo proceso para alcanzar los objetivos que son satisfacer necesidades con el fin de obtener un beneficio.

3.1.6.1. Modelos de Comercialización

Existen modelos de comercialización para aplicarlos de acuerdo al entorno que rodea a la organización, en este caso se presentarán a los siguientes:

Modelo de Venta Consultivo



Fuente:<http://sebastianpatron.blogspot.com/2011/10/las-diferencias-entre-la-venta.html>

La venta consultiva comienza por el conocimiento del producto a ofrecer, como segundo paso se indaga sobre las necesidades del cliente para que en función de ese requerimiento se pueda brindar el bien o servicio. Patrón (2011) considerar el siguiente procedimiento.

- La creación de la confianza: Aquí vemos que en lo que es la venta tradicional solo es una breve presentación, en su lugar el en modelo consultivo hay toda una introducción y una completa presentación no solo de la persona sino también de la empresa.
- El descubrimiento de necesidades: Este punto en lo que es el modelo tradicional importa poco ya que la necesidad es vender, en su lugar el modelo consultivo es la clave para evaluar una solución a su necesidad.
- La presentación de la solución: Aquí la venta tradicional tiene todo un esfuerzo para poder intentar a llegar a cerrar una venta, mientras tanto en el modelo consultivo es acorde a la necesidad porque la presentación le es lógica para el cliente.
- El cierre: En este punto la venta tradicional se enfrenta al mayor esfuerzo lo que lo hace muy difícil de lograr mientras que por todo lo expuesto anteriormente es muy sencilla el tipo de cierre en la consultiva.

El modelo de venta consultiva parte del conocimiento de las necesidades del cliente creando así una fácil preparación y prospección del posible comprador, logrando un target definido al cual se puede ofrecer el bien o servicio dando al usuario una solución a su necesidad al momento de concluir la venta. Con este procedimiento se aspira un resultado, que es la satisfacción del cliente y asegurar que se vuelva a repetir las ventas.

Modelo de Venta Compleja

El siguiente modelo conocido como venta compleja lo describe Cano (2013)

Figura 3: Modelo de Venta Compleja



Fuente: <http://pimeon.com/pimeblog/a-puerta-fria/>

El desarrollo de este modelo se lo realiza a través de preguntas para cada uno de los pasos a seguir:

1. Cristalizar la idea: Siendo este cliente como es, y siendo mi empresa la que es, ¿qué podemos venderle?
2. Arrancar el proyecto: ¿Cuáles son los objetivos? ¿Cómo se planifican? ¿Quiénes son los responsables?
3. Valorizar la solución: Dar la respuesta óptima para llevarnos el gato al agua.
4. Capitalizar la venta: ¿Por qué nuestra oferta ha sido la elegida? ¿Qué otros clientes podrían estar interesados? ¿Con qué adaptaciones?

Al existir una infinidad de clientes con sus propias decisiones con respecto a la compra de un producto, la empresa debe entregar un conjunto de personas responsables que planificando las ventas en función de proyectos, permitan en base a una solución concreta de las necesidades de un cliente, concretar las ventas.

Modelo de Venta de Relación

Según Fajardo (2011) un modelo de relación es un conjunto de pautas y políticas definidas con claridad y replicables de forma obligatoria para dirigir la manera en la que realizamos intercambios con la otra parte.

Figura 4: Modelo de Venta de Relación



Fuente: <http://www.ticweb.es/wp-content/uploads/2010/03/crm2.gif>

Por otro lado explica los elementos que permiten resultados a través del CRM, siendo los siguientes (Zapata, 2006) :

El marketing relacional posee elementos claves que permiten resultados óptimos como: el interés en conservar a los clientes, resaltar beneficios que ambos, cliente - empresa, pueden obtener, el establecimiento de una cooperación a largo plazo, la calidad para aportar mayor valor al cliente y por último el compromiso de incluir a varios sectores de la corporación así

como a los empleados, vendedores, proveedores e incluso los mismos clientes. Con el fin de Fidelización, vinculación y retención de clientes son tres palabras de moda en el área del marketing cuyo único deseo es el de mantener a los mejores clientes de la empresa en ella. Así también podemos encontrar otra forma de ver éste enfoque el cual se relaciona con el marketing uno a uno, el cual en un mundo donde el mercado y la oferta son tan cambiantes, es necesario que al cliente se le atienda de la mejor manera; y no en el servicio, sino que en la interrelación que existe entre el consumidor y una empresa.

Aparte de que el CRM, permite mantener una estrecha relación con los clientes, es una estrategia competitiva para la organización, tiene como ventaja que se ayuda de la tecnología con el objeto de suministrarse la información sobre los clientes y conocer las necesidades del mismo para alcanzar una perfecta interacción.

3.1.7. Comercialización de Vehículos

Al tener claro el concepto de comercialización explicado en el apartado anterior, se puede aplicar este concepto a la comercialización de vehículos. Entonces es el conjunto de acciones destinadas a planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que permitan poner en un momento indicado los vehículos en manos de los clientes.

3.1.7.1. Concesionario

Para Editorial Océano (2005) el concesionario es **“poseedor de una concesión otorgada por una sociedad, gobierno u otra corporación autorizada”**. La Editorial Espasa (2005) define al concesionario como una práctica económica que se asienta normalmente en un previo contrato de colaboración de perfil y contenido variable. No es raro que pueda confundirse con otros afines como, las franquicias, la comisión o la agencia, por medio del cual una empresa concedente establece un sistema de comercialización de sus productos y servicios, a través de una red de establecimientos que pertenecen a uno u otros empresarios (concesionarios) que se comprometen a cambio de una comisión a vender una determinada cantidad de mercadería que produce o contribuye el concedente y en su caso a prestar un buen servicio de asistencia posterior a la venta.

En este caso concreto los concesionarios de vehículos son personas naturales o jurídicas que adquieren los vehículos para volverlos a vender a futuro con un margen de utilidad o ganancia, además para ello puede dar como valor agregado la asistencia técnica a los clientes.

3.1.7.2. Patio de Vehículos Seminuevos

Para García (2012) Los patios de venta de carros usados son de carácter más formal y cuentan con una organización más responsable que las ventas de automotores usados en las ferias libres. Con mucha frecuencia estos patios tienen una importante promoción a través del Internet que les permite mayor seguridad y eficacia respecto a la compra venta de lo que ofertan. Siendo esta la razón por la que son de preferencia de los compradores que desean autos para su uso y no para la negociación ulterior como sucede con la compra venta de las ferias.

Por lo tanto un patio de vehículos seminuevos se considera al lugar donde compran todo tipo de autos, camionetas, camiones, de toda marca, como por ejemplo Ford, Fiat, Peugeot etc., para volverlos a vender con el respectivo incremento de precio por ganancia o utilidad.

Vehículo Seminuevo

López (2009) explica que no existe una definición estándar por ley para definir a los vehículos seminuevos. Sin embargo, se suele hablar de aquellas unidades que no superan los 2 años de edad ni los 25.000 Kilómetros. Se puede garantizar, si bien en este caso lo más probable (una vez agotada la garantía oficial con respaldo del fabricante) es que la garantía (obligatoria por ley y nunca inferior a un año para vehículos de ocasión comercializados por un vendedor profesional o concesionario oficial) la proporcione el propio concesionario y no el fabricante.

Se puede decir que los vehículos seminuevos son aquellos que tienen un periodo corto de recorrido y la garantía de buen funcionamiento.

3.1.8. Factores para la Comercialización de Autos Seminuevos

Según Costales (2014) el negocio de autos usados en el Ecuador siempre ha existido.

Pero hace dos años, aproximadamente tomo mayor fuerza gracias a la restricción en la importación y venta de vehículos nuevos y al incremento de los aranceles. El número de patios de compra y venta de autos aumento notablemente a pesar de que los usados también se revalorizaron gracias a estas reformas en las leyes. No obstante, estos siguieron siendo asequibles para los compradores. Pero no solo los patios de autos ingresaron a este negocio alterno a la venta de nuevos, pues los mismos concesionarios se sumaron a esta tendencia. Estas empresas vieron la oportunidad de complementar sus negocios y equilibrar sus ganancias comercializando usados Es por eso que ahora sus clientes pueden entregar un vehículo usado como parte de pago para un nuevo mientras que ellos lo vuelven a vender a un mejor precio. Todo esto después de haberlo sometido a rigurosos chequeos técnicos para garantizar su funcionamiento. Sin lugar a dudas, este negocio se mantendrá en crecimiento mientras las leyes en cuanto a su comercialización sigan iguales. Esta es una buena opción para todos aquellos que se dedican a esta actividad y que es su motor productivo y el de sus

familias. También representa una oportunidad para el sector de las autopartes, ya que es habitual que en un usado se necesiten piezas que se han desgastado con el paso del tiempo. Así se dinamiza la economía de la industria automovilística y del país en general.

Sobre la base de las ideas expuestas se puede colegir que la comercialización de autos seminuevos es un negocio prospero en el Ecuador, especialmente en esta época que las reformas legales para la importación de vehículos han sido modificadas para impulsar este negocio.

3.1.8.1. Auto Usado: Una Alternativa Económica.

Según Seib (2014), en el artículo publicado en la revista Carburando, realiza un análisis del porqué las personas se inclinarían por la compra de vehículos seminuevos o de segunda mano y concluye:

- Uno de ellos es el precio inicial de un vehículo nuevo. Si se toma en cuenta que actualmente los modelos más económicos bordean los USD 13000 y que a ello se deben sumar los costos de mantenimientos rutinarios de garantía, muchos compradores piensan dos veces antes de realizar esa inversión.
- Otro elemento es la acelerada depreciación que sufren los vehículos en sus primeros años de uso, y que hace que comprar uno no sea un buen negocio para alguien que planea tenerlo durante dos o tres años. Si lo es, en cambio para quien lo quiere adquirir, pues por un precio rebajado obtiene una unidad que por su poco tiempo de uso generalmente está en buen estado y no tiene un gran recorrido.
- Estos vehículos, denominados seminuevos, suelen tener una alta demanda y su oferta se concentra en espacios como concesionarios, patios de renombre, sitios web, por ser los más demandados por quienes buscan la opción más cercana, pues el auto de almacén por una u otra razón no se puede adquirir.
- En cualquier caso, las claves para una buena compra son identificar la necesidad específica que quiere entender, definir el monto que se puede destinar a ese fin y realizar exhaustivas comparaciones entre las opciones encontradas. Una inversión de varios miles de dólares amerita esa dedicación.

Sin lugar a dudas que una buena alternativa para tener un vehículo propio, especialmente para un segmento de mercado que no tiene la capacidad económica o las facilidades de créditos, es la compra de los vehículos seminuevos, ya que el precio, la reducción de impuestos y la satisfacción de los requerimientos de clientes impulsan su compra y permiten que esta actividad económica tenga un gran impulso.

3.1.8.2. El Lugar Indicado para la Comercialización de Vehículos Seminuevos.

Según Terán (2014) respecto al crecimiento de la oferta para los vehículos seminuevos y cuál sería el lugar indicado para la compra, menciona que:

- Los sitios especializados en estas ventas se han incrementado, ya sea por internet, ferias, medios de comunicación o patios de autos para satisfacer la demanda existente.
- Lo más común son las grandes ferias en las ciudades en donde cientos de personas pueden comprar o vender determinado auto pero se corre un riesgo al momento de hacer negocios en esos espacios debido a la mala voluntad de ciertos individuos.
- Otra de las posibilidades es revisar las publicaciones periódicas en los medios de comunicación. Muchas veces se pueden encontrar autos en buen precio.
- Los patios de autos también han acaparado cierto porcentaje del mercado automotor al brindar productos con cierta garantía mecánica y de seguridad. Es por eso que muchas personas optan por visitar la mayor cantidad posible de estos negocios y así asegurar la compra. Cabe mencionar una vez que se realizó el trato es muy complicado volver marcha atrás.

Los vehículos seminuevos son encontrados con mayor facilidad y mejor precio en las ferias de las distintas ciudades del Ecuador, otro medio de fácil acceso es el internet, sin embargo la garantía del producto la extienden los patios de carros que en muchas ocasiones dan un valor agregado como es el servicio mecánico y la confianza de que no son vehículos robados.

3.1.8.3. Servicios Adicionales para la comercialización de un vehículo seminuevo.

Con el fin de captar mercado y procurar fidelizar clientes las empresas dedicadas a esta actividad deben procurar brindar servicios adicionales como los que sugiere Woo (2014)

- Antes de comprar un vehículo usado es obligatorio verificar su funcionamiento pues la compra de un vehículo usado siempre requiere de una revisión minuciosa de sus componentes generales y algunos específicos.
- Es por eso que es recomendable asistir a un taller certificado ir con un mecánico de confianza para que el vehículo supere ciertas pruebas indispensables. De este detalle puede depender que el negocio sea exitoso para ambas partes, sobre todo para el comprador.

La innovación y creatividad en las empresas comercializadoras de vehículos seminuevos, les impulsa hacia la competitividad, si las empresas comercializadoras de vehículos tienen como visión el brindar servicios adicionales como: talleres mecánicos, la garantía de que ofertan vehículos de calidad y en perfecto funcionamiento y cualquier otra estrategia como servicio posventa, les permitirá a este sector comercial ganarse una buena imagen y posicionamiento en el mercado.

3.1.8.4. Usados, una Inversión que debe ser Legal.

Por otro lado Paguay (2014) aporta a las recomendaciones anteriores con las siguientes:

- Los interesados en un auto de segunda mano deben certificar su procedencia la compra y venta de un vehículo usado supone una gran responsabilidad para cada una de las partes involucradas, pero sobre todo para el adquiriente ya que ha habido casos en los que una persona puede perder los ahorros de su vida al comprar un usado sin respaldo legal.
- Por eso es importante verificar que los documentos estén en orden antes de realizar cualquier pago o firmar un contrato de compra venta. En sitios como las ferias que se realizan en las ciudades existen puestos de policía en los que se puede constatar el origen de un vehículo.
- Los concesionarios, páginas de internet o patios de autos tienen un porcentaje mayor de seguridad gracias a ciertos filtros que emplean. Estas empresas verifican la legalidad de cada uno de los productos que venden a sus clientes.
- Este proceso, sumado a la revisión técnica y a escoger el lugar ideal para la compra, contempla los pasos a seguir en la adquisición de un auto usado. La seguridad en todos los aspectos debe ser priorizada en un negocio de este tipo.

Las recomendaciones antes descritas garantizan una buena inversión, pues es necesario verificar la procedencia del vehículo, el buen funcionamiento y la garantía extendida por la empresa en donde se los adquiere.

3.1.9. Nuevas Directrices para Comercialización de Vehículos Usados

El Servicio de Rentas Internas (2014) con el propósito de brindar seguridad a la ciudadanía en las transacciones de compraventa de vehículos usados a través de intermediarios, ha emitido la resolución **No. NAC - DGERCGC14-00575**.

Al respecto Resuelve:

"Disponer de instrumentos documentales que permitan otorgar certeza jurídico-tributaria a los negocios celebrados en la compraventa e intermediación para la compraventa de vehículos usados, disponer de los mecanismos necesarios para facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de las operaciones, así como su gestión y control"

Artículo 1. Ámbito de aplicación.

1. La presente Resolución extiende su ámbito de aplicación a las actividades habituales consistentes en operaciones de compraventa de vehículos automotores usados y en servicios de intermediación en la compraventa de vehículos automotores usados, sean efectuadas mediante establecimiento abierto al público o bajo cualquier otra modalidad.

2. De conformidad con el artículo 63 de la Ley de Régimen Tributario Interno, las personas físicas o jurídicas que realicen las actividades descritas en el apartado anterior son sujetos pasivos del IVA.

3. A efectos de lo dispuesto en la presente resolución, se aplicarán las definiciones de vehículo automotor previstas en la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y las normas técnicas emitidas por la autoridad competente, y se entenderá como vehículo automotor usado, aquel que haya sido matriculado a nombre de

una persona natural o jurídica, después de su producción o importación, sin perjuicio de la intensidad de uso que le haya dado su primer propietario.

Artículo 2. Objetivo.- El objetivo de la presente Resolución es disponer de instrumentos documentales que permitan otorgar certeza jurídico-tributaria a los negocios celebrados en la compraventa e intermediación para la compraventa de vehículos usados, disponer de los mecanismos necesarios para facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de las operaciones, así como su gestión y control.

Artículo 3. Actividad de compraventa de vehículos automotor usados.

1. Son actividades de compraventa de vehículos automotor, aquellas que se realicen con habitualidad para incorporarlos al inventario o como mercaderías, con el propósito de venderlos y obtener una utilidad por la misma. La misma consideración tendrá el vehículo que se reciba como precio o parte del precio de otro vehículo.

2. La adquisición de los vehículos para incorporar al inventario o como mercadería, si el transmitente es sujeto pasivo de IVA, deberá sustentarse en la correspondiente factura, gravada con IVA de conformidad con lo dispuesto en el artículo 63 de la LRTI.

3. La adquisición de los vehículos para incorporar al inventario o como mercadería, si el transmitente actúa como particular, no sujeto pasivo de IVA, deberá sustentarse con una Liquidación de Compra de Vehículo Usado.

4. La transmisión de los vehículos está sujeta a IVA sobre la totalidad del precio, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 63 de la LRTI.

5.-Las operaciones descritas en los apartados 2, 3 y 4 deberán sustentarse, además, en los siguientes documentos, que se conservarán al menos durante el plazo general de prescripción de las obligaciones tributarias.

a. Contratos de compraventa suscritos por las partes intervinientes.

b. Comprobante de pago del Impuesto a la Transferencia de Vehículos que corresponda asumir al adquirente, en virtud de la Ley de Creación del Fondo de Vialidad para la Provincia de Loja.

c. Inscripciones que correspondan en el registro de matrículas de vehículos automotores.

6. En los casos de permuta de vehículos, o de entrega como precio o parte del precio de otro vehículo, se aplicarán las normas de este artículo que sean del caso.

7. En la Liquidación de Compra de Vehículo Usado figurará como vendedor el propietario del vehículo según consta en la matrícula, o quien cuente con poder suficiente y debidamente conferido por el propietario para la transferencia del vehículo.

Artículo 4. Actividad de intermediación en la compraventa de vehículos automotor usados.

1. Son actividades de intermediación en la compraventa de vehículos automotor usados, aquellos servicios que se presten para facilitar la venta de vehículos del que el intermediario no sea propietario, y sean de la clase que fueran dichos servicios (negociación, promoción, depósito, exhibición, mantenimiento, gestión de trámites para el cambio de titularidad, financiación del precio que se espera obtener, etc.), y cuya remuneración, explícita o implícita, consista en una comisión fija o porcentual, monetaria o en especie, sobre el precio de venta final.

2. La intermediación en la compraventa de vehículos automotor está sujeta a IVA sobre el valor de los servicios prestados, debiéndose emitir la factura correspondiente a la persona que realizó el encargo en el momento en que se conozca el precio cierto por el que se efectuó la venta, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 63 de la LRTI.
3. El intermediario que vaya a gozar de la posesión del vehículo automotor durante todo o parte del tiempo en que se desarrollen sus servicios, entregará a su propietario un Acta de Entrega - Recepción de Vehículos Usados, que no servirá para sustentar costos y gastos.
4. Las actividades de intermediación en la compraventa de vehículos automotor deberán formalizarse, además, en los siguientes documentos:
 - a. Contratos de prestación de servicios suscritos por las partes intervinientes, donde se recoja el alcance de los mismos, la forma de remuneración, y cualquier otra cláusula que refleje la incidencia económica de la operación, o su financiamiento.
 - b. Si los servicios consisten en la gestión de trámites administrativos para el cambio de titularidad, el intermediario conservará copia documental de las gestiones realizadas que acrediten la compraventa entre quien le hizo el encargo y el adquirente final, así como el cumplimiento de las obligaciones administrativas y tributarias a que hace referencia el apartado 5 del artículo anterior.
4. En el Acta de Entrega - Recepción de Vehículos Usados figurará como mandante, comitente o consignante, según corresponda, el propietario del vehículo o quien cuente con poder suficiente y debidamente conferido por el propietario para el encargo de intermediación o venta en su nombre. De acuerdo con la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, el propietario del vehículo es quien figure en la matrícula del mismo.

Artículo 5. Representación legal en la actividad de intermediación.

Quienes realicen actividades de intermediación, contarán con poder suficiente y debidamente conferido cuando el mandato se extienda a la facultad de transferir el vehículo a nombre del propietario. Dicho servicio será parte de los servicios facturados por el intermediario, y no constituye una transferencia entre el propietario del vehículo e intermediario; ello sin perjuicio del Impuesto a la Transferencia de Vehículos, que corresponde asumir al adquirente final del vehículo, conforme a lo establecido en la Ley de Creación del Fondo de Vialidad para la Provincia de Loja.

Artículo 6. Autorización de documentos.

1. La Liquidación de Compra de Vehículos Usados a que alude el artículo 3.3 y el Acta de Entrega - Recepción de Vehículos Usados a que hace referencia el artículo 4.3 formarán parte de la nómina de documentos autorizados por el Servicio de Rentas Internas en calidad de comprobantes de venta, de conformidad con lo previsto en el Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios.
2. Los comprobantes de venta cumplirán con el contenido y las menciones mínimas previstas en el Anexo 1 de la presente Resolución, sin perjuicio de la forma de pago pactada en las operaciones.
3. El bien o los bienes entregados como forma de pago, así como las partes intervinientes deberán describirse en el respectivo comprobante de venta con las características que permitan identificarlos individualmente y con el valor por el cual se los recibe.
4. La ausencia de datos esenciales que impida la identificación del objeto o sujeto del contrato, o la falta de concordancia entre el comprobante de venta y el contrato que recoge la operación se reputará como incumplimiento, y podrá ser sancionado en el modo previsto en el artículo 8 de la presente Resolución.

Artículo 7. Obligación de bancarización.

Quienes intervengan en las operaciones comerciales previstas en la presente Resolución, y que supongan entregas de efectivo por montos superiores a cinco mil dólares de los Estados Unidos de América USD \$ 5.000,00, deberán utilizar las instituciones del sistema financiero para realizarlas, de conformidad con lo establecido en la Ley de Régimen Tributario Interno.

Artículo 8. Sanción por incumplimientos.

1. El incumplimiento de las obligaciones tributarias desarrolladas en la presente Resolución serán sancionadas con los instrumentos que ofrecen las normas sancionadoras tributarias.

2. En particular, la falta de sustento documental que soporte la posesión de los vehículos será motivo de incautación provisional, de conformidad con lo previsto en la Disposición General Séptima de la Ley para las Reformas de las Finanzas Públicas. El propietario que acredite tal calidad, o el legítimo tenedor que acredite dicha condición con poder debidamente conferido por éste, podrán recuperar el vehículo.

Disposición General Única. El Servicio de Rentas Internas publicará en su página de internet (www.sri.gob.ec) el instructivo de implementación del presente acto normativo, e incorporará los modelos de comprobantes de venta para la Liquidación de Compra de Vehículo Usado, así como para el Acta de Entrega - Recepción de Vehículos Usados.

Disposición Transitoria Única. Se otorga un plazo de 90 días para que los sujetos pasivos que tienen como parte de sus actividades económicas habituales, la compraventa de vehículos automotor usados, o la intermediación en la compraventa de los mismos, procedan a actualizar su Registro Único de Contribuyentes, registrando dichas actividades. El mismo plazo regirá para suscribir los comprobantes de venta y actualizar la documentación que sustenten la posesión de los vehículos que estén comercializando a la entrada en vigor de la presente Resolución.

Hay que entender entonces que frente a estos resultados, los patios de vehículos seminuevos cumplen una función importante en la comercialización de vehículos, especialmente en la población de clase media. Por otro lado al mantenerse factores como: la reducción de importaciones, el incremento del costo de los vehículos nuevos además de los altos impuestos que se deben pagar por los mismos, muchos consumidores prefieren y se inclinan por la compra de vehículos seminuevos pudiendo escoger marca, modelo, año y financiamiento de acuerdo a sus posibilidades, más ahora que esta resolución ayuda de cierta manera a formalizar la comercialización de vehículos usados y generar tributos al estado.

3.2. Estado del Arte.

Luego del análisis realizado a los trabajos sobre modelos de gestión integral no se ha encontrado ninguna investigación referente a patios de vehículos seminuevos, sin embargo se tomarán en cuenta trabajos que hacen referencia a investigaciones en torno a la temática por ejemplo:

Guerrero (2012) realizó el diseño de un programa integral de servicio al cliente, como gestión estratégica en las concesionarias automotrices de la ciudad de Guayaquil fundamentando la investigación en la creación de una cultura organizacional hacia el servicio al cliente para lo cual planteó la elaboración de una matriz de servicio para cada segmento de clientes indicando que por su naturaleza tienen necesidades y expectativas diferentes y un manual resumido de servicio para un jefe departamental; así como algunos ejemplos de estrategias de servicio para las concesionarias automotrices.

En la Investigación efectuada por Cisneros y Cuesta (2004) se realiza un análisis de la situación actual de la empresa con el fin de elaborar un “Modelo de Gestión” para reposicionar la marca Citroën en el mercado; también busca nuevas alternativas para satisfacer las necesidades y expectativas de servicio de los clientes actuales de la marca a través de un plan de marketing encaminado a lograr un reposicionamiento de la marca en el mercado de la ciudad de Quito, con una organización estructural, firme y funcional, que obedezca a las reales necesidades, para así, responder eficaz y oportunamente con soluciones adecuadas a los problemas existentes y futuros dando una nueva y renovada imagen de la marca al consumidor realizado grandes inversiones en producto, precio, plaza y promoción con el fin de lograr su recuperación.

Sánchez (2009) centra su atención en el mercado de la agroindustria estableciendo un modelo de gestión integral orientado a fortalecer las empresas del sector venezolano a través de la integración de estrategias para la valoración de la información y el conocimiento con la entrega de productos inocuos y de mejor calidad a sus consumidores obtenidos bajo esquemas de producción eficientes y competitivos, que han ocasionado cambios significativos en las formas de actuación empresarial haciendo que las firmas incrementen su competitividad cuando desarrollan procesos sistemáticos de mejoramiento de su gestión, con una clara orientación al medio en el que se desenvuelve y a sus clientes que garantiza un desarrollo sostenible.

En la publicación de la Universidad Tecnológica de Pereira (2007) muestra la elaboración de un cuadro de mando integral de una empresa de venta de vehículos la cual comienza por la revisión del estado actual en lo relativo al control de gestión y sus herramientas. Los indicadores actuales son complementados con otros indicadores necesarios para la medición de la gestión, estos indicadores de gestión y los indicadores numéricos son de vital importancia, ya que en ellos se incluyen los

métodos de elaboración y análisis de instrumentos, como las formas de evaluación, las reuniones, la presentación y consolidación de datos, también se incluye en el concepto de métodos, instrumentos y herramientas todo en un circuito que lleva desde el diseño de los instrumentos hasta su vinculación al proceso de aprendizaje en la organización.

Conexión:

De hecho un modelo de gestión es un elemento esencial que contiene la identidad de la organización, pues; su ausencia en un mundo globalizado con grandes avances en los sistemas de información y mercados altamente competitivos, merma la ventaja de una empresa sobre sus competidores ya que esta radica en la velocidad y confiabilidad con la cual se puede acceder a su información mediante un modelo de gestión, es así que los estudios antes mencionados resuelven un problema concreto en común como es la atención al cliente, indicadores de gestión, marketing y administración; pero siendo el mercado de automóviles uno de los más complejos y dinámicos de todos los sectores, por la gran competencia basada en rápidos avances en tecnología de punta automotriz y novedosos accesorios que le dan valor agregado al automóvil y número de competidores, es entonces el propósito de esta tesis llenar los vacíos con un modelo de gestión integral para patios de vehículos seminuevos que incluya todas las partes involucradas en el funcionamiento de la organización.

Capítulo 4

Metodología

Al no existir suficiente información que se relacione con el presente estudio, los datos obtenidos directamente por parte del investigador jugaron un papel primordial para conocer la situación del sector. Así los datos primarios se obtuvieron mediante encuestas a los propietarios o administradores de los diferentes patios de vehículos de la provincia de Tungurahua para obtener información sobre el funcionamiento de los mismos. También, se aplicó una segunda encuesta a los posibles clientes de este servicio, lo que permitió obtener información de primera mano altamente confiable y de buena calidad.

Los datos secundarios sirvieron para conocer el número de patios de vehículos seminuevos, la población económicamente activa, entre otras variables mismas que permitirán respaldar la información primaria, para dar mayor confiabilidad al estudio.

4.1. Diagnóstico

Para estudiar el problema y alcanzar los objetivos planteados en esta investigación fue necesario manejar la estadística descriptiva que de acuerdo a Berenson (2006) puede definirse como aquellos métodos que incluyen la recolección, presentación y caracterización de un conjunto de datos con el fin de describir apropiadamente las diversas características de ese conjunto. El aplicar la estadística descriptiva permitió organizar los datos mediante cuadros y gráficos en donde se descubrieron características destacadas como imprevistas sobre la forma de hacer gestión en los patios de vehículos seminuevos en la Provincia de Tungurahua.

Como población referencial para esta investigación se tomó a 32 patios de vehículos seminuevos, información proveniente del INEC (2010) - (apéndice B) emitidos mediante mail y 32 patios, ubicados mediante investigación de campo (apéndice C). Se procedió al diseño de un banco de preguntas plasmadas en una encuesta estructurada que permitió recolectar los datos, tomados con especial cuidado con el fin de recoger la información que dio respuesta a las preguntas planteadas motivo de éste trabajo.

Se consideró también importante realizar un estudio complementario dirigido a los clientes de patios de vehículos seminuevos con el fin de medir el nivel de satisfacción en el servicio que tienen como clientes de los mismos y para ello fue necesario contar con una nueva población, esta vez integrada por la PEA - Población Económicamente Activa, comprendida entre 20 y 65 años y más de la provincia de Tungurahua, seleccionando este rango de edad con el criterio ponderante que es la edad mínima y máxima para otorgar un financiamiento y que según el Sistema Integrado de Indicadores Económicos (SIISE) asciende a 226.769 habitantes. (apéndice D)

4.1.1. Universo N° 1.

Como se indicó anteriormente el universo para trabajar sobre la gestión que existe actualmente en los patios de vehículos seminuevos es de 64 patios de vehículos. Por lo que las encuestas se realizarán a todo el universo.

Tabla: 1

Descripción	Población
Patio de vehículos seminuevos – Provincia de Tungurahua información INEC(2014)	32
Investigación de campo, patios adicionales	32
Total :	64

Fuente: INEC, 2014

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

4.1.2. Universo N° 2

Para determinar el número de clientes que conformaron el segundo universo se tomó como referencia los criterios anteriormente mencionados y que corresponden a la PEA- Población Económicamente Activa de la provincia de Tungurahua, comprendida entre 20 y 65 años y más de edad, datos proporcionados Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE) (apéndice D).

Tabla: 2 Universo de clientes

Descripción	Población
PEA de Tungurahua comprendida entre 20 y 65 años y más	226.769
Total :	226.769

Fuente: SIISE, 2010

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

Es necesario recurrir a la siguiente fórmula para obtener una muestra representativa:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza (95%) (Z=1.96)

P= Probabilidad de ocurrencia (50%) (0,5)

Q= Probabilidad de no ocurrencia (50%) (0,5)

N= Población 226.769

e = Nivel de error 5%

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(226.769)}{(1.96)^2 (0.5)(0.5) + (226.769)(0.05)^2} = 383$$

Total muestra clientes patios de vehículos 383 personas.

La encuesta fue realizada en todos los cantones de la provincia, utilizando un muestreo de conveniencia, que según Pope (2002) es un procedimiento de muestro que deja totalmente en manos de los entrevistadores sin imponerles ni cuotas ni calificaciones en la selección de los informantes. Para lo cual se escogió lugares de alto tráfico como: Instituciones Públicas, Bancos, Universidades, Patios de vehículos.

4.2. Método aplicado

Por las características de la investigación de recopilar información completa y detallada sobre la gestión que se realiza en los patios de vehículos seminuevos y tener un carácter exploratorio se centra en una investigación cualitativa, Pérez (2004) expone lo manifestado por Cook.

“Basta decir que existe nada, excepto quizás la tradición, que impida al investigador mezclar y acomodar atributos de los dos paradigmas para lograr la combinación que resulte más adecuada al problema de investigación y al medio con que se cuenta. No existe razón para que los investigadores se limiten a uno de los paradigmas... cuando pueden obtener lo mejor de ambos”

Por lo tanto también se utilizó el paradigma cuantitativo, al utilizar como técnicas para la recolección de datos la encuesta estructurada. Coincidiendo de esta manera con lo manifestado por Pérez, en el sentido de que existe un complemento entre el paradigma cualitativo y cuantitativo y los dos paradigmas se utilizan en ésta investigación.

Para la obtención de los datos primarios se recurrió a la investigación de campo, mismos que se obtuvieron mediante la realización de encuestas a los propietarios o administradores de los diferentes patios de vehículos de la provincia de Tungurahua, para obtener información sobre el funcionamiento de las mismas. Como instrumento para la encuesta se diseñó un cuestionario estructurado compuesto por 24 preguntas contempladas en 5 segmentos de preguntas referentes a los siguientes temas: Generalidades, Planeación, Estructura, Procesos, Control y Dirección.

Una segunda encuesta fue dirigida a los clientes de los patios de vehículos de la Provincia de Tungurahua, presentada en un cuestionario estructurado de 6 preguntas, direccionadas a establecer la calidad de servicios que ofrecen las empresas comercializadoras de vehículos seminuevos.

Como apoyo para el desarrollo de este trabajo se utilizó la investigación bibliográfica y documental a fin de conocer y analizar las diferentes contribuciones al tema propuesto así; los datos secundarios se obtuvieron de libros físicos y virtuales, revistas indexadas, folletos, información del internet, mismos que sirvieron para alcanzar un conocimiento general del tema, estar al tanto sobre experiencias en investigaciones anteriores y armar un marco teórico sólido, que pretende en este trabajo ser el generador de estrategias y de la formulación de un nuevo modelo de gestión que permita a las empresas comercializadoras de vehículos alcanzar competitividad en el mercado.

Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

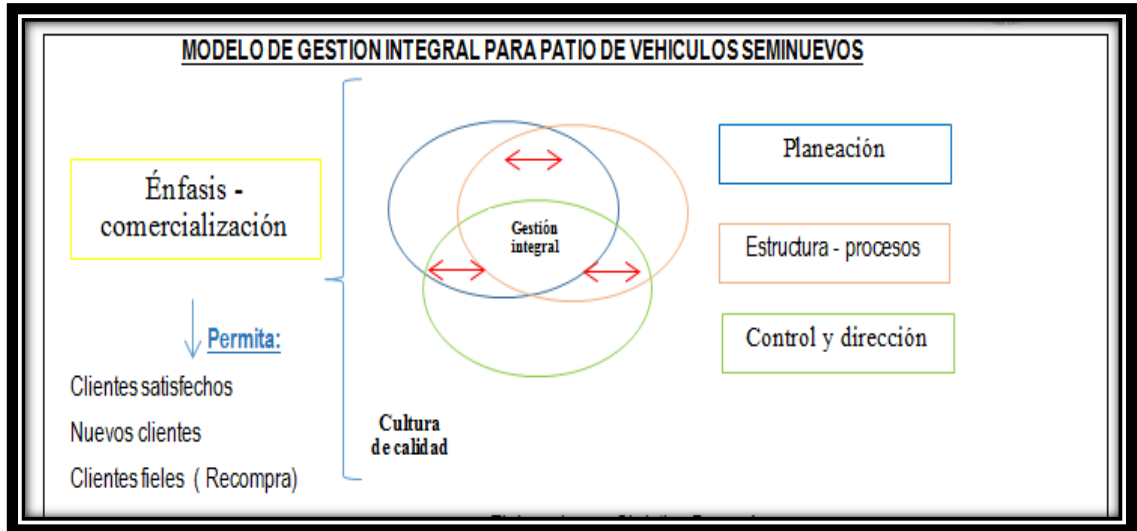
5.1.1. Propuesta de un modelo de gestión integral para patios de vehículos seminuevos en la Provincia de Tungurahua, que permita mejorar los procesos de comercialización.

Luego del diagnóstico y análisis de las empresas comercializadoras de vehículos seminuevos se ha visto la necesidad de generar un modelo de gestión integral, que ayude a formalizar todo el ciclo de venta y posventa cambiando el manejo empírico del negocio por nuevas formas de gestión. Este diseño se lo realiza buscando excelencia dentro de la empresa en todos los niveles, tanto en las funciones operativas como en las funciones de apoyo, de esta manera se obtendrá un despliegue formal y sistemático, que permita desarrollar una cultura de calidad dentro de la empresa basado en los siguientes criterios:

1. Un proceso gerencial que permita mantener, alinear las metas y los recursos de la empresa.
2. El planteamiento de una estructura y procesos con estándares principales y de apoyo, como fichas técnicas y de comportamiento, las que se desprenden del análisis de las expectativas de los clientes, agrupando los principales métodos y comportamientos que debe tener el personal que comercializa los vehículos seminuevos.
3. Estos procesos deben ser fácilmente auditables y deben ser aplicados en el negocio.
4. El perímetro interior se refiere a un área común que señala el resultado del sistema, contribuyendo así a la identidad de marca, volumen de ventas y área de acción de cada individuo frente al cliente asegurando la satisfacción homogénea del cliente en venta y posventa.

Como se explica en la figura siguiente:

Figura 5: Modelo de Gestión Integral para Patios de Vehículos Seminuevos



Elaborado por: Barragán, C. (2015)

El modelo de gestión integral propuesto es genérico, es decir que puede ser aplicado en todos los patios de vehículos seminuevos en la provincia de Tungurahua por lo que se ha buscado generalizar los pasos para que puedan ser acogidos y socializados por las empresas que se dedican a este negocio.

DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN:

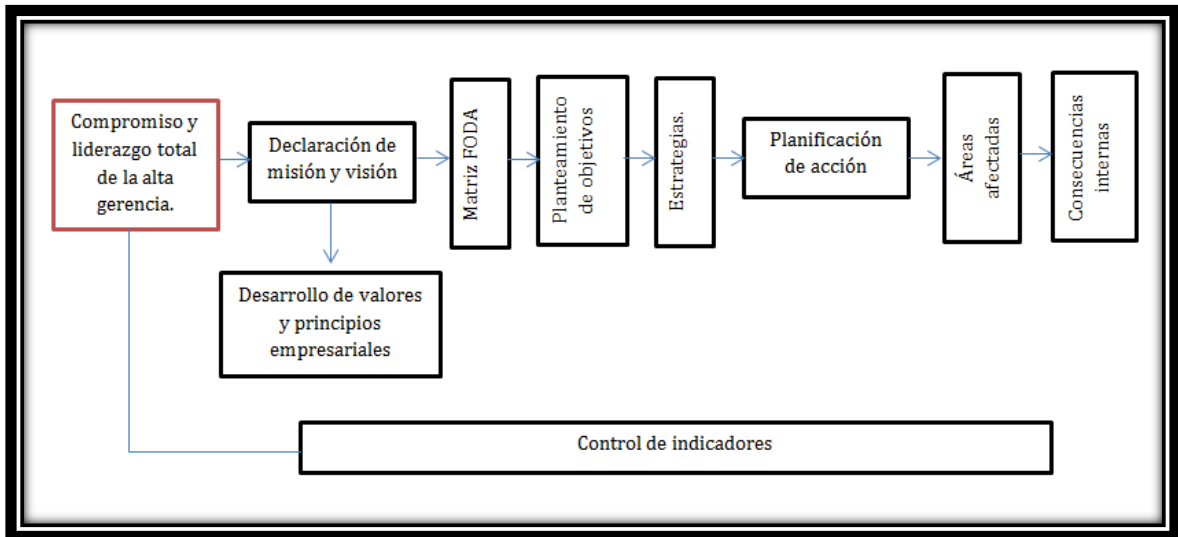
5.1.2. Planeación

Es necesario entonces de acuerdo a este trabajo realizado, el desarrollo de este proceso más aun cuando una de las debilidades del sector es la poca o nada gestión administrativa.

Este componente tiene a su cargo la declaración o establecimiento de la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, así; como la planificación de acciones, mismas que además de responder a las necesidades de los clientes, deben estar internamente sincronizadas con todo el sistema.

Como primer paso el modelo de planeación estratégica propuesto implica necesariamente el compromiso y liderazgo total de la alta gerencia para su funcionamiento:

Figura 6: Modelo de Planificación Estratégica para Patios de Vehículos Seminuevos



Elaborado por: Barragán, C. (2015)

5.1.2.1. Misión:

La misión describirá:

- El concepto de la empresa.
- La naturaleza del negocio.
- La razón para que exista la empresa.
- La gente a la que le sirve, los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

TABLA 3: Misión de los Patios de Vehículos

FORMULACIÓN DE LA MISIÓN	
Quiénes somos ? = identidad	Somos una empresa comercializadora de vehículos seminuevos
Qué buscamos ? = propósito	La búsqueda de rentabilidad al incrementar el número de ventas a causa de nuestro buen servicio.
Por qué lo hacemos ? = valores/principios/motivaciones	Para brindar a las personas un servicio con responsabilidad, calidez y credibilidad, satisfaciendo las necesidades del usuario en todo el proceso de compra.
Para quienes trabajamos ? = cliente	Para todas las personas que puedan adquirir un vehículo seminuevo.
MISIÓN	Somos una empresa comercializadora de vehículos seminuevos. Comprometidos en brindar a los clientes la oportunidad de adquirir un automóvil de calidad. Basados en una entrega con responsabilidad, calidez y credibilidad, para satisfacer las necesidades del usuario con una atención adecuada y respaldo en todo el proceso de venta.

Fuente: Modelo Matriz MBA Osorio, Guillermo

Elaborado por: Barragán C. (2015)

5.1.2.2. Visión:

Qué se pretende lograr:

- Tomar decisiones estratégicas coherentes entre sí, al apuntarse objetivos comunes.
- Romper con el paso en la mayoría de los casos, al establecer un nuevo fundamento competitivo para las empresas.
- Cohesionar los equipos gerenciales al generar motivación y sentido de urgencia.
- Enfocar los esfuerzos de las distintas unidades de la empresa hacia una meta específica conocida por todos.

TABLA 4: Visión de los Patios de Vehículos

FORMULACIÓN DE LA VISIÓN	
¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?	Ser una empresa líder, fiable y empática
¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?	Posicionarnos en la zona centro del país
¿Hacia dónde nos dirigimos?	A todas las personas que puedan acceder a un vehículo seminuevo
¿Hacia dónde queremos llegar?	Constituir una empresa sólida y rentable enfocada en un buen servicio para satisfacción de nuestros clientes.
VISIÓN	Ser una empresa líder, reconocida por nuestros clientes como la primera opción al momento de comprar un vehículo seminuevo en la zona centro del país por ser una empresa fiable y empática en un mediano plazo.

Fuente: Modelo Matriz, MBA Osorio, Guillermo

Elaborado por: Barragán, C. (2015)

5.1.2.3. Valores Propuestos:

1. Responsabilidad

La responsabilidad constituye un modo de expresión del concepto de deber y también obligación moral e intelectual.

Ubicado dentro del contexto el deber y obligación, son también veracidad y autenticidad:

- Veracidad en los compromisos.
- Autenticidad en su respeto y aplicación.

El valor de la responsabilidad se circunscriben principalmente al deber de la veracidad y la obligación en la autenticidad de los asesores, gerentes, responsables del negocio; frente a tres elementos directamente afectados que son el cliente, su identidad y la empresa.

Objetivo:

Mostrar una imagen de profesionalismo.

Aplicación:

El comportamiento en conjunto, estará influenciado por el respeto a los valores de la empresa, traduciéndose en profesionalismo a la vista de:

- La búsqueda de la total satisfacción del cliente.
- El reconocimiento de la identidad empresarial.
- El excelente desempeño de la empresa.

2. Calidez

En principio calidez constituye un modo de expresión de un sentimiento espontáneo de bienvenida a una persona.

Implica principalmente conceptos tales como convivencia, cordialidad y simpatía. Los asesores, gerentes y responsables de las empresas comercializadoras de vehículos deben ilustrar estas nociones para el fortalecimiento de la relación con el cliente y la creación de un acuerdo con él.

Objetivo:

Hacer del valor de calidez un elemento de fidelización.

Aplicación:

El comportamiento, en conjunto a la vista del cliente debe ser:

- Cálido.
- Entusiasta.
- Amigable.

Sin llegar a ser jamás familiar. La calidez que inspira en una relación con el cliente contribuye a su fidelización con la empresa.

3. Credibilidad

Se describe principalmente a conceptos tales como confianza, legalidad y garantía. Los asesores, gerentes y responsables de negocio deben ilustrar estas nociones para el fortalecimiento de la relación con el cliente y la creación de un acuerdo con él.

Objetivo:

Hacer del valor de credibilidad un elemento de fidelización hacia la empresa y al talento humano que trabaja en la misma.

Aplicación:

El comportamiento en conjunto, a la vista del cliente debe ser traducido en:

- Profesionalismo en la presentación de toda la documentación legal y física del vehículo seminuevo.
- Presentación de garantía de acuerdo al resultado de las fichas técnicas.
- Cumplimiento de fechas expuestas en el proceso de negociación por parte asesores, gerentes y responsables de negocio.

Resultado: Estos valores y principios de comportamiento contribuyen a que la empresa sea creíble en el mercado definiendo su identidad, misma que se proyecta al exterior asegurando la satisfacción de los clientes como se resume en el siguiente gráfico.

Figura 7: Imagen Empresarial



Elaborado por: Barragán, C. (2015.)

5.1.2.4. Matriz FODA

La matriz FODA se utiliza como herramienta para la toma de decisiones, la cual resume fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas encontradas en los patios de vehículos seminuevos.

TABLA 5: MATRIZ FODA

OPORTUNIDADES	FACTOR	PONDERACIÓN	AMENAZAS	FACTOR	PONDERACIÓN
Tungurahua considerada como la Provincia tuerca, para la compra de vehículos	FACTOR GEOGRÁFICO	20%	Riesgo país -el costo de los créditos tiende a elevarse, o bien porque disminuyen las facilidades de acceso a un préstamo bancario y también comercial.	FACTOR ECONÓMICO	8%
Estabilidad gubernamental	FACTOR POLÍTICO	10%	Políticas gubernamentales que impiden dar crédito directo a estas empresas.	FACTOR POLÍTICO	16%
Satisfacción de la necesidad de transporte de las personas	FACTOR SOCIAL	10%	Políticas gubernamentales sobre comercialización de vehículos seminuevos resolución del SRI.	FACTOR POLÍTICO	15%
Mayor cobertura debido a que en ciertas provincias y cantones de la zona centro del país no existen patios de vehículos usados.	FACTOR GEOGRÁFICO	15%	Bajo soporte en el proceso de negociación, debido a la falta de un modelo de gestión.	FACTOR TECNOLÓGICO	14%
Restricción de importaciones de vehículos nuevos.	FACTOR POLÍTICO	15%	Ingreso de nuevos competidores en el mercado.	FACTOR COMPETITIVO	20%
Carreteras de primer orden.	FACTOR GEOGRÁFICO	10%	Competencia agresiva en precios.	FACTOR COMPETITIVO	18%
Alto número de empresas en Tungurahua que conceden crédito automotriz.	FACTOR GEOGRÁFICO	20%	Inflación - el precio de los distintos bienes y servicios tiende a elevarse.	FACTOR ECONÓMICO	9%
	TOTAL	100%		TOTAL	100%
FORTALEZAS	FACTOR	PONDERACIÓN	DEBILIDADES	FACTOR	PONDERACIÓN
Experiencia en compra y venta de vehículos seminuevos	CAPACIDAD TALENTO HUMANO	25%	Baja visión de futuro empresarial	CAPACIDAD DIRECTIVA.	15%
Capacidad de negociación	CAPACIDAD DIRECTIVA.	7%	Ausencia de Branding.	CAPACIDAD COMPETITIVA	8%
Estrategia de precio	CAPACIDAD COMPETITIVA	7%	Gestión administrativa inadecuada que no permite alinear las metas, recursos, estructura, procesos	CAPACIDAD DIRECTIVA.	25%
Poder adquisitivo de las empresas comercializadoras de vehículos usados.	CAPACIDAD COMPETITIVA	10%	Baja satisfacción del cliente	CAPACIDAD COMPETITIVA	10%
Infraestructura	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	12%	Falta de un sistema de control de gestión a largo plazo	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	8%
Calidad de productos	CAPACIDAD COMPETITIVA	10%	Escasa cultura empresarial	CAPACIDAD TALENTO HUMANO	10%
Capacidad de endeudamiento	CAPACIDAD FINANCIERA	7%	Poca preparación en áreas administrativas.	CAPACIDAD TALENTO HUMANO	12%
Existencia de producto	CAPACIDAD COMPETITIVA	12%	Falta de capacitación	CAPACIDAD TALENTO HUMANO	12%
Rentabilidad	CAPACIDAD FINANCIERA	10%			
	TOTAL	100%		TOTAL	100%

Fuente: Modelo Matriz, MBA Osorio, Guillermo
Elaborado por: Barragán, C. (2015)

5.1.2.5. Objetivos Propuestos:

Los objetivos empresariales serán los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión, basados en el desempeño tomando en consideración las tendencias del mercado y los recursos.

TABLA 6: OBJETIVOS PROPUESTOS

	OBJETIVOS EMPRESARIALES
	Incrementar el volumen de ventas en un 38,8 % y la participación de mercado respecto a años anteriores fomentando un servicio de calidad a través del mejoramiento continuo dentro de la empresa. (Apéndice E)
	VISIÓN
	Ser una empresa líder, reconocida por nuestros clientes como la primera opción al momento de comprar un vehículo seminuevo en la zona centro del país por ser una empresa fiable y empática en un mediano plazo.
	MISIÓN
	Somos una empresa comercializadora de vehículos seminuevos. Comprometidos en brindar a los clientes la oportunidad de adquirir un automóvil de calidad. Basados en una entrega con responsabilidad, calidez y credibilidad, para satisfacer las necesidades del usuario con una atención adecuada y respaldo en todo el proceso de venta.
	OBJETIVOS - CRECIMIENTO
Participación de mercado	Incrementar la participación de mercado en la zona centro del País.
Servicio al cliente	Brindar un servicio formal y de calidad que permita fidelizar a los clientes.
	OBJETIVO - RENTABILIDAD
Rentabilidad	Incrementar el volumen de ventas anuales en relación a años anteriores.

Fuente: Modelo Matriz, MBA Osorio, Guillermo

Elaborado por: Barragán, C. (2015)

5.1.2.6. Estrategias Propuestas:

A continuación se presenta una guía de acción para la organización y todos sus miembros.

Guía para el desarrollo de opciones estratégicas:

- ¿En qué negocio quiero estar?
- ¿A quién le quiero vender?
- ¿Qué le voy a vender?
- ¿Cómo lo voy a vender?

Obteniendo como resultado una innovación estratégica.

TABLA 7: ESTRATEGIAS PROPUESTAS

ALTERNATIVA ESTRATÉGICA	TIPO	QUÉ HACER?	EXTERNO O INTERNO	PROPÓSITO
Operaciones conjuntas	O	Formalizar los convenios con talleres mecánicos y lavadoras a través de fichas técnicas de valoración del vehículo seminuevo.	Externo e interno	Disminuir los gastos en el proceso de negociación, mediante la formalización del proceso de venta.
Operaciones conjuntas		Formalizar los convenios con instituciones financieras a través de cotizadores de financiamiento.	Externo e interno	Disminuir los gastos en el proceso de negociación, mediante la formalización del proceso de venta.
Diferenciación	O	La implementación de un modelo de gestión integral con énfasis en comercialización	Interno	Alinear las metas y objetivos de la empresa permitiendo brindar un mejor servicio al cliente y obtener rentabilidad.
Estrategia funcional de comercialización	O	Publicidad de la empresa sobre el cambio en factores internos y externos.	Externo e interno	Dar a conocer el desarrollo del recurso humano, legal y financiero que ha tenido la empresa para crear credibilidad de nuestra empresa en el mercado.

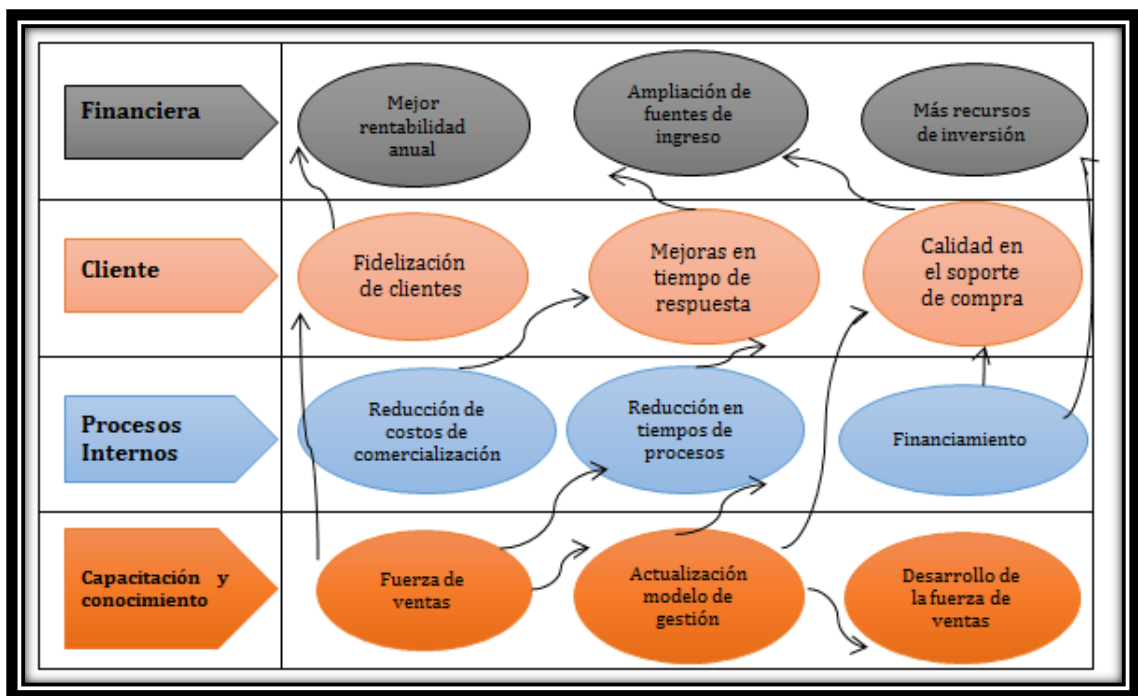
Fuente: Modelo Matriz, MBA Osorio, Guillermo
Elaborado por: Barragán, C. (2015)

5.1.2.7. Planificación de Acción

Líneas estratégicas propuestas

Se desarrolla a continuación las líneas estratégicas para las empresas comercializadoras de vehículos seminuevos que definen el marco estratégico de desarrollo y que están en coherencia con la misión y la visión propuesta para estas empresas.

TABLA 8: LINEAS ESTRATÉGICAS PROPUESTAS



Elaborado por: Barragán, C. (2015)

Cómo se puede observar las líneas estratégicas están dirigidas a impulsar las principales áreas para este tipo de negocio como son:

- Área Financiera, mejorando la rentabilidad anual.
- Atención al cliente, procurando su fidelización, al mejorar el tiempo de respuesta.
- Procesos Internos, disminuyendo los costos de comercialización.
- Capacitación y conocimiento, mejorando el desarrollo de la fuerza de ventas.

5.1.2.8. Consecuencias Internas

Es importante conocer el nexos que tendrán las estrategias y objetivos de la empresa a través de una matriz, para conocer su apoyo y relacionar su cumplimiento. Observando que la relación es altamente beneficiosa entre estos dos elementos estratégicos.

TABLA 9: RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS EMPRESARIALES

MATRIZ DE RELACIÓN - PROYECTOS ESTRATÉGICOS - OBJETIVOS				
		OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3
		Incrementar la participación de mercado en la zona centro del País.	Brindar un servicio formal y de calidad que permita fidelizar a los clientes.	Incrementar el volumen de ventas anuales en relación a años anteriores.
PROYECTO ESTRATEGICO 1	Formalizar los convenios con talleres mecánicos y lavadoras a través de fichas técnicas de valoración del vehículo seminuevo.		😊	😊
PROYECTO ESTRATEGICO 2	Formalizar los convenios con instituciones financieras a través de cotizadores de financiamiento.	😊	😊	😊
PROYECTO ESTRATEGICO 3	La implementación de un modelo de gestión integral con énfasis en comercialización	😊	😊	😊
PROYECTO ESTRATEGICO 4	Publicidad de la empresa sobre el cambio en factores internos y externos.	😊	😊	😊

Fuente: Modelo Matriz MBA Osorio, Guillermo

Elaborado por: Barragán C. (2015)

5.1.2.9. Áreas Afectadas

Es de gran importancia conocer el impacto que tendrán las estrategias propuestas sobre las áreas de la organización, mencionando a tres departamentos que son los más comunes en las empresas comercializadoras de vehículos seminuevos: área administrativa, área financiera y área de comercialización.

TABLA 10: RELACIÓN PROYECTOS ESTRATÉGICOS – ÁREAS ESTRATÉGICAS

MATRIZ DE RELACIÓN - PROYECTOS ESTRATÉGICOS - ÁREAS ESTRATÉGICAS				
		AREA DE VENTAS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA FINANCIERA
PROYECTO ESTRATEGICO 1	Formalizar los convenios con talleres mecánicos y lavadoras a través de fichas técnicas de valoración del vehículo seminuevo.			
PROYECTO ESTRATEGICO 2	Formalizar los convenios con instituciones financieras a través de cotizadores de financiamiento.			
PROYECTO ESTRATEGICO 3	La implementación de un modelo de gestión integral con énfasis en comercialización			
PROYECTO ESTRATEGICO 4	Publicidad de la empresa sobre el cambio en factores internos y externos.			

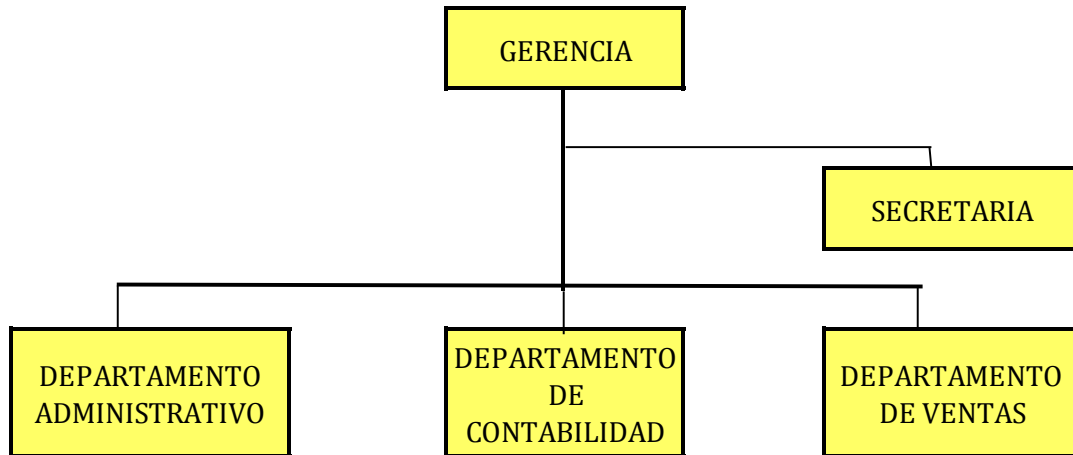
Fuente: Modelo Matriz MBA Osorio, Guillermo
Elaborado por: Barragán C. (2015)

Como se puede observar, esta herramienta gráfica muestra un impacto fuerte y favorable de su aplicación en los departamentos de las empresas. Por lo tanto cada uno de los proyectos estratégicos formulados y presentados deben ser llevados a ejecución asignando a un responsable, es decir dotando de todos los recursos que sean necesarios para su fiel cumplimiento.

5.1.3. Estructura

Tener el conocimiento necesario sobre las funciones específicas a cumplir y armonizar entre todos los integrantes de una organización permitirá cumplir con la misión y la visión de las empresas comercializadoras de vehículos seminuevos. La definición de la estructura empresarial, así como la descripción de las funciones que se va a desarrollar en cada uno de los puestos de trabajo son los dos aspectos básicos que conforman. El instrumento utilizado para representar la estructura organizacional es el organigrama que pensando de manera genérica para todas las empresas comercializadoras de vehículos se propone el siguiente.

Figura 8: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE VEHICULOS SEMINUEVOS



Referencia:

Elaborado por: Barragán, C. (2015)

—	Línea de Autoridad	Elaborado: Barragán C.
□	Línea de Asesoría	
—	Operativo	Aprobado:

5.1.3.1 Funciones Genéricas para cada Departamento

A continuación se presenta las funciones a ser desarrolladas por el personal que forman parte de cada uno de los departamentos en sus actividades cotidianas.

GERENTE

- Dar instrucciones sobre las funciones a desarrollar en cada uno de los cargos.
- Controlar el uso adecuado de los recursos de la empresa.
- Velar por que los miembros de la organización procuren el logro de los objetivos trazados.
- Evaluar el desempeño de sus empleados.

SECRETARIA

- Elaborar documentación solicitada por su inmediato superior.
- Atención de llamadas telefónicas.
- Mantener el archivo de documentos de la empresa.
- Manejar correspondencia.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

- Contratar personal.
- Controlar la asistencia del personal.
- Programar convenios con empresas asociadas.
- Elaborar reglamentos internos para toda la empresa.
- Definir políticas organizacionales.
- Entregar útiles de oficina.

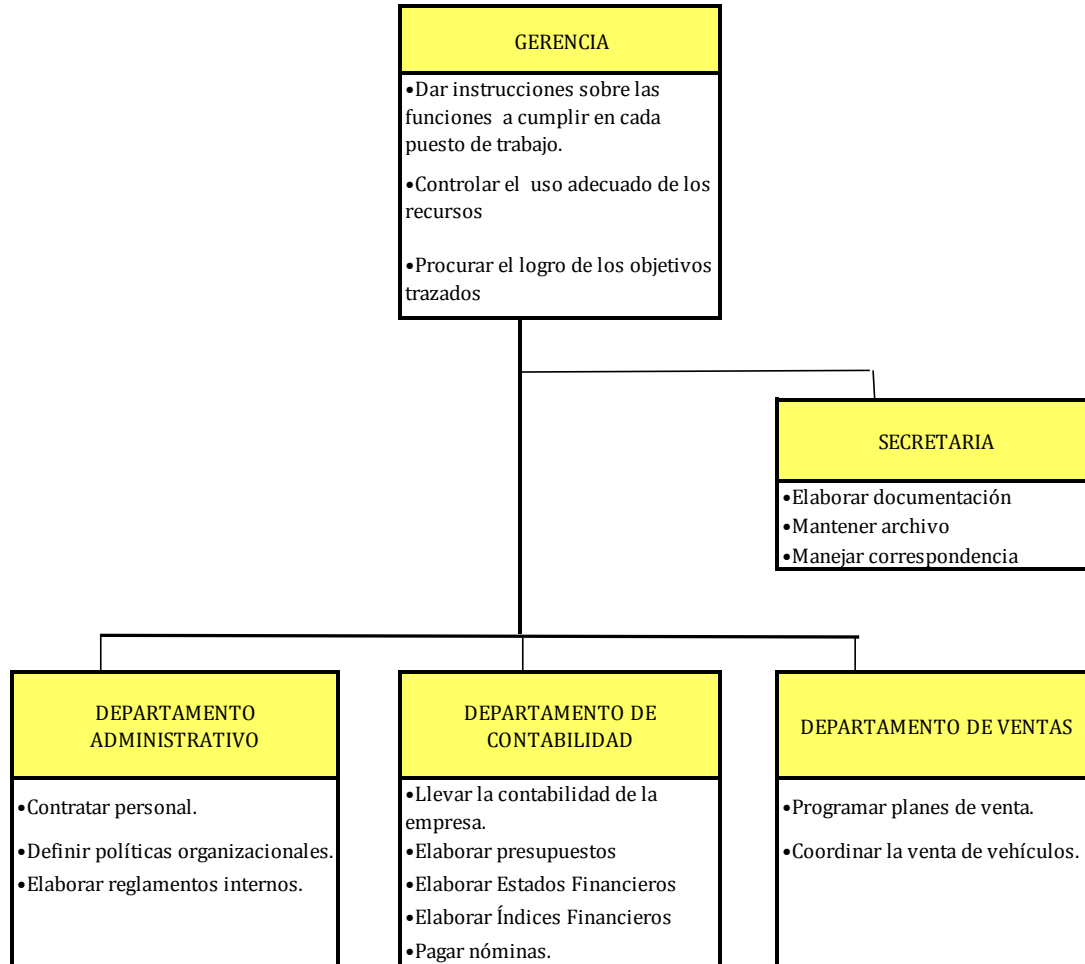
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

- Llevar la contabilidad de la empresa.
- Elaborar presupuestos, estados e índices financieros.
- Pagar nóminas.
- Consultar y coordinar compras de vehículos.
- Pagar impuestos.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

- Programar planes de venta.
- Controlar y coordinar la venta de vehículos.
- Cumplir con las normas impuestas por la alta gerencia para el desarrollo de sus actividades.

**Figura 9: ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO PARA EMPRESAS
COMERCIALIZADORAS DE VEHICULOS SEMINUEVOS**



Referencia:

Elaborado por: Barragán, C. (2015)

	Elaborado: Barragán C.
	Aprobado:

5.1.3.2. Identificación del personal- propuesta

Para (Zator Systems S.L., s.f.) Una parte importante de la seguridad concierne al asunto de la identificación personal. Es decir que en base a la identificación, el empleado pueda garantizar que solo él puede hacer determinadas cosas y actividades.

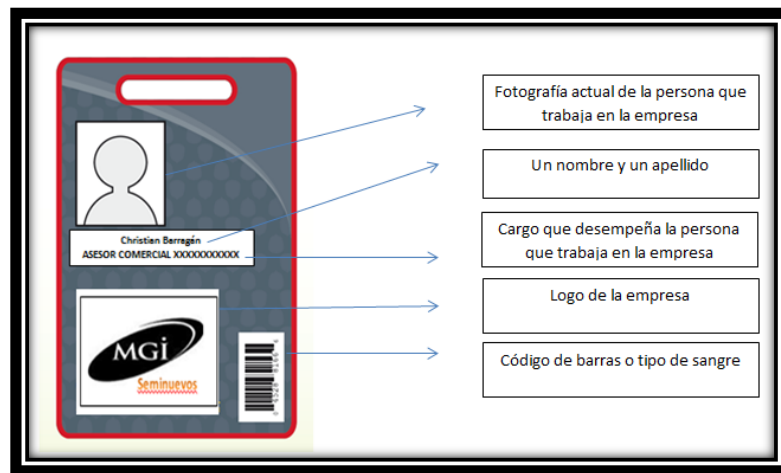
“Esto en otro sentido, permitirá al personal adquirir una identidad de pertenencia a una familia o a un grupo social. Esta individualidad se comparte con los demás, y los factores externos acaban determinando la percepción individual sobre quiénes somos para nuestros clientes.” desde Definicion.mx: (DEFINICIÓN miles de explicativos, s.f.)

Modelo de identificación propuesto:

En este caso se propone un modelo de identificación básico de:

“Primer nivel: Identificación en base a algo que se tiene. Por ejemplo, una credencial con una fotografía; con una banda magnética; una tarjeta inteligente; una llave, etc.”. (Zator Systems S.L., s.f.)

Figura 10: Identificación personal



Elaborado por: Barragán C. (2015)

5.1.4. PROCESO

Para alcanzar los objetivos empresariales, las empresas comercializadoras de vehículos seminuevos tienen que tener definidos los procesos a seguir, entendiéndose por éstos una serie de actividades secuenciales orientadas a alcanzar un resultado, como lo demuestra la figura que se presenta a continuación:

Figura 11: PROCESO DE VENTA DE VEHICULOS SEMINUEVOS

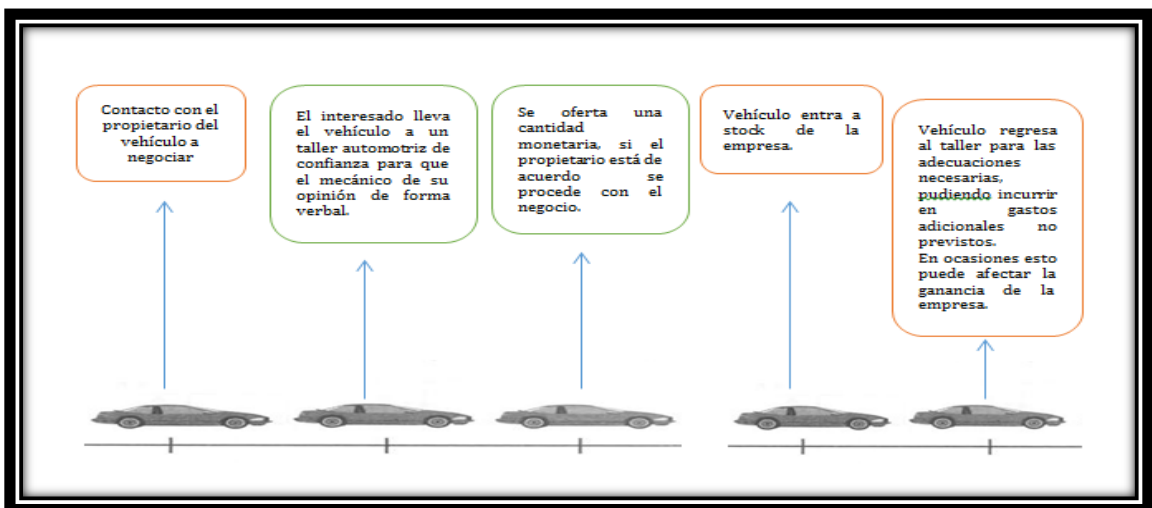


Elaborado por: Barragán C. (2015)

5.1.4.1. Ingreso de Vehículos Seminuevo a los patios para Comercialización

Para la compra de vehículos seminuevos por parte de las empresas se realiza el siguiente procedimiento:

Figura 12: Proceso de compra de vehículos seminuevos



Elaborado por: Barragán C. (2015)

Procedimientos:

- 1.-Contacto con el propietario del vehículo a negociar.
- 2.-El interesado lleva el vehículo a un taller automotriz de confianza para que el mecánico lo revise y de su diagnóstico.
- 3.- Se oferta una cantidad monetaria, si el propietario está de acuerdo se procede con el negocio.
- 4.- El vehículo entra en stock de la empresa.

PROPUESTA DE MEJORA

Es en este proceso que la empresa realiza actualmente, muchas de las veces incurre en gastos adicionales no previstos, ya que al no manejar evidencias como son las fichas técnicas de valoración del vehículo usado, pueden generar una pérdida en la posterior venta del vehículo usado.

Es por esta razón que se plantea el uso de una ficha de valoración que ayudará a formalizar desde un inicio el proceso de negociación.


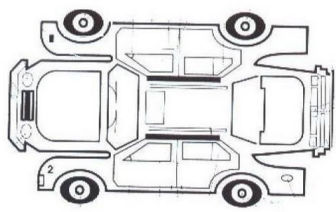
a) Ficha de valoración mecánica del vehículo

Con esta ficha se apertura carpeta del vehículo para la organización de documentos y respaldos.

Beneficios:

- Convierte lo verbal en escrito.
- Desde un inicio se cuenta con datos informativos de la persona que vende el automotor para un análisis previo.
- Genera confianza sobre la revisión respectiva al vehículo y afianza la relación mecánico - empresa.
- Ayuda a terceros a formalizar su proceso de atención al cliente como son los talleres mecánicos.
- Reduce riesgos al no tener mayores gastos posteriores.
- Se obtiene un valor más específico de gastos.
- El resultado es una fotografía actual del vehículo que se está negociando.

Tabla 11: Ficha de valoración mecánica para vehículos usados

	Automotores _____ X Dirección: _____ X Teléfonos: _____ X Email: _____ X Referencia: _____ X																																																																																	
CHECK LIST DE RECEPCIÓN VEHÍCULOS USADOS TALLER																																																																																		
Folder No: _____	Fecha: _____																																																																																	
Asesor Comercial: _____	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Dia</td> <td style="width: 33%;">Mes</td> <td style="width: 33%;">Año</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Dia	Mes	Año																																																																														
Dia	Mes	Año																																																																																
NOMBRE DEL TALLER _____	CUIDAD: _____	AÑO: _____																																																																																
NOMBRE DEL PROPIETARIO _____	KILOMETRAJE: _____	COLOR: _____																																																																																
MARCA DEL VEHICULO _____	PRECIO DE REFERENCIA: _____	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>																																																																																
MODELO _____	MOTOR: _____	PRENDADO <input type="checkbox"/>																																																																																
CHASIS _____																																																																																		
APARIENCIA EXTERNA																																																																																		
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;"></th> <th style="width: 10%;">BUENO</th> <th style="width: 10%;">RAYADURA GOLPES</th> <th style="width: 10%;">REEMPLAZO</th> <th style="width: 20%;">OBSERVACIONES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Pintura completa</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Tapizado asientos</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Alfombra</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Duplicado llave</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Parachoque delantero</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Mascarilla y faros delanteros</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Capo</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Parabrisas</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Guardafangos delanteros</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Techo</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Puertas Delantera y posterior derecha</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Puertas Delantera y posterior izquierda</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Baúl</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Luces traseras</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Vidrios en General</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		BUENO	RAYADURA GOLPES	REEMPLAZO	OBSERVACIONES	Pintura completa					Tapizado asientos					Alfombra					Duplicado llave					Parachoque delantero					Mascarilla y faros delanteros					Capo					Parabrisas					Guardafangos delanteros					Techo					Puertas Delantera y posterior derecha					Puertas Delantera y posterior izquierda					Baúl					Luces traseras					Vidrios en General					
	BUENO	RAYADURA GOLPES	REEMPLAZO	OBSERVACIONES																																																																														
Pintura completa																																																																																		
Tapizado asientos																																																																																		
Alfombra																																																																																		
Duplicado llave																																																																																		
Parachoque delantero																																																																																		
Mascarilla y faros delanteros																																																																																		
Capo																																																																																		
Parabrisas																																																																																		
Guardafangos delanteros																																																																																		
Techo																																																																																		
Puertas Delantera y posterior derecha																																																																																		
Puertas Delantera y posterior izquierda																																																																																		
Baúl																																																																																		
Luces traseras																																																																																		
Vidrios en General																																																																																		
ELEMENTOS FUNCIONALES																																																																																		
	BUENO	REGULAR	MALO	OBSERVACIONES	COSTO																																																																													
Vidrios electricos/ manuales																																																																																		
Radio																																																																																		
Encendedor																																																																																		
Calefactor																																																																																		
Aire acondicionado																																																																																		
Alarma																																																																																		
Cinturones de seguridad																																																																																		
Airbags																																																																																		
Plumillas																																																																																		
Bloqueo central																																																																																		
Consola																																																																																		
Tablero																																																																																		
COMPORTAMIENTO DEL VEHÍCULO																																																																																		
	BUENO	REGULAR	MALO	OBSERVACIONES	COSTO																																																																													
Fuga de aceite / tapa válvula/ carter																																																																																		
Compresion de motor y condiciones																																																																																		
P1 P2 P3 P4																																																																																		
Fuga de aceite en caja de cambios																																																																																		
Sistema de frenos																																																																																		
Fugas radiador																																																																																		
Sistema de escape																																																																																		
Llantas estado promedio en%																																																																																		
COMPORTAMIENTO DEL VEHÍCULO																																																																																		
	BUENO	REGULAR	MALO	OBSERVACIONES	COSTO																																																																													
Amortiguadores																																																																																		
Bateria																																																																																		
Dirección																																																																																		
Embrague																																																																																		
Caja de cambios (Prueba)																																																																																		
Prueba de luces																																																																																		
Observaciones : _____																																																																																		
ESTIMADO TOTAL PARA REPARACIONES																																																																																		
TOTAL CARROCERÍA	+	TOTAL MECÁNICA	+	TOTAL OTROS	=	TOTAL GENERAL																																																																												
NOTA: Este peritaje no se puede considerar, en ningún caso, como un compromiso de compra y venta y tendrá validez únicamente el día de su realización una vez aprobada por la gerencia.																																																																																		
COMPRADOR	GERENTE	ASESOR																																																																																
CI: _____	_____	_____																																																																																


Elaborado por: Barragán C. (2015)

b) Ficha de apertura de una carpeta de respaldo vehículo - cliente.

Beneficios:

- Permitirá mantener de forma ordenada la información del vehículo y del cliente.
- Se podrá acceder fácilmente a la información requerida antes y después de la venta.
- Creará responsabilidad en la empresa al tener todos los respaldos necesarios para el uso de la información a futuro.
- Permitirá a la empresa conocer los costos y beneficios de la venta realizada.
- Formalizará la venta.

Tabla 12: Formato de ficha de apertura carpeta de respaldo vehículo - cliente.

		DATOS DEL VEHÍCULO		Automotores	X
		Tipo:		Dirección:	X
		Placa:		Teléfonos:	X
		Chasis:		Email:	X
		Motor:		Referencia:	X
DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS					
CARPETA CLIENTE VEHÍCULO USADO					
		DOCUMENTOS INFORMATIVOS		SI	NO
		OBSERVACIONES			
Fecha:		Fecha de valoración mecánica de vehículo usado			
dd / mm / año		Fecha de preparación seminuevo antes de exhibición			
		Contratos de compra y venta debidamente llenados y firmados			
Cliente		Cedula con papeleta de votación actualizadas a color del propietario con firma y huella digital			
Apellidos:		Cedula con papeleta de votación actualizadas a color del cónyuge con firma y huella digital			
Nombres:		Matricula vehicular			
Telefonos:		Soat			
Casa:		Número de llaves			
Celular:		Documento Corpaire			
Dirección:		Papeles de prenda del vehículo			
Casa:		Acta de entrega			
Trabajo:		Liquidación en compra			
Precio de toma		Precio de costo		Precio de venta	
usd:		usd:		usd:	
DOCUMENTOS NUEVO PROPIETARIO					
		DOCUMENTOS INFORMATIVOS		SI	NO
		OBSERVACIONES			
Fecha:		Fecha de valoración mecánica de vehículo usado			
dd / mm / año		Fecha de preparación seminuevo antes de exhibición			
		Contratos de compra y venta debidamente llenados y firmados			
Cliente		Cedula con papeleta de votación actualizadas a color del propietario con firma y huella digital			
Apellidos:		Cedula con papeleta de votación actualizadas a color del cónyuge con firma y huella digital			
Nombres:		Matricula vehicular			
Telefonos:		Soat			
Casa:		Número de llaves			
Celular:		Documento Corpaire			
Dirección:		Papeles de prenda del vehículo			
Casa:		GARATIA EN VEHÍCULO			
Trabajo:		FINANCIAMIENTO			
		Directo:			
		Con financiera:			
ENCARGADO		FECHA			


Elaborado por: Barragán C. (2015)

c) Ficha de puesta en estado vehículo usado.

Beneficios:

- Formalizará el proceso del servicio de lavadoras con la empresa.
- Si no existiere convenio alguno con lavadoras, permitirá al encargado tener un proceso de lavado a seguir.
- Generará posibilidades de venta al presentar un vehículo limpio y sin problemas.
- Permitirá verificar y colocar observaciones antes de poner en exhibición el vehículo.
- Reducirá riegos al no tener mayores gastos, al no realizar el proceso dos veces.

Tabla 13: Ficha puesta en estado vehículo usado

		Automotores _____ X _____ Dirección: _____ X _____ Teléfonos: _____ X _____ Email: _____ X _____ Referencia: _____ X _____		
FLUJO OPERATIVO DE PREPARACIÓN SEMINUEVO ANTES DE EXHIBICIÓN				
Nota: Lavadora a fin del la empresa o con convenio realizado				
Items a revisar:				
ITEMS	Descripción del ítem realizado	SI	NO	OBSERVACIONES
Supresión de huellas de alquitrán	Parte baja del vehículo y aletas de alojamiento de ruedas			
↓				
Limpieza de llantas	Aplicación de limpiador sobre las ruedas			
↓				
Limpieza de cristales	Eliminación de manchas e insectos en retrovisores y parabrisas			
↓				
Motor desengrasado	Motor pulverizado y parte interior del capo			
↓				
Puertas de entrada y del baúl	Abrir las puertas, el maletero y tapa de combustible, verificar si se encuentran completamente limpias y sin rastros de grasa.			
↓				
Carrocería Limpia	Que se encuentre encerado Pulido En caso de encontrar polvo pasar un trapo con agua caliente			
↓				
Aspirado del habitáculo	Habitáculo Baúl Ceniceros Asientos Rejillas Bajo llanta de emergencia Bordes de puertas			
↓				
Renovación de plásticos interiores	Aplicador mate o brillante			
↓				
Renovación de plásticos y cauchos exteriores	Aplicador mate o brillante			
↓				
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 60px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">Control</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 60px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">Exposición</div>	Todos los ítems controlados, mencionados anteriormente			
↓				
	Listo para exhibición			
_____ ENCARGADO _____		_____ FECHA _____		

Elaborado por: Barragán C. (2015)

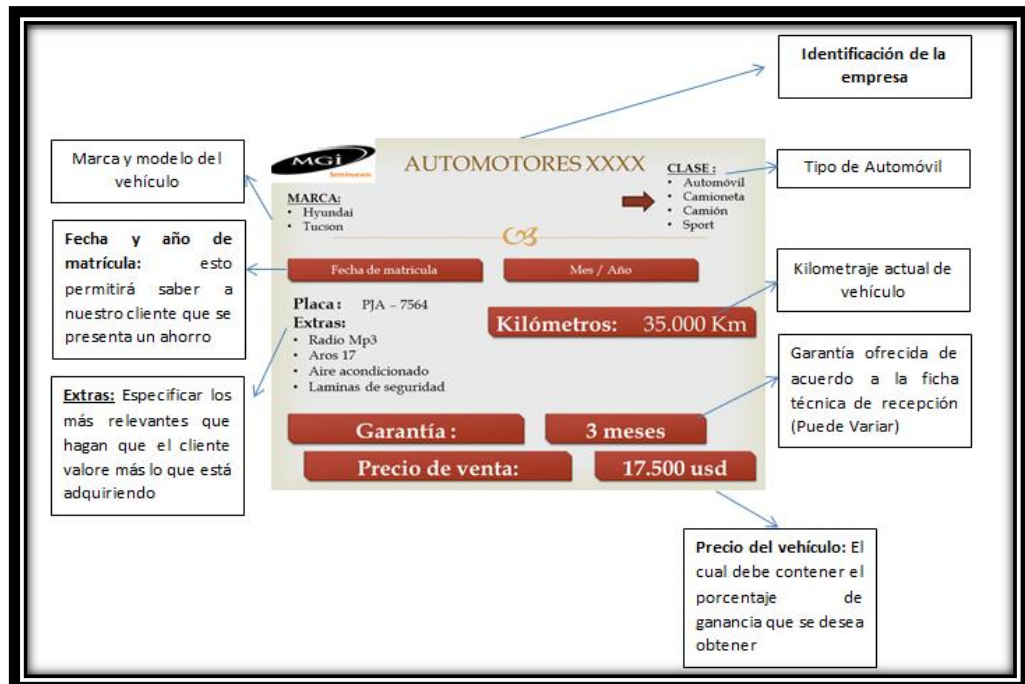
d) Porta precio para vehículo en exhibición.

Permitirá que la identidad de la empresa se proyecte al exterior (clientes). De esta manera la persona puede obtener información valiosa que ayudará al asesor comercial a comunicarse más eficazmente con el cliente y facilitar la toma de decisiones.

Beneficios:

- Cliente o interesado obtiene la información básica del vehículo que puede satisfacer sus necesidades de seguridad al momento de ingresar a la empresa.
- Permitirá tener clientes realmente interesados por el vehículo.
- Reducirá la pérdida de tiempo en negociación, ya que un asesor de ventas atenderá a clientes potenciales para compra.
- Ayudará a clarificar la venta.

Figura 13: Porta precio para vehículo en exhibición.



Elaborado por: Barragán C. (2015)

e) Presentación vehículo seminuevo en exhibición

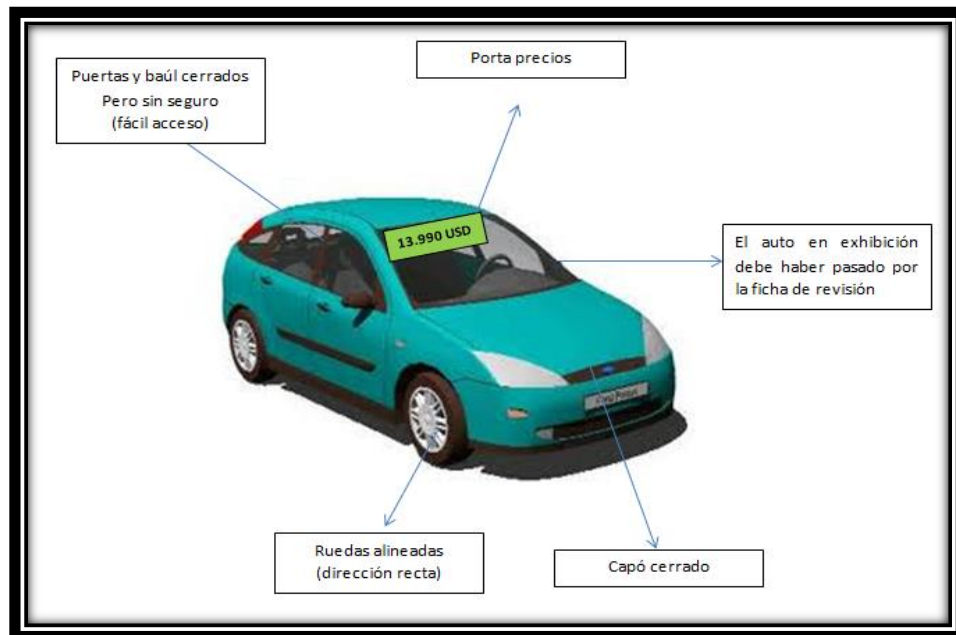
“Como regla general, todo lo que se grite o se susurre es algo que vale la pena oír”- FEDERICK LANGBRIDGE. La habilidad de leer el lenguaje corporal puede constituirse un bien invaluable en la interacción humana, pero particularmente en el ámbito de una negociación” (Jim, 2011).

Es así que un vehículo bien presentado y correctamente alineado puede ser utilizado como herramienta para la toma de decisiones de nuestro futuro cliente.

Beneficios:

- Al tener un fácil acceso el cliente, puede observar el vehículo hasta el momento de contactarse con el asesor de ventas.
- El porta precios ayudará a que el cliente sienta confianza de que la empresa ofrece a todas las personas interesadas el vehículo por el mismo valor.
- Brindará al cliente un aspecto de cuidado y limpieza del vehículo.
- Se deberá tener en cuenta que el vehículo debe haber pasado por las fichas técnicas de revisión anteriores.

Figura 14: Presentación vehículos seminuevos



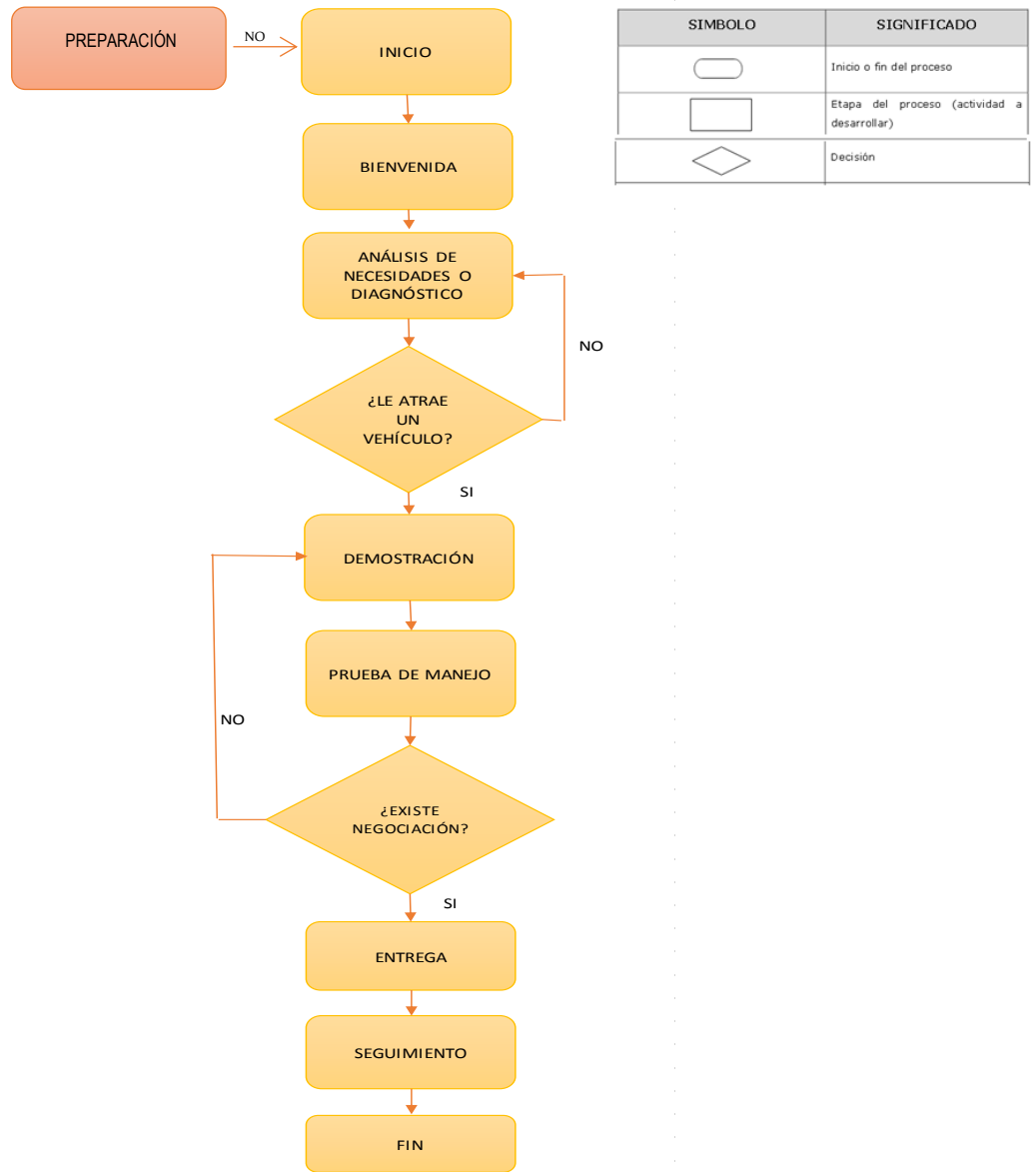
Fuente: http://img02.bibliocad.com/biblioteca/image/00020000/8000/vehiculofordfocus_28010.jpg

Elaborado por: Barragán C. (2015)

5.1.4.2. Proceso de comercialización de vehículos para asesores de venta

Al ser la venta de vehículos seminuevos un proceso de venta consultiva en el que existe una preparación y prospección a un target definido a más de ser un ciclo largo de venta por ser un producto a la medida, es necesario entonces la propuesta de un modelo de venta a seguir:

Figura 15: Proceso para la comercialización de vehículos



Elaborado por: Barragán C. (2015)

1. PREPARACIÓN EN VENTAS

En este paso se capacitará a los asesores de ventas sobre todos los pasos expuestos en el diagrama anterior, mismos que brindarán la ayuda necesaria para el desenvolvimiento del asesor, presentando situaciones normales y difíciles en el proceso de venta de un vehículo seminuevo, ***“refiriéndose a una filosofía básica de la negociación que es construir relaciones por medio de identificar y satisfacer necesidades reales por medio de preguntas y respuestas”*** Jim (2011) que ayudarán a realizar una venta efectiva y posteriormente fidelizar al cliente esperando una nueva visita de recompra en la empresa.

Por tanto antes de iniciar una negociación el asesor de ventas debe estar al tanto de:

- El poder de las preguntas.
- Las claves para escuchar eficazmente.
- Valores de venta.
- Factores de poder, que en este caso llamaremos pasos de venta.
- Uso adecuado de las fichas técnicas de manejo del producto y servicio.

2.-BIENVENIDA

Comportamiento del asesor de venta

Disponibilidad

Tener siempre la predisposición para ir y recibir al cliente mostrándose siempre cordial y proactivo.

Escucha atenta:

Mostrarse siempre receptivo, abierto e interesado a las necesidades y expectativas del cliente.

Palabras para disponibilidad:

- “Estamos al servicio de...../ Para servirle...../ A su entera disposición”
- Suministrar información.

Palabras para una escucha atenta:

- “Lo escucho atentamente”
- Comprendo su necesidad
- Mantengo la atención
- Estoy enterado

Expresiones útiles para bienvenida:

1. Buen día Sr./ Sra., bienvenido a XXXXXXXX/ nos complace su visita / poder ayudarle..... / Mi nombre es / Soy.... ¿En qué puedo ayudarle? / Qué podemos hacer por usted? / Estamos para responder todas sus inquietudes.
2. Con su consentimiento, podremos juntos buscar/ los servicios/ soluciones que mejor se adecuen a su necesidad.
3. Estoy para aconsejarle/ mostrarle los diferentes modelos/ opciones / servicios. No dude en preguntarme cualquier inquietud: para eso estamos.
4. He comprendido muy bien su necesidad/ sus expectativas/ sus necesidades/ y quiero sugerirle/ podría sugerirle la siguiente/ solución/ opción/ este vehículo.
5. Aquí están mis datos: no dude en llamarme si tiene alguna inquietud adicional. Si lo desea, puede dejarme sus datos personales: Le llamaré / contactare para presentarle una mejor solución.

Expresiones para ayudar al cliente a contratarse con la persona indicada:

1. Buen día si me acompaña, le voy a presentar a / llevar ante el Sr. X XX nuestro/ Gerente/ asesor comercial.
2. No soy la persona indicada/ No tengo la respuesta a su inquietud permítame llevarlo ante el Sr. X a (cargo), el responderá en detalle.
3. En seguida, me voy a asegurar que le atiendan/ por favor espéreme un momento/ unos segundos/, para ver el Sr. X a (cargo) está disponible.
4. Gracias por venir, lo voy a dejar con el Sr. X a (cargo).

Gestión de espera cliente en búsqueda de información:

1. El Sr. X está atendiendo una llamada en el momento/ con un cliente/ no está disponible. Estará con usted en unos minutos/ momento.
2. A menos que prefiera regresar más tarde/ otro día.
3. Entiendo que no pueda esperar más. Le presento mis disculpas por la espera. Acordemos una nueva cita si lo desea/ si lo prefiere.

3.- ANÁLISIS DE NECESIDADES O DIAGNÓSTICO.

Comportamiento del asesor de venta

Profesionalismo:

Dar confianza al cliente en virtud del conocimiento y del dominio que se posee en el área.
Saber cómo orientar los argumentos (información y consejos) en función a las necesidades y expectativas que se ha identificado en la relación con el cliente.

Palabras para Promover el producto ofrecido:

- Sé por experiencia....
- Conozco acerca de.....
- Estaré en capacidad de.....
- Relacionar las características técnicas (desempeño, equipamiento, consumo, motorización, etc.) con argumentos emocionales (Familia, niños, seguridad, estética, etc.).

Expresiones útiles:

1. Le puedo orientar sobre nuestros vehículos/ quizás desee que le muestre un modelo en particular.
2. Para que pueda hacer una elección en completa libertad, permítame que le enseñe todos nuestros modelos.
3. Cuénteme sus necesidades: estoy para orientarle e informarle.
4. Además de sus características innovadoras, seguridad activa y pasiva, este modelo también tiene....
5. Esta opción/ este servicio es muy técnico, pero déjeme describirlo, vera que es muy simple y funcional.
6. Teniendo en cuenta sus necesidades, puedo aconsejarle/ invitarle a consultar esta documentación / esta información.
7. Al igual que usted, pienso que es preferible que el vehículo tenga este tipo de accesorio.
8. Generalmente, este tipo de accesorio/ opción es muy apreciado.

Expresiones en situaciones difíciles:

Objeciones del cliente cuando compara nuestro producto con la competencia.

1. No conozco con precisión el modelo de la competencia que me dice. Lo que sí puedo decirle de nuestro modelo / no solamente tiene.... Sino que además tiene la posibilidad de.... / tendrá el beneficio de...

Pregunta u objeción difícil: si no hay respuesta inmediata.

1. No quiero darle una respuesta incompleta o Inapropiada. Le sugiero consultemos al Sr. XX quien será capaz / proporcionar la respuesta correcta.
2. Le propongo me deje su número telefónico. Le regresare la llamada sin falta/ hoy/ mañana/ para darle la respuesta.


Nota: Luego de que el asesor de ventas haya identificado las necesidades del posible comprador pero en nuestro stock no se tenga el automóvil deseado, es necesario que el asesor de ventas se ayude con la ficha toma de pedido futura propuesta antes de continuar con los demás pasos de venta.

Ficha de toma de pedido de auto a futuro.

Permitirá:

- Manejo adecuado de los potenciales clientes para nuestra empresa.
- Reservar con un valor monetario la futura compra del vehículo.
- Si el cliente posee un auto como parte de pago este puede pasar al inventario de la empresa, aun cuando el cliente no compre otro vehículo.
- No permite el desperdicio de tiempo al no realizar los demás pasos de venta.

Tabla 14: Ficha toma de pedido de auto a futuro

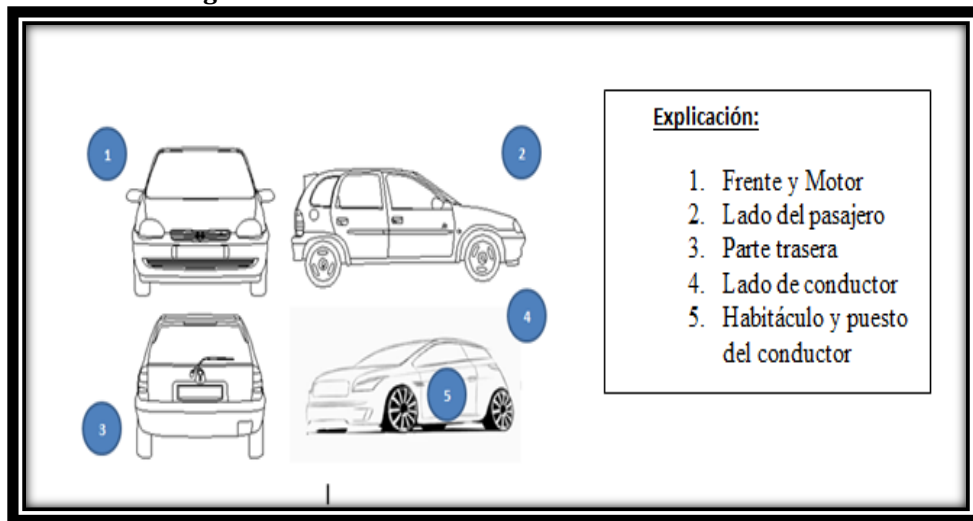
		Automotores <input checked="" type="checkbox"/>	X
		Dirección:	<input checked="" type="checkbox"/>
		Teléfonos:	<input checked="" type="checkbox"/>
		Email:	<input checked="" type="checkbox"/>
		Referencia:	<input checked="" type="checkbox"/>
ORDEN DE PEDIDO No: _____			
Asesor Comercial : _____			
Señor(a) _____		Dirección: _____	
Cedula _____		_____	
Profesión _____		Email : _____	
Teléfono 1 _____		_____	
Celular _____		_____	
Tipo de Vehículo _____		Fecha máxima de espera :	
Versión _____		15 días <input type="checkbox"/>	
Modelo _____		30 días <input type="checkbox"/>	
Color _____		otro <input type="checkbox"/>	
Color Opcional _____		Vehículo como parte de pago	
Precio base	\$ _____	Fecha de avaluo	_____
Adicionales	\$ _____	Precio:	_____
Subtotal	\$ _____	Marca:	_____
Precio total	\$ _____	Chasis:	_____
Número - Cuotas	_____	Motor:	_____
Precio en cuotas	\$ _____	Modelo:	_____
		Color:	_____
		Placas:	_____
Uso exclusivo de la empresa en caso de conseguir el vehículo y llegar a una negociación			
Forma de pago:		Valores informativos	
Anticipo	\$ _____	Financiera:	_____
Cuota inicial	\$ _____	Plazo:	_____
Contado	\$ _____	Valor a financiar	\$ _____
Valor de usado recibido	\$ _____	Valor cuota vehículo	\$ _____
Financiera	\$ _____	Cuota seguro:	\$ _____
Numero - Cuotas	_____	Valor total cuota	\$ _____
Valor de cuotas	\$ _____		
Valor total	\$ _____		
Datos del vehículo:			
Motor	_____	Matriculado en:	_____
Chasis	_____	Placas:	_____
Modelo	_____	Propietario anterior	_____
Observaciones: _____			
Fecha final de negociación: _____			
COMPRADOR	GERENTE	ASESOR	
CI:			

Elaborado por: Barragán C. (2015)

4.- DEMOSTRACIÓN

Es de suma importancia que un asesor comercial no olvide la forma correcta de indicar un vehículo en exhibición, ya que este proceso llevará al cliente a entrar al vehículo y poder escuchar las características del auto.

Figura 16: Proceso de demostración del vehículo



Fuente gráfico: <http://www.imagui.com/a/dibujo-de-un-automovil-Toebp8beA>

Elaborado por: Barragán C. (2015)

1. FRENTE Y MOTOR (indicar y explicar)

- Motor y todos sus componentes versus beneficio de un motor pequeño o grande de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Líneas de fábrica versus el diseño, apariencia que le da al automóvil en la calle.
- Tipo de faros versus la comodidad que estos brindan al momento de manejar en la noche.

2. LADO DEL PASAJERO (indicar)

- Destacar las líneas del vehículo o su parte aerodinámica.
- Destacar el espacio entre ejes como beneficio el ángulo de giro que tiene el auto al momento de curvar.
- Llantas - beneficio de poseer rin alto o rin bajo dependiendo del modelo elegido por el cliente.

- Aros de lata o aluminio versus beneficios y costos.

3. PARTE TRASERA (indicar)

- Destacar el espacio del baúl acorde a las necesidades del cliente
- Uso familiar el espacio que posee para maletas o productos que puede llevar en él.
- Destacar las líneas traseras del vehículo.
- Tipo y diseño de luces traseras.
- Destacar accesorios si fuere el caso.

4. LADO DEL CONDUCTOR (indicar)

- Tipo de frenos versus la seguridad que brinda al momento de un frenado de emergencia.
- Destacar si los asientos posteriores son abatibles o no versus la seguridad que brindan los mismos.
- Tipo de combustible que usa y su capacidad versus economía al momento de tanquear el automotor.

5. HABITÁCULO Y PUESTO DEL CONDUCTOR (indicar el funcionamiento)

- Tener presente que el cliente debe estar sentado en el puesto del pasajero para un mejor entendimiento sobre.
 - Asientos y apoya cabezas.
 - Cinturones de seguridad.
 - Tablero y testigos.
 - Equipamiento.

Comportamiento del asesor de venta en el proceso de demostración:

Amabilidad y consideración:

Dar muestras de interés y cordialidad. Anticiparse a los deseos del cliente sugiriéndole ingresar y sentarse en el vehículo.

Palabras útiles al momento de llegar al habitáculo del conductor:

1. Tome el volante/ puede ingresar a los autos expuestos están para ello.
2. Le invito a subirse.
3. Para tener una mejor idea por favor ¡súbase!.
4. Tome su tiempo para apreciar la amplitud del interior/ que tan confortables son los asientos.
5. Si lo desea voy a mostrarle de cerca todas las ventajas de este modelo.
6. Se había fijado en este detalle / acabado/ esta opción?

Expresiones en situaciones difíciles:**Ausencia del vehículo a demostrar.**

1. Si aún desea ver este vehículo en particular, podemos acordar una cita otro día y se lo tengo preparado.
2. Sin embargo, puedo sugerirle este modelo que es muy similar/ debido a su equipamiento/ motor/ tamaño/ comodidad.

Las llaves del vehículo no están disponibles:

1. Por favor deme un momento, voy a buscar las llaves de este vehículo. Vuelvo enseguida (al regreso) Gracias por su espera.

Sin respuesta a una pregunta del cliente dentro del vehículo

1. No me gustaría darle una respuesta incompleta. Le propongo consultemos al Sr. X encargado quien nos podrá dar la respuesta apropiada.

5.- PRUEBA DE MANEJO**Comportamiento:**

Estar consciente de la importancia de la prueba de manejo en la decisión de compra del cliente; además gracias a esta oportunidad, podre resaltar las cualidades del producto más fácilmente.

Expresiones útiles para el asesor de venta:

1. Ahora que sabe algo más del vehículo ¿Por qué no probarlo en la calle?
2. Solo hay una forma de que se aprecie mejor sus cualidades: probarlo. ¡Concertemos una cita; Le daremos un tiempo suficiente para que pueda juzgar por usted mismo en base a su experiencia.
3. Aquí en el patio, la sensación es diferente, tendrá una mejor idea si lo maneja.
4. De regreso de la prueba. Espero que esta experiencia de manejo le haya ayudado a apreciarla comodidad, amplitud, suavidad, sus numerosas cualidades. Si tiene alguna inquietud adicional no dude en decírmelas, es mi interés darle una completa información.
5. Seguimiento telefónico al cliente poco después de la prueba de manejo del vehículo. Después del saludo e identificación – Me he tomado la libertad de llamarlo/ para saber si tiene alguna inquietud adicional acerca de/ saber si puedo darle más argumentos que le ayuden a tomar su decisión de compra.
6. Deseo saber si mantiene vigentes sus intenciones de compra del vehículo que está interesado.

6.- NEGOCIACIÓN

Comportamiento del asesor comercial:

Claridad:


Presentar una completa oferta comercial estándar en la cual el cliente encuentre todos los términos discutidos.

Transparencia:

Indicar en la oferta todos los aspectos de interés para el cliente como: precio, términos de financiamiento, plazos y tiempo de entrega.

Una vez concretada la negociación a los clientes les agrada contar con un documento en donde conste el valor del vehículo, la garantía en caso de haberlo y tiempo en el que debe ir cubriendo sus cuotas mensuales si el vehículo se lo va a adquirir de manera financiada. Por ello se presenta un formato de proforma para la negociación y será la evidencia de cómo se realizó la negociación.

Tabla 15: Proforma Estándar Para Clientes

 <p>Vehículos Seminuevos</p>	Automotores	_____ X	
	Dirección:	_____ X	
	Teléfonos:	_____ X	
	Email:	_____ X	
	Referencia:	_____ X	
		Nº 001	
P R O F O R M A			
Cliente: _____ CI/RUC: _____ Dirección: _____	Teléfono: _____ Celular: _____		
DATOS DEL VEHÍCULO			
Marca:	_____		
Modelo:	_____		
Año:	_____		
Valor del vehículo:	_____		
FINANCIAMIENTO:			
OPCIÓN 1		OPCIÓN 2	
Entrada:	\$ _____	Entrada:	\$ _____
Observaciones:	\$ _____	Observaciones:	\$ _____
Veh. Parte de pago	\$ _____	Veh. Parte de pago	\$ _____
Saldo a financiar	\$ _____	Saldo a financiar	\$ _____
CUOTAS MENSUALES		CUOTAS MENSUALES	
<input type="text"/>	Cuotas \$ _____	<input type="text"/>	Cuotas \$ _____
<input type="text"/>	Cuotas \$ _____	<input type="text"/>	Cuotas \$ _____
<input type="text"/>	Cuotas \$ _____	<input type="text"/>	Cuotas \$ _____
NOTA: En sus cuotas esta incluido el valor del seguro por _____ años y dispositivo por _____ años.			
Atendido por: _____ Fecha: _____			

Elaborado por: Barragán C. (2015)


Expresiones útiles para el asesor de venta al momento de entrega de proforma:

1. Esta oferta suministrara, con total transparencia toda la información que usted necesite para la toma de una decisión.
2. Recapitulemos juntos sus necesidades. ¿Le parece bien? ¿hay algo que haya olvidado, o realmente he considerado todos sus puntos?
3. No dude en llamarme para ofrecerle las precisiones que requiera.

4. Esta oferta no le compromete en lo absoluto, solo sirve para que usted pueda contar con un resumen de lo hablado.
5. Le hemos conseguido los mejores términos y condiciones de financiación.

En el caso de que el vehículo seminuevo sea vendido por intermedio de una institución financiera y para formalizar los convenios con éstas, la administración deberá solicitar los diferentes cotizadores de financiamiento que ayudarán al asesor de ventas a entregar una información veraz y completa de los requisitos que necesita el cliente para acceder al mismo y sobre los pagos mensuales que debe realizar.

Tabla 16: Simulador crédito automotriz

	
DATOS DEL VEHÍCULO	
Costo del vehículo (Incluido IVA)	15.000,00
Cuota de entrada 52%	7.800,00
Saldo	7.200,00
Tipo	LIVIANOS: PARTICULAR <input type="button" value="v"/>
Estado	USADOS <input type="button" value="v"/>
DETALLE PRESTAMO	
Plazo en meses	36
Tasa de Interés	14,99%
Saldo	7.200,00
Prenda Industrial	150,00
Reconocimiento de Firmas	15,00
Inspección anual del Vehículo	30,00
Seguro Vehículo	1.438,66
Seguro Desgravamen	170,26
Dispositivo de Seguridad	550,80
	ROADLINK <input type="button" value="v"/> 1 AÑO <input type="button" value="v"/>
Dispositivo de otra marca u Otros Gastos (Detallar)	
Valor a financiar total	9.554,72
VALOR DE LA CUOTA	\$ 333,51

Fuente: Simulador de créditos Unifinsa Sociedad Financiera.

A continuación se presentan los requisitos que en general solicitan estas instituciones para la realización del crédito automotriz:

Requisitos personas en relación de dependencia o con negocio propio:

- Certificado original de ingresos.
- Originales de certificados bancarios, comerciales y personales.
- Original de Solicitud debidamente llenada y firmada.
- Fotocopia de RUC.
- Declaración de IVA de los 3 últimos meses.
- Cédulas de ciudadanía y Papeletas de votación.
- Fotocopia de matrícula de vehículo actual.
- Fotocopia de pago impuesto predial actual.
- Dos pagos de servicios básicos (luz y agua).
- Contratos de Arriendo inscritos en Juzgado Inquilinato.
- Roles de pago de los 3 últimos meses.
- Fotocopia de Libreta de Ahorros.
- Facturas de último mes.

Fuente: Unifinsa Sociedad Financiera.

Tabla 17: Solicitud de crédito automotriz

DEUDOR		SOLICITUD DE CREDITO AUTOMOTRIZ										
DATOS DEL CREDITO												
VEHICULO	Modelo:	Marca:	Año:	Dividendo Estimado:	Seguro:							
	Valor Vehículo:	Valor Entrada:	Monto Crédito:	Plazo Crédito:	meses							
	Ciudad:	Sucursal:	Vendedor:									
DATOS PERSONALES DEL SOLICITANTE												
Apellidos y Nombres		Ciudad de Nacimiento			Fecha de Nacimiento							
Sexo	Tipo de Identificación	Cédula Ciudadanía	CC./Pas./ RUC	Estado Civil								
Tiempo de Unión Libre	Separación de Bienes	Nacionalidad	Tiempo de Residencia									
Fecha de Expiración Residencia	Nivel de Estudios	Número de Cargas Familiares 0										
DATOS CONYUGE												
Apellidos y Nombres		Ciudad de Nacimiento			Fecha de Nacimiento							
Sexo	Femenino	Tipo de Identificación	Cédula Ciudadanía	CC./Pas./ RUC	Estado Civil							
Tiempo de Unión Libre	Separación de Bienes	No	Nacionalidad	Tiempo de Residencia								
Fecha de Expiración Residencia	Nivel de Estudios											
DATOS DOMICILIO												
Dirección		Urb./Sector	Ciudad	Teléfono								
Teléfono 2		e-mail	Dirección envío corresp.									
Figura de Vivienda		SI ES ARRENDADA	Nombre Propietario del domicilio.									
Teléfono Arrendador:		Tempo de residencia	M:	A:	Valor de arriendo							
ACTIVIDAD ECONOMICA												
Ocupación		Inst./Neg.	Dirección:									
Teléfono		Teléfono 2	Ciudad	Cargo								
Fecha de Ingreso		Tipo de Contrato.	Fecha de Ven. del Contrato									
Empresa o Negocios anterior (si su antigüedad en el actual es menor a 1 año)												
Fecha de Inicio		Cargo Anterior	Teléfono			Ciudad						
Independientes : Especificar actividad		Número de Empleados Fijos										
ACTIVIDAD ECONOMICA DEL CONYUGE												
Ocupación		Inst./Neg.	Dirección:									
Teléfono		Teléfono 2	Ciudad	Cargo								
Fecha de Ingreso		Tipo de Contrato.	Fecha de Ven. del Contrato									
Empresa o Negocios anterior (si su antigüedad en el actual es menor a 1 año)												
Fecha de Inicio		Cargo Anterior	Teléfono			Ciudad						
Independientes : Especificar actividad		Número de Empleados Fijos										
INGRESOS Y EGRESOS MENSUALES												
INGRESOS --->		Por empleo.	Por Negocio	EGRESOS --->		Personales		Por Negocio				
Sueldo:		Ventas:	Arriendo:	Cuota mensual préstamo:		Costo de ventas:						
Comisiones:		Otros Ingresos:	Costos Familiares		Pago de intereses:							
Ingresos Conyuge:		Otros Gastos:		Otros Egresos:								
Otros Ingresos:		Otros Gastos:		Otros Egresos:								
Total Ingresos		Total Ingresos	0,00	Total Egresos		Total Egresos		10.000,00				
Especifique Otros Ingresos		Especifique Otros Egresos										
Por empleo.		Ahorro Neto	Utilidad		Por Negocio							
Capacidad Pago		Capacidad Pago										
ESTADO DE SITUACION PERSONAL												
ACTIVOS	Bienes Inmuebles	Tipo:	Dir:	Hipoteca (Valor)	Avalúo Actual							
	Vehiculo	Marca	Modelo	Prenda (Valor)	Avalúo Comercial							
	Inversiones	Entidad	Tipo	Fecha de Vencimiento	Valor							
	Inventarios Bienes Muebl.	Tipo				Valor						
	Cuentas por Cobrar	Concpt.	Fecha de Cobro			Valor						
PASIV.	Deudas, préstamos,	INS. FINANCIERAS	Fecha de Vencimiento	Cuota Mes	Saldo Deuda							
	Casa Com											
REFERENCIAS DEL SOLICITANTE												
Tarjetas de crédito	Emisor	No.	Vence	Cupo Máx.								
Cuentas Bancarias	Banco	Tipo	No. de Cuenta									
Referencias Comerc/Prov.	Comercio	Monto	Artículo	Ciudad								
Referencias Comerc/Prov.	Fecha de Compra	Teléfono										
Referencias Comerc/Prov.	Comercio	Monto	Artículo	Ciudad								
Referencias Comerc/Prov.	Fecha de Compra	Teléfono										
Referencias Personales	Familiar cercano que no viva con usted:	Dirección			Teléfono	Relación	Ciudad					
<p>Declaro (amos) bajo juramento que toda la información consignada en la presente solicitud es verdadera, corresponde a la realidad de los hechos y ha sido suministrada de buena fe, en consecuencia asumo(amos) cualquier responsabilidad por los daños que pudiere sufrir XXXXXXXXXXXX por la eventual falsedad o imprecisión de la misma.</p> <p>Expresamente autorizo(amos) a XXXXXXXXXXXX por intermedio de cualquiera de sus funcionarios y/o trabajadores a verificar la realidad de la información consignada, incluyendo pero no limitándose a mí (nuestras) referencias personales, comerciales, comportamiento crediticio y bancario, y a proporcionar dicha información a cualquier autoridad pública, buros de crédito, y organismos de control facultado por ley para solicitarla. Declaro(amos) que los fondos utilizados para pagar el precio del vehículo automotor que estoy(amos) interesado(s) en adquirir de contado o mediante financiamiento tienen origen lícito, no provienen de ninguna actividad prohibida por la ley, ni son fruto del tráfico de sustancias estupeficientes y psicotrópicas. Autorizamos a entregar la información consignada en la presente solicitud a entidades financieras, a otras entidades que financian la compra de vehículos o que compren la cartera generada</p>												
Firma del Solicitante						Firma Cónyuge						

Fuente: Solicitud de crédito directo Hyundai.

7.- ENTREGA

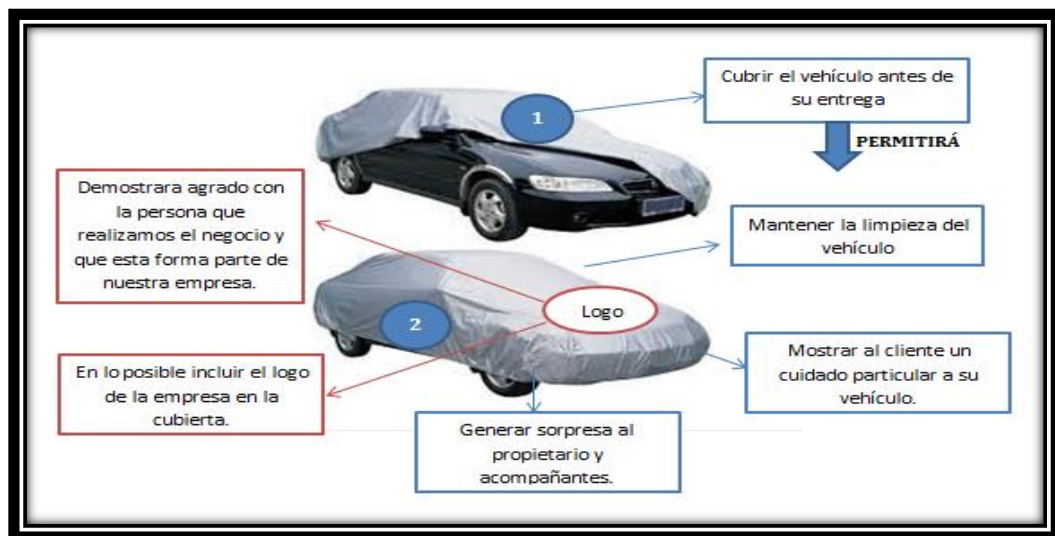
Se destinará un lugar específico de la exhibición para la entrega del vehículo seminuevo

Comportamiento del asesor comercial:

Prepararse mentalmente como si fuera a una ceremonia o una recepción especial.

Felicitarle por la elección del vehículo y le agradecerle por escoger la empresa para la compra.

Figura 17: Preparación de vehículo antes de entrega



Fuente gráfico: <http://www.preciolandia.com/ec/cobertor-de-auto-oferta-limitada-6pcwef-a.html>

Elaborado por: Barragán C. (2015)

Expresiones útiles para la entrega del vehículo:

1. En nombre de XXX, y para agradecerle por la confianza por habernos elegido, tengo el placer de ofrecerle este pequeño detalle. (Llavero con el logo de la empresa, camiseta, etc)
2. Deseo felicitarlo personalmente por esta adquisición.
3. ¡Hoy es un gran día; estoy muy contento nuevamente de verlo y entregarle las llaves de auto.

4. Todos mis compañeros y yo, estamos contentos de que sea el propietario de este vehículo. Aquí están las llaves y le deseamos un día muy seguro. No dude en contactarnos en caso de requerir información adicional sobre el vehículo.
5. Cuando realmente lo haya usado. Siempre estaremos deseosos de conocer sus impresiones.

Expresiones para situaciones difíciles antes del arribo del cliente:

- Estamos haciendo lo mejor para..... / su vehículo esté disponible el.... Es necesario realizar ciertas operaciones para alistar completamente el vehículo para usted.

Después del arribo del cliente:

- Después de realizar todos los chequeos usuales que debemos hacer previos a la entrega, hemos tomado la decisión de enviarlo al taller asociado para su inmediata corrección.

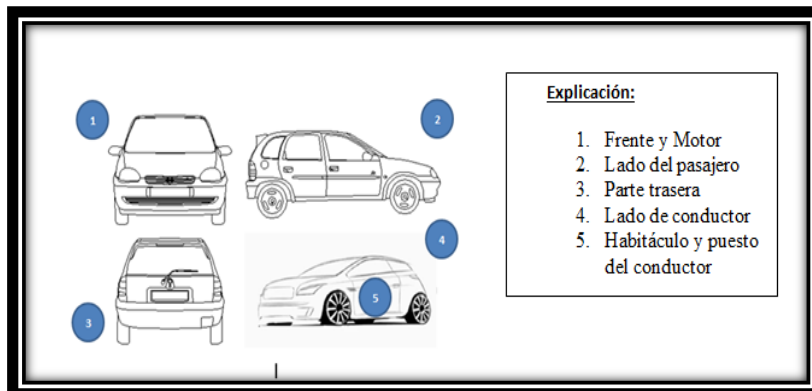
El asesor es interrumpido durante la entrega:

- Le presento una disculpa por esta interrupción, discúlpeme un momento / unos minutos.
- Por favor me disculpa, regreso de inmediato, pediré no nos vuelvan a interrumpir.

7.1. GUÍA DE ENTREGA VEHÍCULO SEMINUEVO

El proceso de entrega genera un valor agregado o plus para el cliente y posiciona a la empresa en la mente del consumidor generando también la expresión de nuestro valor que es la responsabilidad.

Figura 18: Guía de entrega de vehículo seminuevo



Fuente gráfico: <http://www.imagui.com/a/dibujo-de-un-automovil-Toebp8beA>
 Elaborado y adaptado por: Christian Barragán.

1. FRENTE Y MOTOR (verificación)

- Apertura de capot – y que este en su lugar la varilla de soporte.
- Explicar claramente el tipo de combustible que utiliza el vehículo.
- Niveles de fluidos completos :
 - Aceite (que este completo y que posea la fecha del próximo cambio, de igual manera la ubicación)
 - Líquido de frenos.
 - Tanque de agua para pumas.
- Faros y luces funcionen adecuadamente.
- Verificación y colocación de remolque en caso que posea.

Nota: si el cliente posee alguna duda sobre ruidos apóyese en la ficha de valoración y reparación, caso contrario de no tener alguna respuesta asegúrese de contactar con la persona a cargo luego de realizar la entrega respectiva.

2. LADO DEL PASAJERO (verificación)

- Apertura y cierre de puertas (eléctrico o manual), apertura de vidrios (eléctrico o manual), e indicar el uso del sistema seguro para niños funcionamiento.
- Asientos posteriores – abatibles o no.

3. PARTE TRASERA (verificación)

- Apertura y cierre de baúl.
- Llanta de repuesto.
- Herramientas básicas y adicionales (si es caso que posea).
- Vidrio posterior funcionamiento de plumilla (si en caso que posea).

4. LADO DEL CONDUCTOR (verificación)

- Apertura y cierre de puertas (eléctrico o manual), apertura de vidrios (eléctrico o manual).
- Entrega del duplicado de llave del vehículo.
- Llantas (estado y entrega de candados si fuera el caso posea).

5. HABITÁCULO Y PUESTO DEL CONDUCTOR (verificación)

- Tener presente que el cliente debe estar sentado en el puesto del pasajero para un mejor entendimiento.
 - Asientos y apoya cabezas (funcionamiento)
 - Cinturones de seguridad (funcionamiento)
 - Tablero y testigos (funcionamiento)

- La presentación de los siguientes puntos se la debe realizar de izquierda a derecha para un mejor entendimiento por parte de su nuevo dueño.
 - Apertura de capot y tapa de combustible.
 - Arranque, alarma, ventilación o aire acondicionado (si posee), espejo interior y desempañador.
 - Ceniceros y encendedor.
 - Funcionamiento de radio y parlantes.

7.2.-Situaciones difíciles antes del arribo del cliente:

Expresiones útiles:

Al teléfono, tras la presentación e identificación:

1. Estoy realmente preocupado de decirle que la entrega de su vehículo esta demorado debido a/ como resultado de.....
2. Lo lamento pero debido a... / Como resultado de.../ No podemos entregarle su vehículo en la fecha acordada. Es por lo que / en Nombre de/ le ofrecemos varias opciones :
 - Mantenga su vehículo actual hasta la fecha dela entrega de su auto, y le respetamos el valor de retoma que inicialmente habíamos acordado.
 - Le tenemos una atractiva/ oferta de un vehículo equivalente, disponible inmediatamente y el cual puede ser de su interés y satisfacción.

¿No hay solución?

3. Le presento mis disculpas, nos hemos encontrado en una situación excepcional. En efecto, debo decirle que después de hacer lo mejor que podemos y haber mirado todas las opciones no tengo una solución para ofrecerle.

8.-SEGUIMIENTO

Comportamiento del asesor de venta:

Cercanía:

Explicar al cliente de que su relación con la empresa, no ha finalizado con la adquisición de su vehículo. La empresa está comprometida en iniciar una relación cercana, duradera y de beneficio común con todos sus clientes. Siendo necesario una llamada pos venta en el transcurso de los 8 primeros días de uso de su vehículo.

Tras la presentación

1. Quería asegurarme/ estar seguro/ de que sus primeros días su auto transcurrieran en condiciones óptimas y sin problemas.
2. Si posee alguna duda sobre el funcionamiento o elemento de uso de su vehículo gustoso le ayudare.
3. Nuestro deseo, es asegurarnos que todo transcurre sin problemas; así que; deseamos saber si usted está satisfecho con su adquisición.
4. He decidido llamarle, para asegurarme de que este satisfecho con su adquisición.
5. Solicitar una calificación del 1 -10 o de 10 al 100% para conocer su nivel de satisfacción con respecto a la atención recibida por parte del asesor de ventas.

Expresiones situaciones difíciles.

Cliente manifiesta no estar satisfecho:

6. Podría darme, por favor, más detalles de por qué/ razón por la cual está insatisfecho.
7. Entiendo su punto de vista, pero lo que me está diciendo es.... (más explicación).
8. Lo mejor sería que pasara nuevamente por la empresa para que juntos lo podamos observar. Siempre hay solución.
9. Respeto completamente su punto de vista, lo que siente, sin embargo ¿gusta usted que lo llame el gerente de la empresa?

9.- Guía rápida para el asesor de ventas en respuesta a solicitudes de compra vía internet.

Uno de los canales de venta de vehículos que ha tomado auge y que es utilizado por estas empresas es la publicación de los mismos en internet para la venta.

Razón por la cual se presenta una guía para el asesor de venta para este tipo de negociaciones

Comportamiento clave:

Proactividad

- Adaptarse a la exigencia de rapidez requerida por el cliente y el internet.
- Demostrar al cliente una buena capacidad de reacción considerando la correlación positiva entre el tiempo de respuesta a una solicitud y la posibilidad de una venta efectiva.

Expresiones de ayuda:

Para correos electrónicos:

- Gracias por su e-mail (Repetir/ resumir la solicitud del Cliente) y dar contestación a su solicitud.
- Muestras de cortesía: Muy amablemente/ Reciba un cordial saludo / Con mis mejores deseos / Favor comunicarse conmigo si tiene alguna duda, etc.

Tiempo de respuesta

- He tomado atenta nota de su inquietud, Podre darle respuesta precisa dentro de (x días/ semanas), una vez que haya hecho algunas verificaciones.

Plazo de entrega Vehículo

- Habiendo verificado, puedo confirmarle que la entrega de su vehículo está programada para de (x días/ semanas). Por favor no dude en contactarme si tiene alguna inquietud adicional.

Solicitud de recompra como parte de pago.

- Para poder ofrecerle un precio en firme por su Vehículo usado, necesitamos ver su vehículo para realizar una valoración precisa. Por favor no dude en contactarme al XXX para concretar una cita que el convenga.

Envió de ficha mecánica

- Me agrada confirmarle el envío de la ficha mecánica a su dirección o email. Por favor no dude en contactarnos si tiene alguna duda inquietud adicional, o si está interesado en efectuar una prueba de manejo. Le asignaremos una cita que se adecue a su disponibilidad.

Cita prueba de conducción

- Me agrada confirmarle nuestra cita el día (fecha/hora) en (lugar). Sera una oportunidad ideal para responder todas sus inquietudes y para mostrarle todos los servicios adicionales.

Cita servicio taller (opcional)

- Me agrada confirmarle su cita el día (fecha/hora) a nuestro taller asociado en (lugar) o su taller de elección para le revisión mecánica del vehículo. Personalmente le atenderemos, si por alguna razón le es imposible cumplir la cita llámenos tan pronto sea posible.

Modificación de la cita

- Lamentablemente no tenemos disponibilidad para programar su cita el día (fecha/hora). Por favor acepte mis disculpas. Quiero sugerirle reprogramar la cita (fecha/hora). Le agradecería mucho si pudiera confirmarnos cuál de estas fechas se adecua más a su disponibilidad.

Solicitud de datos para nuevo contacto

- Para poder responderle su inquietud(es), necesitamos hablar con usted telefónicamente. Estaríamos muy agradecidos si pudiera darnos (1) número telefónico e indicarnos cuando preferiría que lo llamáramos, o (2) me podría llamar al número XXXX.

Solicitud de financiación

- Me agrada informarle que hemos iniciado el proceso de su solicitud con la entidad financiera de su elección cabe mencionar que se aplicara a otras financieras para darle variedad de propuestas. Para asegurarnos de su aceptación, el asesor X se contactara con usted para completar la información requerida

No disponibilidad del vehículo usado

- El (modelo) desafortunadamente no está disponible. Sin embargo puedo ofrecerle un (modelo) que es muy interesante. Es una muy buena oferta para conocer. Si lo desea, podemos discutirlo por teléfono. Por favor me puede llamar al XXX en cualquier momento.

5.1.4.3. LEGALIZACIÓN Y CANCELACIÓN

Proceso en el Departamento Financiero y/o Contabilidad

- Llevar la contabilidad de la empresa.
- Elaborar presupuestos, estados e índices financieros.
- Pagar nóminas.
- Consultar y coordinar compras de vehículos.
- Pagar impuestos.

Cabe mencionar que este departamento a más de realizar las actividades detalladas anteriormente, debe tener presente las nuevas normas y documentos emitidos por el Servicio de Rentas Internas para el correcto funcionamiento de la empresa y un manejo adecuado de la información financiera.

El SRI emitió un “Instructivo de implementación de la Resolución No. NAC-DGERCGC14-00575 - Comercialización de vehículos usados” que al respecto resuelve la:

Implementación de:

Nuevos Comprobantes de Venta autorizados para la Compraventa o Intermediación de vehículos usados.

Los nuevos comprobantes de venta autorizados por el SRI, son:

- Liquidación de Compra de Vehículos Usados.
- Acta de Entrega-Recepción de Vehículos Usados.

La autorización para su emisión, es exclusiva para los contribuyentes que mantengan registrado el RUC, las actividades detalladas en el punto 3 del presente instructivo a través de los siguientes mecanismos:

- Acudiendo a una imprenta autorizada por el SRI.
- A través del portal web www.sri.gob.ec / Servicios en Línea, ingresando con su clave de acceso.



Por lo tanto todas las empresas comercializadoras de vehículos seminuevos deben tener actualizado su RUC para poder ejercer la actividad comercial, al mismo tiempo de tener al día todos los impuestos exigidos por el SRI.

Acta de Entrega - Recepción de Vehículos Usados

Es un documento que lo emitirán aquellos contribuyentes que reciban de un tercero un vehículo usado para su comercialización, a título de comisión, intermediación, gestión de venta u otra denominación que implique el mismo fin.

En el casillero correspondiente al precio de venta del Vehículo, se deberá indicar el valor que paga el adquirente en caso de perfeccionarse la venta a través del comisionista, intermediario gestor de venta o cualquier denominación que se aplique a otras modalidades de intermediación.

Figura 19: Acta entrega de un vehículo seminuevo


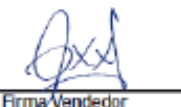
RAPI - AUTO		ACTA ENTREGA RECEPCIÓN DE VEHÍCULOS USADOS	
Carlos Leonel Aguirre Salgado R.U.C. 1730112233001		NO. 002-001-123456789	
Dirección Matriz: Páez N22-53 y Ramírez Dávalos Dirección Sucursal: García Moreno y Sucre		AUT. SRI	1234567890
		FECHA DE AUTORIZACIÓN: 01 - 08 - 2014	
SR (ES):	Pedro José Argote Dávila	FECHA EMISIÓN:	27 / agosto / 2014
RUC / CI:	0712345678	TELÉFONO:	3645384
DIRECCIÓN:	Salinas y Santiago	CORREO:	pedroargote@123.com
PROFESIÓN O ACTIVIDAD ECONÓMICA:	Contador		
DESCRIPCIÓN DEL BIEN USADO			
Número de placa o RAMV/CPN:	PXX1234		
Marca:	MAZDA		
Modelo:	BT-50 2.6 CD ACTION 4X4		
Tipo:	CAMIONETA / DOBLE CÁBINA		
Año de fabricación:	2011		
País de origen:	ECUADOR		
Color:	NEGRO		
Cilindraje:	2600		
Tipo de combustible:	GASOLINA		
Número de motor:	G16B711111		
Número de chasis:	8LDBSV44470123456		
Estado y condiciones particulares del vehículo:	LLANTAS DESGASTADAS		
Precio de venta del vehículo:	\$ 20 000		
Forma de pago:	CHEQUE		
Comisión:	10% DEL PRECIO DE VENTA DEL VEHÍCULO		
Lugar y fecha de celebración:	QUITO, 27 DE AGOSTO DE 2014		
Observaciones:			
 - Firma Comitante		 - Firma Comisionista	
<small>Walter Aguirre Salgado / Impreso en blanco - RUC: 1730112233001 / No. Autorización: 1234</small>		<small>Walter Aguirre Salgado / Impreso en blanco - RUC: 1730112233001 / No. Autorización: 1234</small>	

Fuente: http://www.multiplica.com.ec/sites/default/files/archivos_informativos/Intructivo%20vehiculos%20usados.pdf (pág. 8)

Liquidación de Compra de Vehículos Usados

Este documento se emitirá y entregará por parte del contribuyente que realice la actividad de compra venta de vehículos usados al vendedor propietario que no tiene la obligación de emitir un comprobante de venta por la transferencia de dominio del vehículo.

Figura 20: Liquidación de Compra de Vehículos Usados

RAPI - AUTO		LIQUIDACIÓN DE COMPRA DE VEHÍCULOS USADOS	
Carlos Leonel Aguirre Salgado R.U.C. 1730112233001		NO. 002-001-123456789	
Dirección Matriz: Píez N22-53 y Ramirez Dávalos Dirección Sucursal: García Moreno y Sucre		AUT. SRI	1234567890
FECHA DE AUTORIZACIÓN: 01 - 08 - 2014			
SR (ES):	Pedro José Argote Dávila		
RUC / CI:	0712345678	FECHA EMISIÓN:	27 / Agosto / 2014
DIRECCIÓN:	Salinas y Santiago	TELÉFONO:	3645384
PROFESIÓN O ACTIVIDAD ECONÓMICA:	Contador	CORREO:	pedroargote@123.com
DESCRIPCIÓN DEL BIEN USADO			
Número de placa o RAMV/CPN:	PXX1234		
Marca:	MAZDA		
Modelo:	BT-50 2.6 CD ACTION 4X4		
Tipo:	CAMIONETA / DOBLE CABINA		
Año de fabricación:	2011		
País de origen:	ECUADOR		
Color:	NEGRO		
Cilindraje:	2600		
Tipo de combustible:	GASOLINA		
Número de motor:	G16B711111		
Número de chasis:	8LD8SV44470123456		
Estado y condiciones particulares del vehículo:	LLANTAS DESGASTADAS		
Precio de venta del vehículo:	\$ 20 000		
Forma de pago:	CHEQUE		
Lugar y fecha de celebración:	QUITO, 27 DE AGOSTO DE 2014		
<small>Original - Adquiriente / Copia - Vendedor</small>			
 _____ Firma Adquiriente		 _____ Firma Vendedor	
<small>VERIFICAR EN: www.multiplica.com.ec / TEL: 0995904001 / FAX: 0995904114</small>			
<small>NÚMERO PARA SU EMISIÓN: 000001-08-2014</small>			

Fuente: http://www.multiplica.com.ec/sites/default/files/archivos_informativos/Intructivo%20vehiculos%20usados.pdf (pág. 9)

En el casillero correspondiente al precio de venta del Vehículo, se deberá indicar el valor que paga el adquiriente. Los intermediarios/gestores de venta podrán hacer constar cualquier información adicional a la obligatoria de acuerdo con la resolución respectiva. Para que el vendedor corrobore

que no está en la obligación de emitir comprobante de venta, se podrá incluir, por ejemplo: “El vendedor declara que el vehículo no forma parte de su inventario o activo productivo”. Lo indicado compromete al vendedor conjuntamente con el comerciante, y no exime al comerciante de su responsabilidad de cerciorarse de la legalidad y autenticidad de sus adquisiciones.

BANCARIZACIÓN

Sin lugar a dudas este tipo de negocio maneja fuertes cantidades de dinero. Para no incurrir en multas o sanciones es necesario tener presente lo siguiente:

Quienes intervengan en las operaciones comerciales señaladas en el numeral 2 del presente instructivo, deberán obligatoriamente utilizar las instituciones del sistema financiero reguladas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador como intermediarios en transacciones de montos superiores a cinco mil dólares de los Estados Unidos de América (USD \$ 5.000,00). El Reglamento para la aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, en su artículo 27, señala: *“... Para que el costo o gasto por cada caso entendido superior a los cinco mil dólares de los Estados Unidos de América sea deducible para el cálculo del Impuesto a la Renta, a más del comprobante de venta respectivo, se requiere la utilización de cualquier institución del sistema financiero para realizar el pago, a través de giros, transferencias de fondos, tarjetas de crédito y débitos y cheques.”*

De esta forma las empresas comercializadoras de vehículos y los propios clientes tendrán más garantías sobre la compra y venta de vehículos usados y así generar tributos para el estado formalizando aún más el proceso de negociación. Todos estos documentos deben ser adjuntados en la carpeta del auto a comercializarse, misma que se apertura en puntos anteriores para su buen uso en ocasiones futuras si fuere el caso.

5.1.5. CONTROL Y DIRECCIÓN

Según (Restrepo Luz, 2007) “El control de la gestión descansa sobre el seguimiento y la medición de los indicadores. Este proceso toma la forma de estimar el desempeño real, de compararlo con un objetivo meta y desencadenar la acción correctiva en cada caso de ser necesario. El control puede realizarse en el interior de las áreas funcionales, lo que les permite controlar el cumplimiento de sus metas particulares”.

Entonces luego del análisis realizado a las empresas comercializadoras de vehículos seminuevos, se ve en la necesidad de proponer indicadores de gestión, mismos que serán manejados por la administración con el objetivo de monitorear y evaluar cómo funciona el nuevo modelo de gestión propuesto.

5.1.5.1. Indicadores de gestión propuestos

Reporte diario para área comercial de control

Una de las formas más adecuadas de control en la parte comercial es el uso de reportes diarios que permite:

- A la gerencia comercial o general ,verificar el trabajo diario del área comercial.
- Depurar la base de datos de los clientes en clientes A, B o C de acuerdo al estado que se encuentre la negociación.
- Medir el tráfico diario de personas que ingresan a la empresa.
- Observar los comentarios expuestos por los clientes.
- Medir la marca de los vehículos más cotizados que ayudará en lo posterior para toma de decisiones en compras futuras.
- Agendar clientes que se pueden visitar o llamar a futuro.
- Tener una base de clientes.
- Filtrar por fecha cuando se debe realizar una llamada posventa.
- Medir el tiempo de trabajo del personal de ventas.

Tabla 18: Reporte diario para área comercial de control

AUTOMOTORES XXXXXXXXXX. ASESOR (C. BARRAGAN)										
REPORTE DIARIO DE GESTION										
FECHA	CLIENTE NUEVO	NOMBRE DEL CLIENTE	TELEFONOS	CONTACTO			MODELO DEL VEHICULO	OBSERVACIONES	PROXIMO SEGUIMIENTO	CATEGORIA (A,B,C)
				Tráfico	Base de datos	Cliente de llamada entrante por telefono				
24/11/2014	NO	Mario chillagano	2803876	X			Camioneta Chevrolet 2006 azul	Cliente tiene 10000 de entrada pero expresa que se compro un 2009		C
25/11/2014	NO	Gerardo Ayala	088128910			X	Corsa evolution blanco 2009	Cliente quiere contado , expresa que se le visite para ver si comprara el vehiculo	27-nov	B
26/11/2014	SI	Andres Murillo	095363418			X	Sail 2004 plomo	Cliente con 9000 de entrada y tiene corsa 1996	28-nov	B
27/11/2014	SI	Melida Espinosa	092669448	X			Hyundai tucson 2013	Con pre Aprobacion deja ya la entrada del vehiculo , falta entrega.	29-nov	A

Fuente: Herramienta facilitada en año 2009 por el Ing. Luis coronel jefe de ventas Automotores y Anexos S.A.

Tabla 19: Indicadores de gestión

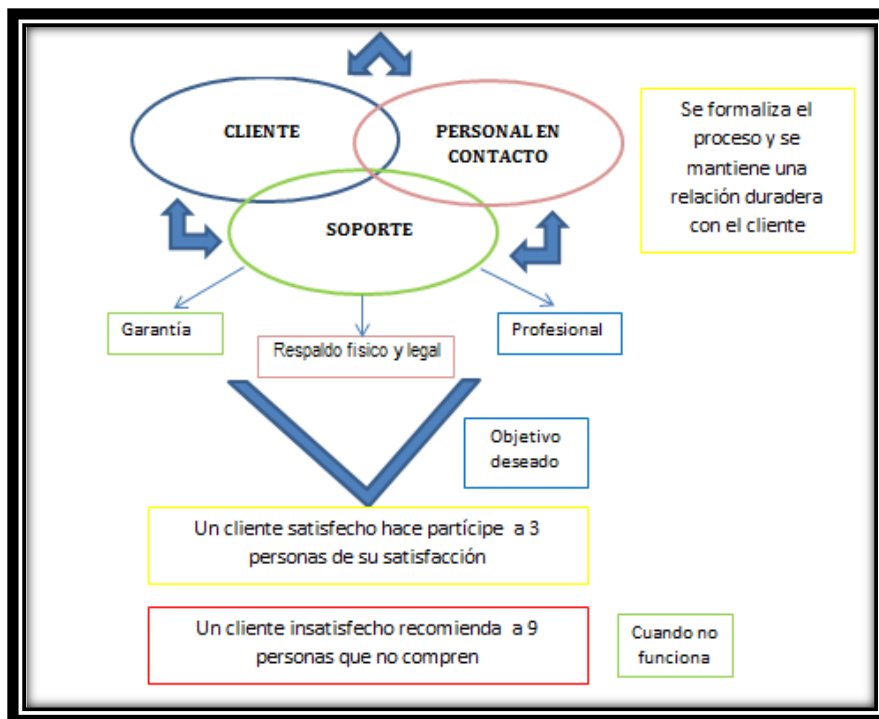
INDICADOR	DEFINICIÓN	INFORMACIÓN PARA DETERMINARLO	INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	RESPONSABLE	OBJETIVO
ROTACIÓN DEL INVENTARIO DE VEHÍCULOS USADOS	Es el número de días en que rota el inventario de vehículos usados comparado con el estándar de rotación de 18 días.	Número de días de permanencia del vehículo en stock/Número de días presupuestado de rotación que es de 18 días	Mostrar el número de días en que esta rotando el inventario de vehículos usados.	Administración	Disminuir los gastos en el proceso de negociación
VEHÍCULOS USADOS VENDIDOS	Compara los vehículos usados vendidos hasta el fin de mes, con el presupuesto de ventas	VEHÍCULOS VENDIDOS Indicador (%) = $\frac{\text{Vehículos vendidos durante el presente mes (unidades)}}{\text{Presupuesto de ventas al día del mes (unidades)}}$	Mostrar el número de vehículos usados vendidos hasta el fin de mes	Administración	Alinear las metas y objetivos de la empresa permitiendo brindar un mejor servicio al cliente y obtener rentabilidad
EFFECTIVIDAD EN VENTAS	Compara las ventas facturadas al momento del mes, con el número de cotizaciones realizadas al fin de mes	EFFECTIVIDAD EN VENTAS Indicador (%) = $\frac{\text{Vehículos vendidos durante el presente mes (unidades)}}{\text{Cotizaciones realizadas al día del mes (unidades)}}$	Mostrar el porcentaje de ventas efectivas hasta el fin de mes.	Administración	Incrementar la participación en el mercado en la zona centro del país
MARGEN EN VENTAS	Compara el margen porcentual en ventas obtenido, con el presupuestado del 8%	MARGEN DE UTILIDAD Indicador (%) = $\frac{\text{Margen en ventas del presente mes (\%)}}{\text{Margen estándar de ventas (\%)}}$	Mostrar el margen de ventas en dólares al fin de mes.	Administración	Incrementar el volumen de ventas
INDICE DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	Muestra el agrado de satisfacción de los clientes a los cuales se les a vendido un vehículo, la información se logra mediante la encuesta vía telefónica realizada y documentada.	Calificación obtenida en encuestas /Presupuesto de calificación del servicio que es del 70%	Número de llamadas exitosas realizadas a los clientes de vehículos seminuevos.	Administración	Brindar un servicio formal y de calidad que permita fidelizar a los clientes

Fuente: Modelo de gestión de indicadores para una empresa de venta de vehículos. Diciembre de 2007. Universidad Tecnológica de Pereira. (Pág. 385)
Elaborado y adaptado por: Barragán, C. (2015)

5.1.6. Integración de procesos

Una vez que el modelo de gestión sea puesto en práctica y que se integren los procesos propuestos se podrá tener el resultado esperado que es la formalización de los procesos de comercialización que a su vez llevará a la satisfacción del cliente pudiendo éste entrar en contacto con una organización y personal profesional y capacitado, que le pueda brindar un respaldo en garantía física y legal simplificando el proceso de venta creando así una relación duradera con el cliente.

Figura 21: Soporte brindado por el modelo de gestión



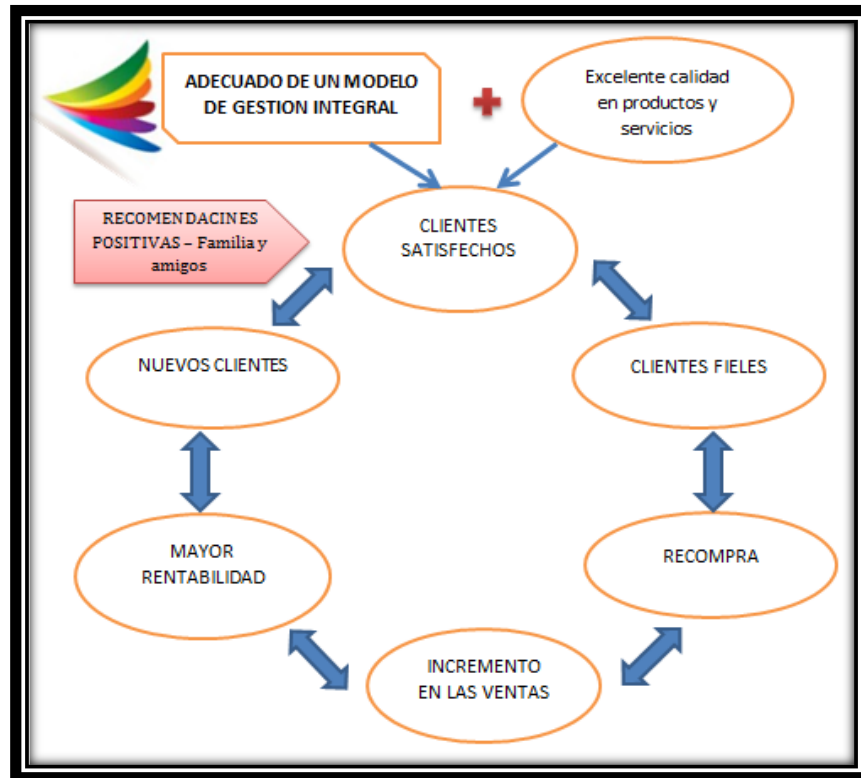
Elaborado por: Barragán C. (2015)

El repetir a diario las actividades propuestas dará como resultado la creación de una cultura organizacional.

En base al control mediante indicadores de gestión y una buena dirección, permitirá generar reportes que serán la radiografía de este tipo de organizaciones.

Entonces el modelo de gestión propuesto no ha cambiado la forma de trabajar tan solo ha formalizado el proceso de compra y venta de vehículos seminuevos para alcanzar la satisfacción del cliente.

Figura 22: Satisfacción del cliente.



Elaborado por: Barragán C. (2015)

Nota: Un cliente satisfecho es menos costoso mantener para la empresa ya que se convierte en un cliente habitual, versus, mantener un cliente insatisfecho resulta muy costoso lo que se ve reflejado en la rentabilidad de la empresa.

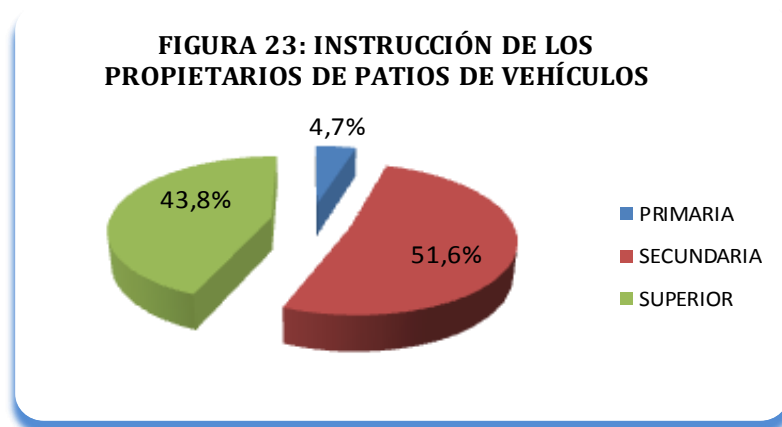
5.2. Evaluación preliminar

En esta sección se presentan los resultados alcanzados, el análisis e interpretación de las encuestas formuladas a 64 propietarios de Patios de Vehículos y 383 clientes de los mismos.

TABLA 20: Instrucción de los Propietarios de Patios de Vehículos

INSTRUCCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRIMARIA	3	4,7
SECUNDARIA	33	51,6
SUPERIOR	28	43,8
TOTAL	64	100,0

Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos
Elaborado por: Barragán, C., (2015)



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos
Elaborado por: Barragán, C., (2015)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

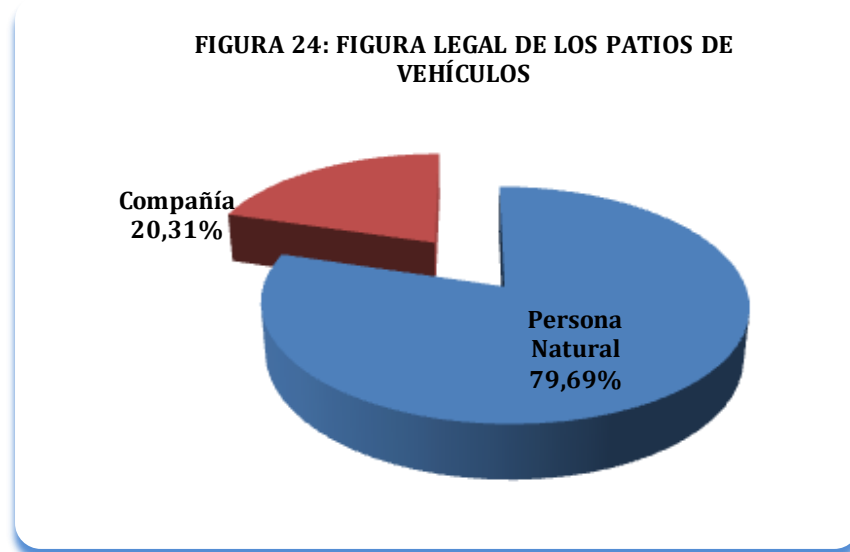
El nivel de educación de los propietarios de los patios de vehículos es: primaria 4,7%, Secundaria el 51.6% y Superior el 43,8%, lo que demuestra que la gran mayoría de propietarios tiene educación media y su administración se basa más en la experiencia y que, si bien es cierto; un gran porcentaje tiene educación superior no todos tienen conocimientos suficientes sobre la gestión de empresas, esto debido a que se han profesionalizado en otras áreas diferentes a la Administración y que han visto una fuente de ingreso en la comercialización de los vehículos usados.

TABLA 21: Figura Legal de los Patios de Vehículos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Persona Natural	51	79,69
Compañía	13	20,31
TOTAL	64	100,00

Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

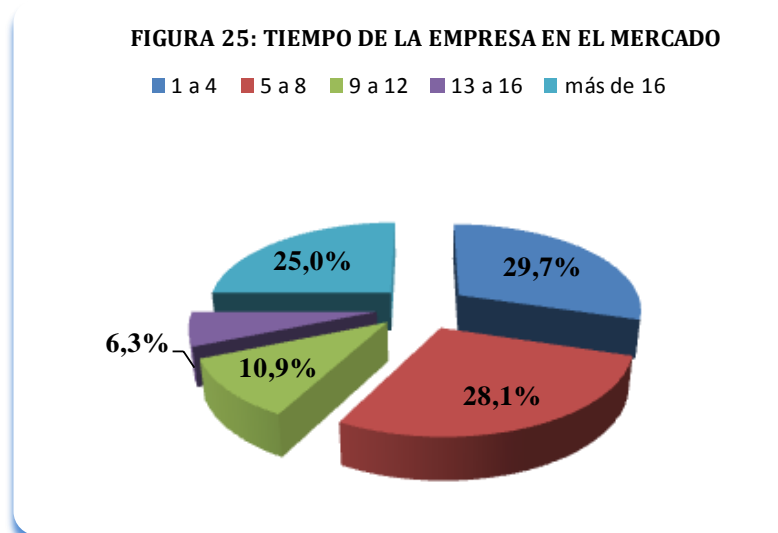
El 79,69% de patios de vehículos pertenecen a personas naturales, el 20,31% han alcanzado formalidad al establecerse como compañías legalmente constituidas. La mayor parte de propietarios han preferido asumir en forma personal las responsabilidades y obligaciones que implica el administrar una empresa.

TABLA 22: Tiempo de la empresa en el mercado

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año		
1 a 4	19	29,7
5 a 8	18	28,1
9 a 12	7	10,9
13 a 16	4	6,3
más de 16	16	25,0
TOTAL	64	100,0

Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

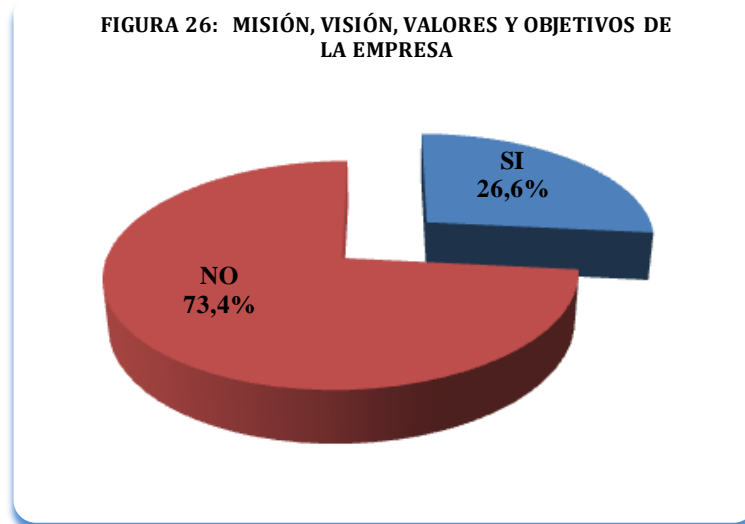
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 29,7% de empresas tienen entre 1 a 4 años de existencia en el mercado, el 28,1% entre 5 a 8 años, más de 16 años el 25%, entre 9 a 12 años el 10,9% y de entre 13 a 16 años el 6,3%. Como los datos demuestran el 57,8% o más de la mitad de empresas existentes en el mercado, tienen un período de vida de entre 1 a 8 años, por lo que se les considera empresas nuevas que recién se están introduciendo en el negocio de venta de vehículos.

TABLA 23: Definición de la Visión, Misión, Valores y Objetivos de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	26,6
NO	47	73,4
TOTAL	64	100,0

Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos
 Elaborado por: Barragán, C., (2015)



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos
 Elaborado por: Barragán, C., (2015)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

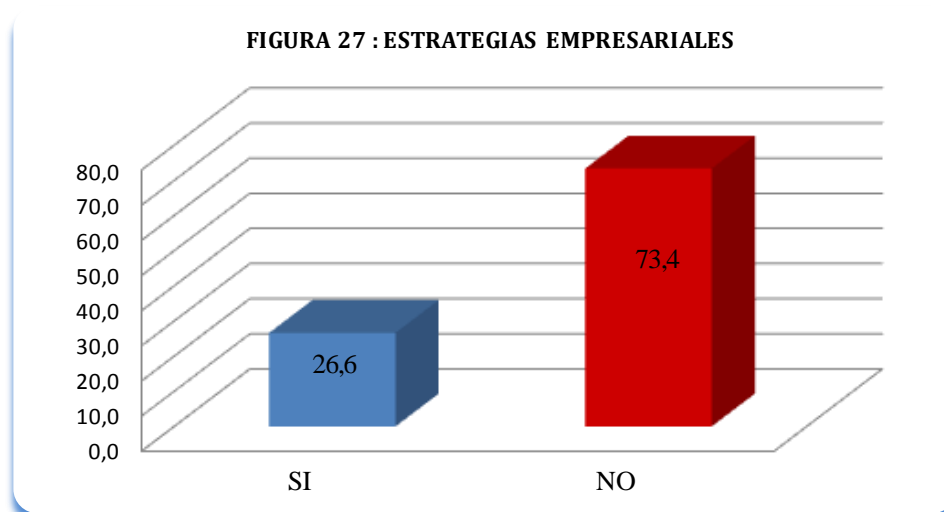
El 73,4% de las empresas no tiene definido ninguno de los elementos del direccionamiento estratégico como son: la misión, la visión y los valores empresariales, esto da la idea de empresas en donde está presente la improvisación en la toma de decisiones. Sólo el 26,6% de las empresas tienen la idea clara de gestión estratégica, es decir; saben hacia donde quieren ir y llegar, formalizadas mediante la redacción de los elementos guía.

TABLA 24: Estrategias Empresariales

DESCRIPCIÓN	ALTERNATIVA				TOTAL	%
	SI	%	NO	%		
Cuenta con estrategias empresariales por escrito para la comercialización de vehículos	17	26,6	47	73,4	64	100,0
TOTAL	17	26,6	47	73,4	64	100,0

Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al igual que la pregunta anterior solo el 26,6% de empresas tienen formuladas las estrategias o guía para ser empresas eficaces y eficientes. No así el 73,4% de empresas que al no tener estrategias claras y definidas no pueden concordar sus recursos con la consecución de los objetivos empresariales.

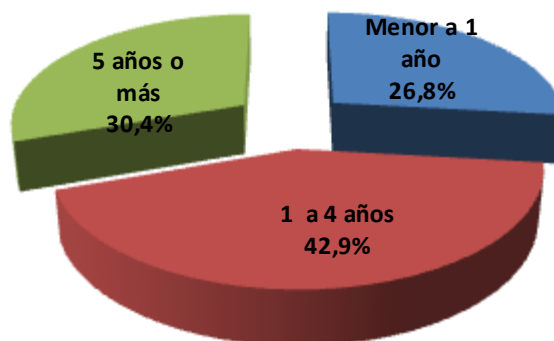
TABLA 25: Tiempo de Formulación de las Estrategias

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menor a 1 año	15	26,8
1 a 4 años	24	42,9
5 años o más	17	30,4
TOTAL	56	100,0

Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

FIGURA 28 : TIEMPO DE FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

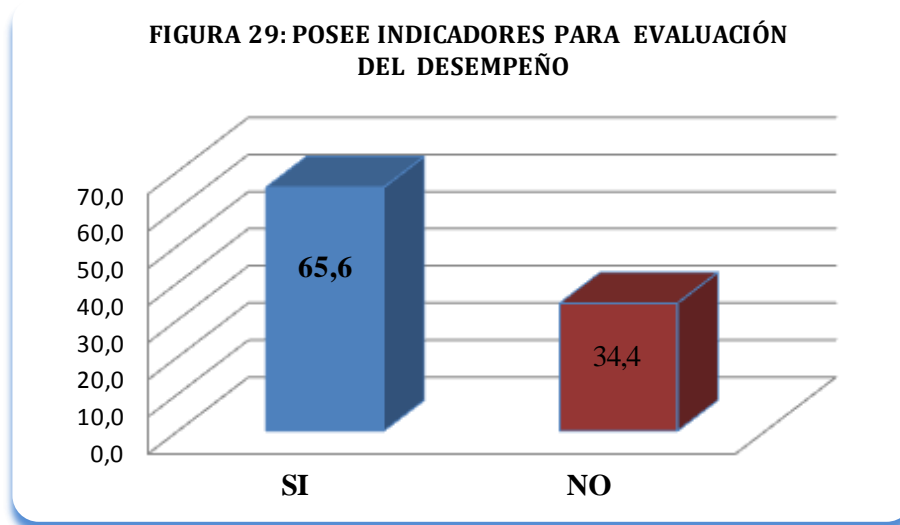
Del total de empresas que indican tener estrategias empresariales, la proyección de ejecución está en el siguiente porcentaje: menor a un año el 26,8%, de 1 a 4 años el 42,9% y superior a 5 años el 30,4% de empresas. Considerando que las estrategias pueden ser a corto, mediano y largo plazo. La mayoría de empresas fijan estrategias a ser cumplidas en el mediano y largo plazo.

TABLA 26: Posee Indicadores para Evaluación del Desempeño

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	65,6
NO	22	34,4
TOTAL	64	100,0

Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

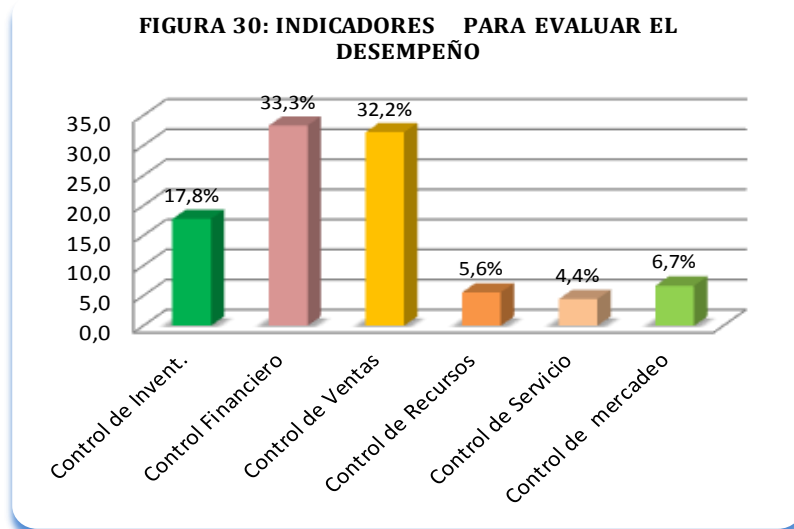
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 65,6% de empresas realizan evaluación del desempeño basándose en indicadores básicos, el 34,4% no maneja evaluación del desempeño, los datos reflejan que la mayor parte de empresas miden la contribución o el rendimiento de los empleados en los puestos para los que fueron contratados.

TABLA 27: Clase de Indicadores para Evaluar el Desempeño

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Control de Inventarios	16	17,8
Control Financiero	30	33,3
Control de Ventas	29	32,2
Control de Recursos	5	5,6
Control de Servicio	4	4,4
Control de mercadeo	6	6,7
TOTAL	90	100,0

Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos
Elaborado por: Barragán, C., (2015)



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos
Elaborado por: Barragán, C., (2015)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Dentro de indicadores más utilizados por las empresas está el control financiero con el 33,3%, control de ventas con el 32,2%, control de inventarios con el 17,8%, control de mercadeo con el 6,7%, control de recursos con el 5,6% y control de servicio con el 4,4%. Se observa que las empresas dan mayor importancia a la información financiera y de rentabilidad empresarial y como poco importante el servicio al cliente.

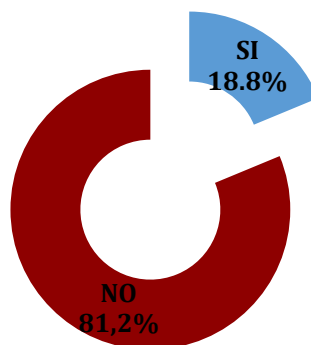
TABLA 28: Disposición de un Organigrama Funcional

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	18,8
NO	52	81,3
TOTAL	64	18,8

Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

FIGURA 31: DISPOSICIÓN DE UN ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

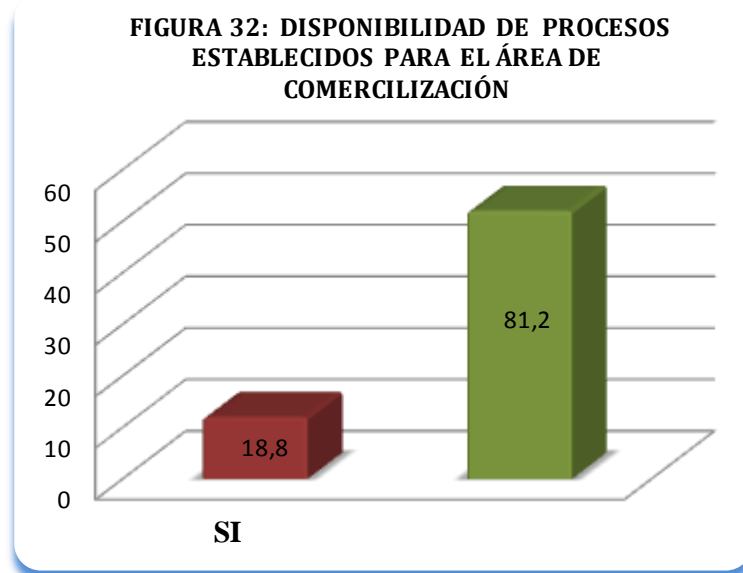
Un organigrama funcional permite conocer las actividades a desarrollarse en cada uno de los Departamentos dentro de una estructura empresarial, sin embargo dentro de las empresas comercializadoras de vehículos seminuevos solamente el 18,8% lo han desarrollado, mientras que el 81,2 % no lo disponen. Por lo tanto se observa la poca claridad y formalidad sobre las funciones que debe cumplir el personal contratado.

TABLA 29 : Disponibilidad de procesos establecidos para el área de comercialización

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	18,8
NO	52	81,2
TOTAL	64	100,0

Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

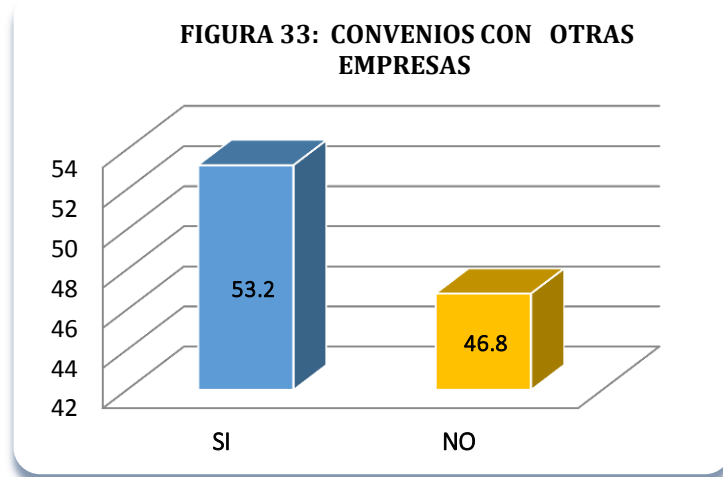
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados demuestran que solo el 18,75% de empresas tiene diseñados los procesos a seguir para comercializar un vehículo seminuevo, en tanto que el 81,25% no lo tienen, demostrando que la mayor parte de empresas no tienen claro el camino o la secuencia para consolidar una venta.

TABLA 30: Convenios con otras empresas para facilitar el proceso de ventas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	34	53,2
NO	30	46,8
TOTAL	64	100,0

Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos
 Elaborado por: Barragán, C., (2015)



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos
 Elaborado por: Barragán, C., (2015)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El trabajo de varias empresas donde cada una hace su parte con el fin de alcanzar el incremento de las ventas de vehículos seminuevos, es lo que se ha conseguido a través de los convenios empresariales, de las cuales el 53,2% de empresas comercializadoras de vehículos seminuevos lo mantienen y el 46,8 no.

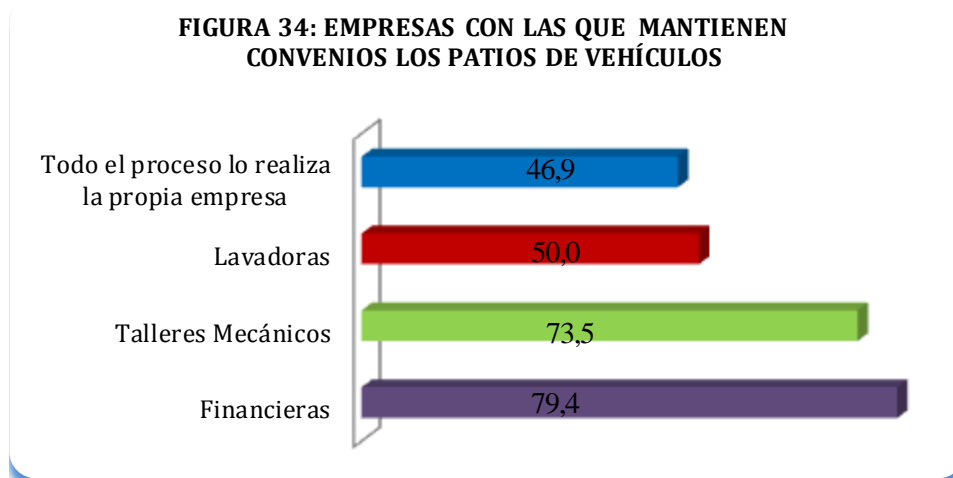
TABLA 31: Empresas con las que mantienen Convenios los Patios de Vehículos

CONVENIOS	FRECUENCIA	TOTAL PATIOS CON CONVENIOS	TOTAL PATIOS SIN CONVENIOS	PORCENTAJE
Financieras	27	34		79,4
Talleres Mecánicos	25	34		73,5
Lavadoras	17	34		50,0
Todo el proceso lo realiza la propia empresa			30	46,9
TOTAL PATIOS			64	

Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

FIGURA 34: EMPRESAS CON LAS QUE MANTIENEN CONVENIOS LOS PATIOS DE VEHÍCULOS



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

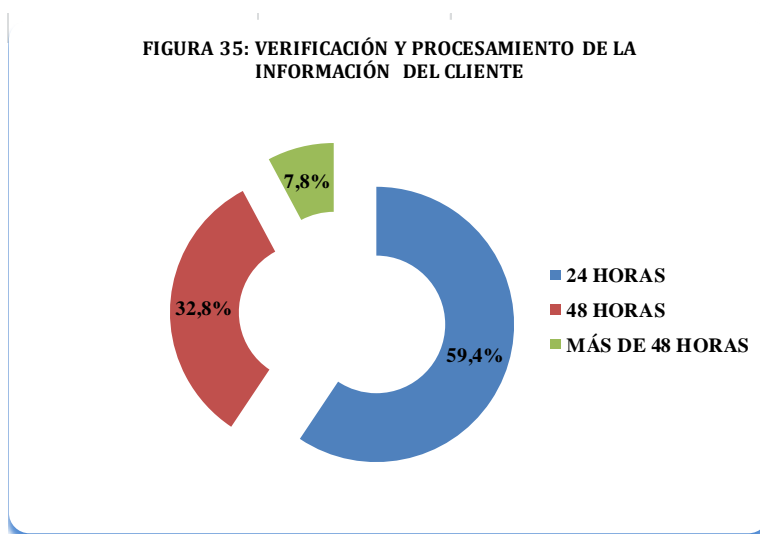
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de empresas que mantienen convenios con otras organizaciones, han buscado colaboración y participación de otras empresas en el siguiente porcentaje: 79,4% con empresas financieras, 73,5% con talleres mecánicos, 50% con lavadoras y el 46,9% trabajan solas. La mayoría de empresas necesita de convenios para mejorar su eficiencia empresarial.

TABLA 32: Tiempo establecido para verificación y procesamiento de información del cliente

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	POERCENTAJE
24 Horas	38	59,4
48 Horas	21	32,8
Más de 48 Horas	5	7,8
TOTAL	64	100,0

Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos
Elaborado por: Barragán, C., (2015)



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos
Elaborado por: Barragán, C., (2015)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

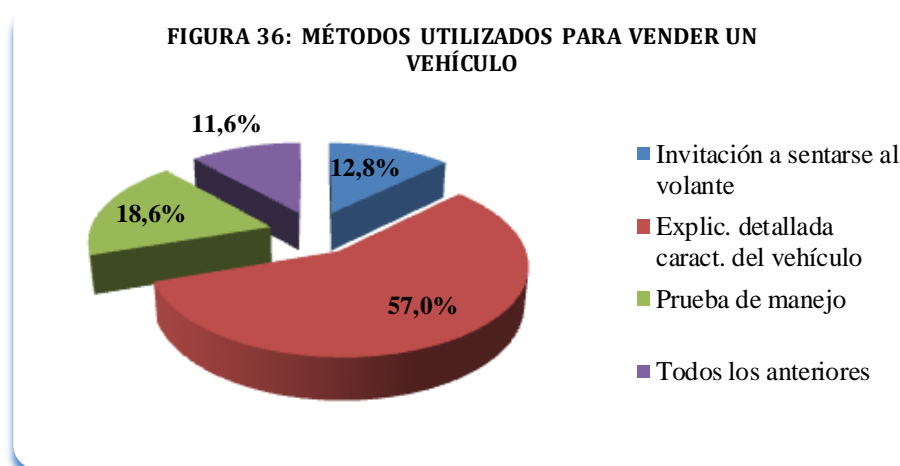
El procesamiento de la información del cliente puede ser el factor diferenciador para una venta, las empresas comercializadoras de vehículos manejan el factor tiempo de la siguiente manera: 59,4% verifican la información en 24 horas, 32, 8% en 48 horas y el 7,8% en más de 48 horas. El tiempo requerido para verificar información de los clientes en la mayoría de empresas es un período corto debido a que la mayoría de ventas se realizan de contado en razón de las restricciones gubernamentales en la actualidad.

TABLA 33: Métodos de Demostración Utilizados para Vender un Vehículo

MÉTODOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Invitación a sentarse al volante	11	12,8
Explicación detallada de las características del vehículo	49	57,0
Prueba de manejo	16	18,6
Todos los anteriores	10	11,6
TOTAL	86	100,0

Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

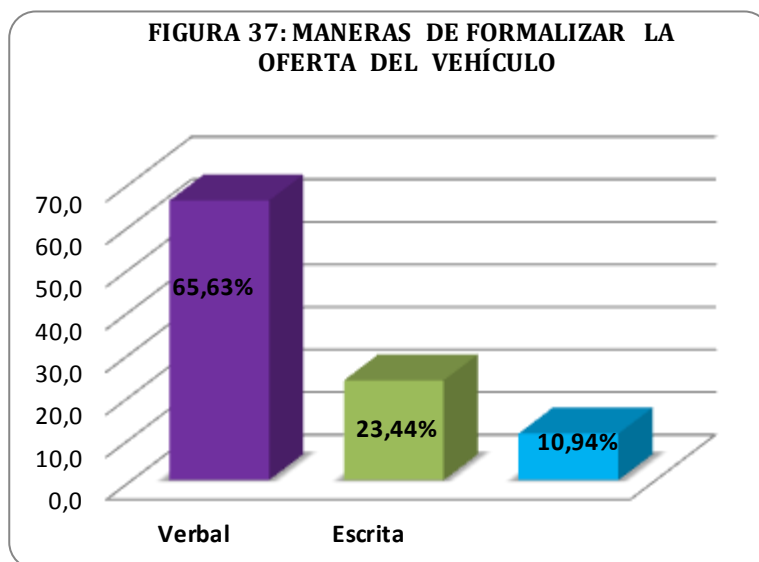
Dentro de los métodos más utilizados para captar a un comprador de vehículos esta la explicación detallada del vehículo con el 57%, prueba de manejo 18,6% invitación a sentarse al volante el 12,8% y todos los anteriores el 11,6%. Cabe mencionar que una explicación sola del vehículo no cubre las expectativas del cliente, menos aún sus necesidades por lo que hay tener un claro conocimiento sobre las exigencias, gustos y preferencias del cliente sobre cuál de estos métodos es el que más satisface sus requerimientos, para impulsar las ventas de vehículos seminuevos.

TABLA 34: Maneras de Formalizar la Oferta del Vehículo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Verbal	42	65,63
Escrita	15	23,44
Verbal y escrita	7	10,94
TOTAL	64	100,00

Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

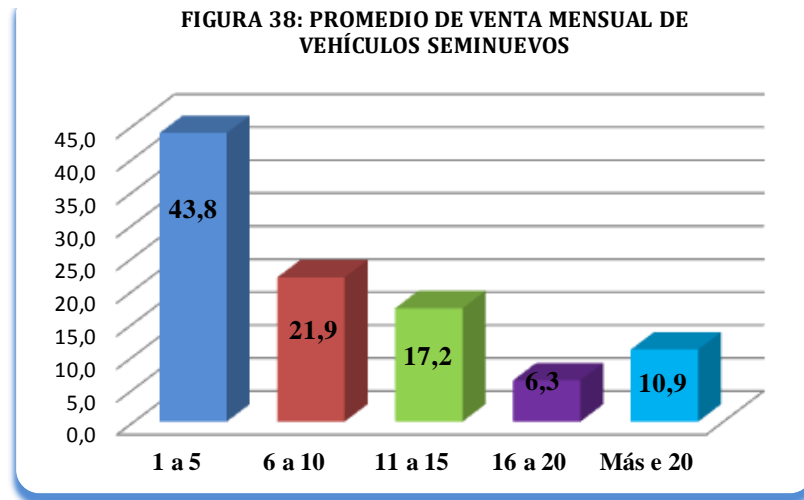
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 65,63% de empresas formalizan la oferta del vehículo de manera verbal, el 23,44% lo hacen de forma escrita y el 10,94% lo realizan de las dos maneras escrita y verbal. Se considera que en toda acción debe haber una evidencia, por lo tanto se debería implementar en todas las empresas un formato preestablecido para formalizar las ofertas de un vehículo.

TABLA 35 :Promedio de Venta Mensual de Vehículos Seminuevos

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a 5	28	43,8
6 a 10	14	21,9
11 a 15	11	17,2
16 a 20	4	6,3
Más e 20	7	10,9
TOTAL	64	100,0

Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos
Elaborado por: Barragán, C., (2015)



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos
Elaborado por: Barragán, C., (2015)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El porcentaje de vehículos vendidos en rangos se manifiesta de la siguiente manera: más de 20 vehículos comercializan el 10,9% de empresa, entre 16 a 20 vehículos el 6,3%, entre 11 a 15 vehículos el 17,2%, entre 6 a 10 el 21,9% y de 1 a 5 el 43,8%. Como se puede observar la mayoría de empresas tienen como promedio de venta mensual de entre 1 a 5 seminuevos. Considerando que la cantidad de vehículos vendidos depende en muchas ocasiones de la destreza y habilidad del vendedor, conocer el promedio de ventas permite a las empresas tener un criterio amplio sobre el desempeño de sus vendedores y de la gestión realizada.

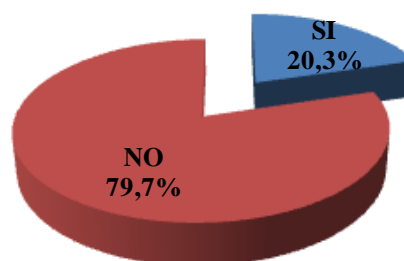
TABLA 36 : Disposición de una Guía de Entrega de Vehículos

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	20,3
NO	51	79,7
TOTAL	64	100,0

Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

FIGURA 39: DISPOSICIÓN DE UNA GUÍA DE ENTREGA DE VEHÍCULOS



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

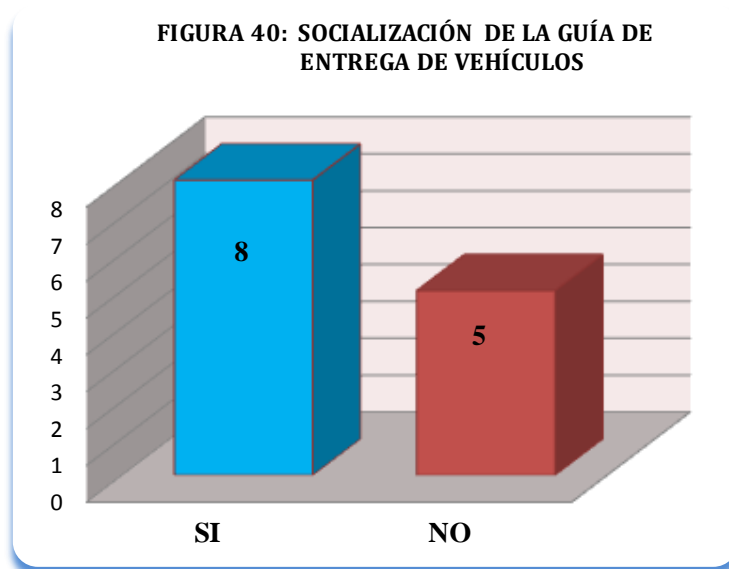
El 20,3% de empresas disponen de guías o manuales para la entrega de vehículos, el 79,7% indican que no disponen de esta herramienta indispensable para desarrollar métodos de trabajo con niveles de calidad y efectividad. Se puede decir que las empresas comercializadoras de vehículos adolecen de criterios técnicos necesarios para estandarizar el proceso de entrega de vehículos y salvar momentos especiales en el instante de entregar el vehículo.

TABLA 37: Formalización y Socialización de la Guía de Entrega de Vehículos al personal

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	61,5
NO	5	38,5
TOTAL	13	100,0

Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las 13 empresas que afirman disponer de una guía para la entrega de vehículos, 8 de ellas han dado a conocer a sus empleados y por lo tanto aplican los pasos establecidos en el formato guía, las cinco empresas restantes no han socializado esta herramienta administrativa, por lo tanto, los vendedores desconocen las acciones a seguir en el momento de la entrega del vehículo pudiendo dar una mala imagen de servicio.

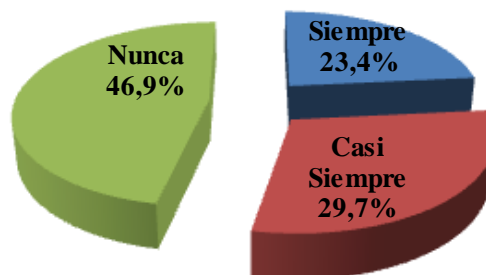
TABLA 38: Los Vendedores tienen como norma tomar pedidos para ventas futuras

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	15	23,4
Casi Siempre	19	29,7
Nunca	30	46,9
TOTAL	64	100,0

Fuente: Encuesta propietarios patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

FIGURA 41 : TOMA DE PEDIDOS PARA VENTAS FUTURAS



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

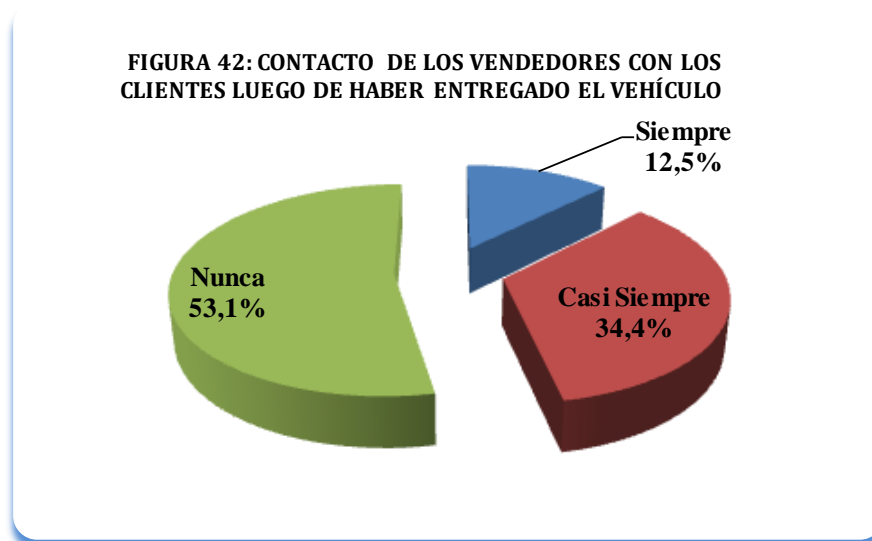
El 23,4% de empresas indican que siempre toman pedidos para ventas futuras, el 29,7% indican que casi siempre y el 46,9% de empresas indican que nunca. Considerando que se debe mantener una buena relación con el cliente la información adicional puede resultar ventajosa para la empresa creando una relación mutuamente beneficiosa, obteniendo así la empresa una base de datos de clientes futuros y el cliente pudiendo obtener el auto deseado.

TABLA 39: Contacto de los Vendedores con los Clientes luego de haber Entregado el Vehículo

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	8	12,5
Casi Siempre	22	34,4
Nunca	34	53,1
TOTAL	64	100,0

Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

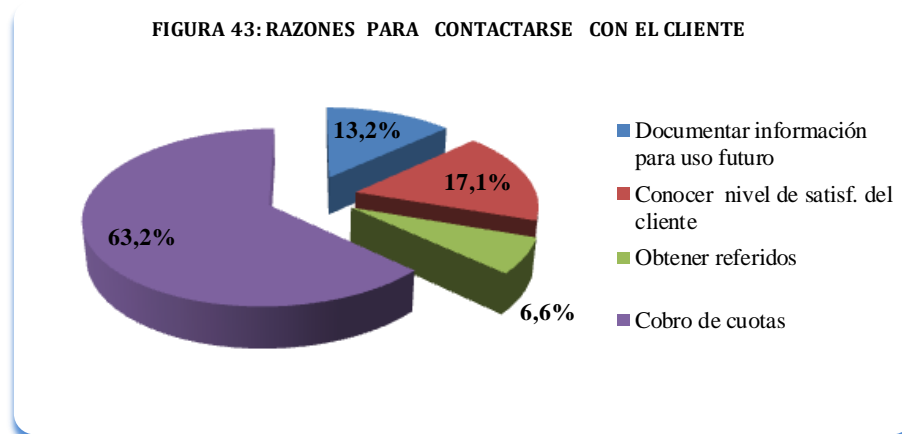
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 12,5% de empresas indican que siempre mantienen contacto con el cliente luego de la venta, el 34,4% revelan que casi siempre y el 53,1% manifiestan que nunca el vendedor se interesan por el cliente después de la venta. Esta información revela que un número alto de empresas no está ejecutando la última etapa del proceso de venta, que es el servicio pos venta, que consiste en hacer esfuerzos por mantener clientes satisfechos aún después de la venta, disminuyendo de esta manera la oportunidad de que las ventas se repitan.

TABLA 40: Razones para Contactarse con el Cliente

RAZONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Documentar información para uso futuro	10	13,2
Conocer el nivel de satisfacción del cliente	13	17,1
Obtener referidos que podrían convertirse en futuros clientes	5	6,6
Cobro de cuotas	48	63,2
TOTAL	76	100,0

Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos
Elaborado por: Barragán, C., (2015)



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos
Elaborado por: Barragán, C., (2015)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De entre las razones para contactarse con el cliente, indican: el 63,2% de empresas es para cobro de cuotas, 17,1% conocer el nivel de satisfacción, 13,2% documentar información requerida a futuro y el 6,6% obtener referidos. La información refleja el poco interés de las empresas por conocer el nivel de satisfacción de sus clientes enfocándose más en el factor rentabilidad.

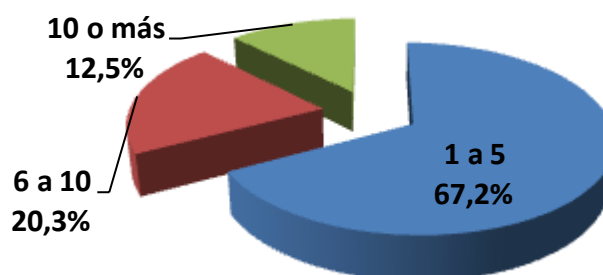
TABLA 41: Número de Empleados de los Patios de Vehículos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a 5	43	67,2
6 a 10	13	20,3
10 o más	8	12,5
TOTAL	64	100,0

Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

FIGURA 44. NÚMERO DE EMPLEADOS DE LOS PATIOS DE VEHÍCULOS



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 67,2% de empresas comercializadoras de vehículos manejan un rango de 1 a 5 empleados, el 20,3% de empresas manifiestan tener entre 6 y 10 y el 12,5% indican disponer de más de 10 empleados. Se observa que este sector económico da cabida a un número elevado de empleados, ayudando a eliminar el desempleo en el país.

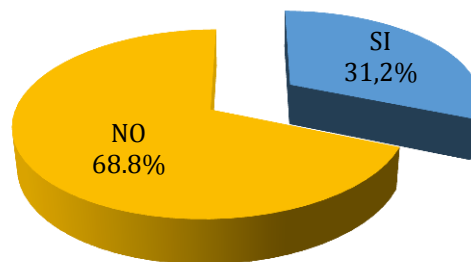
TABLA 42: Inducción al Personal de Ventas por parte de la Empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	31,2
NO	44	68,8
TOTAL	64	100,0

Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

FIGURA 45: INDUCCIÓN AL PERSONAL DE VENTAS POR PARTE DE LA EMPRESA



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En 31,2% de empresas comercializadoras de vehículos seminuevos siguen el proceso completo de contratación de personal. El 68,8% indican que no despliegan la inducción del personal contratado. Considerando que en la etapa de inducción se da a conocer a un empleado nuevo los objetivos de la organización, los procesos, las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñará, las empresas que no adiestran al personal están sujetas a incurrir en altos costos de aprendizaje, ya que normalmente un empleado nuevo sin lineamientos a seguir cometerá numerosos errores.

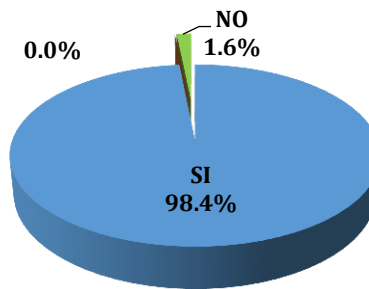
TABLA 43: Personal de Ventas Capacitado

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	63	98,4
NO	1	1,6
TOTAL	64	100,0

Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

FIGURA 46: PERSONAL DE VENTAS CAPACITADO



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

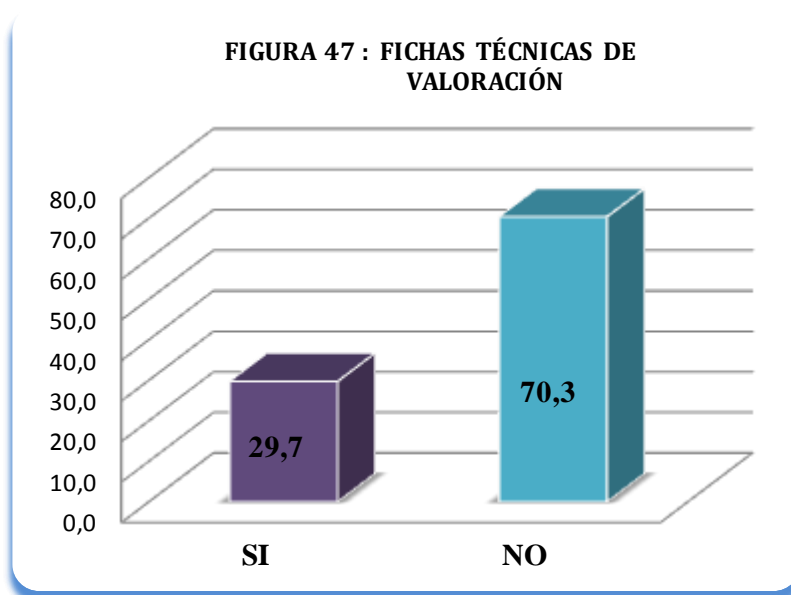
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 98,4% de empresas afirma que su personal de ventas está capacitado y solamente 1,6% de las mismas reconoce que su personal no se encuentra capacitado para la venta de vehículos. Tomando en cuenta que la capacidad es la posibilidad que tiene la persona para realizar una acción o la habilidad general de hacer algo y el hecho de que la mayor parte de organizaciones respondan que disponen de un equipo de trabajo capaz, pone en evidencia de que las empresas contratan personas con experiencia en ventas mas no las capacitan, lo que concuerda con los datos anteriormente mencionados en la tabla 25 que expresa que un 68,8% de empresas no ofrece inducción o capacitación.

TABLA 44: Disposición de Fichas Técnicas de Valoración

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	29,7
NO	45	70,3
TOTAL	64	100,0

Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos
Elaborado por: Barragán, C., (2015)



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos
Elaborado por: Barragán, C., (2015)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

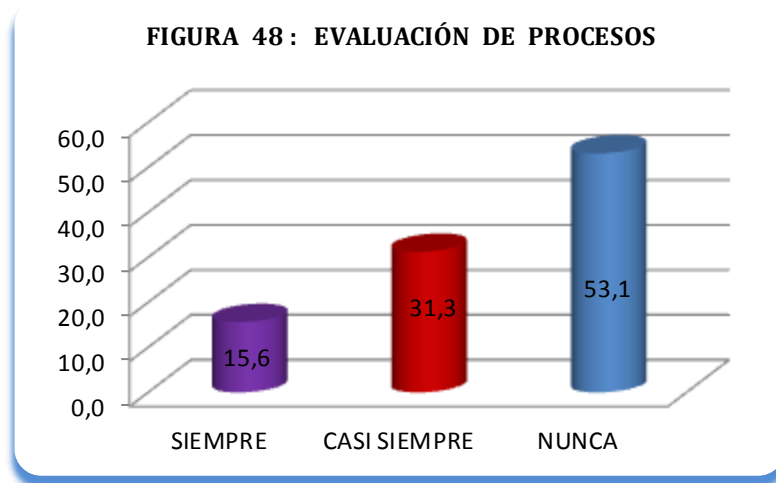
Las fichas técnicas de valoración permiten adquirir conformidad en la toma de datos, facilitan el procesamiento de los mismos y además facilita el poder resumir la información. Sin embargo solo el 29,7% de empresas disponen de fichas técnicas pre-impresas y el 70,3% indican que no poseen. Por lo tanto se observa que puede existir pérdida de tiempo y falta de información, en la toma de datos durante el proceso de comercialización de vehículos seminuevos, lo que puede incurrir en mayores gastos para la empresa.

TABLA 45: Evaluación Procesos de Preventa, Venta y Posventa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	10	15,6
CASI SIEMPRE	20	31,3
NUNCA	34	53,1
TOTAL	64	100,0

Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

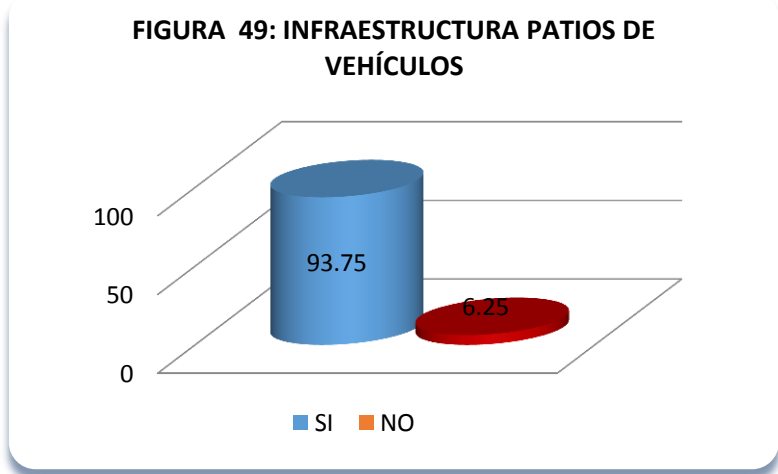
El 53,1% de empresas nunca evalúan los procesos de comercialización, el 31,3% casi siempre y solo el 15,6% si ejecutan evaluaciones. Un número alto de empresas al no implementar sistemas de evaluación, desconocen si alcanzaron sus objetivos, olvidan sus debilidades y están impedidas de emprender proyectos de mejoras al desconocer que cambiar o corregir.

TABLA 46: Infraestructura adecuada Patios de Vehículos

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	60	93,75
NO	4	6,25
TOTAL	64	100,0

Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos

Elaborado por: Barragán, C., (2015)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

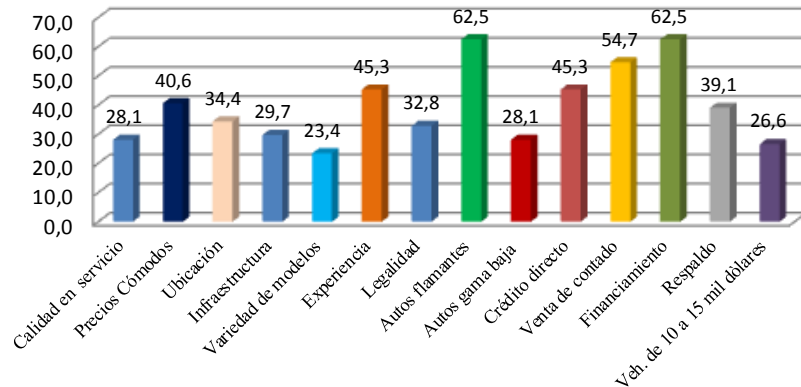
El 93,75% de propietarios de patios de vehículos manifiestan que disponen de muy buena infraestructura para la exhibición de los vehículos seminuevos, solo el 6,25% indica que no. La exhibición del producto es una estrategia utilizada para atraer la atención de los clientes en un contexto favorable para la compra. Es muy interesante encontrar que la mayoría de empresas tienen a la infraestructura de exhibición como una fortaleza empresarial.

TABLA 47: Factores de éxito en la administración de los Patios de Vehículos

FACTORES DE ÉXITO	FRECUENCIA	TOTAL PATIOS	PORCENTAJE
Calidad en el servicio	18	64	28,1
Precios Cómodos	26	64	40,6
Ubicación	22	64	34,4
Infraestructura	19	64	29,7
Variedad de modelos	15	64	23,4
Experiencia	29	64	45,3
Seriedad y legalidad	21	64	32,8
Autos flamantes	40	64	62,5
Autos gama baja	18	64	28,1
Crédito directo	29	64	45,3
Venta de contado	35	64	54,7
Financiamiento	40	64	62,5
Respaldo	25	64	39,1
Vehículos de 10 a 15 mil dólares	17	64	26,6

Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos
 Elaborado por: Barragán, C., (2015)

FIGURA 50: FACTORES DE ÉXITO EN LA ADMINISTRACIÓN DE UN PATIO DE VEHÍCULOS



Fuente: Encuesta propietarios de patios de vehículos
 Elaborado por: Barragán, C., (2015)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Consultadas las empresas respecto a los factores de éxito en la administración de patios de vehículos se manifestaron de la siguiente manera: financiamiento con el 62,5% seguido de autos flamantes con el mismo porcentaje, le sigue la venta al contado con 54,7%, la experiencia y el crédito directo con el

45,3%, precios cómodos con el 40,6%, respaldo el 39,1%, ubicación 34,4%, legalidad 32,8%, infraestructura 29,7%, calidad en el servicio y autos gama baja y media el 28,1%, vehículos de 10 a 15 mil dólares 26,6% y variedad de modelos 23,4%. Analizados los datos se puede observar que siempre el aspecto financiero se encuentra entre los primeros lugares, dejando para los niveles inferiores la atención y calidad en el servicio, infraestructura, legalidad y otros. Partiendo de que la buena atención al usuario, es el punto clave para atraer recurso financieros a la empresa, se debe concientizar al cambio de paradigma y de cultura empresarial con miras a poner al cliente en primer lugar y a partir de este propender a alcanzar el resto de objetivos empresariales.

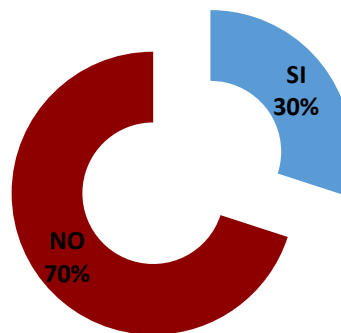
5.2.2. Análisis e Interpretación de las Encuestas realizadas a los Clientes de Patios de Vehículos Seminuevos

TABLA 48: Consideración de las necesidades de los clientes en el proceso de venta

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	115	30,0
NO	268	70,0
TOTAL	383	100,0

Fuente: Encuesta a clientes de Patios de Vehículos
Elaboración: Barragán, C.,(2015)

FIGURA 51: CONSIDERACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES



Fuente: Encuesta a clientes de Patios de Vehículos
Elaboración: Barragán, C.,(2015)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 30% de clientes consideran que las empresas procuran satisfacer sus necesidades, el 70% de clientes indican que los patios de vehículos seminuevos no identifican las necesidades del cliente por lo tanto no las satisfacen, por lo que pierden la oportunidad de que un comprador alcance la característica de cliente, es decir tienen compradores y no clientes pues jamás repiten la compra.

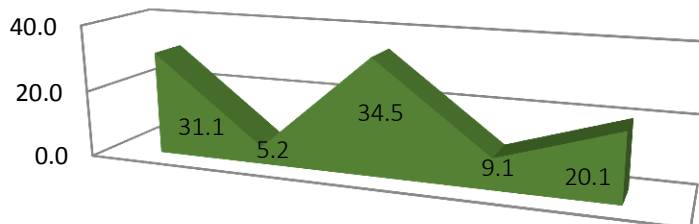
TABLA 49: Razones para adquirir un vehículo en patios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Financiamiento	119	31,1
Garantía	20	5,2
Legalidad	132	34,5
Atención	35	9,1
Precios razonables	77	20,1
TOTAL	383	100,0

Fuente: Encuesta a clientes de Patios de Vehículos

Elaboración: Barragán, C.,(2015)

FIGURA 52: RAZONES PARA ADQUIRIR UN VEHÍCULO EN PATIOS



	Financiamiento	Garantía	Legalidad	Atención	Precios razonables
■ Series1	31.1	5.2	34.5	9.1	20.1

Fuente: Encuesta a clientes de Patios de Vehículos

Elaboración: Barragán, C.,(2015)

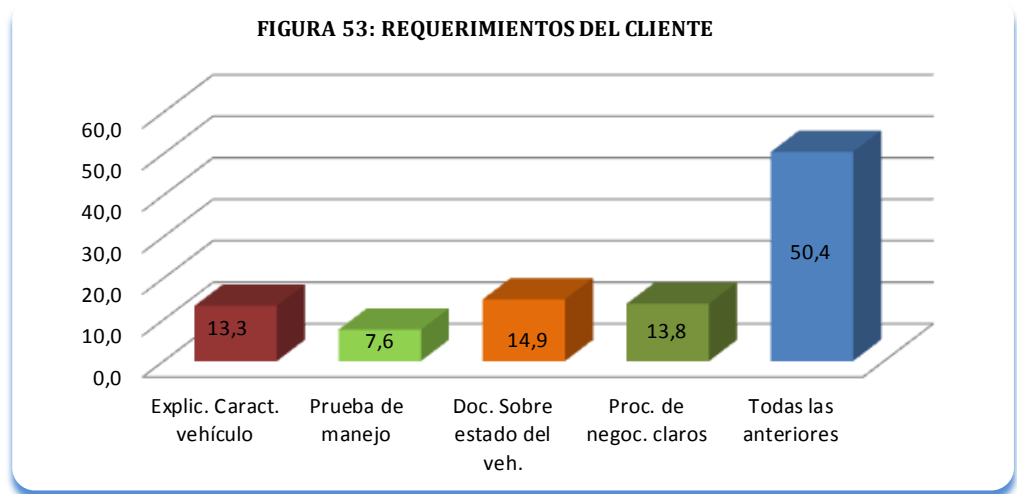
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los clientes compran sus vehículos en patios de carros por las siguientes razones: 34,5% aspectos legales, 31,1% por el financiamiento, 20,1% precios razonables, 9,1% por la atención y el 5,2% por la garantía. Como se puede observar asegurarse de la procedencia del vehículo y el financiamiento son factores que llevan a la compra en patios de vehículos. Factores como atención y garantía no son considerados por el cliente debido a que poco o nada hacen las empresas por rectificar factores tan importantes como son estos para obtener clientes fieles y una posterior recompra.

TABLA 50: Requerimientos del Cliente en el Proceso de Ventas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Explicación detallada de las características del vehículo	51	13,3
Realizar una prueba de manejo antes de la compra	29	7,6
Que se entregue la documentación del estado interior, exterior y mecánico del vehículo	57	14,9
Que los procesos de negociación sean claros	53	13,8
Todas las anteriores	193	50,4
TOTAL	383	100,0

Fuente: Encuesta a clientes de Patios de Vehículos
Elaboración: Barragán, C.,(2015)



Fuente: Encuesta a clientes de Patios de Vehículos
Elaboración: Barragán, C.,(2015)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

A 50, 4% de clientes les interesa conocer sobre las características de los vehículos, realizar una prueba de manejo, contar con toda la documentación, una negociación clara para decidir sobre la compra. Al 13,3% de clientes solo le interesa conocer las características de los vehículos, el 13,8 % dan importancia a la negociación, el 14,9% se preocupa de la documentación y al 7,6% la prueba de manejo. Se puede observar que para cumplir con los requerimientos de los clientes se debe implementar un proceso de entrega genérico, que considere todos los elementos y criterios que les puede interesar a todo tipo de cliente para la realización de una venta efectiva.

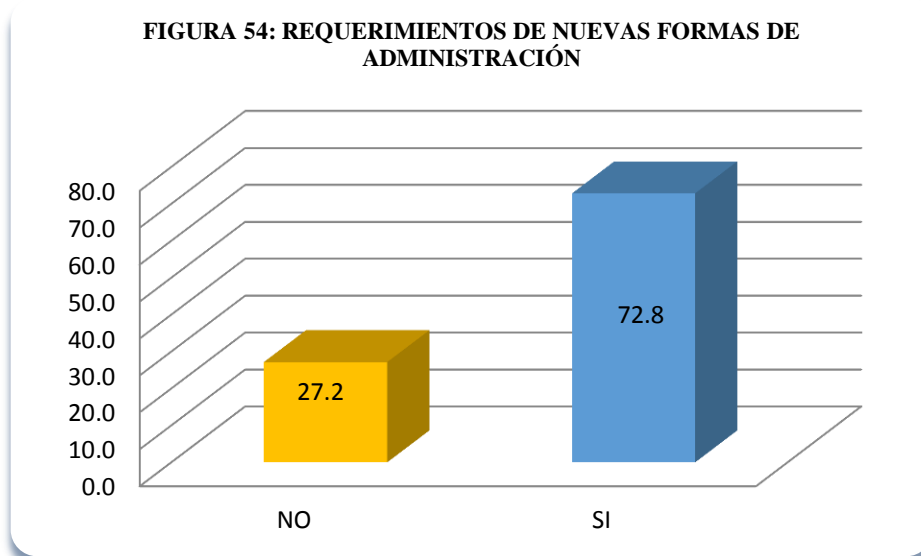
TABLA 51: Requerimientos de nuevas formas de Administración por parte de los clientes

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PPORCENTAJE
SI	104	27,2
NO	279	72,8
TOTAL	383	100,0

Fuente: Encuesta a clientes de Patios de Vehículos

Elaboración: Barragán, C.,(2015)

FIGURA 54: REQUERIMIENTOS DE NUEVAS FORMAS DE ADMINISTRACIÓN



Fuente: Encuesta a clientes de Patios de Vehículos

Elaboración: Barragán, C.,(2015)

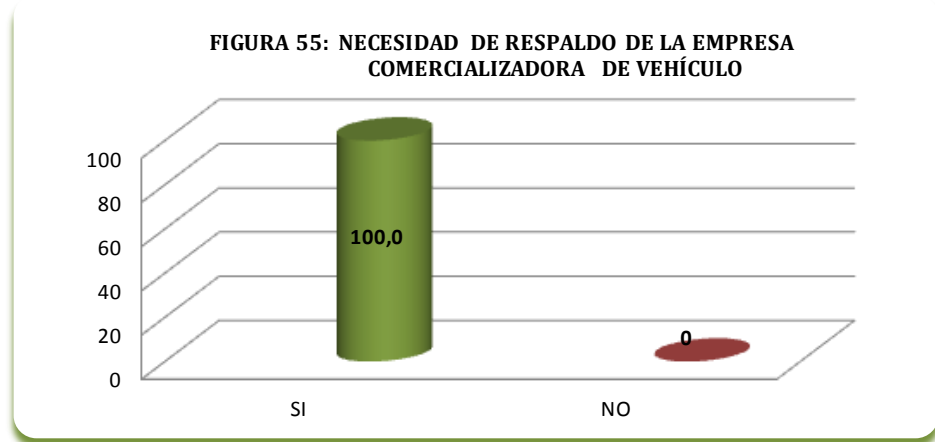
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 72,8% de clientes como observadores de la administración en los patios de vehículos consideran que se debe hacer cambios en la misma, el 27,2% consideran que no se debe considerar una nueva forma de administración. Estos resultados permitieron conocer que los clientes no están conformes con los procesos administrativos que se siguen, por lo tanto se debe formalizarlos mediante manuales de procesos que los estandaricen.

TABLA 52: Respaldo de la empresa comercializadora de vehículos

DESCRIPCIÓN	ALTERNATIVA				TOTAL	%
	SI	%	NO	%		
Considera necesario tener el respaldo de la empresa comercializadora durante y después de la compra de su vehículo	383	100,0	0	0	383	100,0

Fuente: Encuesta a clientes de Patios de Vehículos
 Elaboración: Barragán, C.,(2015)



Fuente: Encuesta Propietarios de Patios de Vehículos
 Elaboración: Barragán, C.,(2015)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

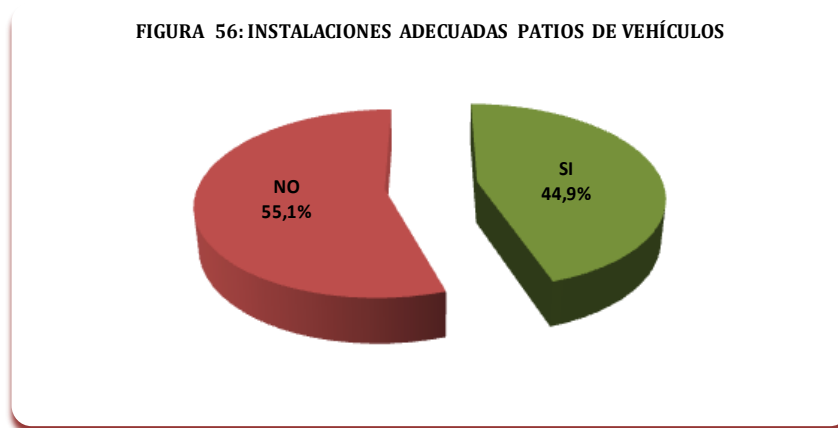
El 100% de clientes considera que es importante tener el respaldo de la empresa comercializadora de vehículos, durante todo el proceso de adquisición del vehículo. Y, aún después de adquirido a través del servicio pos venta.

TABLA 53: Considera que las Instalaciones Patios de Vehículos son adecuadas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	172	44,9
NO	211	55,1
TOTAL	383	100,0

Fuente: Encuesta a clientes de Patios de Vehículos

Elaboración: Barragán, C.,(2015)



Fuente: Encuesta a clientes de Patios de Vehículos

Elaboración: Barragán, C.,(2015)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 44,9% consideran que las instalaciones de los patios de vehículos son adecuadas, en tanto que; 55,1% o sea más de la mitad de los usuarios indica que las instalaciones no son adecuadas para la atención del cliente, debido a que los mismos no cuentan con la debida distribución de espacios para una mejor atención. Por lo tanto es necesario implementar estrategias que satisfagan las necesidades de los clientes.

5.3. Análisis de resultados

En esta sección se va a procurar demostrar en qué medida se alcanzaron los objetivos que fueron la planteados.

5.3.1. OBJETIVO UNO

Diagnosticar el tipo de gestión que manejan los patios de vehículos seminuevos en la provincia de Tungurahua.

El Diagnóstico Administrativo de los patios de vehículos seminuevos parte de la información recogida en el marco teórico presentado y los resultados obtenidos de las encuestas realizadas tanto a los dueños de las empresas, así como a sus clientes.

El propósito fundamental es dar a conocer el entorno en el que se desenvuelven las empresas comercializadoras de vehículos seminuevos, la forma de hacer administración y el funcionamiento de las mismas. Es decir conocer su situación actual y los problemas que impiden su desarrollo, para presentar alternativas de solución viables que impulsen su crecimiento y competitividad.

En este contexto, se da a conocer la resolución del COMEX del 5 de enero del 2015 en donde se indica (Araujo, 2015)

Mediante resolución 049-2014, aprobada el 29 de diciembre del 2014, el organismo aprobó un nuevo régimen de cupos tanto para la importación de autos como para las partes o CKD para su ensamblaje, que reduce los cupos hasta en un 57%. La medida que dio origen a los cupos se tomó en junio del 2012 mediante las resoluciones 65 y 66 del mismo organismo, que estuvieron vigentes hasta el pasado 31 de diciembre. Al comparar los cupos de esa época con los cupos que están vigentes para este año, se registran importantes reducciones. Por ejemplo, para el importador Automotores y Anexos S.A Ayasa, que maneja las marcas Nissan y Renault, el cupo de importación en monto se redujo de USD 92 millones a USD 50 millones. Es decir, un recorte del 46%. De igual manera para Negocios Automotrices Neohyundai S.A., que comercializa los vehículos de la marca Hyundai, el cupo bajó de USD 82 millones a USD 46 millones. Es decir, un recorte del 44%. Mientras que para General Motors (marca Chevrolet), el cupo de importación de vehículos se redujo de USD 63 millones a USD 27 millones, es decir, un 57%. El recorte también corre para las partes y piezas de vehículos o CKD que sirven para el ensamblaje de autos en el país. Por ejemplo, para la ensambladora de General Motors Omnibus BB, el cupo de importación de CKD se redujo de USD 333 millones a USD 261 millones. Es decir, una restricción adicional del 22%. Esta nueva restricción de importaciones corre desde el 1 de enero y regirá hasta el 31 de diciembre de este 2015, según la resolución del Comex. El cupo de vehículos y CKD no corre solo para montos de importación sino también para el número de unidades, lo que se cumpla primero. Por ejemplo, un importador puede tener

un cupo de USD 1 millón anual o 70 unidades. Es decir que se cierra automáticamente el cupo si se pasa del monto o del número de unidades importadas, lo primero que ocurra.

De la información anterior se puede colegir que al reducir los cupos para importaciones de vehículos nuevos para el país, se favorece e impulsa el comercio de vehículos seminuevos.

Por otro lado la ciudad de Ambato, es una vitrina de carros usados que se exhiben a lo largo de 3 kilómetros de la vía que conduce a la Parroquia de Picaihua convirtiéndose en una de los principales centros de comercio de vehículos. Según lo publica Diario El Comercio (Redaccion sierra centro, 2014, págs. 1-2)

La capital del Tungurahua es un referente en la venta de carros usados y también nuevos. La vitrina de carros usados se extiende a lo largo de 3 kilómetros de la vía que conduce a la parroquia Picaihua. Los lunes y martes, días de feria, se exhiben 4000 autos de todas las marcas, modelos, colores y condiciones. Al menos 8000 personas, que proceden de todas las partes del país, arriban para adquirir o comercializar vehículos, Camionetas, camiones, automóviles se venden al contado y sin intermediarios. La banca también hace lo suyo en esta actividad.

Ambato: es un eje económico en la compra y venta de vehículos nuevos y usados, en la Sierra centro. Allí funcionan 50 patios y 14 concesionarias y una feria de autos de segunda mano. Es considerada la más grande de la región. Según la asociación de comerciantes de autos usados de Tungurahua, que agrupan a 300 personas, cada semana se venden 500 vehículos.

Norma Guerrero, presidenta de la agrupación, dice que el mercado creció en la última década, aunque admite que en los últimos dos meses las ventas bajaron un 20%.

Ambato es uno de los principales centros de comercio. En la capital tungurahuese se ofrecen vehículos en buen estado de conservación. Además, durante los días de feria los bancos y las cooperativas de ahorro permanecen abiertos, para facilitar transacciones. La presencia policial ofrece seguridad a la zona parte importante.

Como se puede observar este sector enfrenta a una competencia desleal que es el negocio de vehículos en las ferias libres, en donde han existido muchos casos de transacciones de autos de dudosa procedencia. Convirtiendo de esta manera a este tipo de competencia en una ventaja competitiva pues al tener una empresa establecida, se tiene también la garantía del producto.

Teniendo como elementos a favor estos dos aspectos: la reducción de importaciones de vehículos nuevos y la desventaja de la competencia al no poder garantizar sus producto, se presenta la información obtenida en las encuestas realizadas a los propietarios de patios de vehículos seminuevos y a los clientes respecto a la forma de administración que llevan las empresas.

PROPIETARIOS DE PATIOS DE VEHICULOS SEMINUEVOS

Entre las principales fortalezas encontradas en este sector tenemos las siguientes:

- La experiencia en años que poseen sus propietarios en la compra y venta de vehículos seminuevos.
- La infraestructura para la exhibición de los vehículos seminuevos son verdaderas vitrinas de exposición, que la mayoría de empresas lo disponen.
- La disponibilidad de autos flamantes en la provincia, los cuales son muy apetecidos por los compradores por su poco recorrido, variedad, y cuidado.
- La variedad de instituciones financieras en el sector que brindan el servicio de crédito automotriz.
- La capacidad de las empresas para brindar crédito directo sin intermediarios.
- El personal que labora en las empresas comercializadoras de vehículos es considerado por parte de sus empleadores casi en su totalidad como altamente capaces, es decir que son aptos para realizar sus actividades.

DEBILIDADES

Considerando que el éxito o fracaso de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de los empresarios así como de sus colaboradores, se han encontrado las siguientes debilidades en las empresas comercializadoras de vehículos:

- La administración empírica de los patios de vehículos seminuevos, que por lo general están administrados en base a la tradición, la rutina y la intuición, no consideran la existencia de modernas herramientas de gestión que permitan establecer una cultura de planificación y servicio al cliente; situación que se debe a que un gran porcentaje de propietarios tiene apenas educación media.
- Hablar de una buena administración de patios de vehículos implica tener claro los planes y programas para la empresa, tener definida la misión y visión, fijar objetivos para conseguir sus metas y saber cómo llegar a ellas mediante el establecimiento de estrategias, lamentablemente muy poco porcentaje de empresas tienen los elementos guía para una administración formal.

- Respecto al control administrativo los propietarios tienen conocimiento sobre el control financiero y de inventario llevando a pensar que sus administradores dan importancia únicamente a la rentabilidad y utilidad que arroja la empresa, descuidando otros elementos muy importantes como la calidad en el servicio y la pos venta, elementos que dan la garantía de que se repita una compra.
- La mayoría de empresarios que se encuentran al frente de la administración de los patios de vehículos seminuevos no cuentan con un organigrama funcional, herramienta administrativa que permite conocer las actividades a desarrollarse en cada uno de los departamentos dentro de una estructura empresarial. De igual manera sucede con la definición de procesos y procedimientos para consolidar una venta o entregar un vehículo.
- Otra deficiencia en las empresas estudiadas es la carencia de fichas técnicas para evidenciar y formalizar las ofertas de un vehículo. Lo mismo se observa para el registro de información para ventas futuras procurando mantener una relación permanente con el cliente, que es mutuamente beneficiosa para las dos partes.
- Respecto al personal, la contratación del talento humano en las empresas excluye el adiestramiento, por lo tanto el personal desconoce lineamientos a seguir para cumplir su tarea.
- En las empresas estudiadas no se evalúa el proceso de comercialización, por lo tanto no se sabe si se alcanzó o no las metas empresariales.

Diagnóstico clientes

Entre los principales puntos tenemos:

- Las empresas comercializadoras de vehículos seminuevos certifican la procedencia del vehículo seminuevo.
- Los clientes pueden acceder a su vehículo mediante crédito automotriz.
- Los clientes perciben una mala administración en los patios de vehículos, por lo que es importante formalizar los procedimientos mediante la elaboración de manuales para estandarizar el accionar de los empleados y asegurar el regreso del cliente.

- En contraposición a lo que perciben los empresarios el 70% de clientes indican que los patios de vehículos seminuevos no identifican sus necesidades por lo tanto no los satisfacen.
- Los clientes consideran importante el respaldo de la empresa comercializadora de vehículos, durante todo el proceso de adquisición del mismo. y aún; después de adquirido a través del servicio pos venta.
- Más de la mitad de los usuarios indica que las instalaciones no son adecuadas para la atención del cliente, debido a que los mismos no cuentan con la debida distribución de espacios para una mejor atención. Por lo tanto es necesario implementar estrategias que satisfagan las necesidades de los clientes.

5.3.2. OBJETIVO DOS

Identificar los modelos de gestión que pueden ser aplicados en los patios de vehículos seminuevos.

Para López (2001) Los modelos de gestión son considerados actualmente como la base operativa o los procedimientos técnicos a realizar dentro de las organizaciones, se puede decir también que son la referencia para la acción.

La utilización de un modelo de referencia se basa en que:

- Evita tener que crear indicadores ya que están definidos en el modelo.
- Permite disponer de un marco conceptual completo.
- Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados.
- Determina una organización coherente de las actividades de mejora.
- Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.

Con el fin de mejorar los tiempos para alcanzar sus metas y objetivos las empresas incorporan nuevos modelos de gestión que les permite alcanzar eficiencia, eficacia y productividad, al tener claro el modelo a seguir.

Existen muchos y diversos modelos de gestión, que con la debida adaptación pueden utilizarse en el ámbito de comercialización de vehículos seminuevos. A continuación se presentan tres modelos de gestión que hacen referencia a la calidad y excelencia.

El ciclo de mejora continua

El ciclo de mejora continua significa para Sánchez (2006) reducir el desperdicio y aumentar la calidad en todas las actividades del proceso: adquisiciones, transporte, ingeniería, métodos, mantenimiento, ubicación de actividades, instrumentos y medidas, ventas, métodos de distribución, contabilidad, nómina, servicio al cliente.

Figura 57: El ciclo de mejora PDCA



Fuente: <http://jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf> (Pág. 2)

Consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo sucesivamente según lo explicado por López (2001):

- P.- PLAN (PLANEAR): establecer los planes.
- D.- DO (HACER): llevar a cabo los planes.
- C.- CHECK (VERIFICAR): verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.
- A.- ACT (ACTUAR): actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

Planificar, programar las actividades que se van a emprender. Consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de actuación para la mejora.

Desarrollar (hacer), implantar, ejecutar o desarrollar las actividades propuestas.

En esta fase es importante controlar los efectos y aprovechar sinergias y economías de escala en la gestión del cambio. En muchos casos será oportuno comenzar con un proyecto piloto fácil de controlar para obtener experiencia antes de abarcar aspectos amplios de la organización o de los procesos.

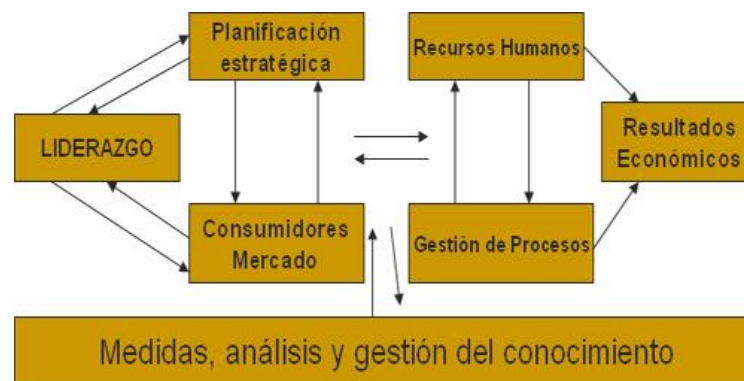
Comprobar, verificar si las actividades se han resuelto bien y los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos. Consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente.

Actuar, aplicar los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos.

El modelo Baldrige.

El modelo Malcolm Baldrige se ha convertido en un estándar de referencia para la implantación de la calidad, y también en una herramienta básica para la competitividad de las empresas norteamericanas. Introduce algunos aspectos novedosos respecto al premio japonés, ya que no se centra únicamente en la eliminación de defectos, sino también en la creatividad para aumentar la satisfacción del cliente. Se incluye además el término liderazgo en calidad, para enfatizar la importancia de la figura del líder como guía hacia la mejora continua. Según lo manifiesta Miranda (2007)

Figura 58: Modelo Baldrige.



Fuente: <http://www.mailxmail.com/curso-gestion-calidad-2/gestion-calidad-efqm-camino-europeo-excelencia-primera-parte>

El modelo que se utiliza para la autoevaluación tiene siete grandes criterios según manifiesta López (2001):

1. **Liderazgo:** El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación.
2. **Planificación Estratégica:** como la organización plantea la dirección estratégica del negocio y como esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados.
3. **Enfoque al Cliente:** como la organización conoce las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado. Asimismo, en qué proporción todos, pero absolutamente todos los procesos de la empresa están enfocados a brindar satisfacción al cliente.
4. **Información y Análisis:** examina la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y el rendimiento de la organización.
5. **Enfoque al Recurso Humano:** examinan como la organización permite a su mano de obra desarrollar su potencial y como el recurso humano está alineado con los objetivos de la organización.

6. **Gestión de Procesos:** examina aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. Cómo son diseñados estos procesos, cómo se administran y se mejoran.

7. **Resultados del negocio:** Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional. La categoría también examina como la organización funciona en relación con sus competidores.

Modelo EFQM de Excelencia.

Miranda (2007) Este modelo ofrece un marco genérico de criterios que pueden aplicarse a cualquier organización o componente de la organización. La novedad que plantea el premio europeo respecto a los precedentes es que amplía la noción de la calidad añadiendo otros criterios de gestión empresarial como la satisfacción del personal, el impacto social y los resultados del negocio.

Figura 59: Modelo EFQM de Excelencia.



Fuente: <http://www.telecable.es/personales/pinkis1/CalidadGestionEFQM.html>

López (2001) explica que el modelo EFQM se sustenta en los siguientes conceptos:

- Orientación hacia los resultados. La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de todos los grupos o sectores relacionados con la organización: personal de la organización, proveedores, clientes externos, sociedad en general, accionistas, etc.
- Orientado al cliente. El cliente es el árbitro final de la calidad del producto o del servicio. La mejor forma de mantener al cliente y ampliar la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades actuales y futuras del cliente actual y potencial.
- Liderazgo y constancia en los objetivos. Un adecuado liderazgo suscita en la organización seguridad en el funcionamiento, claridad en los objetivos, confianza en las metas, etc.
- Gestión por procesos y hechos. El funcionamiento de la organización es más efectivo cuando las actividades se coordinan y las decisiones se toman a partir de información fiable con la participación de los grupos afectados.
- Desarrollo e implicación de las personas. El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor cuando se comporten valores, existe una cultura de confianza y se asumen las responsabilidades que le corresponden.

- Aprendizaje, innovación y mejora continuos. La organización alcanza su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.
- Desarrollo de alianzas. La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece alianzas con otras organizaciones unas relaciones basadas en la confianza, en compartir conocimientos y en la integración.
- Responsabilidad social. El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético.

En relación con los modelos antes mencionados, se puede indicar que hoy en día una de las preocupaciones más importantes de las empresas modernas es contar con un modelo de gestión que asegure su competitividad, ya que en la actualidad se cuenta con clientes cada vez más informados y por ende más exigentes.

Bajo esta premisa éstos ayudarán a diseñar un modelo de gestión integral que se ajuste a las necesidades propias de los patios de vehículos seminuevos de la Provincia Tungurahua, ya que se tomarán algunos criterios para adaptarlos al nuevo modelo propuesto.

5.3.3. OBJETIVO TRES

Propuesta de un modelo de gestión integral para patios de vehículos seminuevos en la Provincia de Tungurahua, que permita mejorar los procesos de comercialización.

Luego del diagnóstico y análisis de las empresas comercializadoras de vehículos seminuevos se ha visto la necesidad de generar un modelo de gestión integral, que ayude a formalizar todo el ciclo de venta y posventa cambiando el manejo empírico del negocio por nuevas formas de gestión. Este diseño se lo realiza buscando excelencia dentro de la empresa en todos los niveles, tanto en las funciones operativas como en las funciones de apoyo, de esta manera se obtendrá un despliegue formal y sistemático, que permita desarrollar una cultura de calidad dentro de la empresa mismo que se presentó en puntos anteriores.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

El mercado de vehículos seminuevos es un negocio con tendencia a crecer, pues las restricciones que impone el Gobierno Nacional para el ingreso de vehículos nuevos es una ventaja para el crecimiento de este sector comercial.

La Provincia de Tungurahua por su localización en el centro del País y la actividad económica que la caracteriza, como es ser una provincia eminentemente comercial, le permite ser una gran vitrina para la comercialización de vehículos seminuevos. Actualmente estas empresas no aplican una administración moderna en donde a base de modelos de gestión fijen el camino a seguir y orienten su accionar.

La administración en los últimos tiempos ha evolucionado de manera acelerada, dando lugar al nacimiento de novedosos modelos de gestión, que han roto los viejos y tradicionales paradigmas, respecto a cómo llevar un negocio. Estos modelos de gestión aplicados de la manera adecuada permiten alcanzar la fidelización de los clientes y consecuentemente incrementar las utilidades de las empresas.

Las empresas dedicadas a la comercialización de vehículos seminuevos, requieren de un modelo de gestión que les permita tener un direccionamiento, definir procesos y controlar los mismos, con el fin mejorar la calidad en el servicio al cliente, para poder hablar de fidelización y consecuentemente incrementar la rentabilidad empresarial.

El modelo de gestión integral propuesto utilizado como herramienta administrativa no cambiará radicalmente la forma de trabajar, simplemente, formalizara los comportamientos y métodos básicos que hay que aplicar de manera sistemática en las actividades diarias.

6.2. Recomendaciones

Aprovechar las nuevas restricciones impuestas por el Gobierno Nacional con respecto al ingreso de nuevos vehículos, con el fin de incrementar el número de clientes de patios de vehículos seminuevos fidelizando a los mismos a través del buen servicio al cliente.

Beneficiarse de la situación geográfica de la Provincia de Tungurahua, que gracias a su localización en el centro del País es una gran vitrina para la comercialización de vehículos seminuevos.

Implementar el modelo de gestión integral sugerido en el presente trabajo con el fin de modernizar la gestión empresarial, a través de la fijación de lineamientos que orienten su accionar, fijen su camino y consecuentemente alcancen la satisfacción de sus cliente al mismo tiempo de incrementar las ventas en los patios de vehículos seminuevos. A los empresarios que implemente el modelo cumplan con el rol que les corresponde y que apliquen la frase “compromiso de la alta dirección” por lo tanto les corresponde dotar de todos los recursos materiales, tecnológicos y financieros para la aplicación del modelo.

Socializar este modelo de gestión integral que contiene las acciones y operaciones que deben seguirse para llevar a cabo una buena gestión y comercialización de los vehículos, que en definitiva no cambiará la forma de trabajo, sino al contrario permitirá formalizar el mismo a través de la aplicación de procedimientos estandarizados.

Monitorear la implantación de la propuesta, ya que por las características propias de cada empresa, puede no llevar directamente al objetivo deseado, pero si se puede entrar en un modelo de mejora continua en donde se realicen los ajustes necesarios y alcanzar las metas empresariales como fidelizar a los clientes y alcanzar mejor rentabilidad.

Apéndice A

Evidencia de encuestas realizadas








Apéndice B

Evidencia mail INEC – Número de Empresas comercializadoras de vehículos usados Tungurahua.


SISTEMA DE TICKETS INEC

Salir
Mis Tickets
Ticket Nuevo
Inicio

Ticket #9772

Cédula:	0200444206	Nombre:	GIOCONDA RAMIREZ
Provincia:	Tungurahua	Email:	gioconda_ra@yahoo.com

Historial del Ticket

señores inec agradezco información enviada, sienmbargo yo solicitaba el numero de patios de venta de carros usados que existen en cada uno de los cantones de la provincia de tungurahua, numero de vehiculos que se vendieron en los años 2010, 2011, 2012, numero de trabajadores , toda esta información por cada uno de los cantones de la provincia. agradeciendo de antemano, suscribo.
Gioconda Ramirez.- empleada UTA

Tema Solicitado: información sobre patios de carros en Tungurahua

Reciba un cordial saludo de quienes conformamos el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).


En referencia a su solicitud, le comunicamos que puede encontrar la respuesta el link que consta en la parte inferior de este mensaje.

Nota aclaratoria: "Los datos oficiales son presentados en nuestros portales y publicaciones. Los indicadores procesados son un servicio de nuestra institución"

Ha sido un gusto atender su requerimiento.

[Estable_Vta_de_autos_Nacional_Tungurahua_ID9772.xlsx \(0.2 mb\)](#)

Respuesta:



www.ecuadorencifras.gob.ec

Nota: Se adjunta la información disponible según su pedido.

NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS, TOTAL DE PERSONAL OCUPADO E INGRESOS PROMEDIO ANUALES PERCIBIDOS A NIVEL NACIONAL, PROVINCIA DE TUNGURAHUA Y CANTÓN AMBATO

		G4510.10			G4510.91		
		Total de establecimientos	Total personal ocupado	Ingresos anuales percibidos por ventas o prestación de servicios	Total de establecimientos	Total personal ocupado	Ingresos anuales percibidos por ventas o prestación de servicios
Nacional		744	8.540	\$ 8.744.753,1	230	878	\$ 575.238,0
Tungurahua	Ambato	68	603	\$ 8.894.493,4	32	142	\$ 1.085.670,7

FUENTE: CENSO NACIONAL ECONÓMICO (CENEC) - 2010.
INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INEC).
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
<http://www.ecuadorencifras.com/siemprende/PreCenec.html>

Solo se registra datos en el cantón Ambato

G4510.10 Venta al por mayor y al por menor de vehículos nuevos y usados: vehículos de pasajeros, incluidos vehículos especializados, como ambulancias y minibuses, camiones, remolques y semirremolques, vehículos de acampada, como caravanas y autocaravanas, vehículos para todo terreno (jeeps, etcétera).

G4510.91 Venta al por mayor y al por menor por comisionistas.

Estimada, en respuesta a su pedido

Patios de venta de carros usados que existen en cada uno de los cantones de la provincia de tungurahua, numero de vehiculos que se vendieron en los años 2010, 2011, 2012, numero de trabajadores , toda esta información por cada uno de los cantones de la provincia.

La actividad código según CIU G4510.10, abarca los establecimientos que se actividad principal es la venta al por mayor y menor de vehículos nuevos y usados, sin embargo en la hoja 2 adjuntamos la lista y códigos de establecimientos económicos disponibles, puede revisarla y en caso de tener un actividad en particular proporcionamos el respectivo código.

Según los resultados del Censo Nacional Económico 2010, no se registran establecimientos con esta actividad en los demás cantones de la provincia de Tungurahua, solo nos refleja datos del cantón Ambato que a su vez son de la provincia de Tungurahua.

El número de vehículos que se vendieron en los años 2010, 2011 y 2012 NO DISPONEMOS.

Apéndice C

Lista patios de vehículos seminuevos

PATIOS DE VEHICULOS SEMINUEVOS EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA					
Número	Cantón	Razón social	Sucursal 1	Sucursal 2	Teléfono
1	Ambato	Automotores Carlos Palacios	Av. El Rey y Cotacachi	Av.de las Americas y Brasil	2520342
2	Ambato	Maya Autos	Calle Montalvo 02-45 y Av. Rodrigo Pachano Puente Luis Amartinez frente Hunter	-	2828095
3	Ambato	Automotores y Vehiculos Milton Ruiz	Sector mercado Mayorista, Av Bolivariana, via a Baños	-	2406776
4	Ambato	Cero Choques	Av. El Rey y 12 de Noviembre - Redondel de Cumanda	-	2821999
5	Ambato	Autosierra S.A certificados - Seminuevos	Av. Manuelita Saenz y antonio clavijo junto al registro civil	-	2420180
6	Ambato	Garcia Autos	Av. Jacome clavijo y Av. Atahualpa a pocos metros de Ambato	-	2417661
7	Ambato	Yanez Auto	Av. Cevallos y Abdon Calderon Sector Mercado Ferroviario	-	2821580
8	Ambato	Autos Eduardo Palacios	Av. De las Americas 22-72 y Brasil	-	2520280
9	Ambato	Quezada Motor	Av. Indoamerica km 1 - 1/2 y Quezaltenango, junto a Ecuatoriana de Motores	-	2445713
10	Ambato	Auto 2000	Av. Indoamerica, diagonal a la gasolinera Santa Clara (redondel de las focas)	-	2450076
11	Ambato	Mi Auto	Av. Atahualpa y Cesar Villacres frente despensa Akt	-	2418956
12	Ambato	Automotores Carlos Larrea	Matriz usados av de las Américas 2527 y Junin (Frente a la ex laguna de Ingauro)	Av. Atahualpa y Victor Hugo	2521100
13	Ambato	Auto Credito Sanchez	Av. Atahualpa y Cesar Silva	-	2416417
14	Ambato	Assa Comonuevos - (Auto cierra Certificados)	Av. Cevallos y Abdon Calderon	-	2421642
15	Ambato	Autopolo	Av. Indoamerica entrada a las Viñas Ingahurco bajo	-	2521852
16	Ambato	Cenauto S.A.	Av. Indoamerica km. 2.5, entrada a la Peninsula	-	2445900
18	Ambato	Automotores Perez	Av. Indoamerica y J.B. Vela, / Barrio los tres juanes	-	2451029
19	Ambato	Auto Comercio Sanchez	Julio Jaramillo a 50mts del redondel de huachi	-	2407900
20	Ambato	Quilosa Autos	Av. Gonzalez Suarez y Juan Cajas, 30 metros redondel de cCumanda	-	2427573
21	Ambato	Maria Gracia Vaquero	Panamericana norte 7, 1/2, via a Quito frente a carrocerias miral, 500 metros de la escuela ESFORSE	-	032421555 ext200
22	Ambato	ACU- Cars	Av. Victor Hugo y Jacome Clavijo	-	2844661
23	Ambato	AO. Autocambio	Av. Quisquis y Nazacota Puente Esq. (Sector Iglesia de los Padres Josefinos)	-	2411106
24	Ambato	Automotores Cumanda	Av. El Rey y Juan Cajas (Redondel de Cumandá)	-	2425100
25	Ambato	Autos.com	Av. Indoamérica y Pasaje Las Minas (Diagonal a la Nissan)	-	2521437
26	Ambato	Cambio Car	Av. Indoamerica a50mtrs del desvio a Pillaro	-	0995887246
27	Ambato	Diego Larrea Autos - Negocios Automotrices	Av. Indoamerica y Pasaje las Minas junto a Nissan, Sector Ingahurco Bajo	-	2521603
28	Ambato	Auto Junior	Av. Las Americas y Brasil	-	2521682
29	Ambato	Autos y Autos	Dirección: Av. Las Américas 19-281 y Brasil	-	2522937
30	Ambato	Auto Sur Ambato	Dirección: Atahualpa S/N y Paltas	-	2843247
31	Ambato	AutosCorea division Usados	Av. Atahualpa y Victor Hugo - Diagonal al Mall de Los Andes	-	2852077
32	Ambato	Confi Auto	Av. El Rey y Av. De Las Américas (junto al Banco del Pichincha)	-	2520657
33	Ambato	Credi Facil	Av. Indoamerica, Redondel de las Focas Sector Izamba	-	2451209
34	Ambato	Ferauto	Av. Julio Jaramillo y Jorge Araujo . Sector Huachi Solis	-	2407566
35	Ambato	Novauto	Av. De Los Guaytambos Frente a Pastificio Ambato	-	2426166
36	Ambato	Auto Sport Ambato	Av. Victor Hugo y Ernesto Alvarado Esq. (Diagonal a la Discoteca Dolce)	-	2427766
37	Ambato	Auto Total	Av. De las Americas y Venezuela - Diagonala a la gasolinra Ingahurco	-	2521661
38	Ambato	Auto Centro "Balseca"	Av. De las Americas 25-11 y Junin Frente a la ex laguna de Ingahurco	-	2848813
39	Ambato	Super Auto	Av. De las Americas 21-84 y Brasil	-	2520975
40	Ambato	Ava Autos	Av. El Rey y Camino el Rey (esquina)	-	2427008
41	Ambato	Jaral Auto Parts	Av. Rumiñahui y los Chasquis (redondel)	-	2400307
42	Ambato	Comercial Chuqui	Av. Julio Jaramillo y pasaje Feraud Guzman, sector barrio solis a una cuadra de la iglesia del barrio solis	-	2408429
43	Ambato	Full Cars	Av. Indoamerica, diagonal al desvio a Pillaro	-	2856092
44	Ambato	Ola Autos	Av. Indoamerica y Julio Jacome	-	2452137
45	Ambato	Ambamotors	Av. Indoamerica junto a la gasolinera colombiano	-	2821999
46	Ambato	La casa del auto	1/2 cuadra del ex redondel de las focas	-	-
47	Ambato	Automotores Carrasco	Av Indoamerica 20 mts de la Gasolinera Santa Clara	-	0992846702
48	Ambato	Automotores Francisco alban	Av. De las Americas y calle Cuba	-	2520809
49	Ambato	Speed Auto	Av. De las Americas y Nicaragua	-	2521859
50	Ambato	Automotores Raul Velasco/ Velcars	Av. De las Americas y Paraguay	-	2520922
51	Ambato	Miranda Autos	Av. De las Amricas y Paraguay	-	2522301
52	Ambato	Ulloa Automotores	Av. El Rey y Cayambe	-	2820604
53	Ambato	Villena automotores	Av. el Rey y los Andes	-	-
54	Ambato	Auto comercio Gavilanez	Quiz Quiz y Cañaris	-	2419696
55	Ambato	Mushuc Autos	Av. Jose Peralta y Ponpillo Llona	-	-
56	Ambato	Automotores Rodrigo Gonzalez	Av. Bolivariana y Esopo	-	2405783
57	Ambato	Automotores Marin	5 de Junio y Primera imprenta	-	-
58	Ambato	Antawa Motors	Av. Victor hugo / bajo redondel de Huachi	-	-
59	Ambato	Seb Autos	Ficoa - Av. Guaytambos y Tomates (junto a Sportline)	-	2427177
60	Ambato	Automotores los andes	Av. Julio Jaramillo y los Chasquis	-	2844475
61	Ambato	Auto Cambio Sanchez	Av.El Rey y camino el Rey	-	-
62	Ambato	TorCar	Av. De las americas y Paraguay	-	0992739130
63	Ambato	Automotores Dilo Cars	Av. Bolivariana y Seimur	-	0999846538
64	Ambato	Auto cambio Illanes. Solis	Huachi Chico via a Guaranda	-	2588268

Apéndice D

PEA de Tungurahua comprendida entre 20 y 65 años y más según el Sistema Integrado de Indicadores Económicos (SIISE)

Población económicamente activa (PEA)
 FUENTE: Censo de Población y Vivienda - INEC
 AÑO: 2010

Pais - Región - Provincia - Grupos de edad	Porcentaje %	Personas económicamente activas N
50 - 64 años	16.2	202,242
65 y más	4.1	51,444
▼ Sto. Dom. Tsachilas		150,151
10 - 19 años	10.0	14,966
20 - 29 años	28.8	43,259
30 - 39 años	23.9	35,924
40 - 49 años	18.3	27,539
50 - 64 años	14.7	22,082
65 y más	4.2	6,381
▼ Tungurahua		244,893
10 - 19 años	7.4	18,124
20 - 29 años	25.9	63,372
30 - 39 años	23.9	58,414
40 - 49 años	18.5	45,401
50 - 64 años	17.0	41,583
65 y más	7.3	17,999

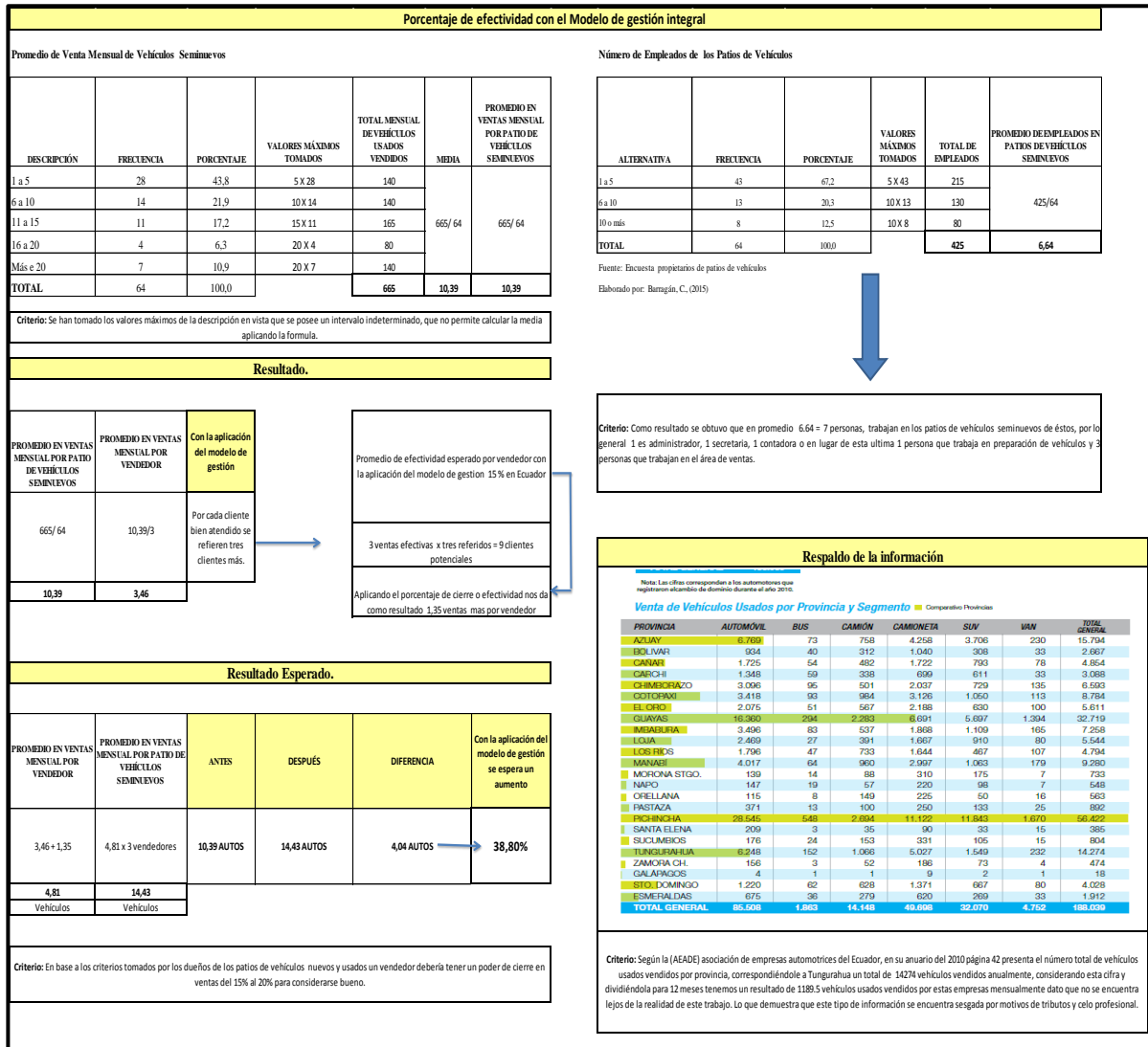
Población Económicamente Activa (PEA) de la provincia de Tungurahua entre 10 y 65 años y más = 244.893

Población Económicamente Activa (PEA) de la provincia de Tungurahua entre 10 y 19 años = 18.124

Población Económicamente Activa (PEA) de la provincia de Tungurahua entre 20 y 65 años y más = **226.769**

Apéndice E

Porcentaje de aumento de efectividad con la aplicación del modelo de gestión.



Apéndice F



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN PLANEACION

ENCUESTA DIRIGIDA A PROPIETARIOS DE EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE
VEHÍCULOS SEMINUEVOS

OBJETIVO: Diseñar un modelo de gestión Integral para mejorar los procesos de comercialización en los patios de vehículos seminuevos en la Provincia de Tungurahua.

DATOS INFORMATIVOS:

Nombre de la Empresa:.....

Representante legal:.....

Dirección.....Teléfono:.....

Instrucción: Primaria Secundaria Superior

Figura legal de la empresa: Persona natural Compañía Otro

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: Para cada una de las preguntas que se presentan a continuación, indique por favor con una x la respuesta correcta.

CAMPO GENERAL

1.- ¿Qué tiempo tiene la empresa en el mercado?

1 a 4 5 a 8 9 a 12 13 a 16 mas de 16

PLANIFICACIÓN

2. ¿Tiene definida, documentada y socializada la misión, visión y valores de la empresa?

si no

3. ¿Cuenta con estrategias empresariales por escrito para la comercialización de vehículos seminuevos?

si no

4. Las estrategias empresariales para la comercialización de vehículos seminuevos están formuladas para alcanzarlas en un tiempo de:

menor a un año de 1 a 4 años 5 años o más

5. ¿Posee indicadores que le permitan evaluar el desempeño e iniciar ajustes en la dirección a largo plazo?

si no

- Si su respuesta fue afirmativa, cuáles son estos?

Control de inventarios Control de ventas Control de servicio
Control financiero Control de recursos Control de mercadeo

ESTRUCTURA Y PROCESOS

Estructura

6. ¿Dispone de un organigrama funcional que defina las actividades del personal?

si no

7. ¿La empresa tiene diseñado procesos para el área de comercialización?

si no

8. ¿La empresa posee convenios con compañías que le ayuden en el proceso de venta?

si no

- Si su respuesta fue afirmativa, cuáles son estos?

Financieras Talleres mecánicos Lavadoras o
Todo el proceso lo realiza la propia empresa

En el Proceso de Preventa

9. El tiempo establecido para la verificación y procesamiento de información acerca del cliente para realizar la negociación es de:

24 horas 48 horas más de 48 horas

10. El cliente accede al vehículo seminuevo mediante?

- Invitación a sentarse al volante
- Explicación detallada de las características del vehículo
- Prueba de manejo
- Posee un método de demostración del vehículo en exhibición que permita realizar todos los puntos anteriores

11. La empresa formaliza la oferta del vehículo seminuevo de manera?

- Verbal
- Escrita en papel
- Escrita en preimpreso con nombre del cliente

Proceso de Ventas

12. ¿Cuál es el promedio de venta mensual de vehículos?

1 a 5 6 a 10 11 a 15 16 a 20 más de 20

13. ¿Dispone de una guía de entrega de vehículo seminuevo?

si no

14. ¿Esta guía para el proceso de entrega del vehículo seminuevo se encuentra formalizada y socializada al personal mediante un impreso?

si no

15. ¿Los vendedores tienen como norma tomar pedidos de autos para ventas futuras?

siempre casi siempre nunca

Proceso de Posventa

16. ¿El vendedor se contacta con el cliente luego de haber entregado el vehículo?

siempre casi siempre nunca

17. ¿Cuál es la razón para contactarse con el cliente luego de entregado el vehículo seminuevo?

- Documentar la información para uso futuro
- Conocer el nivel de satisfacción del cliente
- Obtener referidos que podrían convertirse en clientes futuros
- Cobro de cuotas

DIRECCIÓN Y CONTROL

Dirección

18. ¿Cuál es el número de personas que laboran en su empresa?

1 a 5 6 a 10 10 a más

19. ¿La empresa ofrece inducción a sus vendedores antes de realizar las ventas?

si no

20. ¿Considera usted que el personal se encuentra capacitado para la venta de carros seminuevos?

si no

21. ¿Considera usted que su infraestructura física garantiza una buena exhibición de los vehículos seminuevos?

si no

22. A su criterio cuáles han sido los factores de éxito más importantes en la Administración de su negocio?

Control

23. ¿Dispone de fichas técnicas de valoración de los vehículos seminuevos antes de ser puestos en exhibición?

si no

24. ¿Se evalúa el proceso de preventa, venta y posventa?

siempre casi siempre nunca

Gracias por su Colaboración

Apéndice G



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
ESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN PLANEACION

ENCUESTA DIRIGIDA CLIENTES DE EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE VEHÍCULOS SEMINUEVOS

OBJETIVO: Diseñar un modelo de gestión Integral para mejorar los procesos de comercialización en los patios de vehículos seminuevos en la Provincia de Tungurahua.

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: Para cada una de las preguntas que se presentan a continuación, indique por favor con una x la respuesta correcta.

1.- ¿Considera usted que los patios de vehículos seminuevos toman en cuenta las necesidades de los clientes en el proceso de venta?

si no

2. ¿Por qué compraría usted su vehículo seminuevo en estas empresas?

Financiamiento Garantía del vehículo Legalidad
Atención Precios razonables

3. ¿A su criterio que debería tener el proceso de venta en estas empresas?

- Explicación detallada de las características del vehículo
- Realizar una prueba de manejo antes de la compra
- Que se entregue documentación del estado interior, exterior y mecánico del vehículo.
- Que los procesos de la negociación sean claros.

4. ¿Considera usted que los patios de vehículos deben tener nuevas formas de administración para satisfacción del cliente?

si no

5. Considera necesario tener el respaldo de la empresa comercializadora tanto en la venta como luego de la compra del vehículo:

si no

6. Considera usted que las instalaciones de los patios de vehículos seminuevos son adecuadas:

si

no

Gracias por su Colaboración

Referencias

- Araujo, A. (5 de Enero de 2015). Ecuador restringe más las importaciones de autos este 2015. *El Comercio*, pág. 1.
- Araujo, A. (05 de Enero de 2015). Ecuador restringe más las importaciones de autos este 2015. *El Comercio*, pág. 2.
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2012). *Anuario*. Obtenido de <http://www.aeade.net/web/images/stories/images/anuario2010.pdf>
- Atehortua, F. (2008). *Sistema de Gestión Integral Una sola gestión, un solo equipo*. Medellín. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Barreiro, J. y. (2005). *Gestión Científica Empresaria*. Coruña: Netbiblo.
- Berenson, M., & Levine, D. (2006). *Estadística básica en Administración; conceptos y aplicaciones*. México: Pearson Educación .
- Bernal, C. (2008). *El proceso Administrativo, para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson.
- Bernal, C. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del Siglo XXI*. México: Pearson.
- Botero, C. (9 de Abril de 2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. (l. c. Organización de Estados Americanos para la educación, Ed.) *Iberoamérica de educación*, 2(49), 2.
- Calderón, G., & Castaño, G. (2005). *Investigación en Administración en América Latina: Evolucion y Resultados*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.
- Cano, A. (04 de Abril de 2013). *A puerta fría*. Obtenido de <http://pimeon.com/pimeblog/a-puerta-fria/>
- Cisneros, J., & Cuesta, J. (s.f.). *Universidad Tecnológica Equinoccial, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Ingeniería de Empresas*. Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6328/1/25005_1.pdf
- Correa, F. (2009). *Administración*. Argentina: El cid. Obtenido de ProQuest ebrary
- Costales, V. (2014). Los usados complementan el negocio. *Carburando*, 12.
- Daft, R., & Dorotthy, M. (2006). *Introducción a la Administración*. México: Thomson.
- Definición de- Diccionario. (s.f.). Obtenido de [http://definicion.de/credibilidad/#ixzz3RHtT\]4J7](http://definicion.de/credibilidad/#ixzz3RHtT]4J7)
- definición miles de explicativos. (s.f.). Obtenido de <http://definicion.mx/identidad-personal/#ixzz3JisRq2HC>

- Echeverría, A. (26 de Octubre de 2009). *Iberestudios Internacionales*. Recuperado el 3 de Febrero de 2014, de <http://noticias.iberestudios.com/%C2%BFque-es-la-gestion-integral/>.
- Escribano, G., Fuentes, M., & Criado, J. (2006). *Políticas de marketing*. México: Thomson.
- Espasa. (2005). *Diccionario Jurídico Espasa*. Madrid: Espasa.
- Fajardo, O. (9 de Enero de 2011). *Cómo crear un modelo de relación con el cliente*. Obtenido de <https://fbusiness.wordpress.com/2011/01/09/como-crear-un-modelo-de-relacion-con-los-clientes/>
- Franklin, E. (2009). *Organización de empresas* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.
- García, A. (2012). *Universidad Tecnológica Equinoccial*. Obtenido de Estudio del mercado de autos usados que se comercializan en el Distrito Metropolitano de Quito.
- García, L. (2011). *+Ventas* (Cuarta ed.). Madrid: Esic.
- Gareth, J., & George, J. (2006). *Administración contemporánea* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill.
- Guerrero, T. (2012). *Propuesta de programa integral de servicio al cliente(PISC) cómo gestión estratégica en la concesionarias automotrices de la ciudad de Guayaquil*. Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana Ecuador, Guayaquil. Recuperado el 22 de 02 de 2015, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2654/17/UPS-GT000303.pdf>
- Hernandez, C. (2005). *Investigación en Administración en América Latina: Evolucion y Resultados*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.
- Hernández, S. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial; enfoque basado en competencias* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández, S. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial.Enfoque basado en competencias*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Iborra, M., & otros. (2008). *Fundamentos de dirección de empresas; conceptos y habilidades directivas*.
- INEC. (2010). *Ocupados plenos*. Obtenido de www.inec.gob.ec
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Censo de Población*.
- Jim, H. (2011). *Negociando para ganar*. Ecuador: Taller del exito.
- Kriesberg, M., & Steele, M. (2004). *Mejoramiento de los sistemas de comercialización en los países en desarrollo*. San José: IICA.
- La Hora. (9 de julio de 2014). Entre 500y 700 vehiculos usados se venden a la semana. pág. A3.
- Labañino, L. (s.f.). *Los sistemas de Gestión integrados, un camino hacia la excelencia*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos53/sistemas-integrados/sistemas-integrados.shtml>

- López Cubino, R. (2001). *Modelos de Gestión de Calidad*. Obtenido de Modelo Europeo de Excelencia: <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- López, F. (30 de 09 de 2009). *Diario Motor*. Obtenido de Coche nuevo, seminuevo o kilómetro cero: <http://www.diarimotor.com/2009/12/30/coche-nuevo-seminuevo-o-kilometro-cero/>
- Luna, A. (2013). *Proceso Administrativo*. México: Patria.
- Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. España: UOC. Obtenido de ProQuest ebrary
- Miranda, F. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta.
- Mora, L. (2012). *Indicadores de la gestión logística*. (ProQuest, Ed.) Colombia: Ecoe.
- Moyano, J., & otros. (2011). *Administración de empresas; un enfoque teórico-práctico*. Madrid: Pearson.
- Munch, L. (2010). *Administración, gestión organizacional enfoques y proceso administrativo*. México: Prentice Hall.
- Munch, L. (2011). *Fundamentos de Administración, casos y prácticas*. México: Trillas.
- Newstrom, J. (2007). *Dirección, gestión por resultados*. México: McGraw-Hill.
- Oceano. (2005). *Diccionario de Administración y Finanzas*. España: Oceano.
- Paguay, G. (2014). Usados una inversión que deber ser legal. *Carburando*, 10.
- Patrón, S. (18 de Octubre de 2011). *Las diferencias entre la venta tradicional y la venta consultiva*. Obtenido de <http://sebastianpatron.blogspot.com/2011/10/las-diferencias-entre-la-venta.html>
- Paul, s. (2002). *la gerencia integral*. bogota: norma.
- Pérez Serrano, G. (2004). *Modelos de investigación cualitativa en Educación Social y Animación Sociocultural aplicaciones y prácticas* (Cuarta ed.). Madrid: Narcea.
- Pope, J. (2002). *Investigación de mercados; guía maestra para el profesional*. Bogotá: Norma.
- Quinn, R., & Faerman, S. T. (1994). *Maestría en la gestión de organizaciones; un modelo operativo de competencias*. Madrid: Diaz de Santos. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=gkon2fErXqkC&dq=los+modelos+de+gesti%C3%B3n&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Ramírez, C. (2009). *Fundamentos de Administración* (Tercera ed.). Bogotá: Ecoe.
- Redaccion sierra centro. (13 de julio de 2014). Ambato es la vitrina para vender y comprar autos nuevos y usados. *El comercio*, págs. 1-2.

- Restrepo Luz, M. S. (2007). MODELO DE GESTIÓN DE INDICADORES PARA UNA EMPRESA DE VENTA DE VEHICULOS. Pereira, Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Robbins, S. y. (2009). *Administración; un empresario competitivo*. México: Pearson Educación.
- Sánchez, J. (2006). *Creación y dirección de Pymes*. Madrid: Díaz de Santos.
- Sánchez, R., Najul, M. V., Giner, F. d., & Ortega, E. (Diciembre de 2009). Modelo de gestión integral para fortalecer la industria agroalimentaria venezolana. *Revista Venezolana Gerencia (on line)*, 14(48), 537-561. Recuperado el 22 de 02 de 2015, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842009000400005&script=sci_arttext
- Seib, A. (2014). Auto usado la alternativa económica. *Carburando*, 4.
- Sentis, J., Pardell, H., Cobo, E., & Canela, J. (2005). *Bioestadística* (Tercera ed.). México: Masson.
- Servicio de Rentas Interas (SRI). (06 de Agosto de 2014). resolución NAC-DGERCGC14-00575. *Nuevas directrices para la comercialización de autos usados*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Terán, P. (2014). El lugar indicado para la compra. *Carburando*, 6.
- Tobar, F. (2002). *Modelos de Gestión en Salud*. Buenos Aires. Recuperado el 4 de Febrero de 2014
- Universidad Tecnológica de Pereira. (Diciembre de 2007). Modelo de gestión de indicadores para una empresa de venta de vehículos. *Scientia et Technica*(37), 386. Recuperado el 20 de 02 de 2015, de <file:///C:/Users/PC/Downloads/Dialnet-ModeloDeGestionDeIndicadoresParaUnaEmpresaDeVentaD-4785455.pdf>
- Villalva, J. (2009). *Etapas del proceso administrativo*. Argentina: El Cid .
- Woo, D. (2014). Los chequeos forman parte del negocio. *Carburando*, 8.
- Zapata, Y. (02 de 2006). *Un nuevo enfoque de la fidelización del cliente CRM*. Obtenido de GestioPolis: El marketing relacional posee elementos claves que permiten resultados óptimos como: el interés en conservar a los clientes, resaltar beneficios que ambos, cliente - empresa, pueden obtener, el establecimientos de una cooperación a largo plazo, la
- Zator Systems S.L. (s.f.). Obtenido de http://www.zator.com/Internet/A6_6.htm

Resumen Final

Diseño de un Modelo de Gestión Integral para patios de vehículos seminuevos en la provincia de Tungurahua.

Christian Andrés Barragán Ramírez

153 páginas

Proyecto dirigido por: Jorge Vladimir Nuñez Grijalva, Mba

Parte esta investigación planteando el problema en términos de determinar ¿cómo un modelo de gestión adecuado permite alcanzar la satisfacción y fidelización del cliente en los patios de vehículos seminuevos? Considerando que este sector comercial ofrece un producto en buenas condiciones, tiene un amplio mercado, compuesto por clientes que lo adquieren al adecuarse a sus requerimientos y alcanzar mucha más oportunidad de compra, que un vehículo nuevo. Sin embargo a pesar del mercado que posee no ha podido aplicar estrategias que le permitan alcanzar la fidelización de sus clientes. Por ello y con el fin de aportar con una solución al problema planteado se procuró conocer las causas raíz que origina el mismo y se extrajo información primaria mediante la utilización de encuestas a los propietarios de patios de vehículos seminuevos de la Provincia de Tungurahua y a una muestra de clientes potenciales de éstas empresas. Como resultados se obtuvo que el nivel de educación de los empresarios incide en el desconocimiento de nuevos y modernos modelos de gestión que les permita enfrentar los retos que el mercado exige. Por lo que se recomienda aplicar un modelo de gestión integral para enfrentar la alta competencia empresarial y permanecer en el mercado del comercio de vehículos seminuevos.