



**UNIDAD ACADÉMICA:**

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

**TEMA:**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE COACHING COMERCIAL PARA  
INCREMENTAR EL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN  
CONCESIONARIOS AUTOMOTRICES

**Proyecto de Investigación y desarrollo 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

**Autora:**

Lina Marisa Medina Torres

**Director:**

Jorge Patricio Altamirano Cumbajin, Mgtr.

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

# **Diseño de un modelo de gestión de coaching comercial para incrementar el índice de satisfacción de los clientes en concesionarios automotrices**

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

por

Lina Marisa Medina Torres

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



**Departamento de Investigación y Postgrados**  
Mayo 2015

# **Diseño de un modelo de gestión de coaching comercial para incrementar el índice de satisfacción de los clientes en concesionarios automotrices**

Aprobado por:

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

Enrique Xavier Garcés Freire, Mgtr.  
Miembro Calificador

Jorge Patricio Altamirano Cumbajin, Mgtr.  
Miembro Calificador  
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villaroel  
Secretario General

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Mgtr.  
Miembro Calificador

Fecha de aprobación: Mayo 2015

## Ficha Técnica

**Programa:** Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

**Tema:** Diseño de un Modelo de Gestión de *Coaching* Comercial para incrementar el Índice de Satisfacción de los clientes en concesionarios Automotrices

**Tipo de trabajo:** Proyecto de Investigación y desarrollo

**Clasificación técnica del trabajo:** Desarrollo

**Autora:** Lina Marisa Medina Torres

**Director:** Jorge Patricio Altamirano Cumbajin, Mgtr.

### Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

**Principal:** Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

**Secundaria:** Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

### Resumen Ejecutivo

La adquisición de un vehículo es la segunda realización en la vida de las personas. La experiencia y emoción de comprar un vehículo en muchos concesionarios se limita a una venta fría, sin emociones, sin la generación de valores agregados. El vendedor presenta el producto sin cumplir un proceso, sin explotar las características y bondades del vehículo, se asume que el cliente ya las conoce y se transforma en una atención carente de pasión, de adrenalina, de inspiración. Como consecuencia se produce la falta de entusiasmo, la insatisfacción de los clientes, lo que repercute en pérdida de clientes potenciales y la percepción de ellos puede transmitir a otras personas.

Como objetivo principal los concesionarios trabajan para cumplir sus presupuestos de ventas y no la satisfacción de los clientes. Luego de un diagnóstico inicial en donde se evidencia el bajo nivel de satisfacción se plantea este modelo de gestión para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes con la aplicación de *coaching* comercial en los concesionarios automotrices.

Con la creación de la metodología de enfoque de *coaching*, la implementación piloto de escuela de *coaching*, la aplicación de *Customer Relationship Management (CRM)* se evidencia mejora en cuatro aspectos medidos en la percepción de los clientes y que permite romper paradigmas y esquemas mentales en el personal de contacto con el cliente, ya que se logra concientizar la responsabilidad e importancia al accionar con un cliente, se genera un cambio de actitud en el personal, se logra motivarlos y se identifican oportunidades de mejora en todo aspecto.

## **Declaración de Originalidad y Responsabilidad**

Yo, Lina Marisa Medina Torres, portador de la cédula de ciudadanía y pasaporte No. 1802163004, 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.

Lina Marisa Medina Torres

C.I. 1802163004

*Dedico esta tesis al igual que mi existencia y logros personales y profesionales a mis tres hijos, quienes constituyen el faro luminoso que guía mi transitar por este gran mar de la vida, y que con su existencia y amor compensan todos los sacrificios y desvelos para ser una mejor persona y profesional que redunde en beneficio familiar y que sea un referente positivo de lucha, constancia, superación constante ya que su vida depende de sus decisiones y de sus acciones y nunca deben darse por vencidos ante las adversidades para conseguir sus metas.*

## Reconocimientos

En la vida se ha comprobado que no se puede existir de manera aislada, sino con el apoyo y firmeza que brinda una base sólida que constituye para mí: todos los integrantes de mi familia, sin los cuales no sería posible cumplir con mis objetivos; es por ello que les extiendo mi sincero reconocimiento y agradecimiento por la fortaleza y ánimos brindados en el desarrollo de esta tesis y a lo largo de mi vida.

De manera especial, reconozco el apoyo, el soporte tan valioso brindado por Francisco, mi esposo, a mi madre, que con su infinito amor hacia mis hijos fomenta la unidad familiar, a mis tres hijos: Michelle Denise, Lorraine Nicole y Frank Lennard, quienes tuvieron que compartir el tiempo que les dedico con la realización de este trabajo de titulación.

Reconozco la calidad humana y el profesionalismo del Magister Jorge Altamirano, su aporte valioso fue herramienta fundamental para la culminación de este trabajo. Al Dr. Juan Mayorga mentor y facilitador de este proceso de titulación; reconozco su pro-actividad y compromiso, siempre preocupado por el desarrollo y alto nivel de los maestrantes.

Agradezco a todos los directivos, ejecutivos, empleados y clientes de los tres concesionarios motivo de este estudio, que colaboraron satisfactoriamente para ser aplicado este modelo de gestión.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato, a su Rector, a todas las autoridades y docentes, quienes cumplen noblemente la labor de transmitir sus conocimientos; y quienes han asumido la enorme responsabilidad de entregar a la sociedad profesionales capaces y emprendedores, que coadyuven al desarrollo de la provincia y del país.

## Resumen

La compra o renovación de un vehículo es la realización de una aspiración, de un sueño personal y familiar. Cuando se visita un concesionario automotriz y se recibe una atención fría que persigue únicamente la venta, esta experiencia se transforma en negativa. Los concesionarios miden el nivel de ventas y cumplimiento de sus presupuestos como objetivo principal, sin darle importancia al nivel de satisfacción de los clientes y las estrategias tendientes a fidelizarlos a largo plazo, sin considerar que un cliente satisfecho nos genera transacciones en repuestos, servicios, accesorios y se puede convertir en un proveedor de clientes referidos al dar testimonio positivo de su experiencia. Al realizar un diagnóstico de clientes al muestreo se determinó un bajo nivel de satisfacción por lo que se plantea este modelo de gestión para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes con la aplicación de *coaching* comercial en los concesionarios automotrices. Luego de crear la metodología de enfoque de *coaching*, la implementación piloto de escuela de *coaching*, la aplicación de CRM que permitan contacto directo e individualizado con los clientes se evidencia mejora en cuatro aspectos medidos en la percepción de los clientes y que generaron un cambio de actitud en el personal, con aplicación de motivación y capacitación que generan cambios personales y profesionales en el equipo comercial al servicio de los clientes.

Palabras clave: satisfacción, clientes, concesionario, automotriz.

## ***Abstract***

The purchase or renewal of a vehicle is the accomplishment of an aspiration, of a personal and a family dream. When visiting a car dealer, and if the service provided is apathetic and it only pursues the sale, this experience becomes negative. Car dealers measure their main objective through the quantity of sales and the compliance of their budgets, without giving enough importance to the customer satisfaction and the tending strategies to acquire long term customer's loyalty, regardless that a satisfied customer generates more transactions on car parts, services, accessories and eventually can become a supplier of referred customers by giving a positive testimony of their experience. When making a sampling diagnosis of customers, a low level of satisfaction was determined, so this management model is proposed to increase the lever of customer's satisfaction through the application of commercial coaching in car dealers. After creating the methodology of coaching approach, the pilot implementation of coaching school and the CRM's application that allow direct and individualized contact with customers, improvement is evident in four aspects, measured in customers' perception and led to a change of attitude on the staff, with application of motivation and training that generates personal and professional changes in the commercial team that is intended to serve customers.

Keywords: satisfaction, customer, dealer, automotive.

## Tabla de Contenidos

<b>Ficha Técnica</b> .....	<b>iii</b>
<b>Declaración de Originalidad y Responsabilidad</b> .....	<b>iv</b>
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>v</b>
<b>Reconocimientos</b> .....	<b>vi</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>vii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>viii</b>
<b>Tabla de contenidos</b> .....	<b>ix</b>
<b>Lista de tablas</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Lista de figuras</b> .....	<b>xiv</b>
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>1. Introducción</b> .....	<b>1</b>
1.1. Presentación del trabajo.....	2
1.2. Convenciones técnicas.....	3
1.3. Descripción del documento.....	3
<b>2. Planteamiento de la propuesta de trabajo</b> .....	<b>4</b>
2.1. Información técnica básica.....	4
2.2. Descripción del problema.....	4
2.3. Preguntas básicas.....	6
2.4. Formulación de meta.....	7
2.5. Objetivos.....	7
2.6. Delimitación funcional.....	7
<b>3. Marco Teórico</b> .....	<b>9</b>
3.1. Definiciones y conceptos.....	9
3.1.1 Diferenciación de productos.....	9
3.1.2 Rivalidad entre competidores actuales.....	9
3.1.3 <i>Coaching</i> .....	9
3.1.4 Percepción.....	10
3.1.5 <i>Coach</i> .....	10
3.1.6 Tareas y actividades del <i>coach</i> .....	10
3.1.7 Programación Neurolingüística.....	10
3.1.8 <i>Mentoring</i> .....	10
3.1.9 Sabiduría.....	10

3.1.10 Mentor.....	10
3.1.11 <i>Mentoring</i> en las empresas.....	10
3.1.12 Diferencia entre <i>coaching</i> y <i>mentoring</i> .....	11
3.1.13 <i>Coachee</i> .....	11
3.1.14 Comportamiento del consumidor.....	11
3.1.15 Ventaja competitiva.....	11
3.1.16 Servicio al cliente.....	11
3.1.17 Valor Agregado.....	11
3.1.18 La satisfacción de los clientes.....	11
3.1.19 Necesidades y deseos de los clientes.....	12
3.1.20 Sensaciones y percepciones.....	12
3.2. Estado del arte.....	12
<b>4. Metodología.....</b>	<b>15</b>
4.1. Diagnóstico.....	16
4.1.1 El concesionario A.....	16
4.1.2 El concesionario B.....	17
4.1.3 El concesionario C.....	17
4.2. Método(s) aplicado(s).....	26
4.3. Materiales y herramientas.....	27
4.4. Población y muestra.....	27
<b>5. Resultados.....</b>	<b>28</b>
5.1. Producto final del proyecto de titulación.....	28
5.1.1 Proceso de atención al cliente en la sala de ventas.....	32
5.1.1.1 Propuesta de planes.....	33
5.1.1.2 Cierre de la venta.....	35
5.1.1.3 Entrega del vehículo.....	36
5.1.2 Implementación de la escuela de <i>coaching</i> en el concesionario automotriz.....	37
5.1.2.1 Identificación de valores y cualidades.....	38

5.1.2.2 Autoconocimiento .....	38
5.1.2.3 Autoconfianza .....	38
5.1.2.4 Equilibrio emocional.....	39
5.1.2.5 Auto-motivación .....	39
5.1.2.6 Valoración de los demás.....	39
5.1.2.7 Empatía .....	39
5.1.2.8 Pasión por el bienestar y desarrollo de los demás.....	39
5.1.2.9 Flexibilidad mental .....	39
5.1.2.10 Lenguaje de Comunicación .....	39
5.1.2.11 Honestidad .....	39
5.1.2.12 Compromiso .....	39
5.1.2.13 Proceso de una venta .....	39
5.1.2.14 Prospección .....	39
5.1.2.15 Crear empatía con los clientes.....	40
5.1.2.16 Identificación de necesidades.....	40
5.1.2.17 Presentación del producto.....	40
5.1.2.18 Demostración .....	41
5.1.2.19 Convicción.....	41
5.1.2.20 Objeciones o resoluciones.....	42
5.1.2.21 Cierre de la venta .....	42
5.1.3 Calificación in situ.....	44
5.1.4 Implementación de CRM (customer relationship management).....	46
5.1.4.1 Factores de éxito de CRM.....	47
5.2.4.2 CRM debe ser adoptado como una filosofía empresarial.....	48

5.1.4.3 Redefinición de tareas y responsabilidades de los ejecutivos y personal. . . . de apoyo en la sala de ventas	49
5.2. Evaluación preliminar .....	54
5.3. Prueba de hipótesis .....	56
5.4. Análisis de resultados .....	57
<b>6. Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>59</b>
6.1. Conclusiones .....	59
6.2. Recomendaciones .....	60
<b>APÉNDICES</b>	
<b>Apéndice A. — Formato Control de Tráfico - Showroom .....</b>	<b>62</b>
<b>Apéndice B. —Propuesta de planes de financiamiento .....</b>	<b>63</b>
<b>Apéndice C. —Formato de encuesta .....</b>	<b>64</b>
<b>Apéndice D. —Formato de entrevista .....</b>	<b>66</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>67</b>

## Lista de Tablas

1.	Descripción de los perfiles de Comportamiento .....	29
2.	Descripción de lenguajes verbal y no verbal de perfiles de comportamiento ..	30
3.	Fases del Proceso de <i>Coaching</i> . .....	43
4.	Manual de Responsabilidades del Jefe de Agencia. ....	49
5.	Manual de Responsabilidades del <i>Coach</i> Comercial. ....	51
6.	Manual de Responsabilidades del Asesor Comercial. ....	53
7.	Manual de Responsabilidades de la Anfitriona .....	54
8.	Comparativa antes y después de aplicación de prueba piloto .....	55

## Lista de Figuras

1. Existencia de estacionamiento para los clientes .....	18
2. Calificación de amabilidad y cortesía en la recepción y personal de seguridad..	18
3. Indagación de necesidades .....	19
4. Presentación física del vehículo.....	20
5. Prueba de Manejo .....	20
6. Opciones de financiamiento.....	21
7. Recepción de vehículo como parte de pago .....	22
8. Cumplimiento de fecha de entrega.....	23
9. Información sobre talleres de servicio.....	23
10. Presentación de personal de contacto con el cliente.....	24
11. Explicación sobre mantenimiento y garantía .....	25
12. Recomendaría a este concesionario? .....	25
13. Estilos de Comportamiento de las personas . . . . .	29
14. Pirámide de Necesidades de Maslow .....	37
15. Calificador de Atención al cliente In Situ . . . . .	44
16. Organigrama estructural de la escuela de <i>coaching</i> dentro .....	45
del concesionario automotriz	
17. Fórmula propuesta para lograr clientes satisfechos .....	61

## Capítulo 1

### Introducción

Es necesario abrir la mente y ser flexibles a cambios en conductas, actitudes y comportamientos, es decir dar el espacio para desaprender, olvidar viejos conocimientos para permitir el ingreso de nuevos conocimientos, un nuevo aprendizaje con ciertas garantías de éxito. Ya que como dijo Albert Einstein “si seguimos haciendo las cosas siempre del mismo modo, siempre volveremos a toparnos con los mismos problemas”, es decir siempre se obtendrán los mismos resultados.

A los seres humanos lo que más les motiva es el respeto, el aprecio, el reconocimiento de los demás, cuando las personas se aceptan y son aceptadas por los demás tal cual son, ahí se está realmente preparando para el cambio, para ello es necesario pasar por una etapa de reflexión, aceptación y de deseo de mejorar o cambiar.

El proceso enseñanza-aprendizaje que se desarrolla al aplicar *coaching* es permanente y constante, ya que el *coach* debe contribuir a identificar, desarrollar e implementar un método de aprendizaje personalizado, individualizado y auto-dirigido, que se adapta a las características únicas del *coachee* y a los objetivos, metas, sueños y prioridades de cada individuo.

El *coach* proporciona las pautas y crea las bases sólidas a fin de que la persona actúe con eficacia enfrentando las diferentes circunstancias, desafíos y escenarios que se le presenten.

El reto de liderar los equipos comerciales exige una preparación especial y profesional sobre varios ámbitos de conocimientos, destrezas y habilidades, detectar oportunidades de mejora tanto individuales, grupales y trabajar con un plan de acción para potencializar competencias que permitan trabajar por y con el cliente, pensando en su satisfacción y en proporcionar una experiencia excepcional en la compra de su vehículo. En este proyecto se trabaja con la gente, se rompen paradigmas y esquemas mentales y sobre todo se propone una metodología de trabajo innovadora y factible de conseguir resultados a corto y largo plazo. Se propone la implementación de una escuela de capacitación aplicando *coaching* y se los prepara para ser formador de

formadores. En donde es aplicado el trabajo de equipo y la consecución de objetivos grupales que destaquen su trabajo y sobre todo creen el espacio para que las metas individuales y de desarrollo profesional sean factibles de conseguir.

## **1.1. Presentación del trabajo**

Este trabajo de titulación es presentado con mucho entusiasmo, aplicando los conocimientos adquiridos en el transitar universitario y con la experiencia práctica desarrollada en el ámbito comercial en empresas de concesionarios automotrices, teniendo una perspectiva de bosque y no de árbol. Es decir, visualizando la problemática general y el accionar en el concesionario automotriz, detectando oportunidades de mejora, evaluándolos, desarrollando una metodología de trabajo innovadora y que sobre todo sea realizable y que genere la motivación al cambio y el deseo de ser protagonista del cambio y de propuestas de mejora que ayuden en conseguir un alto nivel de satisfacción de los clientes y que incremente el índice de cierre de ventas.

En primera instancia permitió que los directivos y gerentes cambien de enfoque, entendiendo que su labor es con los clientes y que sus decisiones y estrategias deben estar direccionadas a conseguir clientes satisfechos, clientes felices y que de esto depende mantenerlos cautivos y el índice de fidelidad hacia la empresa, hacia la marca, hacia un buen servicio que cree valores agregados y factores diferenciadores con la competencia.

Debido a que los clientes actualmente son mucho más exigentes, más conocedores y analíticos, es necesario crecer en un *plus* que garantice permanencia y crecimiento en el mercado.

Se propone inclusive una temática a ser desarrollada y estudiada en la escuela de *coaching*, así como un enfoque diferente de CRM el cual se transforme en una herramienta que permita tener un contacto directo y permanente con los clientes y que sea personalizado, ya que los clientes son diferentes y no desean un trato general, sino único y sobresaliente.

Se parte de un diagnóstico primario que permite proponer cambios sustanciales sobre lo que se hace en el concesionario y cómo se lo hace. No constituye un análisis crítico, sino más bien una propuesta constructiva y positiva hacia el desarrollo de un modelo de gestión distinto en el que los asesores tienen el apoyo permanente de un especialista en desarrollo personal y profesional y que diariamente enseña y da la retroalimentación necesaria para generar cambios en actitudes, conocimientos, destrezas, competencias a fin de conseguir lo más anhelado en este trabajo, lograr la real satisfacción de los clientes.

## **1.2. Convenciones técnicas**

No aplica.

## **1.3. Descripción del documento**

Para el desarrollo de este trabajo de titulación se tomó como guía la clasificación y los lineamientos propuestos por la Dirección de Pos-grados de la PUCESA, los cuales se describen a continuación:

En el Capítulo 2 se plantea la propuesta de trabajo. El Marco Teórico es abordado en el Capítulo 3; Sección 3.1 está dedicada a definiciones y conceptos inherentes a la temática desarrollada en el ámbito comercial, de atención al cliente y de servicio en un concesionario automotriz, en tanto que la Sección 3.2 permite establecer el estado del arte. En el Capítulo 4 se presenta la Metodología que se emplea para diseñar un modelo de gestión de *coaching* comercial para incrementar en índice de satisfacción de los clientes en concesionarios automotrices, partiendo de la etapa de Diagnóstico, Sección 4.1.

El Capítulo 5 está dedicado al desarrollo de la Estrategia, en la Sección 5.1. se presenta el producto final del proyecto de titulación. La Sección 5.2 se realiza una evaluación preliminar realizando un análisis de resultados obtenidos con la aplicación de un plan piloto en tres concesionarios automotrices de diferentes marcas de vehículo.

Las Conclusiones y Recomendaciones son materia del Capítulo 6 en donde con mucho respeto se proponen recomendaciones estratégicas y prácticas luego de la aplicación de este trabajo práctico para lograr incrementar el nivel de satisfacción de los clientes. También se presentan anexos en los apéndices A, B, C y D como formatos indispensables a ser utilizados con información que generará reportes para toma de decisiones e implementación de estrategias comerciales y de servicio.

## Capítulo 2

# Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

### 2.1. Información técnica básica

**Tema:** Diseño de un Modelo de Gestión de *Coaching* Comercial para incrementar el índice de Satisfacción de los clientes en concesionarios Automotrices

**Tipo de trabajo:** Proyecto de Investigación y Desarrollo

**Clasificación técnica del trabajo:** Desarrollo

**Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo**

**Principal:** Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

**Secundaria:** Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

### 2.2. Descripción del problema

Las necesidades de los consumidores van evolucionando e innovándose día a día, con un mercado cada vez más cambiante, en donde no basta con tener un producto bueno, de calidad, competitivo; sino crear valores agregados en la atención, en el servicio, en la metodología que se emplea para conocer las verdaderas necesidades de los clientes y tratar de satisfacerlas en su totalidad. La mayoría de los clientes son atendidos en una forma homogénea, sin considerar que cada individuo es un mundo y que sus percepciones son importantes. No se realiza una prospección profesional, no se indaga sus verdaderas necesidades, tampoco se lo atiende con escucha activa sino que se parte del objetivo simple de la venta, es decir se trata de vender lo que se tiene o lo que se puede. El cliente se siente frustrado, insatisfecho, porque no se le dio la importancia adecuada.

La implementación práctica de un modelo de gestión de *coaching* comercial nace de la necesidad de innovar sistemas tradicionales de atención al cliente y de la aplicación de técnicas de venta obsoletas para el requerimiento actual, ajustado a una cultura de consumidor global en donde el factor común de la gente es la devoción a los bienes de consumo de marcas, decisión de compra impuesto por referentes de estrellas de cine o celebridades [11]. El aprender o reaprender es una actividad diaria que necesita de práctica constante, de creatividad y de compromiso.

La venta de un vehículo en muchos concesionarios se limita a una venta fría, sin emociones, sin la generación de valores agregados, sin considerar que el cumplir con el sueño de adquirir un vehículo es la segunda realización personal después de comprar un bien inmueble, una casa, un departamento, etc. El vendedor presenta el producto sin cumplir un proceso, sin explotar las características y bondades del vehículo, se asume que el cliente ya las conoce y se transforma en una atención carente de pasión, de adrenalina, de inspiración. Como consecuencia se produce la falta de entusiasmo, la insatisfacción de los clientes, lo que repercute en pérdida de clientes potenciales y la percepción de ellos puede transmitir a otras personas.

La experiencia que vive un cliente al momento de visitar una sala de ventas de un concesionario automotriz tiene que ser emocionalmente enriquecedora y no frustrante. No se pretende que el servicio sea entregado al cliente sin errores, que sea perfecto, sino que el cliente experimente un trato, contacto e interrelación con la empresa y con sus funcionarios sea memorable, digna de recordarse con agrado, de ser contada con alegría [11].

Para lograr que todo el proceso de ventas sea exitoso, desde que el cliente visita el concesionario, hasta la posventa, luego de entregado su vehículo, se propone la implementación de *coaching* comercial, el cual se centra en posibilidades futuras y no en errores pasados. El *coach* tiene que ser un observador inminente, que detecte falencias, oportunidades de mejora, ser creativo, audaz y que identifique en cada miembro del equipo sus potencialidades y las haga aflorar y que se convierta en herramienta profesional de la gestión comercial. El *coaching* está relacionado tanto con el modo de hacer las cosas como con lo que se hace. Los resultados que se obtienen del *coaching* se producen a causa de la relación de apoyo entre el *coach* y la otra persona – *coachee*- [11] y de los medios y el estilo de comunicación utilizados. El *coach* estimula para que el *coachee* tome conciencia de los hechos, para mejorar el desempeño detectando e implementando la mejor manera de conseguirlo [13].

Es así que el *coach* eleva el autoestima de sus subalternos, trabaja en su ego, en sus habilidades, destrezas, valores como persona y como profesional y propone un método innovador de conseguir elevar a la persona a su más alto potencial para de esa manera conseguir los objetivos de la empresa, pero sobre todo trabajar con un equipo con sinergia, con empoderamiento en sus actividades y decisiones y lograr que cada miembro llegue a su vez a ser un *coach* potencial motivado para entregar a otras personas lo aprendido y que sea un ente positivo multiplicador de cambios.

El *coach* es un socio facilitador del aprendizaje que apoya y acompaña a la persona en la búsqueda del desarrollo de su capacidad de aprender para generar nuevas respuestas [13].

El *coach* tiene que ser un líder innato, con cualidades de jefe de acción y de decisión, tiene que ser un motivador, un excelente vendedor, un activo participante, con alta convicción de lo que hace y de lo que propone, que inspire en sus subalternos a llegar a la cima de la montaña, a coronar el éxito [12], a ser el protagonista de su propio cambio.

Para una correcta definición de líder se hará alusión a una frase de Peter F. Drucker: El liderazgo consiste en elevar la visión de un individuo a mayores alturas, incrementar su desempeño a un estándar más alto y crearle una personalidad que supere sus limitaciones normales.

### **2.3. Preguntas básicas**

**¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?** El negocio de venta de vehículos en los concesionarios automotrices se desarrolla con procesos tradicionales en los que se tiene como meta vender sin generar valores agregados que incrementen el nivel de satisfacción de los clientes.

**¿Por qué se origina?** Por la falta de aplicación de *coaching* comercial y de técnicas innovadoras de enseñanza-aprendizaje de procesos que tengan como objetivo final la total satisfacción de los clientes y que se transforme en una experiencia positiva y enriquecedora tanto para los clientes como para el personal de contacto con los mismos.

**¿Qué lo origina?** La no existencia de un modelo de *coaching* comercial innovador y que cree valores agregados.

## 2.4. Formulación de meta

Diseñar un Modelo de Gestión de *Coaching* Comercial que sea innovador, factible y retador a fin de incrementar el índice de satisfacción de los clientes en Concesionarios Automotrices

## 2.5. Objetivos

**Objetivo general.-** Diseñar un modelo de gestión de *coaching* comercial en concesionarios automotrices que innove metodologías y procesos de atención al cliente para incrementar su nivel de satisfacción.

### Objetivos específicos.-

1. Diagnosticar el nivel de satisfacción de los clientes en la atención y el servicio de los concesionarios automotrices.
2. Fundamentar el diseño de un plan de *coaching* comercial basando su estudio y aplicación en la bibliografía encontrada al respecto.
3. Construir los elementos del modelo de gestión de *coaching* comercial en concesionarios automotrices aplicando una metodología que cree valores agregados tanto en la venta como en la posventa.

## 2.6. Delimitación funcional

### ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

- Mediante la implementación de este modelo de gestión permitirá tener las herramientas para crear la escuela de *coaching* dentro de cada concesionario, creando una necesidad de capacitación y apoyo constante al área comercial y posventa.
- Con la aplicación de este trabajo se logrará incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Permitirá obtener indicadores importantes para el concesionario mediante la aplicación de encuestas a los clientes que aplicará CRM (*Customer Relationship Management*) a fin de medir el ISC (Índice de Satisfacción de los Clientes).
- El concesionario se beneficiará con un aumento en su nivel de ventas al tener clientes satisfechos.

El producto final de titulación será capaz de proporcionar una guía práctica actualizada y factible de realizar, como un modelo a seguir en cuanto a metodología, técnicas de ventas y atención al cliente, independientemente de la marca o el concesionario. Se propone al jefe no como una persona autoritaria ni solamente de control, sino como apoyo, como especialista, ejemplo a seguir con técnicas de atención al cliente innovadas, creando siempre empatía con el cliente interno y externo y que estas habilidades trasciendan como un hábito en todo el personal comercial que tiene contacto con el cliente y va más allá ya que propone un modelo de escuela de *coaching* en donde a diario se estará capacitando y formando nuevos *coaches*.

## Capítulo 3

# Marco Teórico

### 3.1. Definiciones y conceptos

Para que el lector tenga una comprensión de lo elaborado en este trabajo se definen conceptos dentro de esta temática enfocado desde el punto de vista de negocios de concesionarios automotrices. Estos términos son fundamentales para la construcción del producto final de este trabajo de titulación.

**3.1.1. Diferenciación de productos.-** Significa que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenidas por medio de la publicidad, el servicio al cliente, las diferencias de productos o, simplemente, por el hecho de haber sido los primeros en entrar en la industria [8]

**3.1.2. Rivalidad entre competidores actuales.-** Esta adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a técnicas como la competencia de precios, las guerras de la publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes [8]

**3.1.3. Coaching.-** El arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas y de los equipos para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad, favoreciendo la liberación de su energía potencial. El coach utiliza técnicas y herramientas que responden a planteamientos procedentes de diversos campos de las ciencias humanas y sociales, y de los avances en neurofisiología y en la comprensión del funcionamiento de la mente humana: el análisis sistémico, el análisis transaccional, la programación neurolingüística, la semántica general, además de la psicología social y la psiquiatría, entre otras. Para ser un artista o especialista es necesario adquirir competencias [5].

- 3.1.4. Percepción.-** Alimenta los procesos mentales a partir de los cuales elaboramos los conceptos. Percibimos el mundo a través de los sentidos, y la información que éstos nos remiten pasa por los filtros de nuestra personalidad psicológica individual y de los elementos culturales aprendidos. También la interacción con los demás, sobre todo mediante procesos de comunicación contribuye a la construcción de nuestra percepción [5].
- 3.1.5. Coach.-** Persona que ayuda a encontrar el camino, a eliminar obstáculos y a sacar el mejor partido a nuestras capacidades [5].
- 3.1.6. Tareas y actividades del coach.-** Acompaña a individuos, grupos y/o organizaciones en sus procesos de cambio, enseñando a inventar herramientas y soluciones que faciliten un renacer: personal, profesional, organizacional [5].
- 3.1.7. Programación Neurolingüística.-** Enseña a las personas a identificar el canal de comunicación que utiliza su interlocutor, y a ser flexible para cambiar las preferencias propias en función de una tarea, o para adecuarse a otros estilos de comunicación y lograr una interacción efectiva [5].
- 3.1.8. Mentoring.-** Relación profesional entre dos personas, normalmente en el seno de la misma empresa, tiene por objetivo la transmisión de conocimientos, experiencia y competencias [5].
- 3.1.9. Sabiduría.-** No es lo mismo que conocimiento, sino la capacidad de emplearse de manera inteligente y actuar con buen juicio para bien de uno mismo y de los demás [12].
- 3.1.10. Mentor.-** Es una persona que transfiere su experiencia y conocimientos a otra, normalmente más joven o con menor experiencia en determinado ámbito. Modelo, consejero, fuente de inspiración y estímulo para la superación. Un mentor ejerce una influencia positiva en su tutelado o mentorando y goza de su admiración y respeto [12].
- 3.1.11. Mentoring en las empresas.-** Contribuye a sus objetivos de negocio: desarrollar el potencial de liderazgo, potenciar el desarrollo profesional de los empleados más

recientes, mejorar los planes de sucesión y alimentar la cantera de talento para desarrollar futuros empleados [12].

- 3.1.12. Diferencia entre *coaching* y *mentoring*.**- El *coaching* viene del mundo de los deportes y describe la acción de guiar o entrenar. No es necesario ser experto en el área de trabajo de su cliente. El entrenador de fútbol no es mejor goleador, pero si quien tiene una mejor visión estratégica del juego y quien puede orientar, motivar y coordinar al equipo para que jueguen juntos. El cual va a ayudar a la persona a esclarecer cuáles son sus deseos y objetivos personales en la vida con un plan de acción para conseguirlos. El *mentoring* si necesita de una figura de referencia con una experiencia en la empresa o en el ámbito profesional en el que quiere progresar el mentorando y tener una trayectoria vital y valores humanos que transmitir [12].
- 3.1.13. *Coachee*.**- El receptor del *coaching*, que trabaja para la empresa y con quien interactúa permanentemente el *coach* [5]. Es el beneficiario del *coaching*, quien debe estar predispuesto a romper paradigmas y esquemas mentales.
- 3.1.14. Comportamiento del consumidor.**- Es el estudio de los procesos que intervienen cuando las personas o los grupos eligen, compran, utilizan o desechan productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer sus necesidades y deseos [11].
- 3.1.15. Ventaja competitiva.**- se produce a partir de un valor agregado o beneficio que recibe el cliente creado y proporcionado por una empresa en forma superior o como lo hace la competencia [7].
- 3.1.16. Servicio al cliente.**- se refiere a las relaciones que se establecen entre el personal de la empresa y los clientes con los cuales trata directamente [7].
- 3.1.17. Valor Agregado.**- se refiere a los extras contenidos en el producto o en el proceso y que significan beneficios adicionales para el cliente, sin que esto le signifique un precio mayor, incluye innovaciones en el producto o en cualquier fase de la negociación y atención al cliente [7].
- 3.1.18. La satisfacción de los clientes.**- Percepción que influye en las intenciones de compra, que dependen de varios factores, calidad, marca, precio, garantía, etc, pero sobre todo de

una mayor calidad de servicio y atención recibidos. La satisfacción de los clientes es subjetiva, es una variable psicológica, que depende de cómo una persona percibe su propia realidad. Al cliente lo mueven las razones y las emociones al mismo tiempo, por lo que la atención al cliente ha de ser cerebral y emocional [1].

**3.1.19. Necesidades y deseos de los clientes.-** La motivación es la base de toda conducta de consumo. Para que una persona se interese por un servicio o producto ha de estar motivada para el uso o consumo de los mismos. La motivación, por tanto, es una fuerza psicológica que impulsa a las personas a lograr un objetivo determinado, pero dicha fuerza no es espontánea, sino que surge de las necesidades personales y su transformación en deseos [1].

**3.1.20. Sensaciones y percepciones.-** Cada persona elabora su propia realidad al ser percibida y, por tanto, interpretada, bajo parámetros subjetivos relacionados con la experiencia y vivencias personales, actitudes, valores, motivaciones y personalidad. Los estímulos que nos rodean son captados por los órganos de los sentidos y registrados en el cerebro mediante la sensación, es decir, son sentidos para inmediatamente ser interpretados y codificados, mediante el proceso de la percepción [1].

## **3.2. Estado del Arte**

Este trabajo es un desarrollo innovador, ya que existen trabajos realizados en Universidades del país con temas de *Coaching* con aplicación a *coaching* ontológico que se encarga de que los empleados aprendan las competencias conversacionales y estudia el comportamiento humano con factores emocionales y el manejo del lenguaje corporal [6]. Si bien las aplicaciones de [6] se adaptan a una empresa específica Franz Viegener y resuelven problemas concretos y específicos de esta empresa, sin tener un amplio campo de acción en todas las empresas del mismo giro del negocio o que se proyecte hacia otros negocios. Sin embargo, es un referente y punto de análisis para este trabajo.

Las herramientas diseñadas en [9] lograron el mejoramiento de la productividad de los Gerentes de Distrito de Laboratorios Chalver del Ecuador generando incrementar el

compromiso con sus jefes directos y los demás integrantes de la organización, también se logró que la plana directiva de Laboratorios Chalver del Ecuador se sensibilice y acepte el alcance del *Coaching* y los beneficios que conlleva la aplicación de esta metodología en el desarrollo de sus ejecutivos, sin embargo, solo permitió crear una cultura organizacional enfocada al desarrollo estratégico del capital humano en esta empresa, todo esto interno no trasciende hacia los clientes ni el nivel de satisfacción de los mismos, y tampoco tiene un alcance al sector farmacéutico.

En un trabajo realizado en los Gerentes de las PYMES del municipio de Maracaibo, se pudo establecer un nuevo enfoque relacionado con las técnicas del *coaching* y liderazgo a nivel gerencial, estableciendo oportunidades de mejora y recopilando información válida y confiable en el personal que en esa época laboraba en las PYMES en este municipio y en Venezuela, siendo un trabajo con aplicación específica para esa fecha y ese personal [10]. Los resultados expuestos serán materia de análisis para establecer puntos claves en el desarrollo de este trabajo.

Como una aplicación en el plano ejecutivo, se analiza la propuesta en el estudio exploratorio-descriptivo acerca de los factores de éxito del *Coaching* Ejecutivo, el cual plantea un punto de vista basándose en los trabajos bibliográficos existentes de modelos orientados a metas y objetivos por parte del *coach*, es decir analizado desde los factores de éxitos del *coaching*. La satisfacción de los clientes no es abordado en este estudio. [17].

Se revisó y analizó el proyecto de *Coaching* Empresarial, efectuado en las organizaciones y empresas de la ciudad de Portoviejo en donde se incluye ya el enfoque de *Coaching* en la realidad empresarial manabita que tiene como objetivo generar mayores ganancias a las empresas y la búsqueda y retención de los clientes, trabaja de manera metódica y estructurada con las actitudes, aptitudes y habilidades del personal. Se considera ya un avance, sin embargo, su fin no es el incrementar la satisfacción de los clientes sino incrementar las ganancias para las empresas [15] pero este trabajo se considera como un avance en la aplicación de *coaching*.

En el trabajo desarrollado en Pamplona, España sobre el *coaching* como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa se trabaja con los empleados buscando la buena gestión del talento humano y la alineación de éstos con la estrategia de la organización y se demuestra que el *coaching* se está consolidando como una herramienta importante para obtener mejores resultados. Nuevamente en este trabajo se evidencia la preocupación de

cambiar modelos de trabajo hacia adentro de las organizaciones, sin embargo no se toma en cuenta a los clientes, motivo principal de toda organización o empresa. [16].

El *coaching* también es motivo de estudio en el trabajo de Formación de Equipos de Alto Rendimiento a partir del *Coaching* que lo utiliza para resaltar las capacidades individuales, conocimientos y aptitudes de los empleados con el propósito de unir fuerzas y crear equipos de trabajo con resultados óptimos que procure el mejoramiento continuo tanto en las personas como en los procesos. En este proyecto también se trabaja a nivel interno de la organización, pero en ningún momento se piensa en el actor principal para quien se mejora, se es más competitivo y quien produce la permanencia de la empresa u organización, los clientes. [14].

## Capítulo 4

# Metodología

En este proyecto se ha aplicado varios métodos a fin de encontrar coincidencias y sobre todo buscar objetividad en el planteamiento del problema, así como generar un modelo fácil y factible de ser puesto en ejecución.

Entre las fuentes de información existe la primaria y secundaria. Como fuente primaria se emplea la observación en donde la información es original no ha sido filtrada, puede estar cargada de algo de subjetividad pero para este estudio es importante recabar información por varios métodos a fin de cruzarla, probarla y volverla objetiva. En primera instancia se parte del método inductivo en donde la observación permite extraer conclusiones de carácter universal desde la acumulación de datos particulares.

La información secundaria se extrae de los criterios y puntos de vista de los directivos de las empresas pues ellos de alguna manera ya las organizaron y filtraron.

Luego se aplican encuestas determinando un universo y por muestreo en tres concesionarios se solicita la colaboración de los clientes a fin de garantizar la objetividad y legitimidad de la información.

Las entrevistas se realizaron con dos técnicas: entrevista dirigida en donde se plantean temas específicos en este proyecto y la no dirigida en donde se da el espacio para que el entrevistado complemente o amplíe una idea, han sido de gran ayuda ya que permitieron recabar de primera mano el nivel de compromiso de los ejecutivos, su percepción, el estilo de liderazgo empleado y su criterio sobre el nivel de satisfacción de los clientes. Se realizaron 8 entrevistas a profundidad con personas del área de mercadeo, el área comercial, jefes de agencia, un Gerente General y a asesores comerciales, en los tres concesionarios motivo de este estudio. En tales entrevistas se cubrieron temas sobre técnicas de ventas, procesos de ventas, índices de satisfacción de los clientes, pos-venta, *CRM*, capacitación al personal, nivel de compromiso, control de resultados, etc.

En los días que se permaneció en cada concesionario, también se utilizó el método de observación, ya que alguien que viene de afuera tiene otra perspectiva del negocio, de los clientes y con criterio imparcial ver la problemática desde afuera.

Aquí se reduce el riesgo de que la información obtenida esté cargada de subjetividad, de emociones, de esquemas mentales ya definidos sobre una u otra cosa.

#### **4.1. Diagnóstico**

En esta etapa se parte de información recabada mediante los métodos y técnicas descritos en el inciso anterior, tanto al personal comercial de concesionarios automotrices como a clientes externos. Se contó con la autorización y el aval de Gerentes Comerciales y el compromiso de los jefes de agencia, quienes indicaron que realmente no han levantado información técnica y estadísticas que les permita evaluar, medir la eficiencia de la metodología actual empleada y tampoco se ha tomado en cuenta la percepción y el criterio de los clientes sino guiados por los comentarios de los asesores comerciales. Es decir la información está siendo subjetiva y su interpretación puede no ser la correcta.

Generalmente cada concesionario más se preocupa por sus índices de ventas, y también mide a sus vendedores por el número de facturación mensual, en uno de los concesionarios se aplica una indagación al momento de entrega al cliente si todo estuvo bien.

Para este estudio se diseñó un modelo que aborda las principales etapas de servicio y de la venta para recabar información que nos permita sustentar este proyecto.

Para la selección de la muestra de acuerdo a la autorización emitida por la agencia y el concesionario se procedió a contactar aleatoriamente en los talleres de servicio cuando los clientes acudían con sus vehículos a realizar el mantenimiento, a fin de ser encuestados.

Para este estudio se determinaron tres concesionarios automotrices de diferentes marcas.

**4.1.1. El concesionario A** tiene años en el mercado, sus productos son ensamblados localmente, pero sus partes y piezas de motor, caja, transmisión son importados, a estos se los llama CKD. Históricamente tiene una participación de mercado anual sobre el 42%. En su gama de vehículos contamos con automóviles, camionetas, vehículos tipo jeep, 4x2 y 4x4. El precio de sus productos oscila entre \$12000 y \$40000. El target de clientes en el 80% es gente con medianos recursos

económicos, que buscan una alternativa de movilización tanto para el trabajo, para la familia, para paseos, etc. y el 20% se trata de clientes de status medio altos que les gusta renovar sus vehículos constantemente. Esta marca tiene una red de Concesionarios a nivel de todo el Ecuador, su disponibilidad de inventario es mayor que cualquier otra marca, y es una marca de fácil reventa, aunque su depreciación es un poco alta. En el mercado se consiguen fácilmente repuestos con precios accesibles.

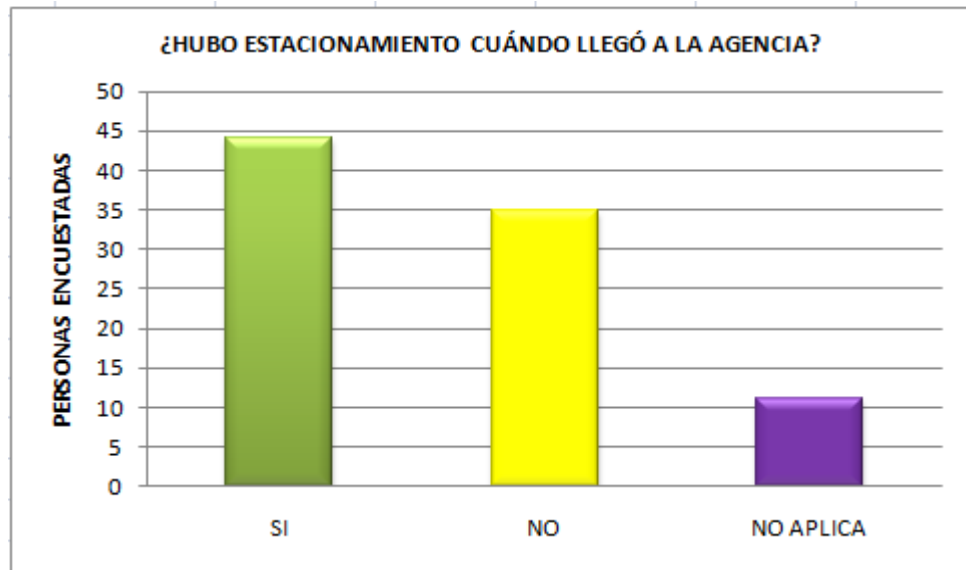
**4.1.2. El concesionario B** tiene vehículos importados, que actualmente tiene esta marca una participación de mercado del 8.5%, tiene gama de repuestos aunque en ciertas piezas y partes se las importa bajo pedido por no ser de alta rotación. En el mercado ecuatoriano esta marca ha logrado una buena aceptación, por precios, gama de vehículos, confianza en la marca, que es un digno competidor en segmento y precios del Concesionario A. El rango de precios va de \$18000 a \$60000. Tiene presencia física en todas las provincias del país. El valor de reventa de esta marca es bueno, su depreciación es menor que la del concesionario A y se logra comercializar relativamente rápido.

**4.1.3. El concesionario C** también tiene vehículos importados, de gran calidad y trayectoria en el mercado mundial, tiene gama en vehículos de trabajo, familiar, todo terreno, ejecutivo, etc. El target es gente de mediano y altos recursos, con capacidad adquisitiva alta y que valoran la calidad, la marca y su desempeño. Los precios van desde los \$30000 hasta los \$100000, tiene una participación del 7% en el mercado ecuatoriano, pero es la primera marca en ventas a nivel mundial. Su depreciación anual es solamente de un 5%, el valor de reventa es bueno y la gente confía mucho en su calidad y garantía.

La población para este estudio es de 90 clientes encuestados, 30 por concesionario, se va a hacer un análisis breve de sus respuestas, tabulación e interpretación de los resultados obtenidos en los tres concesionarios.

En la pregunta sobre si hubo estacionamiento cuando el cliente llegó a la Agencia?. El 44% contestó que sí, el 35% que no y el 11% que no aplica, es decir en los concesionarios no se preocupan de tener la infraestructura adecuada con parqueaderos suficientes para clientes, lo cual inclusive puede afectar el tráfico de clientes que acuden a las Agencias, por ende también disminuye la probabilidad de cierre de negociaciones, se ha comprobado que en la mejor marca en el área comercial tiene una efectividad real del cierre del 10% de los clientes atendidos.

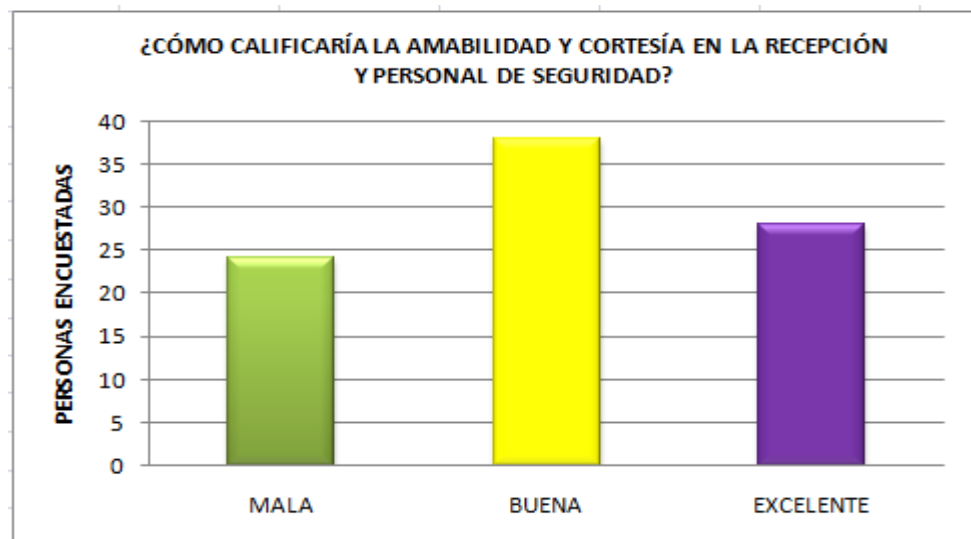
**Figura 1:** Existencia de estacionamiento para los clientes



Fuente: Elaboración propia.

Sobre la calificación a la amabilidad y cortesía en la recepción y personal de seguridad de los concesionarios, el 24% de la población encuestada indica que tuvieron una experiencia mala, el 38% que fue buena y el 28% que fue excelente. Es decir solamente el 28% tiene una percepción satisfactoria en esta pregunta, lo que se puede interpretar también como que el 72% de los clientes encuestados se sienten no recibidos cordialmente.

**Figura2:** Calificación de amabilidad y cortesía en la recepción y personal de seguridad

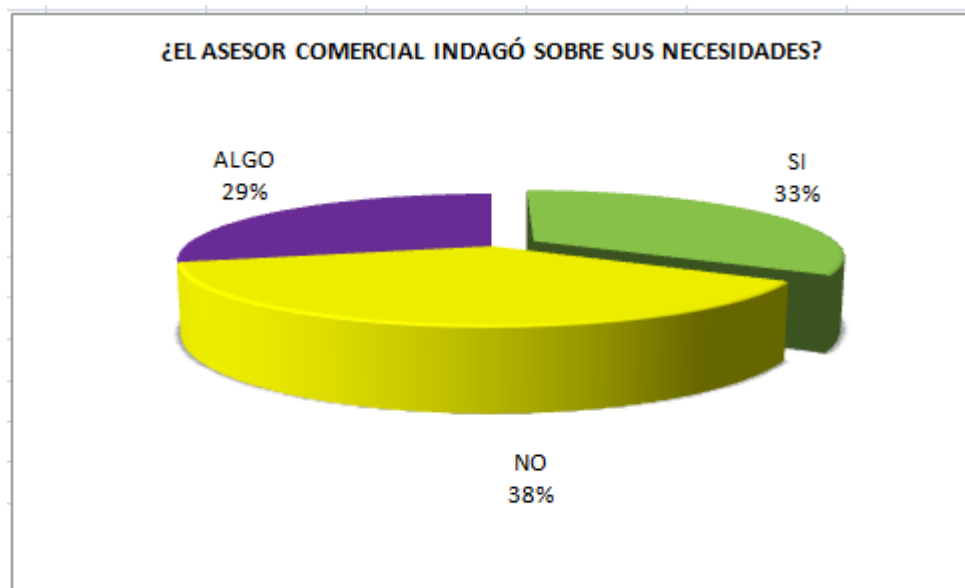


Fuente: Elaboración propia.

La satisfacción de los clientes, parte de la satisfacción en sus requerimientos, necesidades, en la pregunta sobre si el asesor comercial indagó sobre las necesidades al acudir a una sala de ventas, el 33% contestó que sí, el 38% que no y el 29% que algo. Un médico para dar un buen diagnóstico

debe indagar, preguntar, analizar las respuestas y confirmar sobre los síntomas y dolencias de sus pacientes, si quiere realmente curar la enfermedad. De igual manera debe realizarse un análisis exhaustivo mediante preguntas abiertas y cerradas para determinar las reales necesidades de los clientes, pero no debemos estar contentos con algo de información, ya que de los datos recabados en esta etapa del proceso se determinan oportunidades de negocio y sobre todo se establece los puntos claves a ser tomados en cuenta para satisfacerlos con el producto y servicio que se le ofrece.

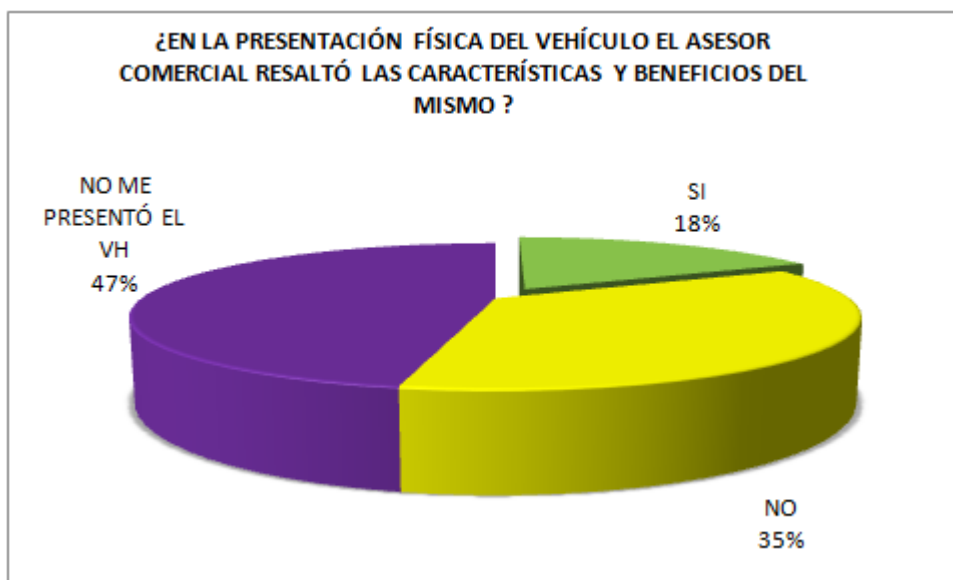
**Figura3:** Indagación de necesidades



Fuente: Elaboración propia.

La presentación física del vehículo por parte del asesor comercial resaltando sus características, bondades y beneficios, también es algo que en los concesionarios no se da la importancia adecuada, tomado como una herramienta de persuasión y de convencimiento, ya que el 18% de la población encuestada únicamente lo conoció físicamente con sus características y beneficios; el 35% lo miraron pero sin explicación de sus componentes y bondades y el 47% no conoció el vehículo. Esto es un motivo para que los clientes no se apasionen por la compra y sientan que no son atendidos con interés.

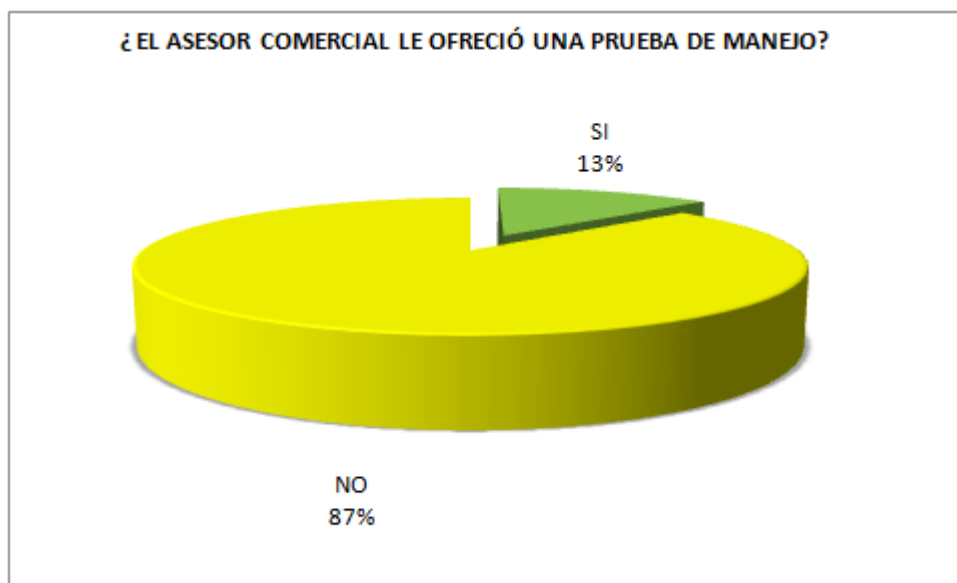
**Figura4:** Presentación física del vehículo



Fuente: Elaboración propia.

El porcentaje de clientes a los que se le ofreció una prueba de manejo es todavía menor, ya que únicamente al 13% de los clientes encuestados se les ofreció una prueba de manejo y el 87% ni siquiera tuvieron una posibilidad de conducirlo para poder tomar una decisión más adecuada de compra de acuerdo a sus expectativas y requerimientos.

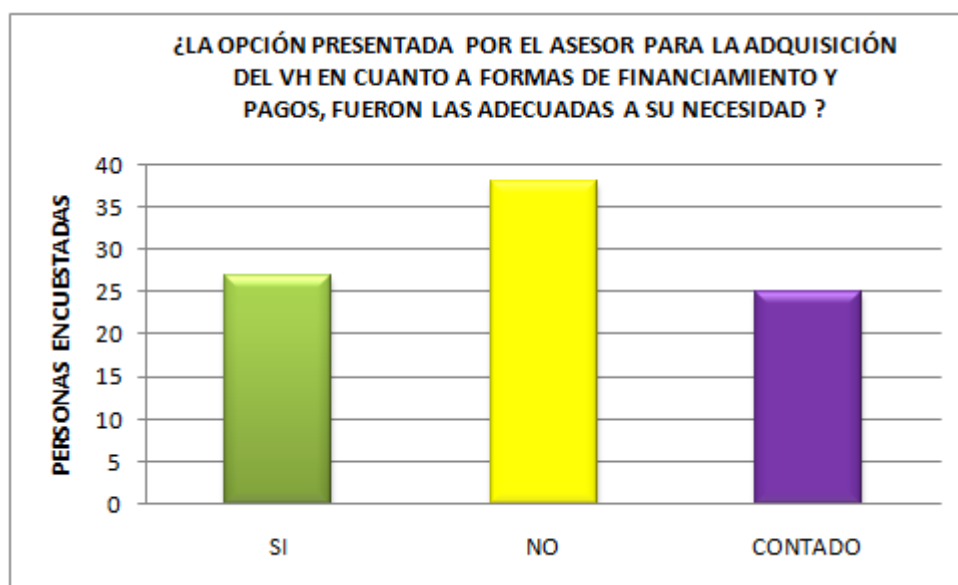
**Figura5:** Prueba de Manejo



Fuente: Elaboración propia.

Muchos clientes no tienen la información adecuada sobre opciones de financiamiento y pagos adecuados a sus necesidades, no son asesorados en forma profesional creando un plan ideal para su adquisición, por ello también se pierden oportunidades brillantes de cierre de negocios. Únicamente el 27% de los clientes encuestados tuvieron la opción de financiamiento que se ajuste a su presupuesto y necesidad; el 38% no tuvo y el 25% de clientes compraron de contado.

**Figura6:** Opciones de financiamiento

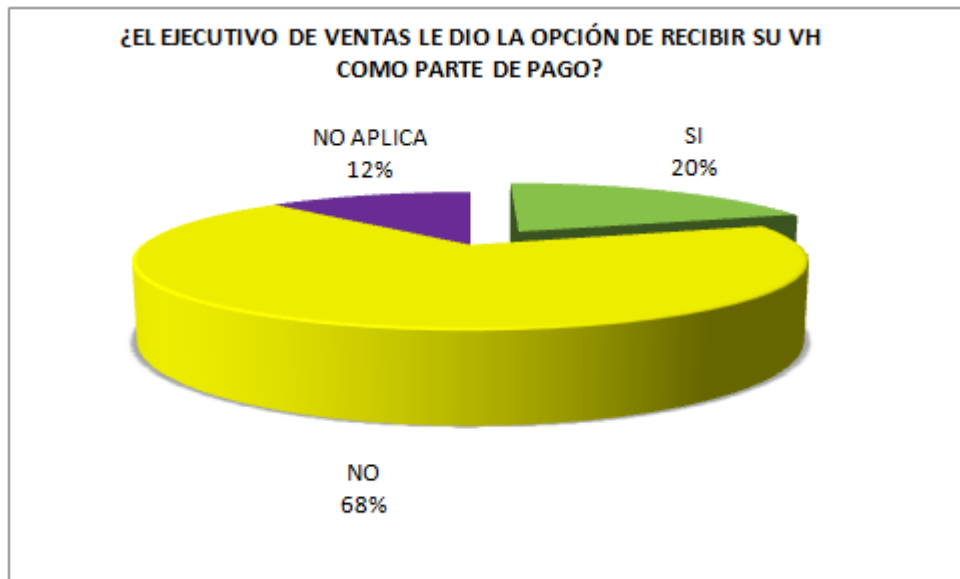


Fuente: Elaboración propia.

Los concesionarios deben crecer en servicio, en cartera de productos y valores agregados, que permitan que los clientes tengan opciones en cuanto a la compra del nuevo vehículo. Se estima que el 79% de clientes están renovando su vehículo actual y el 21% accede a su primera compra.

En la pregunta sobre si se le dio la opción de recibir su vehículo como parte de pago, el 20% indicó que sí, el 68% que no y el 12% que no aplica, en este caso es porque no tienen vehículo actual o es la primera vez que están accediendo a comprar un vehículo.

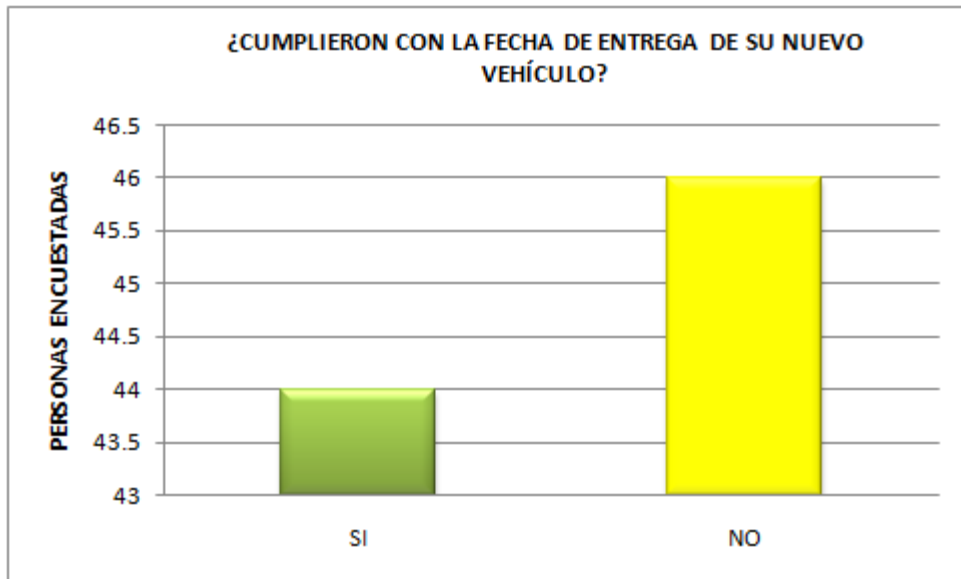
**Figura7:** Recepción de vehículo como parte de pago



Fuente: Elaboración propia.

La percepción de los clientes en la satisfacción en la experiencia de adquirir un vehículo nuevo está formada por múltiples factores, pero el que más afecta es el cumplimiento o no, es la fecha de entrega de su vehículo nuevo. En la población encuestada 44 personas indicaron que si le cumplieron y el 46 personas que no le cumplieron. Normalmente algunos de los ejecutivos de ventas para cerrar sus negociaciones acuden a prácticas no muy éticas o verídicas sobre varios factores, pero sobre todo en la fecha de entrega de su vehículo por temor a perder la venta. En un universo tan pequeño de 90 clientes más del 50% está insatisfecho con la fecha de entrega ya que en base a ella se generan planes, proyectos, ilusiones sobre el día de estreno de su vehículo y muchas veces cuando es un vehículo de trabajo esto conlleva a pérdidas inclusive monetarias.

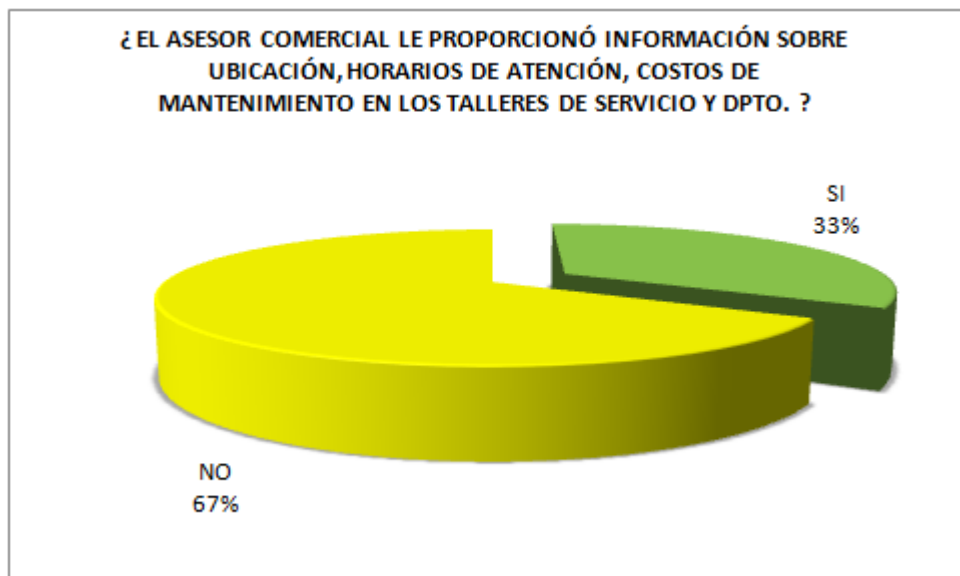
**Figura8:** Cumplimiento de fecha de entrega



Fuente: Elaboración propia.

Sobre la información de ubicación de talleres de servicio, horarios de atención, costos de mantenimiento y departamento de repuestos, el 33% de los clientes encuestados indicaron que sí les proporcionaron esta información y el 67% de los clientes encuestados contestaron que no les dieron esta información. En esta pregunta se puede detectar que no existe el real interés de servir adecuadamente al cliente y se le da más importancia hasta el cierre de la venta y facturación, más no se está trabajando para crear clientes fieles ni retenerlos en la marca y tampoco en la Agencia y concesionario.

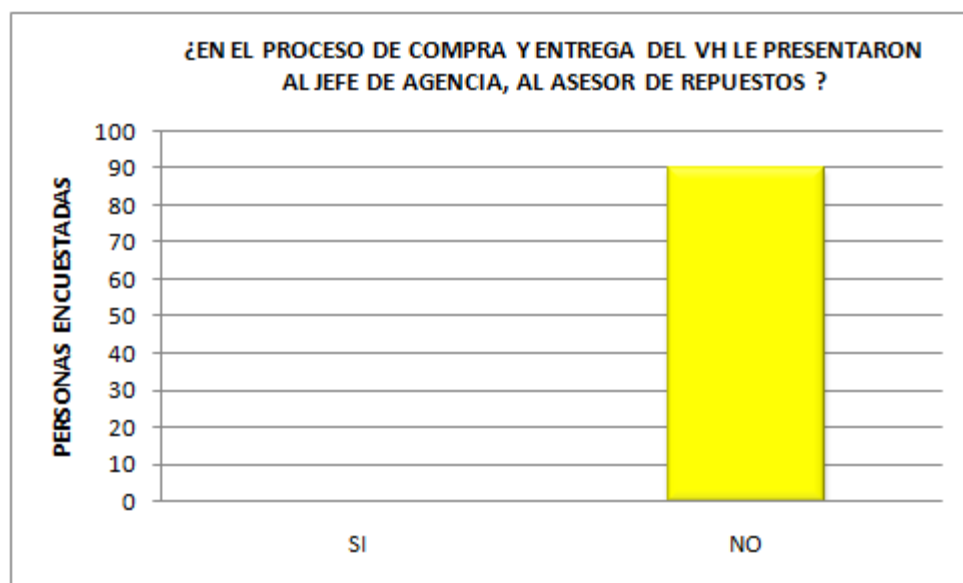
**Figura9:** Información sobre talleres de servicio



Fuente: Elaboración propia.

Sobre la pregunta si en el proceso de compra y entrega del vehículo le presentaron al Jefe de Agencia, al Asesor de Repuestos y personal de talleres de servicio, los clientes encuestados contestaron que no el 100% de ellos. Es decir siempre el contacto y quien le proporcionó la atención fue el asesor comercial y la relación cliente – empresa no trasciende, ya que siempre debemos dar un refuerzo en la imagen de marca y corporativa, ya que todos los empleados somos transitorios pero debemos poner en la mente de los clientes la imagen de la empresa y de la marca como un recordatorio para referir o volver.

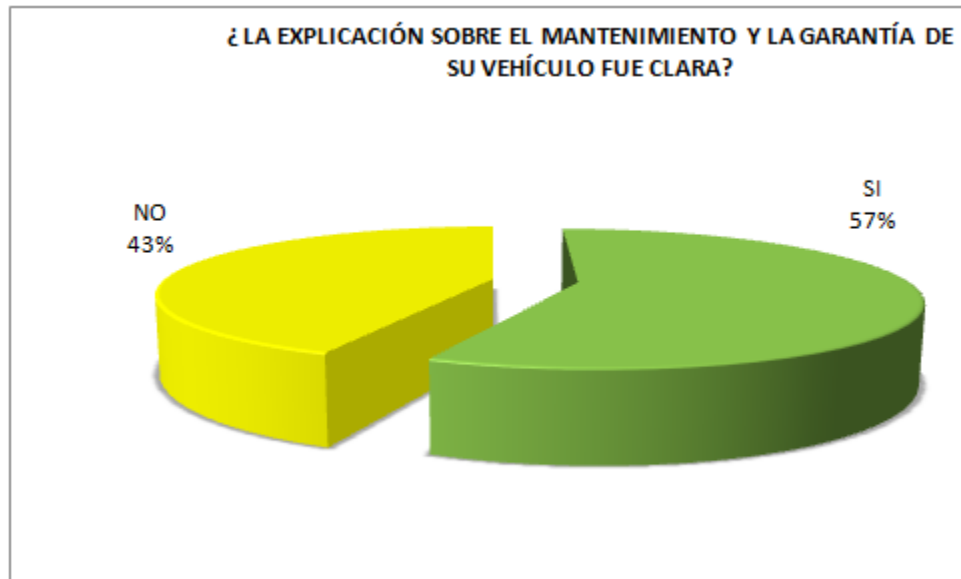
**Figura10:** Presentación de personal de contacto con el cliente



Fuente: Elaboración propia.

La explicación sobre la garantía y el mantenimiento del vehículo fue clara en un 57% de los clientes encuestados y no fue clara en un 43%. Es decir uno de los factores más importantes para los clientes al comprar un vehículo nuevo que es la confianza por su garantía, al hacer una compra segura, no está siendo bien atendida ya que no existe una explicación clara del asesor comercial al cliente sobre las condiciones de garantía, el tiempo, kilómetros, etc. bajo los cuales la marca emite la garantía sobre daños o defectos de fábrica.

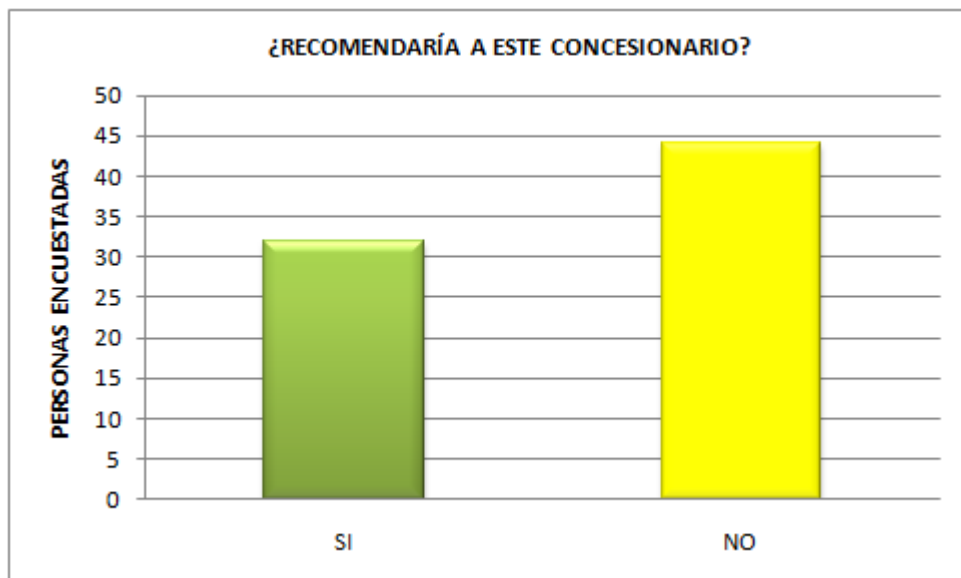
**Figura11:** Explicación sobre mantenimiento y garantía



Fuente: Elaboración propia.

En términos generales en los tres concesionarios de estudio la pregunta sobre si recomendarían al concesionario es una lectura que tiene mucha importancia ya que 44 clientes contestaron que sí y 46 clientes que no. Debemos enfocarnos en los 46 clientes, que no referirían al concesionario por ende quienes tienen la importante tarea de atender a los clientes no están siendo profesionales, claros, y no les interesa la permanencia ni de la marca ni del concesionario en el mercado.

**Figura12:** Recomendaría a este concesionario?



Fuente: Elaboración propia.

Con la información recabada en esta encuesta y presentada en modo gráfico en páginas anteriores, se partirá para el planteamiento del presente proyecto el cual se sustenta en información recabada en tres importantes concesionarios de la ciudad de Quito que son referentes a nivel nacional.

Como resultado de la aplicación de la técnica de observación se puede manifestar que solamente en un concesionario existe un libro de quejas y reclamos que está al alcance del cliente, en donde puede escribir una queja, presentar un reclamo y también incluir oportunidades de mejora o sugerencias en la mejora de tal o cual servicio, así como incluir una felicitación.

Normalmente los clientes para notificar una queja tienen que pasar por un proceso de contactos y explicaciones a personas no empoderadas para la solución de dicha queja o reclamo. Las quejas y sugerencias frecuentemente son escuchadas por gente tan abajo en el escalafón de la toma de decisiones que no pueden hacer nada al respecto. Y tienen que volver a contarla una y otra vez sin que la queja sea receptada para atenderla y solucionarla; es decir no están empoderadas para resolverla. La mayoría de las empresas no tienen ninguna manera efectiva, inmediata y objetiva de asegurarse de que la información generada por el cliente se eleve a los niveles en donde sean solucionados los problemas e implementadas las ideas.

Cuando se recibe una queja lo más efectivo es asignar a alguien para recibir las sugerencias y quejas o instalar una línea telefónica directa conectada a la extensión de alguien capacitado para recibirla y darle el tratamiento necesario, hasta que sea atendida satisfactoriamente. Es importante asegurarse de que los clientes sepan que su queja o sugerencia ha sido escuchada, solucionada oportunamente y que la compañía está agradecida por la aportación de tan valiosa información.

## **4.2. Método(s) aplicado(s)**

Para este estudio se han utilizado diferentes técnicas de investigación para recolectar la información necesaria que sustente y justifique este proyecto y su planteamiento. Se utilizó la entrevista que se indica en el Apéndice D, orientada a los directivos, jefes de agencia, asesores comerciales, aquí se registró sus percepciones en cuanto al proceso de ventas empleado, las técnicas de venta, cómo se recibe y presenta a los clientes, etc. También se utilizó la encuesta del Apéndice C, como se detalló en el punto 4.1 y su análisis. Ya que es un método directo y fidedigno de recabar la información de primera mano y de los actores principales en todo proceso de venta

que son los clientes. Se escogió tres concesionarios de marcas reconocidas a nivel local y mundial y que son referentes en el sector automotriz del Ecuador. Luego se escogió un universo que en este caso se determinó de 90 clientes en total, escogidos al azar, a estos clientes se los ubicó en los talleres de servicio cuando se acercaron a realizar el mantenimiento de sus vehículos. Con una muestra de 30 clientes por concesionario se determinó que era un número adecuado para trabajar en este proyecto. A estos clientes se les indicó que la información proporcionada ayudará a mejorar la atención y servicio en el concesionario y era un proyecto de mejoramiento continuo.

A los clientes propuestos el 90% accedió sin objeciones y el 10% indicó un poco de prisa pero de igual manera colaboraron en el llenado de la encuesta que por respeto a los entrevistados y sobre todo para garantizar la honestidad en las respuestas fue anónimo.

Luego de recabar las 90 encuestas se procede a la tabulación e interpretación de sus resultados y se parte de ahí para el diagnóstico y análisis de la situación actual en cuanto al nivel de satisfacción de los clientes con el servicio y atención recibidos en los concesionarios.

También se parte de la observación realizada a estos tres concesionarios durante los días que se pudo evidenciar el proceso de ventas, cómo reciben a los clientes, el tiempo de su atención, interés demostrado en el proceso tanto de los ejecutivos de venta, como de las personas que tienen contacto con los clientes, personal de guardianía, recepción, asistentes de *showroom*, asistentes de patio, etc.

Con la interpretación de estos resultados se propone cambiar la metodología de atención a los clientes y se presenta un proceso para el mismo.

Integrando el proceso de ventas con los estilos de comportamiento de las personas se tiene que definir 4 perfiles básicos que más influyen en el ánimo de compra de vehículos:

### **4.3. Materiales y herramientas**

No aplica.

### **4.4. Población y muestra**

Para este proyecto se trabajó con tres concesionarios automotrices de marcas diferentes de la ciudad de Quito. Se tomó como muestra en cada concesionario a 30 clientes en un lapso de tiempo de dos semanas en cada agencia y fueron seleccionados aleatoriamente.

## Capítulo 5

# Resultados

Con la implementación del modelo de gestión descrito en el capítulo 4 en los tres concesionarios motivo de estudio de este proyecto, luego de dos semanas de aplicación en cada agencia se evidenció un cambio de actitud positivo en cada integrante del equipo, ya que ellos sintieron el apoyo del Coach comercial y un cambio de mentalidad en los directivos y jefes inmediatos. El *Coach* comercial se transformó en el soporte personal, profesional y es considerado un experto en desarrollo de las personas y en el área comercial, que domina todos los procesos y técnicas de ventas y que con la retroalimentación permanente y enseñanzas individuales, fortalece las competencias y capacidades de los ejecutivos y saca a flote en su gestión sus destrezas y habilidades.

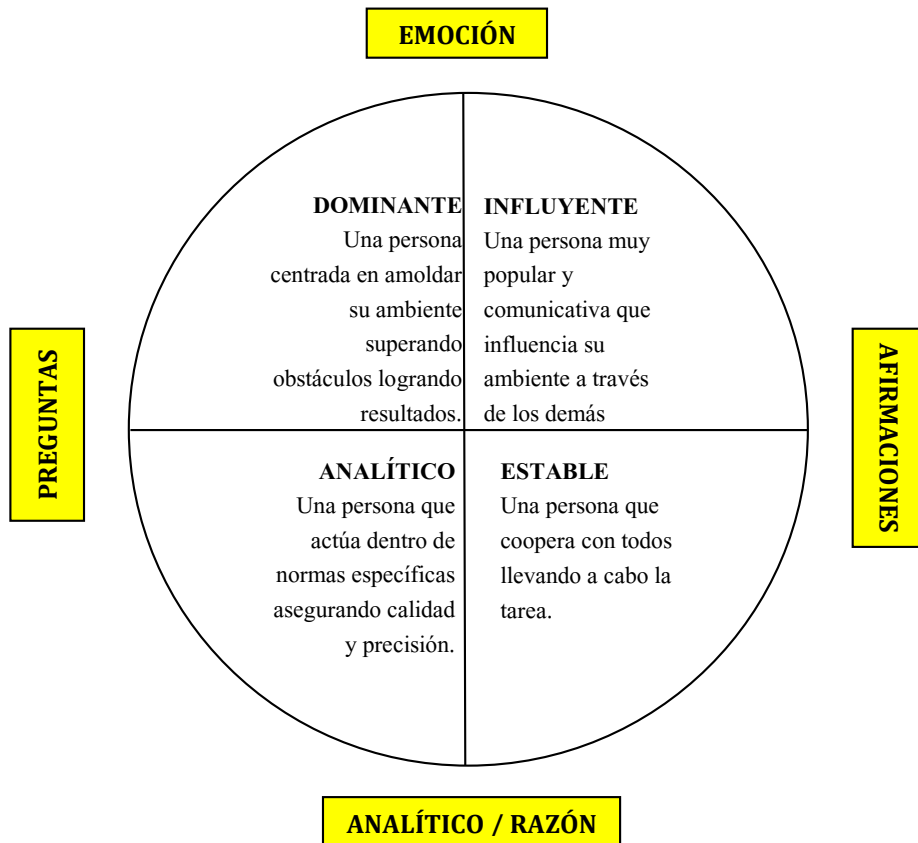
Por otro lado, se fortaleció la sinergia de equipo en la realización de las clínicas de ventas, de producto, de atención al cliente, de dinámicas grupales. En donde cada ejecutivo tiene el compromiso de llevar un tema de capacitación a implementarse y asumir diferentes roles, como asesor, como anfitrión, como *coach*, es decir están motivados para asumir nuevos retos y se proyectan para escalar dentro de la organización.

### 5.1. Producto final del proyecto de titulación

#### **INTEGRANDO EL PROCESO DE VENTAS CON ESTILOS DE COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS**

Es usado para categorizar la forma en que la gente interactúa, la manera cómo las personas procesan la información y reaccionan ante un estímulo, las actividades que prefiere y cómo las desarrolla.

**Figura 13:** Estilos de Comportamiento de las personas



Fuente: Jung, C., Los arquetipos y lo inconsciente colectivo. Editorial Trotta, España, 2002.

**Tabla 1:** Descripción de los perfiles de Comportamiento

PERFIL DOMINANTE	PERFIL INFLUYENTE
<p><b>TENDENCIA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Provocan acciones, enfrentan desafíos</li> <li>2. Toman decisiones rápidas</li> <li>3. Aceptan retos, asumen la autoridad</li> <li>4. Resuelven obstáculos y problemas</li> <li>5. Cuestionan el orden establecido</li> </ol> <p><b>BAJO PRESIÓN:</b> Termina el diálogo, se enoja, muy autoritarios y molestos</p> <p><b>TEMORES:</b> Ser engañados, comprar "gato por liebre", pérdida de tiempo</p>	<p><b>TENDENCIA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivador, trabajan bien en equipo</li> <li>2. Entusiasta, optimista, mensajes claros</li> <li>3. Analizan situaciones y consecuencias</li> <li>4. Comparten información, entrenan grupos</li> <li>5. Abiertos a cambios, saben vender la idea</li> </ol> <p><b>BAJO PRESIÓN:</b> Toma decisiones impulsivas y rápidas</p> <p><b>TEMORES:</b> Pérdida de status social y reconocimiento, pérdida de autoridad</p>

PERFIL ANALÍTICO	PERFIL ESTABLE
<p><b>TENDENCIA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concentración en detalles, muy analítico</li> <li>2. Balancea los pros y contras, siempre diplomático</li> <li>3. Trabajo metódico, sistemático y preciso</li> <li>4. Reservado, poca sociabilidad</li> <li>5. Mente crítica, siempre verificando la precisión</li> </ol> <p><b>BAJO PRESIÓN:</b></p> <p>Posterga decisiones, sobre analiza los detalles</p> <p><b>TEMORES:</b></p> <p>Acciones irracionales, cambios muy rápidos</p>	<p><b>TENDENCIA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muy leal, ayuda a los demás, escucha bien</li> <li>2. Ambiente de armonía, trabajo predecible</li> <li>3. Conserva el orden, apreciación sincera</li> <li>4. Directrices claras y directas</li> <li>5. Rutinas predecibles, sistemáticas</li> </ol> <p><b>BAJO PRESIÓN:</b></p> <p>No toma decisiones, se siente incapaz de actuar</p> <p><b>TEMORES:</b></p> <p>Confrontación, cambios de jefes o sistemas</p>

Fuente: Jung, C., Los arquetipos y lo inconsciente colectivo. Editorial Trotta, España, 2002.

**Tabla 2:** Descripción de lenguajes verbal y no verbal de perfiles de comportamiento

PERFIL DOMINANTE	PERFIL INFLUYENTE
<p><b>LENGUAJE DEL CUERPO:</b></p> <p>Controlado, mantiene contacto visual, impaciente, repicando con los dedos, apunta a las personas o cosas cuando hablas, se inclina hacia adelante cuando habla.</p> <p><b>EXPRESIONES FACIALES:</b></p> <p>Cara de incógnita, sugiere dominio y control. Actitud competitiva, intensidad</p> <p><b>CARACTERÍSTICAS:</b></p> <p>Activos, mandones, serios, eficientes, lógicos, competitivos, impacientes, no les gusta conversaciones sin importancia, poca atención, toman riesgos basados en hechos.</p> <p><b>TONO DE VOZ:</b></p> <p>Varía el tono de voz para enfatizar, habla relativamente rápido, fuerte, a veces utiliza un tono autoritario.</p>	<p><b>LENGUAJE DEL CUERPO:</b></p> <p>Movimiento corporal nervioso, mucho uso de las manos, muy expresivo con variaciones en su tono de voz, contacto visual muy constante.</p> <p><b>EXPRESIONES FACIALES:</b></p> <p>Afectuoso, expresivo, humorístico, gran sonrisa, expresiones faciales exageradas, animado.</p> <p><b>CARACTERÍSTICAS:</b></p> <p>Verbal, extrovertido, entusiasta, personalidad afectuosa, cariñoso, estimulante, divertido, dramático, competitivo, emocional, impulsivo, gran ego, toma riesgos sin calcular.</p> <p><b>TONO DE VOZ:</b></p> <p>Volumen variante, positivo, movimientos de cabeza bien coordinados con el tono de voz, habla rápido, enfatiza las frases con mucha entonación.</p>
PERFIL ANALÍTICO	PERFIL ESTABLE
<b>LENGUAJE DEL CUERPO:</b>	<b>LENGUAJE DEL CUERPO:</b>

<p>Rígido, controlado, poco uso de las manos, se inclina hacia atrás, mira hacia abajo, a veces es tímido evitando contacto visual.</p> <p><b>EXPRESIONES FACIALES:</b> Distante, frío, en guardia, sin expresiones, no emocional, no demuestra su pensamiento con la expresión facial.</p> <p><b>CARACTERÍSTICAS:</b> Fiel, confiable, lógico, analítico, exhaustivo con detalles, conservador, paciente, reservado, callado, serio, vacilante, precavido para evitar riesgos. Analiza todo.</p> <p><b>TONO DE VOZ:</b> Moderado, habla deliberadamente despacio, casi no cambia el tono de voz, raramente demuestra impaciencia.</p>	<p>Movimientos suaves, se esfuerza para relajar, cuando habla se inclina hacia atrás, poco contacto visual, usa las manos mucho sin movimientos controlados.</p> <p><b>EXPRESIONES FACIALES:</b> Bueno, amistoso, casi siempre sonriendo, actitud de apoyo a los demás, coopera con las reglas, no desafía las normas, a todo dice sí.</p> <p><b>CARACTERÍSTICAS:</b> Presta ayuda y apoya a los demás, no toma riesgos, buena voluntad, le gusta conversar, no le gusta pedir, coopera con todos, abierto, buen corazón.</p> <p><b>TONO DE VOZ:</b> Moderado, amistoso, cálido y bajo, habla deliberadamente despacio.</p>
--	---

Fuente: Jung, C., Los arquetipos y lo inconsciente colectivo. Editorial Trotta, España, 2002.

Analizar y estudiar estos perfiles de personalidad ayuda a la gente a auto entenderse mejor y entender a los demás en el ámbito laboral, familiar y social y son herramientas básicas para desarrollar habilidades y destrezas que permitan establecer empatía con los clientes y romper barreras de comunicación, para de esa manera identificar objetivamente las necesidades reales de los clientes y sus expectativas respecto al servicio y al producto solicitado, y por ende esto permitirá tener una satisfacción en los clientes.

El *coach* es un especialista en identificar estos perfiles de personalidad y desarrollará en sus *coachees* esta habilidad, mediante clínicas en equipo de trabajo y ya directamente acompañando en el proceso de ventas con los clientes en tiempo real. Luego de cada atención, realizará la retroalimentación con el *coachee* a fin de analizar puntos en común respecto a este análisis y perfilar cada caso dando la argumentación necesaria para esta aplicación.

Analizando lo observado en los tres concesionarios en donde se tomó la muestra para este estudio, se realiza un análisis del servicio al cliente y su atención desde que el cliente ingresa al concesionario.

Solamente en un concesionario se cuenta con anfitrionas que son personas que se encargan de recibir amablemente a los clientes, tomar sus datos básicos, llenar el formato de control de tráfico (*Showroom*) y de acuerdo a su necesidad direccionarlos a la persona que puede atenderles.

En todo caso, lo que se propone con este trabajo es estandarizar la metodología en la atención y el proceso de ventas a aplicarse en concesionarios automotrices.

### 5.1.1. PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA SALA DE VENTAS

Se presenta una breve descripción de los pasos a seguir desde que el cliente visita la sala de ventas del concesionario.

- a. El cliente ingresa al concesionario, el guardia de seguridad le saluda y le da la bienvenida, es recibido por la anfitriona quien con una sonrisa gentil le saluda, le da la bienvenida, dice su nombre, solicita información básica del cliente, como nombre, número de celular, dirección de correo electrónico, le pregunta si visita por primera vez la agencia, el vehículo que conduce actualmente, el vehículo requerido al visitar la sala de ventas. Con esta información el cliente es direccionado al asesor comercial quien tiene que estar dispuesto a atender en este momento únicamente a este cliente.
  
- b. La anfitriona le presenta al Asesor con un *speech* (guion) ya determinado al respecto:  
Ejemplo: Señor ..... Permítame presentarle a nuestro asesor (a) comercial .....(nombre).... Quien le dará la información respecto a nuestros vehículos..... (la marca).

La anfitriona debe llenar una hoja de control de tráfico de clientes que visitan la sala de ventas de la Agencia del concesionario a fin de generar reportes que el coach conjuntamente con el jefe de agencia deben medir, controlar, poner planes de acción, etc. El Formato de control de tráfico en *showroom* se presenta en el Apéndice A.

- c. El asesor se presenta poniéndose de pie al recibir al cliente, entrega su tarjeta de identificación, agradece la visita del cliente al concesionario, le invita al cliente a tomar asiento, crea empatía con el cliente, indaga sus necesidades, etc.

**5.1.1.1. Propuesta de planes.-** En esta etapa empieza a llenar una hoja que se la presenta como modelo en el Apéndice B en el que se consigna la información que se solicita al cliente en la indagación de sus necesidades. Como el nombre del cliente, el e-mail, el número de celular, el vehículo que conduce actualmente, el vehículo que le interesa de la marca que comercializa el concesionario, el número de integrantes de la familia, la necesidad de uso del vehículo (si es familiar, de trabajo, de uso ejecutivo o corporativo, etc.) esto con el afán de recabar la información que permita detectar las necesidades reales del cliente. Parte de esta información se la consigna en la hoja del Apéndice B. En este punto es en donde el Asesor Comercial debe emplear todo su profesionalismo para crear la empatía con el cliente, crear un vínculo de conexión con el cliente y sus necesidades, aplicando inclusive técnicas de programación neurolingüística que ayude a captar la información que transmite el cliente inclusive con su lenguaje no verbal y corporal. Aquí se debe romper las barreras de comunicación efectiva con el cliente, de escucha activa, de alinearnos con el cliente y sus necesidades. Es aquí en donde se identificará el perfil de personalidad para de esa manera emplear la técnica adecuada para persuadir positivamente en él y hacer de la experiencia en la sala de ventas realmente agradable.

Para aplicar correctamente la hoja de planes de pago, se sugiere los siguientes pasos:

- a. **Actitud positiva.-** Es necesario generar estados positivos en el prospecto (cliente), se debe dar por hecho que la venta se ha formalizado. Se debe minimizar el grado de estrés, miedo e incertidumbre.
- b. **Prepararse.-** Para incrementar el potencial de la Hoja de Planes de Pago es necesario dominarla y darle la importancia necesaria, ya que de su correcta aplicación parte el inicio de un buen cierre de ventas.
- c. **Ofrecer una bebida.-**En este punto se sugiere que personal de la cafetería ofrezca a los clientes servirse agua o un té, o se les brinde un caramelo, etc. Esto a consideración del concesionario. Para ser los mejores anfitriones debemos crear el espacio y el ambiente de confianza y hacer sentir a los clientes que son bienvenidos en el concesionario y que nos preocupamos por su estadía en la sala de ventas.
- d. **Provocar mucha atención.-** Para acceder a una decisión de compra es necesario estar convencido y emocionado. El convencimiento es un estado emocional positivo, esta emoción se la puede incrementar altamente gracias a una buena demostración estática y dinámica, ya que el cliente puede “tocar” con todos sus sentidos los autos, además procura acumular la mayor cantidad de respuestas, éstas elevarán el grado de emoción.

- e. **Demostración estática del vehículo.**- Una vez determinado el modelo del vehículo adecuado a los requerimientos del cliente, se invitará al cliente potencial a conocer el vehículo, mediante el uso del siguiente *speech*: Señor ..... acompáñeme y permítame presentarle el vehículo..... Con el vehículo en el *showroom*, procediendo a realizar el recorrido primero alrededor del vehículo, destacando factores importantes como su diseño, características de motor, número de pasajeros, tipo de llantas, *ring* de la llanta, diseño en seguridad y desempeño, equipamiento, etc. Una vez que termina el recorrido alrededor del vehículo se procederá a invitar al cliente a subirse en el mismo, al cliente se lo hará sentar en el lado del conductor, se le indicará características del vehículo en su habitáculo, accesos, espacios, equipamiento de seguridad (*airbags*), equipamiento de audio, etc. Cabe recalcar que al presentar todas las características del vehículo también se deberán destacar las bondades y beneficios del mismo. Aquí es en donde se deberá proyectar pasión y entusiasmo ya que toda venta de un vehículo trae consigo el manejo de emociones. Se deberá enamorar al cliente, conectarlo con el vehículo recurriendo a su ego personal y profesional.
- f. **Demostración dinámica (Prueba de manejo).**- Si se cuenta con un vehículo del modelo requerido por el cliente y si el cliente accede y tiene el tiempo necesario se ofrecerá en ese momento la prueba de manejo, caso contrario en esta negociación se concertará una cita para cumplir con este proceso.
- g. **Presentar los dos planes de pago.**- El apéndice B presenta el formato de los planes de pago que permitirán la adquisición del vehículo con financiamiento. Una vez terminada la presentación del vehículo lo invitarán al escritorio para definir el financiamiento o forma de compra adecuadas para el cliente. Aquí se deberán presentar los planes de financiamiento más comunes y vendidos en los concesionarios automotrices que generalmente es con el 30% de entrada, a 36, 48 y 60 meses plazo. Aquí se explicarán las fuentes de financiamiento, la tasa de interés, el seguro, las condiciones básicas requeridas por las fuentes de financiamiento para analizar y aprobar el crédito automotriz. Con el sondeo de los planes 1 o 2, se partirá para diseñar el plan de financiamiento adecuado a cada cliente. Para definir el plan de compra adecuado para el cliente, él mismo suele hacer ofrecimientos y/o elige planes o combinaciones de los mismos. Se tachará lo que no es adecuado en el plan A o plan B y se resaltará el escogido por el cliente.
- h. **Ratificación de las condiciones.**- Una vez encontrado el plan adecuado se procederá a entregar una cotización en firme haciendo preguntas para que éste sea el escogido, es decir ratificando la opción. Aquí ya se podrá llegar a acuerdos con el cliente sobre la

compra. Con aseveraciones cómo: Sr. .... En vista de que hemos encontrado su plan ideal de compra, le gustaría formalizar la compra hoy?

- i. **Evitar confrontar.-** Las siguientes preguntas generan conflicto en vez de química: ¿Cuánto quiere pagar al mes?... ¿Cuánto desea aportar como inversión inicial?..., la mayoría de clientes esperan ver opciones sin revelar inicialmente sus condiciones financieras, mejor comenzar proponiendo opciones y los clientes solos darán la información necesaria para cerrar la venta. Aquí es necesario que el ejecutivo tenga escucha activa.
- j. **Intervención del coach.-** En esta etapa se sugiere que intervenga el *coach*, quien se acercará al módulo del asesor, éste lo presentará al cliente y el *coach* con habilidades de empatía y liderazgo, tomará la negociación, dando valores agregados del producto, garantía, etc., se cerciorará de que el plan diseñado de financiamiento es adecuado o si el pago de contado es el que necesita el cliente. Atenderá a inquietudes adicionales del cliente, ratificará la ventaja de tomar una decisión de compra a fin de tener un vehículo nuevo con las mejores características de acuerdo al uso y necesidad.
- k. **Transparencia.-** Al final el cliente debe llevarse un plan a la medida y saber qué conceptos se incluyen en su financiamiento. Respetar el proceso de ventas de la marca, cubrir los guiones que le pidan. La Hoja de Planes de Pago –Anexo B-complementa el trabajo y el proceso de venta, sobre todo es una herramienta de comprensión, de llegar a acuerdos, de que el cliente perciba que le están dando el tiempo y diseñando el plan ideal para la adquisición de su nuevo vehículo, esto crea empatía y facilita el cierre de la venta.
- l. **Manejo de objeciones.-** El *coach* es un experto en el cierre de ventas y conocimiento del producto, del cliente, de las técnicas de venta, etc. Cuando el cliente manifiesta objeciones éstas deben ser asumidas frontalmente, con inteligencia emocional, y con argumentos sólidos y reales debe solventar cualquier objeción, transformándola en una oportunidad de cierre. Se debe considerar que los clientes realmente interesados en la compra expresan objeciones, porque quienes se acercaron al concesionario por curiosidad o porque entraron a ver modelos, no demostrarán mayor interés y peor objeciones.

**5.1.1.2. Cierre de la venta.-** Una vez que se han rebatido las objeciones y aclarado los puntos expuestos por el cliente, es el momento del cierre de ventas, haciendo acuerdos en la entrada inicial, el plazo de crédito, el color del vehículo, la fecha de entrega, etc. Es aquí en donde se debe pedir una reserva en el caso de un vehículo importado y dependiente de las políticas del

concesionario y su proceso de ventas o si el vehículo lo tienen para entrega inmediata, se solicitará llenar los documentos de crédito, el ingreso en caja de la entrada inicial, etc. Aquí el asesor comercial y el *coach* felicitan sinceramente al cliente por su excelente decisión y expresan que cuenta con ellos para el cumplimiento de todas las condiciones acordadas de compra.

**5.1.1.3. Entrega del vehículo.-** Luego de que el vehículo ha sido facturado, realizado el proceso de legalización de contratos de la financiera, y matriculado se procede a programar la entrega del vehículo al cliente. Se sugiere tener un lugar adecuado para la entrega en la sala de ventas. Para hacer de este momento un recuerdo inolvidable para el cliente y su familia se sugiere crear el ambiente adecuado para ello. El Asesor Comercial debe tener preparado todos los documentos a ser entregados, realizar la inspección física del vehículo y de su equipamiento confirmando que todo esté perfecto y funcionando adecuadamente. Se coordina la cita de entrega con el cliente.

Con la presencia del cliente y de su familia, asistirá a esta entrega por parte del concesionario el Asesor Comercial, el *Coach* Comercial y de ser posible el Jefe de Agencia. Se realizará la constatación física de las condiciones del vehículo en la entrega en cuanto a limpieza, perfecto estado de la carrocería y de todos sus componentes, así como de su equipamiento, su funcionamiento debe ser explicado adecuadamente al cliente. Confirmar la entrega de herramientas, gata, juego de llaves, manuales de propietario, del equipamiento, etc. Correcto funcionamiento de luces, direccionales, luz de freno, luz de retro, vidrios, etc.

Una vez comprobado y explicado todo lo inherente a la garantía del vehículo, condiciones de la misma, entrega del libro de garantía, se procederá al protocolo de entrega, agradeciendo por la confianza depositada en la marca, en el concesionario y confirmando el deseo permanente de atención y de servicio, el cliente procederá a tocar una campana para que quienes estén en la sala de ventas, aplaudan como expresión de felicitación al cliente y agradecimiento por la compra. Se tomarán fotos de este momento y se le entregará impreso en una tarjeta especial, felicitando por estar con la marca y con el concesionario. Esto hará que la satisfacción del cliente sea mayor y se sentirá emocionado por la adquisición, La adquisición de un vehículo es uno de los logros personales que se lo puede considerar en los descritos en la Pirámide de Abraham Maslow, ya que luego de cubrir y satisfacer las necesidades fisiológicas, en las personas nace el deseo de seguridad personal, de recursos, de propiedad privada. Luego de la casa la adquisición de un vehículo en las familias da seguridad, confort, libertad de movilización, siendo un factor que a la familia proporciona seguridad y estabilidad emocional.

**Figura 14:** Pirámide de Necesidades de Maslow



Fuente: <http://www.rankia.com/informacion/piramide-de-maslow>

### 5.1.2. Implementación de la escuela de *coaching* en el concesionario automotriz

La implementación de esta escuela en los Concesionarios Automotrices tiene como objetivo ir formando personal capacitado el cuál pueda tomar la posta en las actividades comerciales del negocio, es decir, crear una plantilla de colaboradores en donde su perfil se ajuste al servicio al cliente, a trabajar por la satisfacción de sus necesidades y que esté disponible el momento de realizar cambios de los puestos o reemplazos de los mismos. Ellos tomarán la sucesión de este trabajo importante de contacto con los clientes.

Esta escuela pretende brindar al participante la capacidad de desarrollar competencias, habilidades y destrezas comerciales y de liderazgo, para convertirse en un agente de cambio que lidere y contribuya eficazmente al éxito de su organización enfocado siempre al cliente.

El participante al finalizar su entrenamiento será capaz de:

- Clarificar sus metas personales y profesionales

- Descubrir sus fortalezas esenciales y llevarlas a su máximo potencial
- Identificar sus oportunidades de mejora y junto con su *coach* transformarlas en fortalezas
- Entender y cambiar decisiones claves y limitantes de su pasado que no lo dejan avanzar en el presente y proyectarse al futuro.
- Eliminar el miedo y las dudas
- Enfrentar la vida con positivismo y estar consciente de que de su actitud y acciones depende su desarrollo tanto personal como profesional
- Tener la decisión necesaria y voluntad para enfrentar los retos y asumirlos con valentía
- Ganar enfoque sobre lo que motiva su vida, poner un objetivo claro en su mente y su corazón y trabajar por ello.
- Conocerse a sí mismo, ganar confianza en sus capacidades y competencias y buscar bienestar y realización en su trabajo.
- Ser un comunicador efectivo y motivador
- Desarrollar herramientas que le permitan transformar sus problemas y retos en oportunidades y logros.
- Ser capaz de transformarse en un *coach* e influir positivamente en sus compañeros de trabajo a fin de ser un referente de cambio y de desarrollo.

Para esto el *coach* debe acompañar permanentemente en las diferentes etapas de los cambios en sus *coachees*, reforzándolos, sustentándolos y trabajando para que logren afianzarlos en sus propias convicciones. Para lo cual se describirá una breve temática a ser tratada en esta escuela de *Coaching*:

**5.1.2.1. Identificación de valores y cualidades.**- Los valores son aquellos preceptos y normas que cada individuo prioriza en su vida y en sus actividades. Cualidades son características, destrezas, habilidades inherentes a cada individuo.

**5.1.2.2. Autoconocimiento.**- Es el análisis interno de la persona, es hacer una autocrítica, es conocerse a sí mismo, sus fortalezas, sus oportunidades de mejora, lo que los motiva, lo que los desmotiva, lo que los impulsa, lo que los estresa; los factores internos y externos que los afectan positiva o negativamente en su carácter, temperamento, actitud, acciones, etc.

**5.1.2.3. Autoconfianza.**- es aceptarse, valorarse en su justa medida, es aceptar sus propios errores y debilidades para corregirlas, es asumir riesgos medibles y superables.

**5.1.2.4. Equilibrio emocional.-** Es establecer los puntos a favor y críticos a fin de asumir la responsabilidad de la propia vida, tomar consciencia de los problemas cotidianos, afrontarlos, superarlos, mantener la calma y tranquilidad en situaciones de presión, para que ahí entre en acción el autodomínio y control de emociones y acciones.

**5.1.2.5. Auto-motivación.-** Identificar el motor que mueve las acciones e impulsa a seguir adelante, proponerse objetivos desafiantes, mantener una visión positiva y persistir a pesar de encontrar obstáculos.

**5.1.2.6. Valoración de los demás.-** Se trata de analizar, respetar y valorar objetivamente a los demás, sus criterios, sus percepciones, sus decisiones y apreciar la riqueza de la diversidad.

**5.1.2.7. Empatía.-** Es la sinergia que nace de la aceptación, comprensión y respeto a las inquietudes y expectativas de los demás.

**5.1.2.8. Pasión por el bienestar y desarrollo de los demás.-** Es compartir generosamente los conocimientos, inspirar, servir de ejemplo, estimular.

**5.1.2.9. Flexibilidad mental.-** Vencer la barrera del esquema mental personal, ayudar a pensar y descubrir nuevas perspectivas y soluciones, aplicar la asertividad y el buen humor.

**5.1.2.10. Lenguaje de comunicación.-** Ayudar a pensar y descubrir nuevas y desafiantes perspectivas y soluciones, ser comunicativo y establecer códigos de lenguaje no verbal aceptados por los miembros del equipo.

**5.1.2.11. Honestidad.-** Guiarse por principios, valores éticos y buenas costumbres que hacen de la convivencia un espacio digno de ser experimentado.

**5.1.2.12. Compromiso.-** Mostrar y generar entusiasmo emocional y vivir los principios descritos con la misión, valores y objetivos del equipo y de la empresa.

**5.1.2.13. Proceso de una venta.-** Es la serie de pasos o procedimientos a seguir desde la definición del prospecto, la presentación del producto, la demostración, la convicción, el cierre de una venta y post-venta.

**5.1.2.14. Prospección.-** Aquí se debe definir las cualidades del prospecto, su clasificación y su localización, sus gustos, sus preferencias. Existen varios métodos para realizar una prospección como son: Interna: cartera de clientes, bases de datos, reportes, *kardex* de clientes, facturas, etc. Por directorios: clubes sociales, asociaciones, profesionales, cámaras de comercio, de industrias, etc. Guía telefónica. Método directo: puerta a puerta. Método de promoción: convenciones, casas

abiertas, eventos y ferias, exposiciones, etc. Correo electrónico, prensa, revistas industriales, revistas comerciales, colegios profesionales, por relación social, reuniones, etc.

**5.1.2.15. Crear empatía con los clientes.-** Esta es una habilidad que en pocas empresas se toma como importante, y de aquí nace el éxito en el cierre de ventas, pero sobre todo en el nivel de satisfacción de los clientes. Se pueden dar algunos *tips* para generar química con los clientes:

- Identificar el perfil de personalidad del cliente
- Atención en el lenguaje verbal y no verbal
- Aplicar escucha activa
- Establecer un ambiente adecuado para la atención al cliente
- Aceptar y respetar las particularidades de cada cliente
- Concentrarse en la atención al cliente, dando importancia a su permanencia en la sala de ventas
- Sonreír
- Mirar a los ojos del interlocutor
- Asentir o negar con la cabeza, de esa manera el cliente sabrá que le estamos poniendo atención
- Controlar los movimientos corporales
- Dar la mano con seguridad
- Ser positivo
- Llegar a acuerdos
- Recapitular los acuerdos

**5.1.2.16. Identificación de necesidades.-** Para ello se establece un diálogo con el cliente utilizando lenguaje asertivo, escucha activa, y mediante la aplicación de preguntas abiertas y cerradas se identifica y se confirma con el cliente las reales necesidades para así presentar opciones y el producto adecuado a su requerimiento. Es el primer paso para garantizar un alto nivel de satisfacción de los clientes.

**5.1.2.17. Presentación del producto.-** Es el acercamiento psicológico e iniciación de la entrevista con la sugerencia de la oferta. Tiene que ser formulada en forma tal que produzca una imprescindible curiosidad. Como guía del asesor comercial se debe considerar lo siguiente:

- Superar el temor
- Tener seguridad en sí mismo

- Actuar con empatía
- Manejar este proceso, destacando características, bondades y beneficios del producto
- No improvisar
- Nunca usar diminutivos
- No hablar mientras el prospecto realice actividades, conteste el teléfono, etc.
- Dominio de la voz
- Ademanos sencillos (dinamismo para captar la atención del cliente)
- El asesor comercial debe tener una presentación excelente (auto-imagen)

Para realizar una presentación profesional del producto, es necesario emplear los siguientes argumentos:

- **Argumentos técnicos.-** Conocer profundamente las características técnicas del producto, su procedencia, su funcionamiento, su garantía, etc.
- **Argumentos comerciales.-** Lo que contiene, lo que compone un producto o servicio (calidades deducibles).
- **Argumento de venta.-** Lo que se ofrece, con sus bondades, beneficios, etc. Estas cualidades deben tomarse en cuenta al realizar la oferta, lo que permitirá al prospecto tomar una decisión.
- **Argumentos de satisfacción.-** La necesidad que es cubierta con la adquisición del producto. Son móviles de elección: racionales y emocionales.

Los argumentos técnicos y comerciales informan, los argumentos de venta y de satisfacción, venden.

**5.1.2.18. Demostración.-** En esta etapa de la venta se debe ofrecer siempre beneficios, destacar las ventajas, aclarar la ventaja competitiva y diferencial del producto o servicio, señalar con claridad los valores agregados que el cliente va a recibir por un precio de verdadera y real competencia. Se debe orientar la conversación hacia el cliente y lo que él desea, necesita y acepta.

**5.1.2.19. Convicción.-** Aquí se deben presentar los hechos que permitan que la persona cambie de opinión mediante razones eficaces. El hecho de probar una cosa de modo tal que racionalmente no se le puede negar. El método de probar una afirmación mediante la exhibición de hechos y requerimientos, en forma tal que elimine toda duda y realizándose además en forma dinámica y espectacular cuanto sea posible. La convicción es el momento de presentar pruebas, hechos que corroboren las afirmaciones de la argumentación anterior.

**5.1.2.20. Objeciones o resoluciones.-** Una objeción es la razón que se propone o dificultad que se presenta en contra de una opinión o para impugnar una proposición. Un vendedor empírico las toma como un reto o cuestión de amor propio, ésta es una actitud absurda e ilógica. Un vendedor profesional técnico, sabe que es parte del proceso normal y que supone una oportunidad para conocer más al prospecto, ante esto se debe tener una actitud normal, profesional y positiva. Una objeción es una oportunidad de venta.

Las objeciones deben ser aceptadas con agrado, tomarlas con calma, buscar puntos de unión lo que más impactó al cliente, no manifestar temor ante éstas y contrarrestar las mismas con argumentos sinceros y sencillos de entender. Se debe identificar el tipo de objeción presentada por el prospecto, si es una objeción falsa, ésta es manifestada para atacar el plan y desarrollo de la entrevista. Se la puede tomar como una excusa para no adquirir el producto. El asesor debe intuir e interpretar el verdadero sentido de la objeción.

Existen objeciones sinceras que realmente son verdades y debemos recibirlas con empatía y con pro-actividad:

- La costumbre
- Afán de obtener ventajas
- Posponer la decisión
- Por temor
- Por un caso real
- Por la imagen del vendedor
- Por no cubrir necesidades
- Por no ajustarse al presupuesto

**5.1.2.21. Cierre de la venta.-** El vendedor que concierta citas antes de llamar a las puertas, vende por lo menos un producto o servicio costoso, El cliente en perspectiva necesita tiempo para decidir si realizará o no la compra. En ciertas ocasiones, un vendedor realiza una presentación de ventas y tiene que irse, sin cerrar la operación. No hay que forzar para que el cliente tome una decisión puesto que se puede obtener como resultado el rechazo del producto. Un vendedor profesional utilizará técnicas de cierre de venta para que su gestión sea más eficiente.

- **Técnica de la acción física.-** Toda acción causa una reacción, iniciar a llenar el pedido
- **Técnica de la eventualidad.-** Ofrecer descuentos o promociones

- **Técnica del retorno.**- El precio va de acuerdo a su calidad, va a tono con su personalidad, su prestigio
- **Técnica de la sesión.**- Algún punto no me expliqué bien, sería conveniente que la decisión la tome hoy
- **Técnica del detalle secundario.**- La forma de pago, el transporte, etc.

**Tabla 3:** Fases del Proceso de *Coaching*

FASE	ACTIVIDAD
6. Sintonizar	GENERAR UNA RELACIÓN FLUIDA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un clima de confianza</li> <li>• Establecer sintonía emocional</li> <li>• Establecer el acuerdo de <i>coaching</i></li> </ul>
7. Escuchar	ESCUCHAR EL “SOLO” DEL <i>COACHEE</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntar y escuchar</li> <li>• Guiar el proceso de reflexión sobre los puntos fuertes y áreas de mejora</li> </ul>
8. Desafiar	DESAFÍO MUSICAL <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudar a descubrir</li> <li>• Consensuar un Plan de Desarrollo</li> </ul>
9. Aportar	EL “SOLO” DEL <i>COACH</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar el punto de vista del <i>coachee</i></li> <li>• Proporcionar <i>feedback</i>, orientación y apoyo para superar las dificultades</li> </ul>

**Fuente:** Valderrama, B., Desarrollo de Competencias de *Mentoring y Coaching*. Pearson Educación S.A., Madrid, 2009.

### 5.1.3. Calificación *in situ*

El calificador *in situ* es una herramienta que es colocada en el escritorio de cada asesor comercial, quien luego de todo el proceso de atención al cliente en la Agencia, en la primera visita del cliente, solicita con mucha gentileza que el cliente califique su atención. Este aparato electrónico tiene conexión con el sistema y con el computador y tiene 4 botones con las siguientes calificaciones:

- ✓ Excelente
- ✓ Bueno
- ✓ Regular
- ✓ Malo

**Figura 15:** Calificador de Atención al cliente In Situ



Fuente: Elaboración propia.

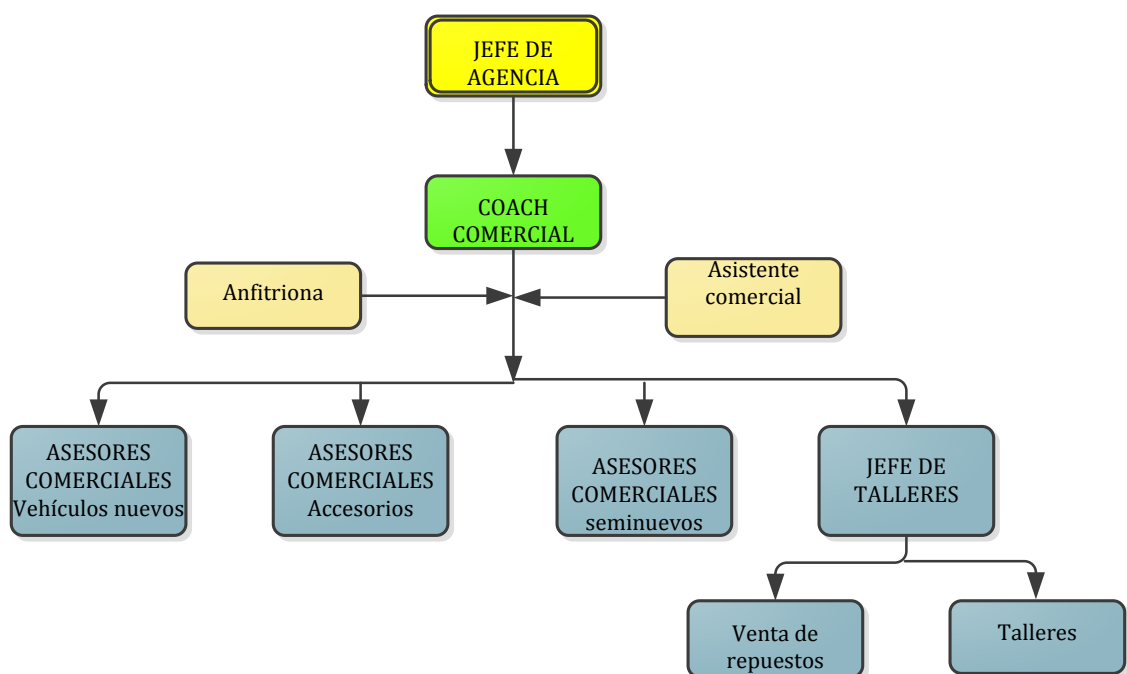
El *coach* o jefe de Agencia todos los días debe sacar del sistema un reporte sobre las calificaciones registradas por los clientes de cada Asesor, realizar el *coaching* necesario con cada vendedor, solicitándole su percepción acerca del cliente y a criterio del asesor el sustento para la calificación. Debe revisar la hoja de propuestas, la cotización del sistema, el tiempo dedicado al cliente con todo el proceso, indagación, presentación estática del vehículo, manejo de propuesta de planes de compra, entrega de cotización, explicación de la matrícula, etc.

Cuando el reporte registra calificaciones regulares y malas es en donde el *coach* tiene que contactar al cliente, conversar con él, reafirmar la intención de servicio y recabar la información sobre el argumento para la calificación. En ese momento ofrecer la disculpa necesaria, solventar su malestar e inquietudes y generar una cita *beback* para de esa manera tener otra oportunidad para que el cliente tenga una experiencia positiva.

Se debe recordar que con el reporte se genera un plan de acción, ya que aquí se identifican oportunidades de mejora de cada asesor, y será necesario fortalecer ciertas destrezas, habilidades, competencias en el asesor y a su vez generar un plan de capacitación en el área que tenga la debilidad el vendedor.

Se propone la siguiente estructura dentro de cada concesionario para la escuela de *coaching*, en donde la capacitación es diaria realizando clínicas de producto, de ventas, de prospección, de seguimientos, de cierres de venta, etc., es decir todo el proceso de ventas descrito.

**Figura 16:** Organigrama estructural de la escuela de *coaching* dentro del concesionario automotriz



Fuente: Elaboración propia.

#### **5.1.4. Implementación de CRM (*Customer Relationship Management*).**

La Gestión de la Relación con los clientes es una estrategia creada para lograr identificar, administrar las interacciones con los clientes, retenerlos en la organización y evitar que se vayan con la competencia. Es el manejo de las relaciones más valiosas con los clientes, para mejorar la efectividad sobre los clientes.

A CRM también se la conoce como una filosofía empresarial, cuyo eje principal es el cliente, alrededor del cual deben estructurarse políticas, acciones y estrategias en la empresa para brindarle la mejor experiencia y que permita generar altos niveles de fidelización, estableciendo relaciones en el largo plazo con cada comprador.

Anteriormente las estrategias de mercadeo se basaban en el mercado masivo, en investigaciones de mercado en donde se agrupaban a los consumidores en segmentos de mercado, definidos de acuerdo a sus perfiles, características, demografía, tamaño de su familia, status socio-cultural, hábitos de compra, etnia, edad, etc. [4].

Con el uso de Internet y del *Software* para bases de datos las empresas pueden captar información sobre los clientes individualmente e implementar acciones y estrategias para establecer una relación única, personalizada, individualizada con cada cliente, y de esta manera crear productos y servicios que se ajusten al requerimiento y necesidad de cada cliente. También a CRM se lo puede describir indicando que es la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes.

Se puede identificar varios beneficios de aplicar CRM, pero se desglosará los más importantes:

- El servicio y el soporte que se brinda al cliente
- La generación de información a disposición de los gerentes y directivos
- La sincronización de la información con todas las áreas de la empresa a fin de generar datos de clientes para potencializar los diferentes productos de la empresa (ventas, servicio, repuestos, posventa, etc.).
- El *e-commerce* (comercio electrónico)
- Funcionalidad de las ventas y su administración.
- Realizar Tele Marketing de manera efectiva
- El manejo efectivo del tiempo de los asesores de venta y todos los usuarios
- Servicio al cliente de primer nivel sin margen de reclamos
- Medir el ROI (Return On Investment) en campañas de Marketing Uno a Uno de manera efectiva y con alto retorno de la inversión.

- Manejo efectivo de la gestión de ventas
- Servicio de Post Venta incrementando el retorno en 360 grados del ciclo de ventas por cliente.

Otro objetivo de CRM es conseguir la lealtad y fidelidad de los clientes hacia el producto, la marca, la garantía, la empresa, etc.

Con un marketing más efectivo, se pueden crear inteligentes oportunidades de negocio y abren posibilidades de crecimiento para la empresa, tanto en fortalecer los negocios existentes como para introducir nuevos productos, servicios, etc.

Al alimentar la base de datos de clientes, se puede implementar campañas directas para los segmentos y el target seleccionado, ya que se genera un medio de contacto directo con los clientes.

Para realizar una comunicación directa y efectiva con los clientes existen los siguientes canales:

- a. **El correo directo.**- que es el medio más tradicional para establecer la comunicación entre la empresa y sus clientes. Los *Call Center* (centros de llamado) son formas de comunicación que se emplean en la actualidad, ya que los operadores del mismo deben ser personal debidamente capacitados y con la actitud para generar interés del interlocutor. Su expresión debe ser calmada y asertiva, transmitiendo un mensaje claro y concreto. Llegando a acuerdos para generar citas que generen tráfico de clientes a las salas de ventas o a su vez al área de repuestos, servicios, accesorios, etc.
- b. **El e-mail e internet**, no es tan efectivo, ya que muchas personas bloquean el ingreso de información a sus correos y por otro lado no existe una respuesta del cliente o su retroalimentación. La observación de este medio demuestra que no tiene gran efectividad de respuesta de los clientes.
- c. **Página WEB**, con un administrador de la misma, llamado *webmaster*, quien delega y envía las solicitudes de los clientes a las diferentes áreas, monitoreando su pronta respuesta y atención.

#### 5.1.4.1. Factores de éxito de CRM

- Determinar las funciones que se desea automatizar.
- Se debe automatizar solamente lo requerido, caso contrario se genera mucha información que distorsiona el objetivo de CRM.
- Contar con el apoyo y compromiso de los altos niveles de la empresa.

- Implementar inteligentemente la tecnología.
- Capacitar e involucrar a los usuarios en la construcción y alimentación de la información para que sea fidedigna.
- Realizar un prototipo del sistema.
- Capacitar a los usuarios a fin de que todos entiendan la importancia y el objetivo del proyecto.
- Motivar y premiar al personal por su debido uso y alimentación de la información.
- Delegar a un empleado como líder de CRM a fin de que haya un responsable de la implementación, del monitoreo, control y generación de proyectos de CRM para las diferentes áreas
- Crear un comité administrativo de CRM conformado por un líder de cada área a fin de generar solicitudes de aplicación y que de la retroalimentación del sistema tanto al área de CRM como a cada integrante del área que representa.

La implementación de CRM permite a la compañía anticiparse a los deseos de los clientes, obteniendo información de primera fuente sin llegar a acosar al cliente.

Con CRM se garantiza que la velocidad de la respuesta es alta, ya que crea varias opciones para que el cliente pueda establecer contacto con la empresa, el *call center* debe funcionar las 24 horas del día, los siete días de la semana.

**CRM** tiene como objetivo principal incrementar las ventas, incrementar las ganancias, incrementar márgenes de participación en el mercado, reducir los costos de ventas y de marketing y lo principal incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.

#### **5.1.4.2. CRM debe ser adoptado como una filosofía empresarial**

Para garantizar que un proyecto tenga éxito dentro de la organización es necesario el involucramiento y compromiso para su implementación de todos quienes conforman la empresa. Empezado por los gerentes y directivos, haciéndolo y promoviéndolo como parte de la cultura empresarial, realizando campañas de difusión, compromiso y talleres en donde participen todos los empleados de todas las áreas, transformándolo en un modo de pensamiento al interior de la empresa, entendiéndolo como un nuevo enfoque hacia el cliente y se trabaje en base a un plan de acción, en donde los procesos de la empresa deben estar alineados para que todos quienes integran

una empresa generen información valiosa en el sistema para potencializar el uso de CRM y que sus aplicaciones sean efectivas y eficientes.

Una estrategia centrada en la retención de los clientes es apropiada e inteligente teniendo en cuenta que cuesta entre tres y siete veces más adquirir un nuevo cliente que mantener uno existente [2].

Una empresa no debe centrarse únicamente en la retención de los clientes actuales, sino paralelamente trabajar por incrementar su cartera de clientes, mediante distintas estrategias, como clientes referidos, ya que la máxima expresión de voz a voz de un cliente satisfecho, permite crecer en la base de datos de clientes nuevos. Se ha considerado que es una forma de promoción y difusión poderosa, ya que es gratis para la empresa. Sin embargo, también se debe tomar en cuenta que un cliente insatisfecho mínimo les contará a siete personas su malestar, siendo muy perjudicial para la empresa. Por ello, toda política y estrategia debe centrarse en crear clientes satisfechos.

#### 5.1.4.3. Redefinición de tareas y responsabilidades de los ejecutivos y personal de apoyo en la sala de ventas

Como resultado del diagnóstico realizado a tres concesionarios de vehículos de marcas diferentes, se propone redefinir las funciones y responsabilidades de los principales actores en la sala de ventas y área comercial de los concesionarios, ya que se confunde la tarea de apoyo, *coach* y control con funciones solamente de supervisión y sanción. Es así que se presenta el siguiente manual de responsabilidades, tareas y autoridad para el personal comercial en el showroom de los concesionarios.

**Tabla 4:** Manual de Responsabilidades del Jefe de Agencia

<b>COMERCIAL VEHÍCULOS</b>		
<b>CARGO:</b>	JEFE DE AGENCIA	
<b>REPORTA A:</b>	GERENTE COMERCIAL DE CONCESIONARIO	
<b>SUPERVISA A:</b>	TODOS LOS COLABORADORES DE LA AGENCIA	
<b>BACK UP DE:</b>	COACH COMERCIAL	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>TAREA</b>	<b>AUTORIDAD</b>
Gestión Comercial, Taller de Servicio, Área de Repuestos, Administración de la Agencia	Liderazgo en el equipo comercial de la Agencia, Vehículos, repuestos, Servicio Técnico.	Dirigir, supervisar, acompañar en el cumplimiento de todos los procesos.
	Direccionar la gestión con enfoque de resultados, para lograr las metas propuestas por la Agencia en todas sus áreas.	
	Cumplir y hacer cumplir las políticas, lineamientos y procesos internos de la empresa.	

	Implementar estrategias para crecer en el portafolio de productos y servicios.		
	Generar las condiciones para brindar una experiencia excepcional a cada cliente que visita la Agencia.		
	Apoyar a los asesores comerciales durante todo el proceso de la negociación con la finalidad de conseguir el cierre de ventas y la satisfacción de los clientes.	Controlar, dar seguimiento a la gestión de los asesores comerciales. Autorizar (reservaciones, anulaciones, devoluciones, etc). Firma autorizada en facturas, contratos de compra de vhs con financieras y bancos.	
	Presentarse y ponerse a los órdenes de cada uno de los clientes e intervenir directamente para asesorarlo en la compra - venta de su vehículo.	Supervisar la logística de vehículos entre bodegas, taller y patios de exhibición/autorizar salida de vhs y su movilización	
	Supervisar la logística de vehículos de la Agencia con todos sus procesos internos (priorizaciones, entrega de vhs, control y arreglo de novedades, autorizaciones de reparaciones, autoconsumos,etc.)		
	Supervisar el correcto manejo de las Planillas de Control de Tráfico.	Supervisar y apoyar en la gestión, controlar su cumplimiento	
	Control que se realice el debido seguimiento a las cotizaciones con contactos con los clientes y citas be back.		
	Revisar y control tablas de gestión diarias.		
	Revisión diaria de tablas de Top de ventas en todas sus líneas de negocio (vehículos, repuestos, servicio)		
	Apoyo y control en el seguimiento de clientes y generación de citas "be back"		
	Revisar y controlar las tablas de gestión diarias		
	Revisar datos de Top de Ventas y control de cumplimiento de presupuestos		
	Revisar el stock ideal por modelo y de acuerdo al histórico de ventas		
	Revisar los reportes de sus subalternos, elaborar planes de acción, responsable del índice de satisfacción de clientes (ISC) en todas las áreas a su cargo.		
	Manejar, gestionar y solucionar quejas de los clientes en todas las líneas de negocio de la Agencia.		
	Elaborar reportes de gestión de todas las líneas de negocio a su cargo.		
	Proponer y coordinar eventos, ferias, exposiciones para la gestión de negocio con el apoyo de mercadeo de la empresa.		
Gestión Comercial, Servicio, Repuestos,	Supervisar y controlar la gestión de Servicio.		Controlar índices, autorizar la salida de

Administración de la Agencia		vehículos, aprobar autoconsumos
	Supervisar y controlar la gestión de Repuestos.	Controlar la gestión de cartera, índices y balances
	Realizar todas las tareas administrativas relacionadas al cargo.	Autorizar horarios, horas extras, permisos, salidas, vacaciones
	Motivar y capacitar permanentemente al equipo comercial de vehículos, de servicio, de repuestos,	
Otros	Ejecutar todas las demás actividades adicionales solicitadas por su jefe o jefes inmediatos superiores	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5:** Manual de Responsabilidades del *Coach* Comercial

<b>COMERCIAL VEHÍCULOS</b>		
<b>CARGO:</b>	COACH COMERCIAL	
<b>REPORTA A:</b>	JEFE DE AGENCIA ASESORES COMERCIALES DE VHS/	
<b>SUPERVISA A:</b>	ANFITRIONA	
<b>REEMPLAZA A:</b>	JEFE DE AGENCIA	
<b>BACK UP DE:</b>	ASESOR COMERCIAL	
RESPONSABILIDAD	TAREA	AUTORIDAD
Motivación / Liderazgo	Aplicar habilidades psicológicas, programación neurolingüística, escucha activa, lenguaje asertivo en la relación <i>coach/ coachee</i> (asesor comercial)	Ejecutar, liderar, motivar, dar el seguimiento a sus <i>coachees</i> permanentemente
	Crear empatía e identidad con cada <i>coachee</i> a fin de conocerlo plenamente	
	Determinar el factor motivador de cada uno de los miembros del equipo comercial a fin de aplicar técnicas individualizadas de motivación	
	Aplicar dinámicas individuales y grupales para todos los días inyectar entusiasmo y pasión a sus actividades diarias en la empresa	
	Crear sinergia de equipo en todos los integrantes del equipo comercial de la Agencia	
	Realizar <i>coaching</i> con cada <i>coachee</i> en parte emocional y sentimental	
	Desarrollar destrezas y habilidades en los <i>coachees</i> a fin de lograr empatía con los clientes, aplicando técnicas para identificar el tipo de cliente psicológicamente y romper barreras de comunicación	
	Dar el empoderamiento a cada <i>coachee</i> a fin de tomar decisiones acertadas sobre su actitud, proactividad y ejecución de sus actividades	

Gestión Comercial	Liderar, asesorar, apoyar al equipo comercial a su cargo	Dirigir, supervisar, acompañar en el cumplimiento de todas las etapas de la negociación
	Enfocar la gestión hacia resultados con la finalidad de incrementar el cierre de negocios (compra-venta de vhs nuevos y seminuevos)	
	Alcanzar y superar las metas de su área	
	Crear estrategias para captar más negocios	
	Brindar una experiencia de atención y servicio excepcional a cada uno de los clientes	
	Apoyar a los asesores comerciales durante todo el proceso de la negociación con la finalidad de conseguir el cierre de ventas y la satisfacción de los clientes.	
	Realizar clínicas de ventas reforzando técnicas de ventas e identificando oportunidades de mejora con cada <i>coachee</i>	
	Aplicar <i>coaching</i> comercial en todas las etapas de la negociación	
	Apoyar a los asesores comerciales durante todo el proceso de la negociación con la finalidad de conseguir el cierre de ventas y la satisfacción de los clientes.	
	Presentarse y ponerse a los órdenes de cada uno de los clientes e intervenir directamente para asesorarlo en la compra - venta de su vehículo.	
	Supervisar el correcto manejo de las Planillas de Control de Tráfico.	
	Control que se realice el debido seguimiento a las cotizaciones con contactos con los clientes y citas be back.	
	Revisar y control tablas de gestión diarias.	
	Apoyo y control en el seguimiento de clientes y generación de citas <i>beback</i>	
	Revisión mensual de los resultados del ISC (Índice de Satisfacción de los clientes y elaboración conjunta entre <i>coach</i> y <i>coachee</i> de planes de acción viables, factibles y ejecutables	
Revisar y controlar las tablas de gestión diarias		
Revisar datos de Top de Ventas y control de cumplimiento de presupuestos		
Gestión Comercial, Servicio, Repuestos	Supervisar y controlar la gestión de Servicio orientado al servicio al cliente	Dirigir, supervisar, acompañar en el cumplimiento del proceso a fin de conseguir incrementar el nivel de satisfacción de los clientes de éstas áreas
	Supervisar y controlar el proceso de atención a los clientes en la gestión de Repuestos.	
	Motivar y capacitar permanentemente al equipo comercial de servicio, de repuestos,	
Otros	Ejecutar todas las demás actividades adicionales solicitadas por su jefe o jefes inmediatos superiores	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6:** Manual de Responsabilidades del Asesor Comercial

<b>COMERCIAL VEHÍCULOS</b>		
<b>CARGO:</b>	ASESOR COMERCIAL	
<b>REPORTA A:</b>	JEFE DE AGENCIA O <i>COACH</i> COMERCIAL	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>TAREA</b>	<b>AUTORIDAD</b>
Gestión Comercial, compra - venta de vhs, accesorios	Brindar una experiencia de atención y servicio excepcional a cada uno de los clientes	Ejecutar, liderar, motivar, dar el seguimiento a sus <i>coachees</i> permanentemente
	Ejecutar y cumplir efectivamente con los procesos de compra-venta de vehículos (Bienvenida, prospección, identificación de necesidades, demostración estática del vh, prueba de manejo, cotización, calificación <i>insitu</i> , proceso de reservación de vhs, aplicación de solicitudes de crédito, seguimiento a las mismas, facturación, entrega, seguimiento pos-venta)	
	Ser responsable de la documentación de los procesos de la gestión de compra - venta (solicitar, receptor, verificar, controlar firmas, regularizar, enviar a las fuentes de financiamiento, etc)	
	Ofrecer y receptor vehículos usados para el ingreso como parte de la negociación de venta del nuevo vehículo o vehículo seminuevo	
	Ofertar accesorios y realizar la gestión respectiva para la correcta instalación y/o entrega de los mismos	
	Guiar al cliente en temas de información de servicio postventa	
	Realizar y entregar el reporte diario de sus negocios al Coach Comercial y/o Jefe de Agencia	
	Asistir de manera obligatoria a capacitaciones, entrenamiento, reuniones convocadas por los jefes	
	Mantenerse permanentemente informado y actualizado en productos y servicios de la empresa y de la competencia	
	Asistir a ferias, eventos, exposiciones, preparar y presentar licitaciones	
	Trabajar y colaborar activamente en todo el proceso de <i>coaching</i> de la agencia y de la empresa	
	Demostrar proactividad, actitud positiva en el desempeño de sus actividades	
	Solucionar todos los reprocesos y quejas inherentes a la gestión	
	Otros	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 7:** Manual de Responsabilidades de la Anfitriona

<b>COMERCIAL VEHÍCULOS</b>		
<b>CARGO:</b> ANFITRIONA		
<b>REPORTA A:</b> JEFE DE AGENCIA O <i>COACH</i> COMERCIAL		
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>TAREA</b>	<b>AUTORIDAD</b>
Atención y Servicio al Cliente	Brindar una experiencia de atención y servicio excepcional a cada uno de los clientes	Controlar el tráfico diario de clientes, asignar equilibradamente la carga de atención de clientes a cada Asesor Comercial
	Dar la bienvenida al cliente	
	Proporcionar información inicial de vehículos, servicio o productos en general al cliente	
	Direccionar a los clientes a los diferentes departamentos y/o personas	
	Consignar la información en la PCT (Planilla de Control de Tráfico) y realizar el reporte de las mismas	
	Llenar la hoja de opciones con la información del cliente (Ventas)	
	Llenar la pizarra de clientes be back y entregas	
	Realizar los informes de citas de la pizarra, de vehículos nuevos y seminuevos	
	Realizar resumen Diario de Gestión	
	Realizar reporte diario de clientes no Atendidos	
	Realizar reporte mensual de los clientes que visitan la Agencia	
	Entregar la grabadora para una que el asesor realice el proceso de ventas grabado una vez a la semana y realizar el respectivo reporte para enviar a Mercadeo	
	Asignar equilibradamente clientes a cada asesor comercial de la Agencia, supervisando el cumplimiento del proceso de ventas, tomando tiempo de atención y confirmando la calificación <i>insitu</i>	
Otros	Ejecutar otras actividades adicionales solicitadas por el <i>coach</i> o jefe de agencia	

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2. Evaluación preliminar

Para el desarrollo de este proyecto se partió con la aplicación de encuestas a los clientes sobre su nivel de satisfacción en la atención, en el servicio y en el producto. Al terminar el plan piloto de dos semanas en cada concesionario, se volvieron a aplicar las encuestas a los clientes teniendo un incremento considerable en la percepción positiva de los clientes, quienes expresaron que sienten que se los toma en cuenta, que sus criterios son importantes y que notaban una diferencia

sustancial en el trato recibido desde el ingreso en la recepción ya que el ambiente dentro de la agencia se sentía más acogedor.

Se presentan los siguientes resultados en la aplicación de las encuestas a los clientes atendidos en cada concesionario lo que también incrementó el porcentaje de efectividad en el cierre de ventas en estas dos semanas de aplicación.

**Tabla 8:** Comparativa antes y después de aplicación de prueba piloto

<b>2. CÓMO CALIFICARÍA LA AMABILIDAD Y CORTESÍA EN LA RECEPCIÓN Y PERSONAL DE SEGURIDAD?</b>			
<b>VARIABLES</b>	<b>ANTES DE LA APLICACIÓN</b>	<b>DESPUÉS DE LA APLICACIÓN</b>	<b>DIFERENCIA POR MEJORA</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	
MALA	26.67%	13.33%	13.33%
BUENA	42.22%	40.00%	2.22%
EXCELENTE	31.11%	46.67%	15.56%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	

<b>3. EL ASESOR COMERCIAL INDAGÓ SOBRE SUS NECESIDADES?</b>			
<b>VARIABLES</b>	<b>ANTES DE LA APLICACIÓN</b>	<b>DESPUÉS DE LA APLICACIÓN</b>	<b>DIFERENCIA POR MEJORA</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	
SI	33.33%	80.00%	46.67%
NO	37.78%	6.67%	31.11%
ALGO	28.89%	13.33%	15.56%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	

<b>4. EN LA PRESENTACIÓN FÍSICA DEL VEHÍCULO EL ASESOR COMERCIAL RESALTÓ LAS CARACTERÍSTICAS Y BENEFICIOS DEL MISMO ?</b>			
<b>VARIABLES</b>	<b>ANTES DE LA APLICACIÓN</b> %	<b>DESPUÉS DE LA APLICACIÓN</b> %	<b>DIFERENCIA POR MEJORA</b>
SI	17.78%	66.67%	48.89%
NO	35.56%	6.67%	28.89%
NO ME PRESENTÓ EL VH	46.67%	26.67%	20.00%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	

<b>6. LA OPCIÓN PRESENTADA POR EL ASESOR PARA LA ADQUISICIÓN DEL VH EN CUANTO A FORMAS DE FINANCIAMIENTO Y PAGOS, FUERON LAS ADECUADAS A SU NECESIDAD ?</b>			
<b>VARIABLES</b>	<b>ANTES DE LA APLICACIÓN</b> %	<b>DESPUÉS DE LA APLICACIÓN</b> %	<b>DIFERENCIA POR MEJORA</b>
SI	30.00%	73.33%	43.33%
NO	42.22%	6.67%	35.56%
CONTADO	27.78%	20.00%	7.78%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3. Prueba(s) de hipótesis

No aplica.

## 5.4. Análisis de resultados

Se aplicó un plan piloto que consistió en capacitar a un coach en una de las agencias de cada uno de los concesionarios, posteriormente aplicar la estrategia descrita en el presente trabajo y solo entonces se procedió a recabar información, donde se puede evidenciar el cambio en la percepción de los clientes en las preguntas seleccionadas y por ende en su nivel de satisfacción.

Se debe indicar que la aplicación de este plan es piloto, con una muestra mínima de sucursales y en un tiempo reducido; para el análisis inicial fue posible obtener un número mayor de encuestas ya que los clientes que fueron atendidos con la metodología de tradicional (universo de clientes), están allí desde siempre; mientras que para esta aplicación piloto, el universo fue menor, por tanto se tomó en cuenta el criterio de 15 clientes, que realizando una tabulación y comparación porcentual de los resultados obtenidos permite una adecuada interpretación de incremento o reducción del nivel de satisfacción de los clientes.

En la pregunta sobre la calificación de la amabilidad y cortesía en la recepción y en la sala de ventas, se detecta una reducción del 13.33% de la calificación de atención mala, lo sobresaliente en este cuadro es que la calificación de excelente se incrementó en un 15.56%.

Sobre la indagación de las necesidades por parte del asesor comercial, luego de implementado el modelo de gestión propuesto en el Capítulo 4, Sección 4.2. se detecta una mejora del 46.67% de clientes a los que sí se les realiza una adecuada indagación de necesidades. Es decir al 80% de clientes se les indagó sobre las necesidades al momento de visitar la sala de ventas.

En la pregunta sobre si el asesor comercial presentó físicamente el vehículo y resaltó las características y beneficios del mismo, porcentualmente tenemos una mejora del 48.89%, es decir de una muestra de 15 clientes, se realizó este proceso con 10 clientes que corresponde al 66.67%.

Sobre la opción presentada por el Asesor Comercial en cuanto a formas de financiamiento para la adquisición del vehículo, luego del plan piloto y enseñanza de cómo utilizar la hoja de propuestas de planes, vemos que es más interactivo, es más visual ya que los clientes observan los planes presentados, en base a eso toman las mejores decisiones y sobre todo sienten que el asesor tiene un real interés en conseguir el mejor plan para el cliente y como se llega a acuerdos y se los recapitula, el cliente siente que su criterio es el que prima en la negociación. A toda persona le

gusta sentir que ella tiene el control en sus decisiones y el Asesor preparado con este modelo de gestión desarrolla habilidades de persuasión y de convicción. De los 15 clientes encuestados, 11 clientes opinan que realmente se les encontró el presupuesto o plan que se ajusta a sus necesidades reales y no siente que les están imponiendo un plan de compra.

Realizando el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las cuatro preguntas citadas, se observa que los porcentajes de mejora han sido considerables y que en ningún caso se ha presentado un retroceso. Esto luego de la aplicación de dos semanas del modelo de gestión. Sin embargo, ya nos permite evaluar y medir la tendencia de mejora en los resultados obtenidos tanto en el índice de nivel de satisfacción de los clientes como en el porcentaje de cierre efectivo de ventas.

Dialogando con los directivos ellos tenían una medición de efectividad en el cierre de ventas antes de la aplicación de este proyecto del 6%. Sin embargo, en las dos semanas de aplicación de este modelo, el índice de efectividad por vendedor en el cierre de ventas mejoró en 4 puntos, es decir se detectó un 10% de cierre efectivo de ventas. Con este resultado los directivos expresaron su agrado y reconocimiento al trabajo realizado. Comprometiéndose a seguir aplicándolo pues esto generará en sus índices de gestión mejores resultados, productividad y rentabilidad para la empresa que es uno de los objetivos de los directivos y de los accionistas.

Revisando los objetivos propuestos en el capítulo 2.5 sobre el objetivo general que fue diseñar un modelo de gestión de *coaching* comercial en concesionarios automotrices que innove metodologías y procesos de atención al cliente para incrementar su nivel de satisfacción, ya que también se cumplieron los objetivos específicos que es diagnosticar y medir el nivel de satisfacción de los clientes en la atención y servicio de los concesionarios automotrices, También se logra implementar la metodología, la temática de la escuela de *coaching* comercial dentro del concesionario, así como se genera un plan de CRM aplicable en el que se involucra y compromete a todos quienes integran la empresa y se logra plantearlo como una filosofía empresarial.

## Capítulo 6

# Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1. Conclusiones

Uno de los factores imprescindibles para lograr subsistir y tener éxito en las empresas y a modo personal es la capacidad de adaptarse a los cambios, ya sean de tendencias, de mercado, tecnológicos, de innovación, etc. No hay opción, simplemente o se adaptan o perecen o serán absorbidos por emprendedores e innovadores que sí supieron realizar los ajustes necesarios tanto en su esquema mental, trasladado a su modo de hacer las cosas y a su cultura organizacional. Ya que no depende solamente de una o dos personas, no depende del directorio ni de los jefes únicamente, depende de todos quienes de una u otra forma, directa o indirectamente tienen un accionar sobre el desarrollo de la empresa. La rapidez del cambio en todos sus entornos y ejes exige de los directivos un alto nivel de excelencia tanto personal como profesional por ello con este trabajo nos preparamos para asumir el día a día cambiante, innovador, tentador con la misma expectativa e incertidumbre que produce el mirar una película en que el futuro es tan incierto que hay que estar preparados para lo más inesperado.

La capacidad de esta adaptación y la nueva cultura de la organización será una ventaja o desventaja competitiva que marcará un factor diferenciador, en la medida en que sean oportunos y rápidos en la implementación de estrategias y creación de valores agregados que se replantean minuto a minuto, ya que se debe tener claro que lo que se plantea hoy con seguridad a corto o mediano plazo necesita un nuevo análisis y un replanteamiento, para de esa manera crear y reinventar un nuevo factor diferenciador.

Para hacer realidad estos cambios es necesario que las personas que trabajan en las empresas estén abiertas a ellos, el aspecto emocional es importante para ello, pero sobre todo que los líderes de la organización vivan y sientan esa misma emoción, que ellos sean los pioneros de esta nueva mentalidad. Analizando actitudes propias y barreras mentales que deban superar para ello.

El rol del *coach* es muy importante y de mucha eficacia en esta transformación, con el adecuado acompañamiento en las diferentes etapas de descubrimiento de actitudes ante el cambio y la gestión que se deba realizar internamente en las habilidades, competencias, desempeño, etc.

Con la creación de la escuela de *coaching* se logró que la nueva metodología desarrollada sea asimilada, puesta en práctica y re-potenciada todos los días, creando así una filosofía de formador de formadores, para prepararlos para asumir la posta y seguir en la sucesión.

También se concluye en que las estructuras planas dentro de las empresas permitieron la interacción eficiente de sus protagonistas, en donde todos los criterios sólidamente argumentados gozaron de respeto y fueron receptados para elaborar planes de acción y proyectos que coadyuvaron a la mejora y creación de nuevos productos o servicios, es así que se fundamentó en el trabajo en equipo, el compromiso con los objetivos de la empresa, el trabajo con focalización de las actividades para conseguir la excelencia del servicio al cliente, estando conscientes de que es el elemento más valioso de cualquier empresa y sobre todo porque alrededor de él giran todas las funciones y gestiones de un sinnúmero de actores en la organización.

Para este proyecto se consideró que en la relación *coach-coachee* son indispensables la confianza, la sinceridad, la seguridad en la confidencialidad, la discreción, la ética profesional, el desarrollo de una relación basada en la comunicación sincera, fluida, honesta, en la asertividad, en la escucha activa, y sobre todo en el empoderamiento sobre su propio cambio y las decisiones importantes sobre lo que cada uno es y lo que quiere ser, entre lo que hace y es capaz de hacer, entre lo que siente y desearía sentir, es decir el límite ya no es el esquema mental, el límite es el cielo y la base es el potencial desarrollado con un mentor extraordinario y que ha sido el lazarillo que ha guiado los pasos dados y ha enseñado a volar solos y a concientizarlos sobre la importancia de asumir el reto de enfrentar las debilidades y convertirlas en oportunidades y en fortalezas.

## **6.2. Recomendaciones**

Al finalizar este proyecto se puede sugerir como recomendaciones el considerar la satisfacción de los clientes como elemento clave de subsistencia y crecimiento de la empresa en el tiempo, ya

que la mayoría de los clientes tienden a expresar a viva voz, sus percepciones y reacciones a los tratos negativos, mientras que, permanecen en silencio cuando son atendidos de acuerdo a sus expectativas. Si se quiere generar criterios positivos de los clientes, quienes a su vez se convierten en promoción gratuita siempre y cuando sus expectativas sean superadas con eventos y un servicio extraordinario, es decir algo fuera de lo común que merece ser contado y tomado en cuenta.

**Figura 17:** Fórmula propuesta para lograr clientes satisfechos



**Fuente:** Elaboración propia.

Si se busca generar una recomendación sólida de los clientes, los concesionarios y empresas en general necesitan visualizarse como un todo; capacitando y entrenando eficazmente a todo el personal tanto de atención directa como indirecta al cliente, ya que no importan cómo y en qué lugar un cliente se contacte con un empleado, el cliente debe ser bien tratado y atendido y sobre todo la información que solicita debe ser real, concreta y profesional. Así como el servicio requerido. Todos los empleados necesitan estar involucrados y comprometidos en el servicio o producto que ofrece, conocer el mercado al que se enfoca su producto o empresa y en el servicio al cliente. Todos deben vivir la misma filosofía y alineados a los principios y valores de la misma.

En vista de los resultados obtenidos luego de la aplicación del plan piloto y de los cambios de actitud de los asesores comerciales y del equipo comercial se recomienda aplicar este modelo de gestión, mejorarlo, perfeccionarlo y hacer de él una herramienta de generación de competencias y habilidades que coadyuvan a mejorar la atención, el servicio al cliente, crear clientes felices que refieran positivamente en el mercado y que sean promotores refiriendo a contactos y personas que deseen el producto y experimentar una experiencia excepcional en la compra, renovación, venta de su vehículo.

Los clientes satisfechos son los mejores promotores de la empresa ya que recomendarán de una u otra forma el producto y la empresa y esta acción tiene un efecto multiplicador.


## Apéndice A

### **Formato Control de Tráfico - *Showroom***


## Apéndice B

### Propuesta de planes de financiamiento

PROPUESTA DE PLANES		
Nombre: _____	Fecha: _____	
Dirección: _____	_____	
Ciudad: _____	e-mail: _____	
Teléfono casa: _____	Teléfono trabajo: _____	Celular: _____
Aerocar: _____	Coach: _____	_____
Vehículo parte de pago: _____	Marca: _____	Modelo: _____



Modelo: _____	Precio: _____
_____	Entrada: _____
_____	Seguro: _____
_____	Manta: _____



<b>Plan A:</b>	<b>Plan B:</b>
\$ _____	\$ _____
<input type="text"/> mes(es)	<input type="text"/> mes(es)

**¿Qué plan se llevará hoy?**

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia



6. ¿La opción presentada por el asesor para la adquisición del vehículo en cuanto a formas de financiamiento y pagos, fueron las adecuadas a su necesidad?

SI [ ] NO [ ] CONTADO [ ]

7. ¿El ejecutivo de ventas le dio la opción de recibir su vehículo como parte de pago?

SI [ ] NO [ ] NO APLICA [ ]

8. ¿Cumplieron con la fecha de entrega de su nuevo vehículo?

SI [ ] NO [ ]

9. ¿El asesor comercial le proporcionó información sobre ubicación, horarios de atención, costos de mantenimiento en los talleres de servicio y departamento de repuestos?

SI [ ] NO [ ]

10. ¿La explicación sobre el mantenimiento y la garantía de su vehículo fue clara?

SI [ ] NO [ ]

11. ¿En el proceso de compra y entrega del vehículo le presentaron al Jefe de Agencia, al Asesor de Repuestos, personal de servicio?

SI [ ] NO [ ]

12. ¿Recomendaría a este concesionario?

SI [ ] NO [ ]

Gracias por su aporte con esta encuesta, el cual es muy valioso en este proceso de mejora.

## Apéndice D

### Formato de Entrevista

Formato de entrevista aplicado a personal del área de mercadeo, área comercial, jefes de agencia, gerencia general y asesores comerciales en los concesionarios automotrices A, B, C.

1. Existe un proceso estandarizado sobre las técnicas de venta empleadas en la venta de un vehículo en el concesionario?
2. Existe una metodología y un proceso aplicado en la atención al cliente, indagación de necesidades, presentación del vehículo, presentación de opciones de compra y financiamiento, cierre de ventas?
3. La fijación de presupuestos de ventas está basado en números de unidades, número de transacciones?
4. Se fija un porcentaje de satisfacción de los clientes en el presupuesto asignado a cada asesor comercial?
5. Existe un método efectivo de medición de satisfacción y percepción de los clientes atendidos en el concesionario?
6. Existe un seguimiento del cliente que adquirió el vehículo como estrategia de fidelización de clientes?
7. Existe un programa de CRM para estar en contacto con el cliente, sus percepciones e inquietudes luego de la compra?
8. Cómo se determinan los temas de capacitación al personal de ventas?
9. Existe una medición del nivel de compromiso del personal de la empresa con los objetivos de la misma?
10. Tienen un líder o coach en el área de ventas a fin de enseñar, potencializar las capacidades y retroalimentar la gestión comercial?

## Referencias

- [1] Blanco, A. Atención al Cliente. Ediciones Pirámide. Madrid, 2004.
- [2] Jay, R. Lo Fundamental y lo más Efectivo acerca de los clientes. McgrawHill, Colombia, 2000.
- [3] Jung, C., Los arquetipos y lo inconsciente colectivo. Editorial Trotta, España, 2002.
- [4] Kotler, P & Armstrong, G. Mercadotecnia, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996.
- [5] Launer, V., Coaching Un camino hacia nuestros éxitos. Ediciones Pirámide, Madrid, 2010.
- [6] Patalano, S., El Coaching Ontológico como herramienta de la Comunicación Interna para mejorar la relación entre los gerentes de las instalaciones fabriles de Franz Viegener F.V. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, 2010.
- [7] Picazo, L. y Martínez, F., Ingeniería de Servicios para crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles. McGraw-Hill, México, 1991.
- [8] Porter, M., Estrategia Competitiva. Compañía Editorial Continental, México, 2002.
- [9] Ramos & Sevilla, B, Diseño, Aplicación y Evolución de un programa de Coaching para el desarrollo de habilidades (competencias) de los gerentes en el área de ventas de Laboratorios Chalver de Ecuador Cía. Ltda. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, 2011.
- [10] Salazar & Portillo, I., Coaching y Liderazgo Visionario. Universidad Rafael Belloso Chacin, Maracaibo, 2008.
- [11] Solomon, M., Comportamiento del Consumidor. Pearson Educación, México, 2008
- [12] Valderrama, B., Desarrollo de Competencias de Mentoring y Coaching, Pearson Educación. Madrid, 2209.
- [13] Whitmore, J., Coaching el método para mejorar el rendimiento de las personas. Paidós, Buenos Aires, 2008.
- [14] Yépez & Rico, D, Formación de equipos de alto rendimiento a partir del *coaching*, Universidad de Medellín. Medellín, 2006.
- [15] Zambrano, J., El coaching, como gestión del entendimiento y el conocimiento Administrativo y su incidencia en las organizaciones y empresas de la ciudad de Portoviejo. Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, 2010.

- [16] Zanabria & Caicedo, L., El Coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa. Universidad del Rosario, Pamplona, 2013.
- [17] Zavala & Gajardo, L. Estudio Exploratorio-Descriptivo acerca de los factores de éxito del Coaching Ejecutivo. Universidad de Chile. Santiago, 2007.

## Resumen Final

El mercado es cambiante, las necesidades de los consumidores se innovan, evolucionan, el mundo está inmerso en un constante cambio. En este contexto, las organizaciones permanentemente buscan adaptarse a los nuevos escenarios que permitan lograr la satisfacción del cliente interno y externo, lo que demanda generar estrategias y capacidades creativas en todos los niveles de la organización. Los clientes son más exigentes y es necesario desarrollar metodologías de trabajo que desarrollen destrezas y habilidades en todo el personal de contacto con los clientes, a fin de construir una sólida red de valores, actitudes, sentimientos, motivaciones e intereses, es decir sacar el mejor talento y liderazgo.

Quien logra sacar a flote todas esas capacidades, habilidades y destrezas y se convierte en un guía, un maestro, motivador y direcciona todos esos cambios es el *coach*, quien ha desarrollado habilidades para despertar en las personas las ganas de soñar, de realizarse y de generar su propio éxito.

Cuando un cliente acude a un concesionario automotriz para cotizar o comprar un vehículo, todo el personal de contacto debería estar alineado para proporcionar una experiencia satisfactoria. Lamentablemente la mayoría de empresas persiguen únicamente cumplir un presupuesto de ventas y la experiencia de compra del cliente se transforma en una venta fría, carente de emociones, de momentos dignos de recordar y de ser contados.

Como objetivo principal los concesionarios trabajan para cumplir sus presupuestos de ventas, pero no se persigue como objetivo cumplir las expectativas de los clientes y la satisfacción de sus reales necesidades. Se crean estrategias comerciales, de marketing y de gestión para lograr un número de ventas que genere rentabilidad para la empresa y sus accionistas, y no se crean estrategias tendientes a fidelizar a los clientes a largo plazo, no se considera que un cliente satisfecho nos genera referidos, es una publicidad gratuita para la empresa y que la inversión para mantener cautivos a los clientes es menor e impacta directamente, que invertir y crear estrategias para conseguir nuevos clientes.

Al realizar un diagnóstico de clientes al muestreo se determinó un bajo nivel de satisfacción por lo que se plantea este modelo de gestión para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes con la aplicación de *Coaching* comercial en los concesionarios automotrices.

Luego de crear la metodología de enfoque de *coaching*, implementación piloto de escuela de *coaching*, aplicación de CRM que permitan contacto directo e individualizado con los clientes se evidencia mejora en cuatro aspectos medidos en la percepción de los clientes y que generaron un cambio de actitud en el personal, con aplicación de motivación, capacitación y que generan cambios personales y profesionales en el equipo comercial al servicio de los clientes.

Este proyecto logró romper paradigmas y cambias esquemas mentales personales y profesionales, logrando comprometer al personal comercial retándolos para ser mejores día a día en el desempeño de sus actividades en la empresa y sobre todo se logró concientizar la importancia de trabajar con un objetivo común la satisfacción de las reales necesidades de los clientes.