



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD DUAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA LA
EMPRESA “FERIA DEL AUTO SEMINUEVOS” DE LA CIUDAD
DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

AUTOR:

CRISTIAN XAVIER ROSALES SÁNCHEZ

RIOBAMBA- ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Sr. Cristian Javier Rosales Sánchez, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Edwin Patricio Pombosa Junez

DIRECTOR

Ing. Norberto Morales Merchán

MIEMBRO

CERTIFICACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Cristian Javier Rosales Sánchez, declaro que le presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 15 de Agosto de 2016

CRISTIAN XAVIER ROSALES SÁNCHEZ

C.I. 060394491-9

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a Dios en primer lugar, por el maravilloso milagro de la vida y por guiarme a lo largo de mi carrera dándome la fuerza necesaria para alcanzar día a día mis metas y hoy por hoy ser lo que soy.

A mi familia por ser el pilar fundamental dentro de mi preparación, por apoyarme incondicionalmente, brindándome su cariño y paciencia, y sirviéndome de motivación en cada momento de mi vida.

Cristian Xavier Rosales Sánchez

Autor

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme culminar satisfactoriamente mi carrera convirtiéndome en un profesional, tal como me lo había propuesto al iniciar mis estudios.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, específicamente a la Escuela de Administración de Empresas Modalidad Dual, gracias porque, es aquí donde día a día me formé a través de un proceso educativo de excelencia propio de tan noble institución.

A mi Director de tesis, Ing. Edwin Pombosa y Miembro de tesis, Ing. Norberto Morales; por su dedicación y paciencia, y por impartirme sus conocimientos y experiencias para la realización de este trabajo de investigación.

Y como no agradecer a la empresa “Feria del Auto Seminuevos” por la apertura brindada para poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos en el proceso académico y por confiar en mi desempeño como profesional.

Cristian Xavier Rosales Sánchez

Autor

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Certificación de autenticidad	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos	vi
Índice de gráficos.....	viii
Índice de tablas	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen ejecutivo	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2 OBJETIVOS	4
1.2.1 Objetivo General	4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	4
1.3 JUSTIFICACIÓN	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES.....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
2.2.1 Gestión	6
2.2.2 La Planificación Comercial y el Marketing	8
2.2.3 Función Comercial	18
2.2.4 Modelo de Gestión Comercial	20
2.2.5 Herramientas de Gestión	22
2.2.6 Semaforización.....	25
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	29
3.1 HIPOTESIS.....	29

3.1.1	Hipótesis General.....	29
3.1.2	Hipótesis Específicas	29
3.2	VARIABLES	29
3.2.1	Variable Independiente	29
3.2.2	Variable Dependiente.....	29
3.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	30
3.3.1	Tipos de estudios de investigación	30
3.3.2	Diseño de la Investigación	30
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	30
3.4.1.	Población.....	30
3.4.2	Muestra.....	31
3.5	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	32
3.5.1	Métodos.....	32
3.5.2	Técnicas	33
3.5.3	Instrumentos.....	33
3.6	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	33
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		44
4.1	CONFIRMACIÓN DE MISIÓN VISIÓN Y PRINCIPIOS	44
4.2	MATRIZ FODA	48
4.3	DETERMINACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS.....	49
4.4	TEMAS ESTRATÉGICOS.....	50
4.5	MAPA ESTRATÉGICO.....	51
4.6	PROCESOS	52
4.7	INDICADORES Y ESTABLECIMIENTO DE METAS.....	76
4.8	MODELO A IMPLEMENTAR.....	88
4.8.1	Ingreso de Datos.....	88
4.8.2	Tabla de Indicadores	89
4.9	Cuadro de Mando Integral	90
CONCLUSIONES		92
RECOMENDACIONES.....		93
BIBLIOGRAFÍA		94
ANEXOS		98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Proceso de Planificación Comercial	9
Gráfico 2: Elementos de la Planificación Comercial	10
Gráfico 3: Marketing	13
Gráfico 4: Utilidad del Marketing	15
Gráfico 5: Componentes del Plan de Marketing.....	16
Gráfico 6: Marketing Mix.....	18
Gráfico 7: Perspectivas del BSC.....	25
Gráfico 8: Semaforización	26
Gráfico 9: Aplicación de encuestas	36
Gráfico 10: ¿Cómo nos conoció?.....	37
Gráfico 11: Grado de satisfacción de vehículos adquiridos	38
Gráfico 12: Motivos para adquirir un vehículo	39
Gráfico 13: Atención brindada por colaboradores.....	40
Gráfico 14: Eficiencia y eficacia en procesos ejecutados.....	41
Gráfico 15: Medios para conocer más a la empresa	42
Gráfico 16: Posibilidad de Recomendación.....	43
Gráfico 17: Mapa Estratégico	51
Gráfico 18: Flujograma Atención al Cliente.....	53
Gráfico 19: Flujograma Promoción	53
Gráfico 20: Flujograma Preparación de vehículo para Venta.....	55
Gráfico 21: Flujograma Venta con parte de pago vehículo	57
Gráfico 22: Flujograma Venta al Contado.....	59
Gráfico 23: Flujograma Venta Crédito Directo	61
Gráfico 24: Flujograma Venta Crédito Bancario.....	63
Gráfico 25: Flujograma Compra Vehículo Persona Natural	65
Gráfico 26: Flujograma Compra vehículo a Concesionaria	67
Gráfico 27: Flujograma Contabilidad	69
Gráfico 28: Flujograma Limpieza de Vehículo	71
Gráfico 29: Flujograma Matrícula de Vehículo.....	73
Gráfico 30: Flujograma Levantamiento de Prenda de Vehículo	75
Gráfico 31: Indicador de Liquidez.....	76

Gráfico 32: Indicador Endeudamiento.....	77
Gráfico 33: Indicador Rentabilidad	78
Gráfico 34: Indicador Costo Medio de las Ventas.....	79
Gráfico 35: Indicador Clientes Atendidos	80
Gráfico 36: Ventas por Internet	81
Gráfico 37: Indicador Ventas por Vendedor.....	82
Gráfico 38: Indicador Rotación de Inventarios.....	83
Gráfico 39: Indicador Ventas con Crédito Bancario	84
Gráfico 40: Indicador Capacitación de Personal	85
Gráfico 41: Indicador Cultura Organizacional	86
Gráfico 42: Indicador Infraestructura	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°. 1: Personal de la Empresa	31
Tabla N°. 2: Población.....	31
Tabla N°. 3: Significado de Variables Cálculo de Muestra.....	32
Tabla N°. 4: Aplicación de encuestas	36
Tabla N°. 5: ¿Cómo nos conoció?	37
Tabla N°. 6: Grado de satisfacción de vehículos adquiridos	38
Tabla N°. 7: Motivos para adquirir un vehículo	39
Tabla N°. 8: Atención brindada por colaboradores	40
Tabla N°. 9: Eficiencia y eficacia en procesos ejecutados	41
Tabla N°. 10: Medios para conocer más a la empresa.....	42
Tabla N°. 11: Posibilidad de Recomendación	43
Tabla N°. 12: Confirmación de Misión	44
Tabla N°. 13: Confirmación de Visión y Principios.....	46
Tabla N°. 14: Matriz FODA	48
Tabla N°. 15: Determinación de temas estratégicos	49
Tabla N°. 16: Temas Estratégicos	50
Tabla N°. 17: Proceso Atención al Cliente.....	52
Tabla N°. 18: Proceso Promoción de vehículo	52
Tabla N°. 19: Proceso de Preparación de vehículo para Venta	54
Tabla N°. 20: Proceso de Venta parte de pago vehículo	56
Tabla N°. 21: Proceso Venta al Contado	58
Tabla N°. 22: Proceso Venta Crédito Directo	60
Tabla N°. 23: Proceso Venta Crédito Bancario.....	62
Tabla N°. 24: Proceso Compra Vehículo Persona Natural.....	64
Tabla N°. 25: Proceso Compra Vehículo a Concesionaria.....	66
Tabla N°. 26: Proceso Contabilidad	68
Tabla N°. 27: Proceso Limpieza de vehículo	70
Tabla N°. 28: Proceso Matrícula de Vehículo	72
Tabla N°. 29: Proceso Levantamiento de Prenda de Vehículo.....	74
Tabla N°. 30: Ingreso de Datos.....	88
Tabla N°. 31: Resumen Indicadores	89

Tabla N°. 32: Cuadro de Mando Integral	91
--	----

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta	98
ANEXO 2: Entrevista	100

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como finalidad contribuir al desarrollo empresarial en base al aumento del impacto, la eficiencia y eficacia de las operaciones de la empresa “Feria del Auto Seminuevos” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo a través del Diseño de un Modelo de Gestión Comercial. Para el desarrollo del mismo se ha aplicado un análisis FODA, confirmación de la cultura organizacional, indicadores financieros y de gestión, establecimiento de metas y estrategias en el cuadro de mando integral complementado con el método de semaforización que facilita la medición del grado de cumplimiento de los objetivos propuestos de acuerdo a la perspectiva financiera, de clientes, procesos internos y de aprendizaje; por medio de una escala de: óptimo, tolerable y deficiente en base a colores como: verde, amarillo y rojo respectivamente. La propuesta establece un modelo de negocio como referencia que organiza y controla las actividades comerciales, la relación con los clientes y gestiona la fuerza de ventas de manera clara y precisa; permitiendo el logro de los objetivos organizacionales y por ende tener una mejora continua. Se recomienda que la alta dirección administre esta herramienta de gestión comercial para que se lidere los procesos de control y medición de manera periódica y se tome medidas correctivas en caso de ser necesarias, y así se alcancen las metas establecidas.

PALABRAS CLAVES: DISEÑO, MODELO DE GESTIÓN, GESTIÓN COMERCIAL, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, SEMAFORIZACIÓN

Ing. Edwin Patricio Pombosa Junez
DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

This research is intended to design a Commercial Management Model for the private enterprise named "Feria del Auto semi-nuevos" from Riobamba city in Chimborazo Province and order to contribute to the business development by the impact of the business operation effectiveness and efficiency. In the aim of this study, the FODA analysis was carried out in regarding not only the enterprise culture but also business environment as well as the management and economic indexes for establishing the business aims and the proper strategies for fulfilling targets by plotting them in the integral managerial chart complemented by the Semaphore Method, which facilitates business target achievement assessment and accountability in regarding to the economic perspective, the customer perspective, the internal management and learning processes by stating measurement scales like optimal level which accounts for the green color, yellow for tolerable level, and red for the deficient levels. This study proposal states a business management model as a reference for organizing and control of the business commercial management operations, and customer-enterprise relationships in promoting effective selling of the enterprise products. Which allows to achieve the institutional goals and therefore a continuous improvement in the business commercial operating, thus, it is advisable for the management staff to implement and manage the management model of this study proposal to lead and keep regular assessment and control all process of the business commercial operations to make right decisions for the necessary correctness aimed to the achieve the enterprise goals.

**RESEARCH KEY WORDS: <DESIGN> <MANAGEMENT MODEL>
<COMMERCIAL MANAGEMENT> <THE INTEGRAL MANAGERIAL
CHART> <SEMAPHORE METHOD>.**

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al Diseño de un Modelo de Gestión Comercial para la Empresa “Feria del Auto Seminuevos” de la Ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, el cual se refiere a la creación de una referencia para la empresa en cuanto a las actividades comerciales a desarrollar de manera que se ejecuten eficiente y eficazmente con relación a los clientes y demás factores.

Este trabajo está desarrollado de acuerdo a una investigación exploratoria, descriptiva y de campo; en la que se identificará la problemática, se recopilará información que sirva de sustento para el análisis y sobre todo se realiza un estudio interno y externo en la empresa en el que de primera mano se recogerá datos para la realización del trabajo de investigación.

Esta investigación ha surgido debido a que no se cuenta con una estructura comercial y por lo tanto las estrategias no se encuentran relacionadas con la cultura organizacional; siendo una gran dificultad para el logro de los objetivos de la empresa.

El trabajo comprende cinco capítulos, que se encuentran estructurados de la siguiente forma:

El capítulo I, especifica el problema de la empresa formulado a partir de las debilidades encontradas en la misma a través de un estudio preliminar, en donde se justifica la investigación realizada. Es así como se propone el tema, considerando la gran relevancia de un Diseño de un Modelo de Gestión Comercial en la empresa.

El capítulo II, el marco teórico recopila la información bibliográfica iniciando con los conceptos fundamentales de Gestión, Modelo de Gestión, Gestión Comercial, Planificación Comercial, Marketing y todas sus características, se definió de manera amplia los indicadores de gestión y el cuadro de mando integral con cada perspectiva y el método de semaforización.

El capítulo III, contempla el planteamiento de las hipótesis, se estableció el tipo de investigación, métodos, técnicas e instrumentos para llevar a cabo el trabajo; aquí se establece la población y la muestra con la que se realizó el estudio con respecto a la aplicación de la entrevista al personal de la empresa y encuestas a los clientes.

En el capítulo IV, se realiza el Diseño de Modelo de Gestión Comercial basado en el análisis FODA, en el que se pudo conocer las fortalezas, debilidades, fortalezas y amenazas que permitieron determinar los objetivos estratégicos, relacionarlos a través del mapa estratégico para luego desarrollar los indicadores con el fin de medir la gestión comercial y establecer metas para incorporarlas en el Cuadro de Mando Integral. Es en esta herramienta en la que se propone el control de la gestión organizacional de manera integral por medio del método de semaforización.

Finalmente en el capítulo V, se emite las conclusiones pertinentes de acuerdo a un análisis global del trabajo de investigación y con el que se sugerirá a la administración acciones correctivas de cumplimiento inmediato, para en lo posible eliminar las debilidades de la empresa o al menos contrarrestarlas ya que al existir factores externos no se pueden controlar completamente.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el año 2006 la empresa Feria del Auto Seminuevos fue creada por iniciativa del Ingeniero en Empresas Jacinto Rosales, quien en base a su experiencia en autos, emprendió su propia firma comercial, con el fin de brindar productos y servicios de calidad, comprometido con el crecimiento y bienestar de sus colaboradores para cubrir la demanda del parque automotor de la ciudad de Riobamba.

El desarrollo de la empresa se ha visto afectado por la inestabilidad económica del sector en cuanto a la actividad comercial de autos, no se cuenta con una planificación adecuada de promoción y publicidad, carece de un manual de funciones que sumado a la falta de personal capacitado no permiten un desempeño eficiente en el área de ventas.

Las exigencias del mercado cada vez son más complejas y principalmente no se cuenta con una estructura comercial apropiada, en donde la estrategia se interrelacione entre los procesos, tecnología y personas; los mismos que deberían estar alineados a la visión, misión y valores de la empresa para que le permita lograr los objetivos propuestos.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo el diseño de un Modelo de Gestión Comercial para la Empresa “Feria del Auto Seminuevos” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo; contribuirá al desarrollo empresarial en base al aumento del impacto, la eficiencia y eficacia de las operaciones?

1.1.2 Delimitación del Problema

Empresa “Feria del Auto Seminuevos” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión Comercial para la Empresa “Feria del Auto Seminuevos” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo; que contribuya al desarrollo empresarial en base al aumento del impacto, la eficiencia y eficacia de las operaciones.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar el marco teórico que sirve de sustento para desarrollar un Modelo de Gestión basado en la identificación de oportunidades con relación al área de ventas.
- Utilizar el método de semaforización que permita diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales y el desarrollo empresarial.
- Presentar un Diseño de un Modelo de Gestión Comercial en la empresa, para definir las estrategias y políticas comerciales tendientes a incrementar los signos de la empresa.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El Diseño de un Modelo de Gestión Comercial a la Empresa “Feria del Auto Seminuevos” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo; al fundamentarse en la teoría existente con respecto a Gestión Comercial y Marketing permite obtener un soporte para la adaptación de la teoría administrativa con las condiciones de la empresa y de esta manera establecer un modelo a seguir en un período determinado con relación a las ventas.

Un Modelo de Gestión Comercial contribuirá a la ejecución de las tareas en el ámbito de ventas y marketing a través de la utilización de técnicas como: Análisis FODA, encuestas y entrevistas a clientes y colaboradores para realizar un estudio del ambiente y las capacidades de la empresa con el fin de organizar y controlar las actividades comerciales, la relación con los clientes y gestionar la fuerza de ventas.

La Gestión Comercial es de vital importancia en la organización para dirigir procesos de comercialización con el propósito de alcanzar el objetivo comercial para el 2016 que es “Incrementar las ventas en un 10% con respecto al año anterior, logrando un mayor posicionamiento en el mercado y satisfaciendo a los clientes con eficiencia y eficacia”; además representa un componente clave para el diseño y evaluación de estrategias de ventas que estructuren un modelo de negocio propio que lleve a la mejora continua a la empresa Feria del Auto Seminuevos.

La ejecución de este trabajo de investigación no solo servirá de aporte para la empresa “Feria del Auto Seminuevos” de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo y su administrador, sino que me permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos en mi formación académica con el fin de proponer soluciones a los problemas previamente diagnosticados en la entidad, y al mismo tiempo obtener experiencia para el desarrollo de mi vida profesional.

Elaborar esta propuesta investigativa es factible considerando la disponibilidad y voluntad del gerente propietario y del personal de la empresa “Feria del Auto Seminuevos” de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, al proporcionar la información requerida y colaborar en el desarrollo del trabajo de investigación que se complementa con una propuesta.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

Buenastareas.com (2012, septiembre, 25). Marco Teórico Gestión Comercial y Ventas. Recuperado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Marco-Teorico-Gestion-Comercial-y-Ventas/5511323.html>

La gestión comercial es un término usado para describir las disciplinas de negocios no técnicos de una empresa u organización, en particular la administración de los ingresos y gastos para generar un retorno financiero. Sus orígenes parecen remontarse a las industrias de defensa y la construcción en el Reino Unido en la década de 1950.

El instituto de Gestión Comercial define Gestión Comercial como: La identificación y desarrollo de oportunidades de negocio y la gestión rentable de los proyectos y contratos, de principio a fin.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Gestión

Vilcarrero R, Raul. (2013). *La Gestión en la Producción*. Universidad Tecnológica del Perú. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/gestion.html>

Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal.

La gestión básicamente ejecuta la planificación dada por la administración de una empresa, en este caso, con el propósito de conseguir un beneficio; es aquí donde el factor humano resulta relevante para la consecución de los objetivos organizacionales. Es necesario considerar que para una adecuada gestión debe estar vinculada a una

correcta planificación debido a que la gestión empresarial involucra todos los aspectos de una organización de manera global.

2.2.1.1 Gestión Comercial

GestioPolis.com Experto. (2001, marzo 16). ¿Qué es gestión comercial? Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/que-es-gestion-comercial/>

La gestión comercial es la función encargada de hacer conocer y abrir la organización al mundo exterior, se ocupa de dos problemas fundamentales, la satisfacción del cliente y la participación o el aumento de su mercado, dado esto, es necesario desarrollar, un sistema adecuado de calidad, un departamento de servicio al cliente eficiente y productos o servicios de calidad.

(...) se centra en cómo resolver operativamente los dilemas planteados en la estrategia corporativa:

- Cómo orientar los aspectos relacionados con el marketing mix.
- Cómo adecuar los sistemas de información a la gestión comercial.
- Cómo estructurar y dimensionar la organización comercial.
- Cómo agilizar la sistemática comercial.

(Nunes, 2015) afirma “La gestión comercial es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, que se encuentra en cualquier organización y que se ajustan a la ejecución de tareas de ámbito de ventas y marketing (...)”

Resulta de suma importancia la gestión comercial en una organización para el logro de los objetivos estratégicos de la misma, debido a que es un componente clave para el seguimiento de las operaciones comerciales.

2.2.1.2 Modelo de Gestión

López, R. (2001). Modelos de Gestión de Calidad. Recuperado de <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>

Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización.

Un modelo de gestión ayuda a determinar una referencia en una organización para establecer las mejoras en base a las debilidades diagnosticadas con el fin de desarrollar y ejecutar actividades y políticas coherentes; posibilitando medir en el tiempo de acuerdo a criterios determinados y así identificar el grado de avance de la aplicación del modelo.

2.2.2 La Planificación Comercial y el Marketing

2.2.2.1 Planificación Comercial

Esic.edu Executive. (2014). Planificación Comercial. Recuperado de http://www.esic.edu/documentos/executive/pdf/3327_C.pdf

Uno de los grandes retos actuales es el de adquirir, desarrollar y mejorar las capacidades de gestión de los aspectos comerciales dentro de la empresa. Para ello debe realizarse una adecuada planificación de la actividad de ventas, al mismo tiempo que hay que abordar la gestión y dirección del departamento comercial de cara a mejorar su rentabilidad, en particular, y el de la empresa en general.

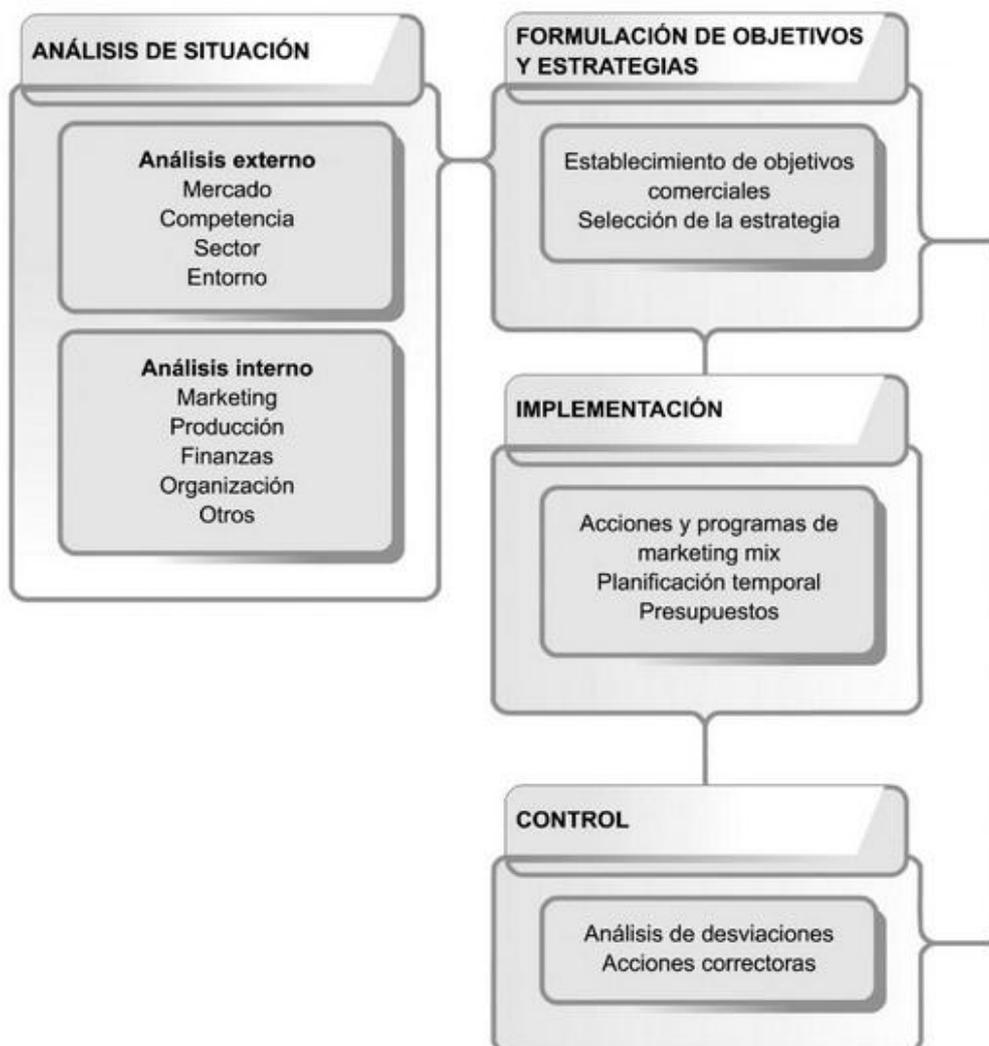
La planificación de la gestión comercial permite conseguir los objetivos establecidos, adquirir los conocimientos precisos para la organización y control de los resultados; como también establecer una adecuada relación con los clientes con el fin de lograr una mayor rentabilidad y fidelización.

Una correcta planificación comercial requiere de un proceso propositivo de toma de decisiones para definir los objetivos y las estrategias comerciales; tomando en cuenta la importancia de la valoración del plan y la implantación de mejoras.

“Por planificación comercial debemos entender el análisis de la situación interna y externa, la determinación de los objetivos comerciales y la formulación de estrategias conducentes a ellos, así como su implementación y control” (García et al, 2005, p.5).

El proceso de planificación comercial sigue el siguiente esquema:

Gráfico 1: Proceso de Planificación Comercial



Fuente: Gestión comercial de la pyme. Herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente su empresa. (Ideaspropias).

2.2.2.1.1 Elementos de la Planificación Comercial

Gráfico 2: Elementos de la Planificación Comercial



Fuente: http://personales.upv.es/igil/Trans_ISC/planif_comer.pdf

Realizado por: El Autor

2.2.2.1.2 Características de la Planificación Comercial

Gestión y Administración.com. Recuperado de <http://www.gestionyadministracion.com/planificacion/planificacion-comercial.html>

La planificación comercial en una empresa implica que la mayoría de los altos ejecutivos de la misma realicen un estudio anticipado a todos los objetivos en mente (...) toda empresa, sin importar si envergadura o a que se dedique, cuenta con una correcta planificación comercial, ya que esta será la llave para alcanzar todos los objetivos perseguidos.

Básicamente establecer prioridades con relación a las metas organizacionales ayuda a enfrentar los diversos factores que se pueden ir presentando en el transcurso de la planificación de manera eventual; para lo cual se requiere un accionar oportuno de acuerdo a los métodos de la planificación comercial.

Considerando lo que en Gestión y Administración.com mencionan que la responsabilidad radica en la alta administración debido a que son ellos quienes conocen de manera global a la empresa y de esta forma podrán identificar fácilmente los factores que pueden influir en el desempeño de la misma.

2.2.2.2 Marketing

Una forma útil de entender el marketing es a partir del concepto de relación de intercambio, puesto que constituye el objeto de estudio del marketing. Una relación de intercambio es un acto de comunicación entre dos o más partes, en el que estas se entregan mutuamente algo valioso y útil para ambas. Mediante el intercambio las personas obtienen los productos que necesitan. Aunque las relaciones de intercambio han existido siempre (...). (Casado y Sellers, 2006, p.15).

El marketing últimamente es un tema que todas las empresas consideran como fundamental frente a las exigencias del mercado que obliga a los empresarios a ser más competitivos e innovadores; como anteriormente se menciona el marketing no es un tema de hoy, sino que, desde hace muchos años se contempla la relación de aquel intercambio que apuntala el marketing y eso como todos sabemos ha existido siempre.

Hoy quizás el mercado debido a su globalización ha sufrido cambios pero en esencia el marketing sigue constituyéndose en el concepto básico para el desarrollo comercial de una organización a través de la satisfacción de las necesidades de cierto mercado meta.

Muñiz, R. (2016). Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>

Una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de nuestra empresa, basándonos para ello en las respuestas que ofrezcamos a las demandas del mercado, ya hemos dicho que el entorno en el que nos posicionamos cambia y evoluciona constantemente, el éxito de nuestra empresa dependerá, en gran parte, de nuestra capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios. Debemos ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios

futuros que experimentará el mercado afectarán a nuestra empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en nuestro beneficio.

Otra definición de Marketing nos la proporciona American Marketing Association (AMA), que menciona que es: “la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario” AMA (Committee on Definitions, 1960, p. 15).

Es aquí donde se ve el trabajo clave que realiza el responsable de marketing de una empresa, demostrando su grado de pertinencia.

(...) el responsable de marketing debe ocuparse del conocimiento de las necesidades de los clientes y la estimación del potencial de la empresa y de la competencia, para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia. (Sainz de Vicuña, 2013, p.38)

Concluyendo de esta manera Linares, L. (2009) en que, el Marketing es la realización de actividades comerciales propiamente dichas que llevan los productos al consumidor satisfaciendo sus necesidades y permitiendo a la empresa conseguir sus objetivos.

De acuerdo a Kotler y Armstrong, el marketing arroja resultados satisfactorios cuando se tiene un debido control, puesto que el control de marketing, como mencionan los autores es un: “Proceso de medir y evaluar los resultados de estrategias y planes de marketing, y tomar medida correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos de marketing” (p.68).



Gráfico 3: Marketing

Fuente: Luis Linares. (2009). Recuperado de http://www.marketeando.com/2009/04/origen-del-termino-y-concepto-del_6994.html

Realizado por: El Autor

“Para una empresa o negocio con mentalidad innovadora, el marketing abarca la necesidad de integrar y coordinar las diversas funciones que han sido asignadas al departamento de marketing (...)” (Escudero, 2011 p.71)

Tomando en cuenta lo anterior se puede decir que la empresa no solo debe integrar las actividades del departamento de marketing sino que éste debe combinar su trabajo con el de las demás funciones existentes en la empresa.

2.2.2.2. 1 Objetivos del Marketing

Los objetivos del Marketing son: El volumen de ventas, la participación en el mercado y la contribución a las utilidades. (Davis, 1988 p.40)

El Marketing en sí tiene como finalidad incrementar las ventas de la empresa, teniendo un mejor posicionamiento dentro del mercado que le permita elevar su rentabilidad.

Martorell, Guillermo (2008) en el blog Marketing Democrático, manifiesta que los objetivos que tiene el marketing son tres, que son: captar, fidelizar y posicionar; donde inicia con seducir al cliente, seguidamente lo satisface; estas dos primeras tienen gran

relación con la venta del producto o servicio pero la última tiene que ver con establecer un vínculo estrecho entre el cliente y el producto para así lograr un buen posicionamiento a la largo del tiempo.

2.2.2.2.2 Funciones del Marketing

(Escudero, 2011 p.71)

Las funciones del marketing incluyen actividades como: desarrollo del producto, distribución física, control y previsiones, política de precios, publicidad y promoción, estudio y análisis del mercado (...)

(...) la planificación, el planteamiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y el control de esta actividad (...) son las principales preocupaciones en las que trabaja el un responsable de marketing.

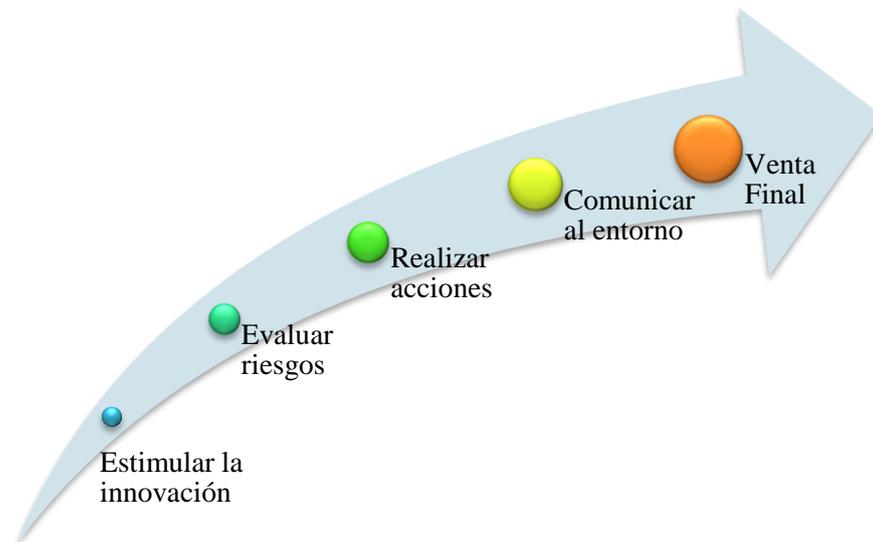
Un elemento básico dentro del marketing se encuentra la satisfacción y retención de clientes; según como lo menciona Baena (2011):

La satisfacción de los consumidores con un determinado producto es un elemento esencial para que la empresa que lo comercializa logre retenerle como cliente. En este sentido, podemos definir la satisfacción como el grado en que un determinado bien se ajusta a las expectativas previamente generadas acerca del producto por el consumidor. (p.34)

La empresa debe tomar en cuenta que la satisfacción se centra en las expectativas que los consumidores tienen sobre un producto o servicio y que basan sus decisiones en aspectos como: la calidad y el valor; y bajo estos parámetros encuentran relativamente su satisfacción.

2.2.2.2.3 Utilidad del Marketing

Gráfico 4: Utilidad del Marketing



Realizado por: El Autor

Fuente: http://personales.upv.es/igil/Trans_ISC/planif_comer.pdf

2.2.2.2.4 Plan de Marketing

La estrategia de marketing identifica la situación actual de su negocio y fija metas de corto y largo plazo para el futuro. Si no existe un plan, lo más probable es que los esfuerzos de marketing sean reactivos, en vez de proactivos.

(...) El plan de marketing se debe utilizar para medir como marcha el negocio, que se ha hecho y que es preciso cambiar en el futuro. Una vez elaborado no se convierte en algo estático, sino más bien en un documento de trabajo flexible. Casi todos los planes de marketing se revisan anualmente. (Cyr y Douglas, 2004, p. 11)

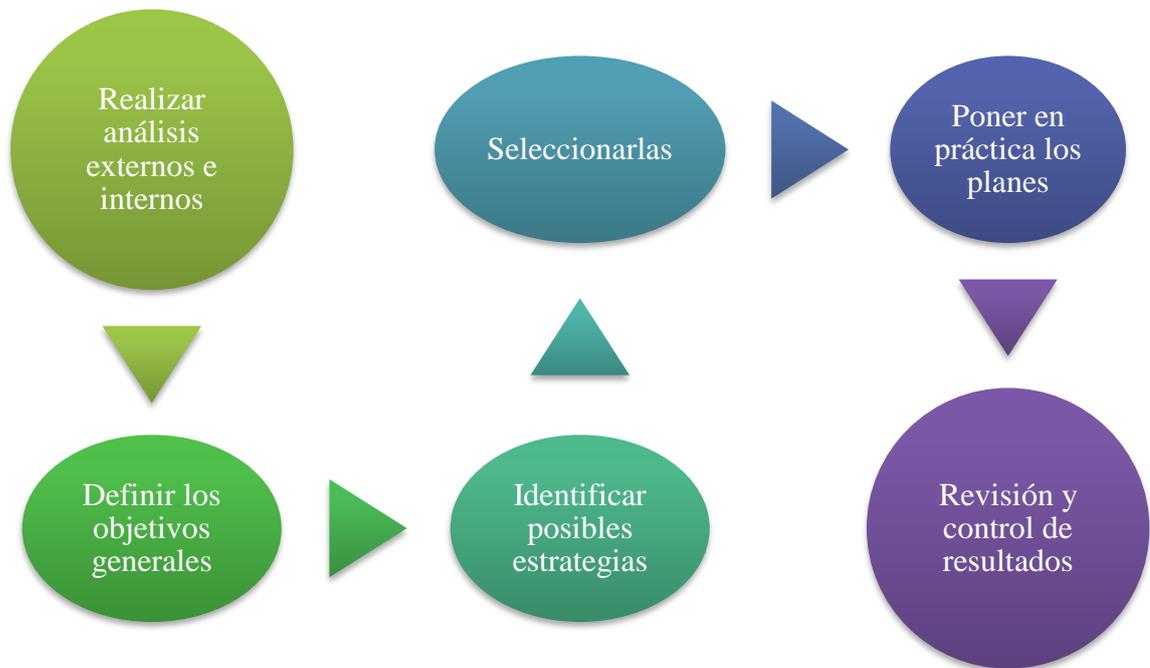
El plan de marketing resulta una herramienta de control con respecto a las estrategias establecidas y su alcance con respecto a los objetivos comerciales que se tenga previsto.

La empresa de acuerdo a sus actividades y necesidades, es quien elabora su plan de marketing de manera analítica para que sea comprensible y práctico.

Resulta indispensable revisar y actualizar el plan de acuerdo a los cambios que pueden haberse dado en la organización; solo así seguirá siendo funcional esta herramienta.

Para realizar el Plan de Marketing se debe considerar las etapas que lo componen:

Gráfico 5: Componentes del Plan de Marketing



Fuente: Publicaciones Vértice S.L. (2008)

Realizado por: El Autor

2.2.2.2.4.1 Tipos de Planes de Marketing

Millán et al. (2013) indica:

Plan de Marketing a largo plazo: presenta una duración de 3 y 5 años. Describe los posibles elementos que afectan a la vida de la organización durante este periodo. Incluye los objetivos a largo plazo, como alcanzar un posicionamiento determinado, y plantea las principales estrategias y acciones a desarrollar para alcanzar dichos objetivos.

Plan de Marketing anual: a partir de los objetivos estratégicos definidos en el Plan anterior, la empresa diseña acciones concretas para alcanzarlos. Está basado

en las tendencias a corto plazo, y refleja los costes e ingresos esperados, como lograr un número de ventas o una cuota d mercado. (p.17)

Los planes de marketing deben relacionarse entre sí de manera que coherentemente los objetivos a corto plazo se basen en las metas a conseguir a largo plazo.

2.2.2.2.5 Marketing Mix

Pixel Creativo S.A.C. (2014) indica que:

En el transcurso de la década de 1950, El profesor Neil Bourden de la "Escuela de Negocios de Harvard", redefinió la posición del Jefe de Marketing de toda empresa, desarrollando el "Marketing Mix" como una táctica fundamental, con la finalidad de concretar determinados objetivos y crear lazos más cercanos con los clientes. (...)

Las variables desarrolladas por Bourden fueron 12 en sus orígenes: Planeación del producto, Precio, Marca, Canales de distribución, Personal de Ventas, Publicidad, Promoción, Empaque, Exhibición, Servicio, Distribución, Investigación.

Como es de conocimiento publico, el mundo del marketing no es estático y como la sociedad en sí, siempre se mantiene en constante evolución, es así que a fines de los 50, Jerome McCarthy, profesor de Marketing en la Michigan State University , condensó estas variables a solamente 4, las cuales se conocen actualmente como las 4 P del Marketing o Marketing Mix.

Con base a lo anteriormente mencionado se puede identificar la evolución del Marketing, de acuerdo a los requerimientos del mercado. El aporte de los expertos es muy importante pero cabe recalcar que así como en un inicio el concepto de marketing mix comprendía 12 aspectos, que en su momento fueron indispensables, se ha llegado a tener tan solo 4 elementos que representan los puntos clave para el desarrollo empresarial.

“El marketing mix es un concepto de marketing que recoge todas las herramientas a disposicion de los marketers para desarrollar acciones eficientes y alcanzar sus objetivos de penetracion y de venta en el mercado objetivo” (50.MINUTOS. es, p.2)

En definitiva este concepto permite integrar los elementos claves de una empresa con el fin de interrelacionarlas a través de las estrategias comerciales que en su conjunto permiten el logro de los objetivos organizacionales; y asi también se menciona que:

(...) el marketing mix constituye un instrumento fundamentalmente estrategico y tactico. Esto implica que el directivo de marketing debe llegar a dominar la praxis estrategica de cada uno de sus componentes, para poder integrar, a su vez, una mezcla que responda a un enfoque estrategico claro y definido en funcion, (...) de los objetivos de mercado que se deseen alcanzar. (Soriano, 1990, p.117)

McCarthy (como se citó en Dvoskin, 2004) determina que los elementos son:

Gráfico 6: Marketing Mix



Fuente: Fundamentos del Marketing (Dvoskin, 2004)

Realizado por: El autor

2.2.3 Función Comercial

Dentro de una empresa comercial resulta indispensable el proceso comercial que se llevará a cabo de acuerdo a su mercado objetivo.

La función comercial consiste en definir qué, cómo, cuándo y a quién debe venderse para obtener beneficios. Esto implica un conjunto de actividades encaminadas a detectar las necesidades de los potenciales consumidores, diseñar y realizar el producto correspondiente y ponerlo a su alcance. (E-ducativa.catedu.es, 2016, p.1)

2.2.3.1 Fases del Proceso Comercial

CCM Benchmark Group, (2016) indica el ciclo de vida de un proceso comercial, detallándolo así:

- Estudio de la empresa mediante el análisis de sus objetivos y su organización para poder desglosar todas sus actividades en procesos comerciales.
- Modelado de procesos comerciales: representación computarizada de un modelo que se parezca lo más posible a la realidad.
- Implementación de una solución: implementación de una solución BPM vinculada con un sistema de información de la empresa (aplicaciones y bases de datos).
- Ejecución: hace referencia a la etapa operacional durante la cual se implementa la solución BPM.
- Puesta a prueba: consiste en analizar el estado de los procesos por medio de una tabla de bordes que representa el funcionamiento de los procesos.
- Optimización: implica ofrecer soluciones que hagan posible mejorar el funcionamiento de los procesos comerciales.

Básicamente las fases del proceso comercial contemplan un análisis del entorno de la empresa para poder así definir una estrategia adecuada considerando los puntos débiles y los puntos fuertes de la misma. Esta estrategia una vez establecida se debe ejecutar por medio de un plan de marketing.

2.2.3.2 Investigación comercial

Para tener un amplio conocimiento del entorno de la empresa se puede recurrir a la investigación comercial, así como lo menciona (Escudero, 2011 p.125) “El objetivo de la investigación comercial es obtener respuestas y soluciones, ante cuestiones y

problemas que se plantean en el área comercial de la empresa, así como detectar y desarrollar oportunidades de negocio o la expansión a otros mercados.”

2.2.3.3 Inductores de Efectividad Comercial

- Infraestructura Organizacional. Requiere de un apropiado alineamiento de recursos y coaching para lograr la misión de ventas.
- Procesos. Reconocer procesos predecibles, replicables y medibles. Las iniciativas, estrategias y actividades de valor que guían la metodología sistémica de trabajo.
- Metodología. Principios guías, lenguaje común, métricas apropiadas.
- Métricas. Midiendo benchmarks y los desempeños más directos.
- Destrezas. Identificar “habilidades críticas” que permiten a los miembros del equipo de ventas obtener logros dentro de roles y responsabilidades definidas.
- Herramientas. Facilitar “sales pipeline”, la canalización de las fases del proceso de ventas a través de asegurar escalamientos productivos por la vía de una cultura sistémica de trabajo, y posterior automatización de la gestión de cuentas, de clientes, programa de evaluación de ventas, seguimientos de ventas semanales, planificación de ventas mensuales. (Quiroz, 2012 p. 4)

Lo primordial es identificar todos los factores del proceso comercial para de esta forma determinar cuáles son influyentes y cuáles no, y así se pueda ejecutar los diferentes procedimientos, optimizando los esfuerzos y recursos de la empresa.

2.2.4 Modelo de Gestión Comercial

Hernando, I. (01/10/2014). Modelos de Gestión Comercial: Optimizando las Fuerzas de Ventas. Recuperado de <http://www.web.overlap.net/blog/general/modelos-de-gestion-comercial-optimizando-las-fuerzas-de-ventas>; indica que:

“Un modelo de gestión comercial se define como una referencia a seguir, una representación compilada y relacionada de las actividades a desarrollar cíclicamente en un periodo de tiempo.”

Pladellorens P., Roger. (2008). Modelos de Gestión Comercial. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona. Recuperado de <http://eco.uab.es/plaes/empresa/22317cas.pdf>

Modelos de gestión comercial presenta, analiza, aplica, y valora una serie de modelos desarrollados en el área del Marketing para la toma de decisiones comerciales estratégicas de la empresa, además de presentar las herramientas de decisión y los conocimientos necesarios para diseñar un programa comercial efectivo.

2.2.4.1 Proceso para construir un Modelo de Gestión Comercial

De acuerdo a Hernando, I. (01/10/2014) tenemos los siguientes pasos para realizar un Modelo de Gestión:

- Identificar los procesos, diseñar las herramientas, establecer indicadores relacionados a estos procesos y definir estándares para los Gerentes de Ventas y Ejecutivos.
- Determinar las capacidades (aptitudes, actitudes, conocimientos y habilidades) y definir el alcance (funciones y responsabilidades) de las posiciones de Gerente y Ejecutivo.
- Definir el proceso de trabajo de los Gerentes de Ventas como impulsores del modelo, así como facilitar las herramientas para el entrenamiento, formación y desarrollo de ejecutivos.
- Comunicar el Modelo de Gestión Comercial a toda la red así como diseñar y realizar las acciones de formación para los Gerentes de Ventas y Ejecutivos.
- Diseñar un calendario de actividades para la implementación del Modelo Comercial, definir a los responsables de las tutorías y seguimiento y acompañar en el terreno.
- Realizar un seguimiento para la medición de indicadores así como definir los planes de comunicación y de mejora en función a la evolución de los indicadores.

2.2.5 Herramientas de Gestión

Gestionadministración.com (2016) “(...) las herramientas de gestión tienen por objetivo concebir, planificar, coordinar, ejecutar y realizar el correspondiente control de las políticas y procedimientos (...); es así como las herramientas permiten llevar a cabo la planificación de una empresa de manera que sean desarrolladas adecuadamente y según los requerimientos de la empresa.

Haciendo énfasis a lo mencionado anteriormente podemos indicar que una herramienta de gestión son los indicadores de gestión, los cuales deben ser implementados en la empresa de acuerdo a lo que se quiere medir y sobre todo aplica acciones correctivas.

2.2.5.1 Indicadores de Gestión

Recuperado de:

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cualitativa del comportamiento o desempeño de toda una organización o una de sus partes (...) cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

“Cada empresa debe analizar su realidad y la del sector y mercado en el que le ha tocado desarrollarse. Así pues se podrán utilizar indicadores denominados ratios de gestión” (González, 2004, p. 34)

Resulta importante la aplicación de indicadores en cuanto al desempeño de los procesos de la empresa, considerando la propuesta de un Modelo de Gestión Comercial, en donde será vital medir el grado de ejecución y los resultados obtenidos.

Las empresas requieren controlar las actividades que ejecuta y con esto poder llevar un proceso de mejora, considerando que a través de los indicadores se establecerá un estándar y bajo este se determinará si su desempeño es el óptimo o no.

Sin embargo al momento de aplicar métodos de medición ocurren ciertos problemas como menciona Salgueiro (2001):

1. La información que proviene de los enfoques tradicionales de medición se refiere a datos ya pasados; en ellos se corre el peligro de que queden obsoletos y suelen tener una utilidad relativa.
2. Los indicadores no suelen estar relacionados entre sí y no suelen tener un enfoque integrador hacia la empresa en su conjunto.
3. No dice nada de los aspectos intangibles. (...)

Dentro del aspecto comercial es necesario llevar un proceso de medición, ya que permite un correcto control de las actividades comerciales, para una posterior toma de decisiones de manera coherente y oportuna. Los indicadores de gestión como se menciona antes permiten tener conocimiento de la empresa de forma precisa y a continuación se indica algunos índices con relación a la satisfacción de los clientes que dentro de este trabajo de investigación resulta indispensable.

Índice de Retención de Clientes (IRC). Porcentaje de clientes que compran nuevamente productos comercializados por la empresa. El objetivo es que esta cifra aumente, o al menos no varíe.

Índice de Conversión de Clientes (ICC). Porcentaje de clientes potenciales que finalmente, adquieren el producto.

Índice de Recuperación de Clientes (IRC). Porcentaje de clientes que dejan de comprar los productos o servicios comercializados por la empresa, pero a los que, sin embargo, es posible atraer de nuevo mediante una política de incentivos.

Índice del Desgaste de Clientes (IDC). Porcentaje de clientes que no vuelve al comprar productos o servicios de la empresa. (...) un valor en aumento a lo largo del tiempo, debe ser motivo de preocupación para cualquier compañía, con independencia del sector que opere.

Índice de Referencias (IR). Número de ventas producidas en la empresa gracias a la atracción de nuevos clientes fruto de las recomendaciones recibidas por

parte de los clientes actuales. Todas las empresas deben orientar sus esfuerzos a registrar IR elevados. (...)

Índice del Tiempo de Vida de un Cliente (VTV). Valor actual neto de los ingresos generados por un determinado cliente durante su periodo de vida el LTV sirve para identificar a los clientes que más “valen” y a los que, por tanto, las empresas deben dirigir sus esfuerzos para retenerlos. (Baena, 2011, p.34-35)

2.2.5.2 Balance Scorecard

Flores, E. y Mancinas, M. Conociendo Balanced Scorecard. Instituto Tecnológico de Sonora. Recuperado de

http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa14/balanced_scorecard/index.htm

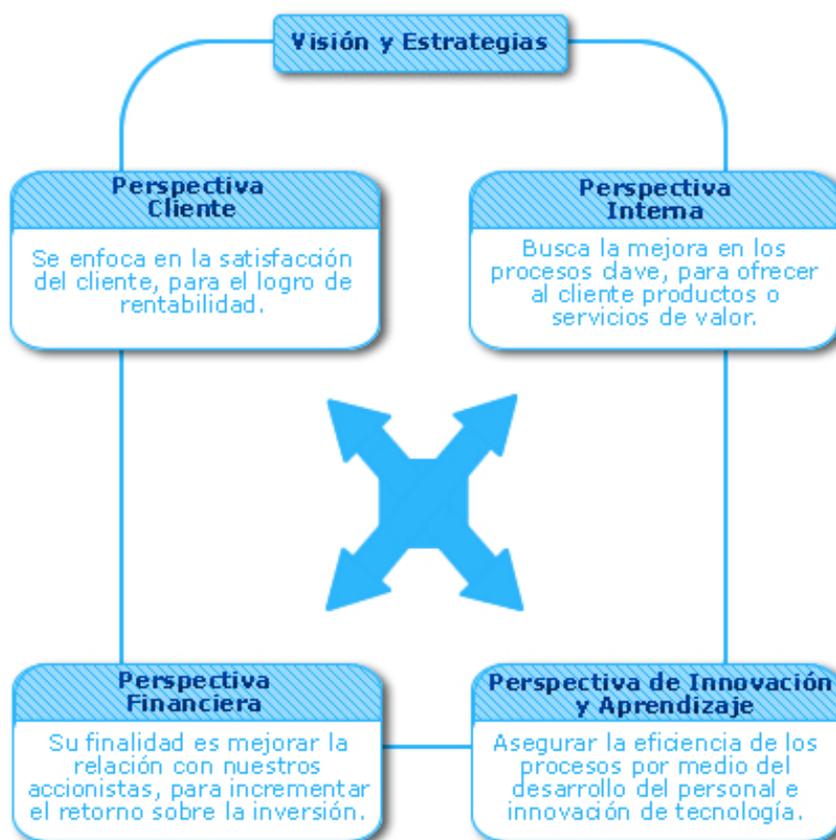
Balanced Scorecard (BSC), también conocido en español como Cuadro de Mando Integral (CMI), es un sistema de gestión que responde a las preguntas más importantes que se deben hacer ante la responsabilidad de sacar adelante un negocio, ¿cómo nos ven nuestros clientes?, ¿qué procesos internos debemos mejorar?, ¿qué podemos mejorar para crear valor? y ¿cómo nos vemos ante los accionistas?

Crece negocios (2011) “Los principales aspectos que controla el balanced scorecard son las finanzas (los ingresos, los costos, etc.), la calidad (el producto, la atención al cliente, etc.), los procesos internos, y la capacitación del personal.”

El Balance Scorecard es “(...) una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.” (Amo, 2010, p. 10-11). Esta herramienta permite a las organizaciones establecer objetivos de acuerdo a las diversas perspectivas que de acuerdo a Kaplan y Norton, se pueden clasificar en: perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos, perspectiva financiera y perspectiva de innovación y aprendizaje.

Gráfico

7:



Perspectivas del BSC

Fuente: Flores y Mancinas “Conociendo Balanced Scorecard.”

2.2.6 Semaforización

Flores, E. y Mancinas, M. Conociendo Balanced Scorecard. Instituto Tecnológico de Sonora. Recuperado de:

http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa14/balanced_scorecard/index.htm

Para llevar a cabo la medición del cumplimiento de los objetivos, la gerencia puede apoyarse con tecnología, la que le sirve para recolectar, reportar y analizar información de BSC a partir de los indicadores.

Para distinguir el progreso de cada indicador, las tecnologías de medición semaforizan con base en su avance, utilizando los colores verde, ámbar y rojo.

Gráfico 8: Semaforización

-  El **verde** representa que el indicador está igual o por arriba de la meta planteada, en otras palabras, que el objetivo se haya cumplido o superado la meta.

-  El color **ámbar** se utiliza para mostrar un avance por debajo de lo esperado (meta), pero en un término aceptable, es decir, se representa con ése color cuando el objetivo regularmente es cumplido.

-  Por último, el color **rojo** señala que el indicador, está altamente desfasado de la meta que se había propuesta para el mismo, por lo tanto indica que el indicador no se ha cumplido.

Fuente: Flores, E. y Mancinas, M. Conociendo Balanced Scorecard

La semaforización ayuda a identificar con mayor facilidad el estado de las metas por cumplir, a través de colores permite una mejor toma de decisiones, para que de manera oportuna se trabaje sobre las metas que tienen dificultades o se haya desviado la meta, con esta metodología la gestión podrá ejecutar acciones concretas en base a las estrategias comerciales y se conseguirá un óptimo desempeño dentro de la organización.

2.2.6.1 Tipos de Semaforización

Inghenia Uruguay SLR (2009) Automatización de Semáforos en los Indicadores del Balanced Scorecard. Recuperado de: <http://inghenia.com/wordpress/2009/09/05/automatizacion-de-semaforos-en-los-indicadores-del-balanced-scorecard/>

Los semáforos (verde, amarillo, rojo) son una herramienta muy efectiva de comunicación a la hora de mostrar el estado de un indicador asociado con un nodo estratégico de la organización, sectores o individuos. (...)

Semáforos Cuantitativos

La mayoría de nuestros indicadores estarán basados en fuentes de datos numéricos (mediciones), las que nos brindarán como mínimo la siguiente información:

- **Periodo medido**, por ejemplo Enero/2009
- **Valor Real**
- **Valor Esperado**
- **Valor Crítico**, el que generalmente se expresa como un porcentaje del Valor Esperado.

Para este tipo de indicadores resulta bastante sencillo calcular un semáforo. Supongamos que se trata de un indicador “mas es mejor”, el color del semáforo se puede determinar de la siguiente forma:

- **Verde** Si el valor Real es igual o mayor que el Valor Esperado
- **Amarillo** Si el Valor Real es igual o mayor que el Valor Crítico pero menor al Valor Esperado
- **Rojo** Si el Valor Real es menor al Valor Crítico

Semáforos Cualitativos

En algunos casos no es posible o conveniente utilizar fórmulas matemáticas para derivar métricas que nos permitan cuantificar el estado de un indicador. Esta situación se da sobre todo en indicadores compuestos, cuyo estado resulta del análisis de varios indicadores conceptualmente distintos. (...)

El sistema que implemente este tipo de determinación de estado, debe ser lo suficientemente flexible como para dar la libertad de construir estas reglas tomando en cuenta las circunstancias de cada indicador en particular. Las reglas deben permitir, entre otras cosas:

- Evaluar el estado de la totalidad de los indicadores fuente
- Evaluar el estado de la mayoría

- Evaluar el estado de “al menos uno” de esos indicadores
- Evaluar el estado de determinado o determinados indicadores en particular.

Esto es importante porque permite asignar mayor peso a un indicador en particular.

La forma común de semáforo cualitativo consiste en una serie de reglas “al menos uno”. Si bien es simple de implementar, en algunos casos el esquema es demasiado estricto:

- **Verde** Si todos los indicadores fuente están en verde.
- **Amarillo** Si hay algún indicador fuente en amarillo pero ninguno en rojo.
- **Rojo** Si algún indicador fuente está en rojo.

Semáforos Personalizados

En algunos casos se necesita de reglas especiales no contempladas para determinar el estado. (...)

Semáforos Manuales mediante Dictámenes (Assessments)

En algunos indicadores no será posible emplear ninguno de los métodos automatizados descritos, sino que será necesario que un analista, con los datos a la vista, dictamine el estado de un indicador para un período dado. Lo que hará es directamente establecer el color del mismo y acompañará un informe que justifique la decisión. (...)

Semáforos especiales

En algunos casos mostrar simplemente un color no es conveniente, sino que es necesario reflejar de alguna manera el estado de los indicadores fuentes en una gráfica sencilla. (...).

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPOTESIS

3.1.1 Hipótesis General

El diseño de un Modelo de Gestión Comercial para la Empresa “Feria del Auto Seminuevos” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo; contribuya al desarrollo empresarial en base al aumento del impacto, la eficiencia y eficacia de las operaciones.

3.1.2 Hipótesis Específicas

- La determinación de un marco teórico servirá de sustento para el desarrollo de un Modelo de Gestión basado en la identificación de oportunidades con relación al área de ventas.
- El uso del método de semaforización permitirá diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales y el desarrollo empresarial.
- Al presentar un Diseño de un Modelo de Gestión Comercial en la empresa, se definirá las estrategias y políticas comerciales tendientes a incrementar los signos de la empresa.

3.2 VARIABLES

3.2.1 Variable Independiente

Modelo de Gestión Comercial

3.2.2 Variable Dependiente

Desarrollo empresarial en base al aumento del impacto, la eficiencia y eficacia de las operaciones.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Tipos de estudios de investigación

Exploratoria: La investigación permitirá recoger e identificar aspectos generales de la empresa con respecto a la problemática encontrada.

De Campo: Debido a que se trabajará en el sitio donde se encuentra el objeto de estudio; esto ayudará a tener un mejor manejo de la información para el posterior análisis, interpretación y solución de los aspectos críticos de manera conjunta con los involucrados.

Descriptiva: Permitirá tener un conocimiento global de la situación de empresa y dar pronósticos elementales, para lo cual se requerirá tener una comprensión de los aspectos básicos de la misma, para consecutivamente enfatizar el análisis en el área de Marketing y Ventas.

Bibliográfica: La investigación se apoyará en compilaciones y análisis de diversos libros relacionados a la Gestión Comercial, considerando la información relevante previamente revisada y verificada.

3.3.2 Diseño de la Investigación

Con el fin de dar respuesta a las interrogantes que rodean el tema investigativo se ha elegido un método longitudinal, específicamente longitudinal de tendencia debido a que se analizan cambios en diferentes tiempos en la empresa para determinar el grado de incidencia de las variables encontradas.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

Por un lado para realizar la entrevista tenemos a la empresa “Feria del Auto Seminuevos” que cuenta con el personal que a continuación se detalla:

Tabla N°. 1: Personal de la Empresa

Cargo	Número de Personal
Gerente - Propietario	1
Ejecutiva de Ventas	1
Vendedor	1
Secretaria	1
Mantenimiento y Limpieza	2
Total	6

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El autor

Por otro lado la población para la aplicación de la encuesta es la población de la ciudad de Riobamba, que en este caso según el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) es de 225.741 personas, de las cuales el 33,2% se encuentra en un rango de edad de 25 a 54 años de edad de acuerdo al Censo del 2010, siendo 74.946 personas nuestra población para la investigación a realizar.

Tabla N°. 2: Población

EDAD	%	POBLACIÓN
25-29	7,5%	16.931
30-34	6,2%	13.996
35-39	5,7%	12.867
40-44	5,0%	11.287
45-49	4,7%	10.610
50-54	4,1%	9.255
TOTAL	33,2%	74.946

Fuente: INEC (Censo 2010)

Realizado por: El autor

3.4.2 Muestra

La muestra para realizar le entrevista será la totalidad del personal de la empresa, es decir 6 personas debido a que la población es pequeña.

La muestra para la aplicación de la encuesta estará determinada por el siguiente cálculo:

Tabla N°. 3: Significado de Variables Cálculo de Muestra

Significado de las variables	
n	Tamaño de la muestra
N	Población Total
Me	Margen de Error, el habitual es 5%

Fuente: Suarez, M. (2011)

Realizado por: El autor

Fórmula:

$$n = \frac{N}{Me^2(N - 1) + 1}$$

$$n = \frac{74.946}{0.05^2(74.946 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{74.946}{188,3625}$$

$$n = 398$$

La muestra obtenida es de 398 personas a las cuales se deberá aplicar la encuesta.

3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.5.1 Métodos

Entre los métodos utilizados en el presente trabajo investigativo se destacan el método inductivo-deductivo y método de campo.

- **Inductivo.-** Consiste en ordenar las ideas de lo particular a lo general, aplicando en la Verificación de la Hipótesis.
- **Deductivo.-** Parte de lo general hasta llegar a las particulares, proviniendo de las causas a los efectos.

- **De campo:** Considera entrevistas, encuestas, entrevistas y observaciones realizadas en la empresa.

3.5.2 Técnicas

La información necesaria para la investigación se obtendrá a través de fuentes primarias, es decir directamente del gerente y los colaboradores de la empresa.

Para la fundamentación teórica y conceptual se recurrirá a fuentes secundarias, a través de bibliografía disponible en bibliotecas y linkografías obtenidas en internet.

Dentro de las técnicas a utilizarse tenemos:

- **Observación:** La técnica de observación facilitará un estudio general y rápido del entorno de la empresa, donde se podrá identificar a primera instancia los nudos críticos existentes en el proceso comercial.
- **Entrevista:** Permitirá obtener información de manera directa de las personas clave, esto sin duda alguna ayudará a la ejecución del trabajo investigativo.
- **Encuesta:** La aplicación de encuestas logra recabar información de manera rápida y en cierta forma precisa, por cuanto se puede tener una mejor toma de decisiones a lo largo de la investigación para enfocar los esfuerzos a lo que requiere más atención.

3.5.3 Instrumentos

Con respecto a los métodos a utilizar y las técnicas anteriormente especificadas se ha decidido utilizar cuestionarios, fichas de observación, matrices y demás instrumentos que sean necesarios para la investigación.

3.6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Entrevista realizada al personal de la empresa “Feria del Auto Seminuevos” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. Se entrevistó a las 6 personas que laboran, llegando así a una conclusión con respecto a las diferentes respuestas:

1. ¿Cree usted que es necesario un Modelo de Gestión Comercial en la empresa Feria del Auto Seminuevos?

Toso el personal respondió que sí, porque permite mejorar el desempeño de la empresa de manera que se conoce el mercado y las necesidades de los clientes, además que ayuda a desarrollar un trabajo más eficiente y eficaz.

2. ¿La empresa tiene estrategias y políticas comerciales definidas y documentadas?

Todo el personal a excepción de quienes hacen mantenimiento y limpieza respondió que si, la empresa si tiene estrategias y políticas comerciales pero no se encuentran debidamente documentadas por cuanto la administración es empírica y son transmitidas de manera directa. Dentro de las estrategias y políticas comerciales se encuentran:

- Otorgación de crédito directo o bancario, a 12 y 48 meses respectivamente.
- Se recibe el vehículo usado del cliente como parte de pago.
- Amplio stock de vehículos de buena calidad y precios asequibles.

3. ¿Los colaboradores de la empresa conocen los objetivos organizacionales así como la misión y la visión de la misma?

No, los colaboradores, a excepción del gerente no conocen los objetivos organizacionales, misión y visión de la empresa por cuanto no se encuentran documentados y por ende no se ha socializado; pero cabe recalcar que al realizar la entrevista supieron manifestar a nivel personal los objetivos, misión y visión de la empresa; que su experiencia dentro de la misma les ha permitido comprender.

4. ¿En que se basan las decisiones tomadas con respecto al área de ventas?

Todos a excepción de quienes hacen mantenimiento y limpieza, indicaron que las decisiones con respecto a Ventas son tomadas de manera totalmente empírica, aunque si bien es cierto que existe un grado de conocimiento técnico por parte de la administración; la mayoría de las decisiones se fundamentan en la experiencia obtenida en el mercado.

5. ¿Los colaboradores conocen y realizan sus actividades de acuerdo a su puesto de trabajo?

Todo el personal indicó que sí, todos conocen y realizan sus actividades de acuerdo a su puesto de trabajo; pero cabe recalcar que las funciones, responsabilidades y actividades a realizar se han comunicado de manera verbal a los colaboradores por parte de la administración debido a que no se encuentran documentadas.

6. ¿La empresa cuenta con un plan de capacitación para el desarrollo profesional de los colaboradores con respecto a su puesto de trabajo?

Todos los colaboradores respondieron que no existe un plan de capacitación para un desarrollo adecuado dentro de su puesto de trabajo, la mayoría de ellos se han formado a base de su experiencia laboral.

Encuesta aplicada a los clientes de la empresa “Feria del Auto Seminuevos” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Aplicación de encuestas

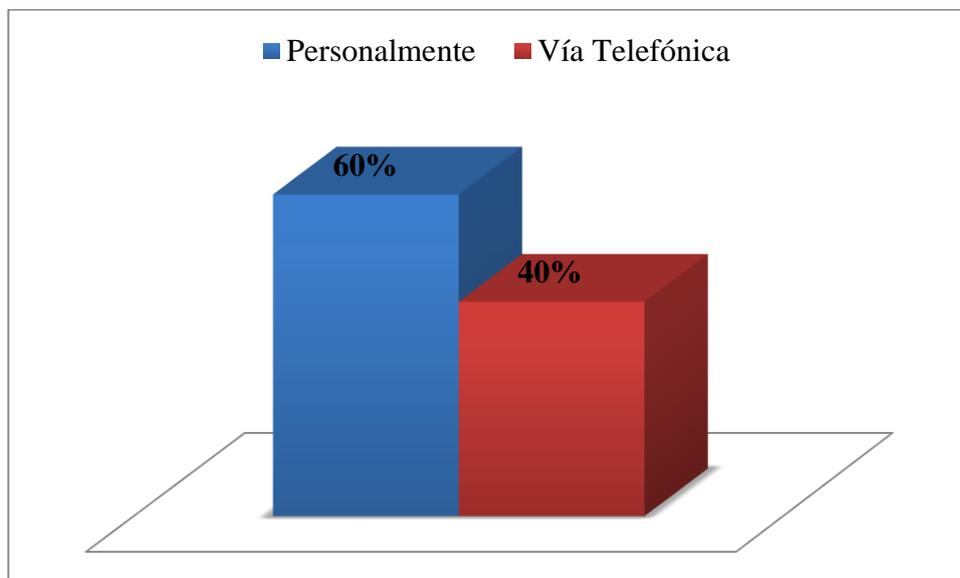
Tabla N°. 4: Aplicación de encuestas

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	%
Personalmente	239	60%
Vía Telefónica	159	40%
Total	398	100%

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El autor

Gráfico 9: Aplicación de encuestas



Fuente: Tabla 4

Realizado por: El autor

Análisis:

De acuerdo a la muestra obtenida se estableció un 60% para aplicar la encuesta de manera personal, es decir los clientes que visitaron el patio; y el 40% restante se aplicó por vía telefónica a los clientes.

De esta manera se logró aplicar la encuesta a la muestra determinada anteriormente y se logró recabar la información que a continuación se detalla y con la cual se ha trabajado.

1. ¿Cómo nos conoció?

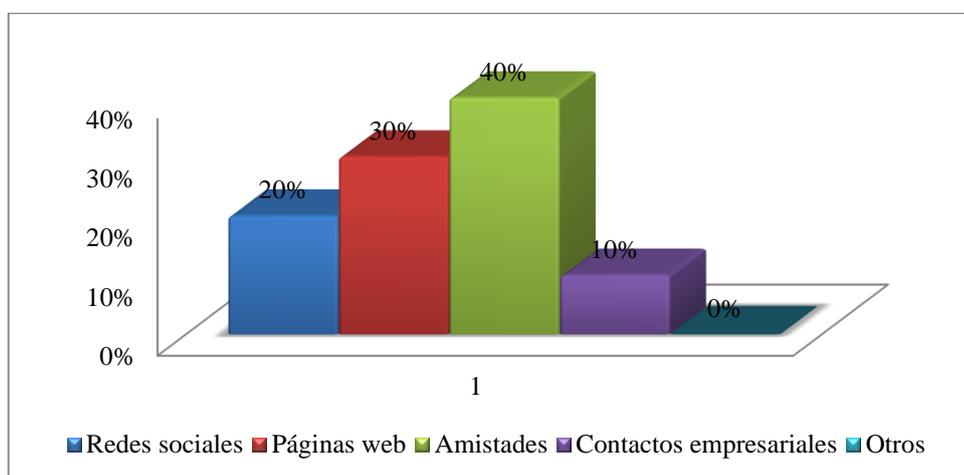
Tabla N°. 5: ¿Cómo nos conoció?

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	%
Redes sociales	80	20%
Páginas web	119	30%
Amistades	159	40%
Contactos empresariales	40	10%
Otros	0	0%
Total	398	100%

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El autor

Gráfico 10: ¿Cómo nos conoció?



Fuente: Tabla 5

Realizado por: El autor

Análisis:

Según la encuesta aplicada el 40% de los clientes conocieron a la empresa a través de sus amistades, el 30% mediante las páginas web, el 20% en redes sociales y el 10% a través de contactos empresariales; lo que nos lleva a determinar que el posicionamiento de la empresa en el mercado está dado mayormente por sus clientes que recomiendan a la empresa.

2. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los vehículos adquiridos?

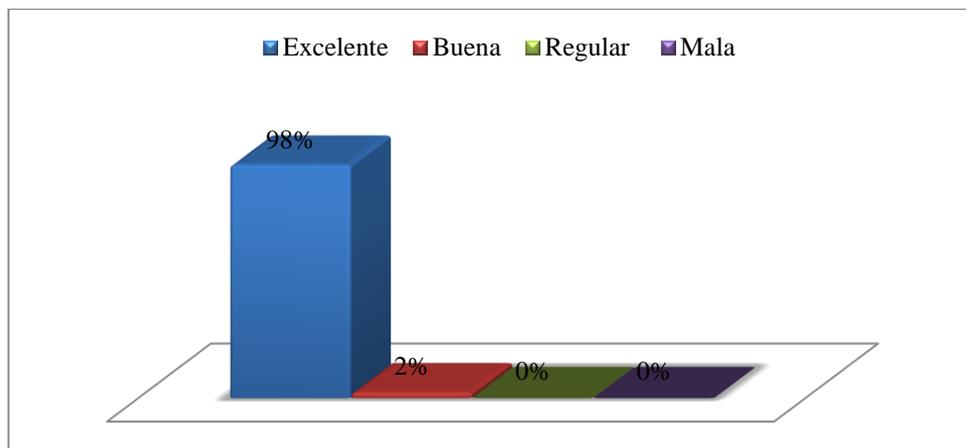
Tabla N°. 6: Grado de satisfacción de vehículos adquiridos

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	%
Excelente	389	98%
Buena	9	2%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Total	398	100%

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El autor

Gráfico 11: Grado de satisfacción de vehículos adquiridos



Fuente: Tabla 6

Realizado por: El autor

Análisis:

El 98% de los clientes encuestados indica que el grado de satisfacción con respecto a los vehículos adquiridos en la empresa es Excelente y el 2% restante menciona que es Bueno. Este parámetro permite reafirmar el gran posicionamiento que tiene la empresa fundamentado en la adecuada y oportuna cobertura en el sector comercial.

3. ¿Qué le motivó a usted para adquirir un vehículo en nuestro patio?

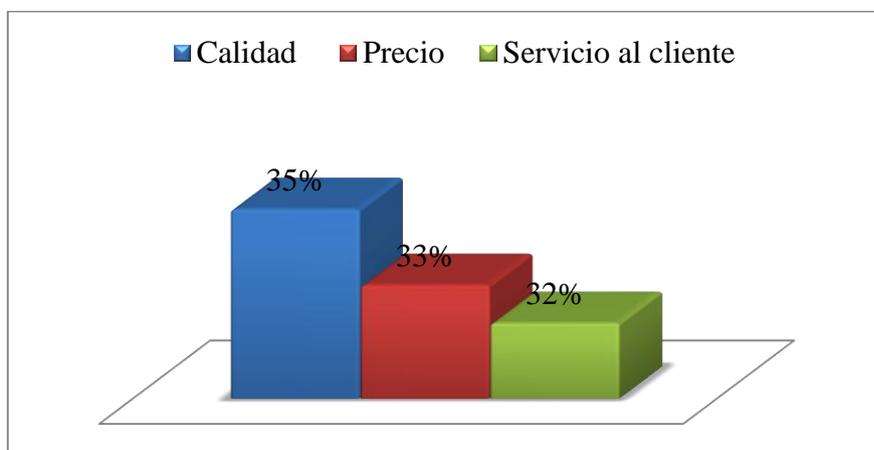
Tabla N°. 7: Motivos para adquirir un vehículo

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	%
Calidad	139	35%
Precio	131	33%
Servicio al cliente	128	32%
Total	398	100%

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El autor

Gráfico 12: Motivos para adquirir un vehículo



Fuente: Tabla 7

Realizado por: El autor

Análisis:

Los motivos para adquirir un vehículo en Feria del Auto Seminuevos de acuerdo a la encuesta son: calidad 35%, precio 33% y servicio al cliente 32%; estos tres parámetros son las razones por las cuales los clientes adquieren su vehículo y sin duda alguna la empresa en el mercado es reconocida por estos tres aspectos que son su fortaleza al momento de llevar a cabo las ventas.

4. ¿Cómo calificaría la atención brindada por parte de los colaboradores?

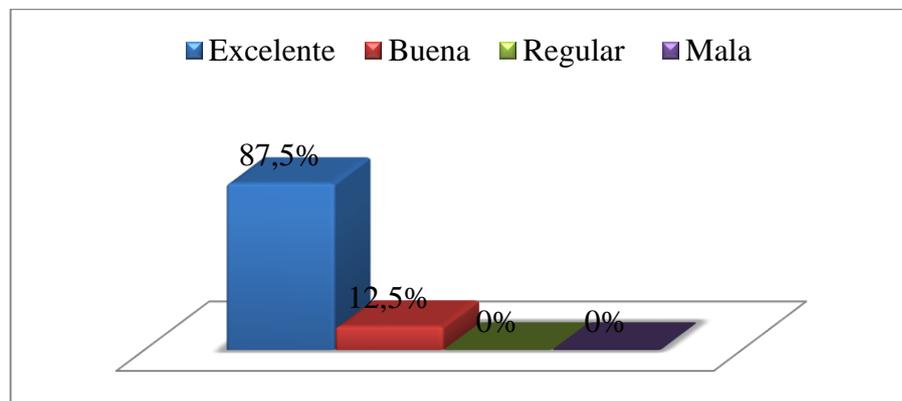
Tabla N°. 8: Atención brindada por colaboradores

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	%
Excelente	348	87,5%
Buena	50	12,5%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Total	398	100%

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El autor

Gráfico 13: Atención brindada por colaboradores



Fuente: Tabla 8

Realizado por: El autor

Análisis:

La atención brindada por parte de los colaboradores a los clientes de la empresa es calificada por un 87,5% como Excelente y el 12,5% restante como Buena; esto nos permite ratificar el correcto desempeño del personal al momento de ejecutar una venta y la satisfacción que se da a los clientes, no solo con respecto al vehículo adquirido sino en la manera de llevar el proceso de venta y postventa.

5. ¿Los procesos ejecutados con respeto a los trámites legales de la venta dentro de la empresa son eficientes y eficaces?

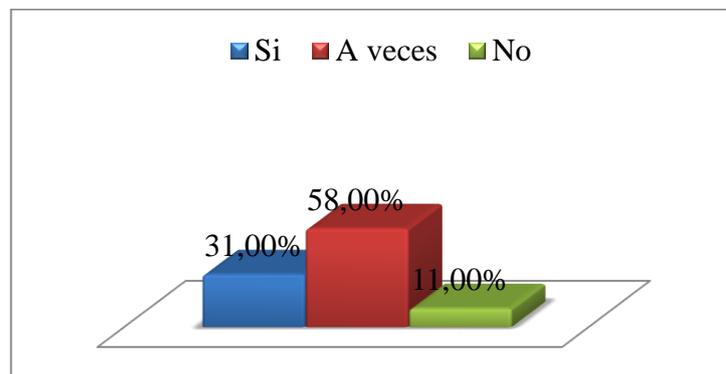
Tabla N°. 9: Eficiencia y eficacia en procesos ejecutados

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	%
Si	123	31,00%
A veces	233	58,00%
No	42	11,00%
Total	398	100,00%

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El autor

Gráfico 14: Eficiencia y eficacia en procesos ejecutados



Fuente: Tabla 9

Realizado por: El autor

Análisis:

Al preguntar por la eficiencia y eficacia de los procesos ejecutados con relación a trámites de la venta el 58% de los encuestados manifestaron que esto sucede a veces, el 31% aseguro que si eran ejecutados con eficiencia y eficacia y el 11% mencionó su descontento al indicar que no es así. Es preciso manifestar que los clientes mostraron su molestia por cuanto los trámites realizados para la legalización de la venta, como por ejemplo el levantamiento de prendas, conllevan mucho tiempo dificultando los procesos e incluso causando problemas con los clientes.

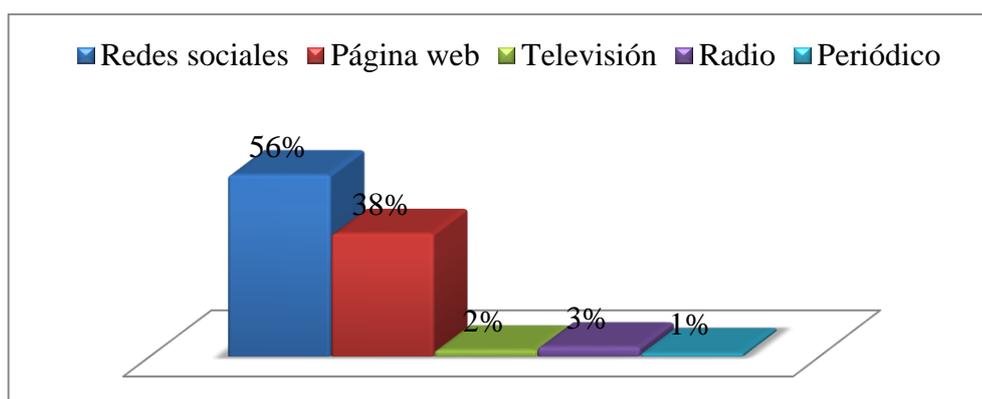
6. ¿A través de que medio le gustaría conocer más acerca de nuestros vehículos disponibles, precios, promociones y demás?

Tabla N°. 10: Medios para conocer más a la empresa

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	%
Redes sociales	223	56%
Página web	151	38%
Televisión	8	2%
Radio	12	3%
Periódico	4	1%
Total	398	100%

Fuente: Feria del Auto Seminuevos
Realizado por: El autor

Gráfico 15: Medios para conocer más a la empresa



Fuente: Tabla 10
Realizado por: El autor

Análisis:

Los clientes coincidieron en un 56% en que les gustaría en conocer más acerca de nuestros vehículos disponibles, precios y demás a través de las Redes Sociales, seguido de un 38% que le gustaría hacerlo por medio de una página web, el 3% por medio de radio, un 2% a través de la televisión y por medio de periódico tan solo 1%. Los clientes sin duda alguna optan por contactarse a través de las nuevas herramientas tecnológicas.

7. ¿Recomendaría a otras personas visitar nuestro patio?

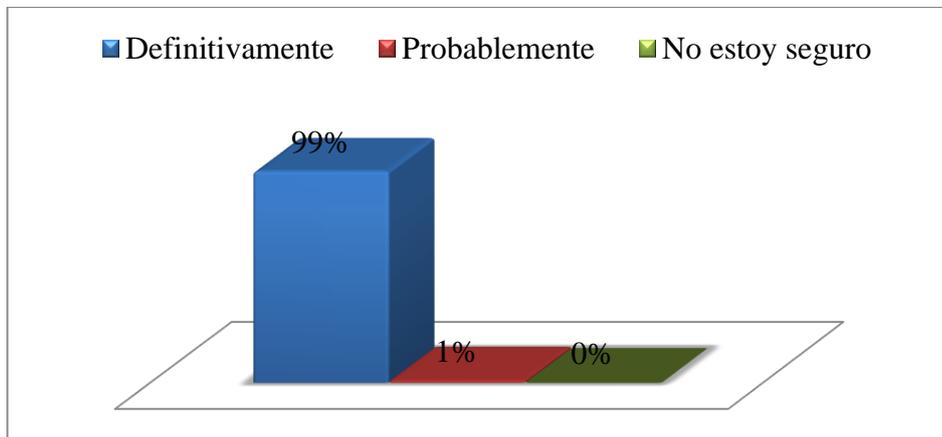
Tabla N°. 11: Posibilidad de Recomendación

ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	%
Definitivamente	395	99%
Probablemente	4	1%
No estoy seguro	0	0%
Total	398	100%

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El autor

Gráfico 16: Posibilidad de Recomendación



Fuente: Tabla 11

Realizado por: El autor

Análisis:

El 99% de los clientes encuestados indican que definitivamente recomendarían a la empresa y apenas un 1% menciona que probablemente lo hará. Resulta muy importante esto por cuanto la empresa ha visto que la mayoría de sus clientes conocen a la misma por medio de sus amistades y demás contactos; lo que hace indispensable impulsar el marketing boca a boca con el fin de asegurar el posicionamiento de la empresa como hasta el momento lo realiza.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 CONFIRMACIÓN DE MISIÓN VISIÓN Y PRINCIPIOS

Tabla N°. 12: Confirmación de Misión

	
MISIÓN	
EMPRESA:	Feria del Auto Seminuevos
FECHA DE ELABORACIÓN:	30 / junio / 2016
RESPONSABLE:	Equipo Clave
DETALLE DE ACTIVIDADES	
INTERROGANTES BÁSICAS	
1. Tipo de organización ¿Qué clase de empresa somos?	
Empresa comercializadora	
2. Motivo ¿Para qué nos constituimos?	
Para ser una empresa rentable	
3. Productos y servicios ¿Qué ofrecemos?	
Vehículos seminuevos	
4. Clientes ¿Para quién?	
Ciudad de Riobamba y el resto del país	
5. Factor diferenciador ¿Qué nos hará diferentes al resto?	
<ul style="list-style-type: none">• Amplia gama de productos• Servicio al cliente	

- Calidad garantizada

6. Mercados ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?

Parque Automotor

7. Recursos ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?

- Personal
- Infraestructura
- Vehículos

8. Gestión ¿Cómo manejaremos o gestionaremos nuestros recursos?

Sistema de Gestión Integrado (Calidad, Medio Ambiente, Clima Laboral, Indicadores)

FORMULACIÓN DE MISIÓN

Anterior

Feria del Auto Seminuevos comercializa vehículos usados a través de su personal capacitado dispuesto a satisfacer las necesidades del cliente mediante el trabajo en equipo, entregando productos y servicios de calidad; comprometidos con el crecimiento y bienestar de la empresa y de sus colaboradores.

Nueva

Comercializar la más amplia gama de vehículos seminuevos de calidad garantizando la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

FORMULACIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS

- Solidez
- Calidad
- Servicio
- Gama de vehículos

Realizado por: Autor

Tabla N°. 13: Confirmación de Visión y Principios



VISIÓN Y PRINCIPIOS	
EMPRESA:	Feria del Auto Seminuevos
FECHA DE ELABORACIÓN:	30 / junio / 2016
RESPONSABLE:	Equipo Clave
DETALLE DE ACTIVIDADES	
PRINCIPIOS	
¿Qué principios y creencias deben ser parte de la cultura organizacional?	
VISIÓN	
* Dimensión de tiempo	
* Integradora	
* Positiva y alentadora	
* Proyecta sueños y esperanzas	
* Incorpora valores e intereses comunes	
* Lenguaje enaltecedor	
* Crea sinergia	
FORMULACIÓN	
PRINCIPIOS	
* Trabajo en equipo	
* Servicio al cliente	

* Responsabilidad social

* Calidad

* Transparencia

VISIÓN

Anterior

Ser a futuro una empresa líder en la comercialización de vehículos usados buscando nuevos mercados para el crecimiento y expansión de nuestra empresa; logrando ser líderes en ventas generando grandes utilidades para la misma, además una continua innovación tecnológica, capacitación y bienestar de su gente; con servicio y atención digno de sus clientes

Nueva

Ser una empresa líder en la comercialización de vehículos seminuevos, reconocida por su crecimiento constante y logrando un posicionamiento a base de un servicio de calidad.

Realizado por: Autor

4.2 MATRIZ FODA

Tabla N°. 14: Matriz FODA

	
MATRIZ FODA	
EMPRESA:	Feria del Auto Seminuevos
FECHA DE ELABORACIÓN:	01 / julio / 2016
RESPONSABLE:	Equipo Clave
ELEMENTOS DE ANÁLISIS FODA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Ingreso a nuevos mercados	1. Inestabilidad económica
2. Convenios con concesionarias, instituciones bancarias, notarias y demás	2. Reformas tributarias
3. Desarrollo tecnológico	3. Competencia
4. Crecimiento del parque automotor	4. Especulación
5. Diversificación con productos relacionados	5. Mercado altamente exigente
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Ubicación estratégica	1. Infraestructura limitada
2. Atención personalizada	2. Falta de personal capacitado
3. Vehículos garantizados	3. Inexistencia de manual de funciones
4. Amplia gama de vehículos	4. No cuenta con un plan de promoción y publicidad
5. Posicionamiento en el mercado	5. Falta de seguimiento a la gestión
6. Financiamiento directo o bancario	6. Cultura organizacional no socializada
7. Precios competitivos	7. Procesos internos ineficientes
8. Seguridad en las instalaciones	

Realizado por: Autor

4.3 DETERMINACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS

Tabla N°. 15: Determinación de temas estratégicos

		
EMPRESA:		Feria del Auto Seminuevos
FECHA DE ELABORACIÓN:		01 / julio / 2016
RESPONSABLE:		Equipo Clave
DETERMINACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS		
RELACIÓN DE O Y A	NÚMERO	TEMAS ESTRATÉGICOS
Con Fortalezas: FO y FA		
F: 1,2,4,5,7 O: 1,2,3,4 A: 3,5	1	Diseño de un plan de promoción y publicidad
F: 5, 6 O: 2 A:1	2	Fortalecer convenios con instituciones bancarias
F: 3,4,7 O:3,4 A:5	3	Incrementar la satisfacción del cliente
F: 2,5 A:5	4	Mejorar la calidad de atención al cliente
F: 5,7 O:3 A:3	5	Mejorar ventas a través de herramientas tecnológicas
F: 4,5,6,7 O: 4,5 A: 3,5	6	Incrementar las ventas
F: 4,5,6,7 O: 4,5 A: 3,5	7	Aumentar rentabilidad
Con Debilidades: DO y DA		
D D: 2,3,6,7 O: 4 A: 3,5	8	Optimizar procesos internos
D: 2,3,6 A:3,5	9	Capacitar periódicamente al personal
D: 2,3,4,5,7 O: 2,3 A: 1,3	10	Dar seguimiento a la gestión
D: 6,7 O: 4 A:5	11	Afianzar cultura organizacional en el personal
D: 1,2,7 O:2,5 A: 3	12	Mejorar el ambiente laboral
D: 3,6,7 O: 5 A:5	13	Mantener un nivel óptimo de satisfacción laboral

Realizado por: Autor

4.4 TEMAS ESTRATÉGICOS

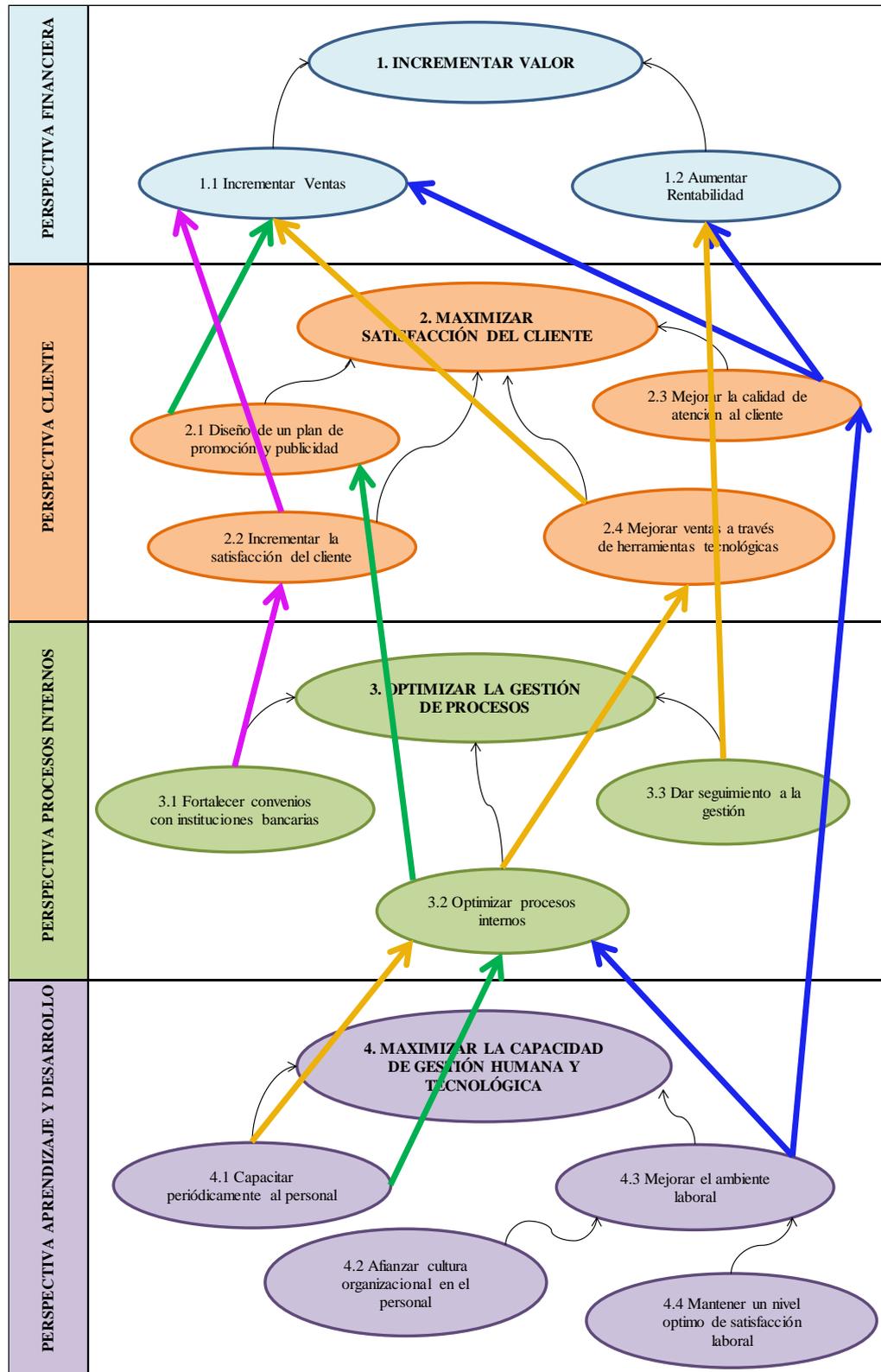
Tabla N°. 16: Temas Estratégicos

					
TEMAS ESTRATÉGICOS					
EMPRESA:		Feria del Auto Seminuevos			
FECHA DE ELABORACIÓN:		30 / junio / 2016			
RESPONSABLE:		Equipo Clave			
N°	TEMA / OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA			
		Financiera	Clientes	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
1	Diseño de un plan de promoción y publicidad		X		
2	Fortalecer convenios con instituciones bancarias			X	
3	Incrementar la satisfacción del cliente		X		
4	Mejorar la calidad de atención al cliente		X		
5	Mejorar ventas a través de herramientas tecnológicas		X		
6	Incrementar las ventas	X			
7	Aumentar rentabilidad	X			
8	Optimizar procesos internos			X	
9	Capacitar periódicamente al personal				X
10	Dar seguimiento a la gestión			X	
11	Afianzar cultura organizacional en el personal				X
12	Mejorar el ambiente laboral				X
13	Mantener un nivel óptimo de satisfacción laboral				X

Realizado por: Autor

4.5 MAPA ESTRATÉGICO

Gráfico 17: Mapa Estratégico



Realizado por: Autor

4.6 PROCESOS

4.6.1 Proceso Atención al Cliente

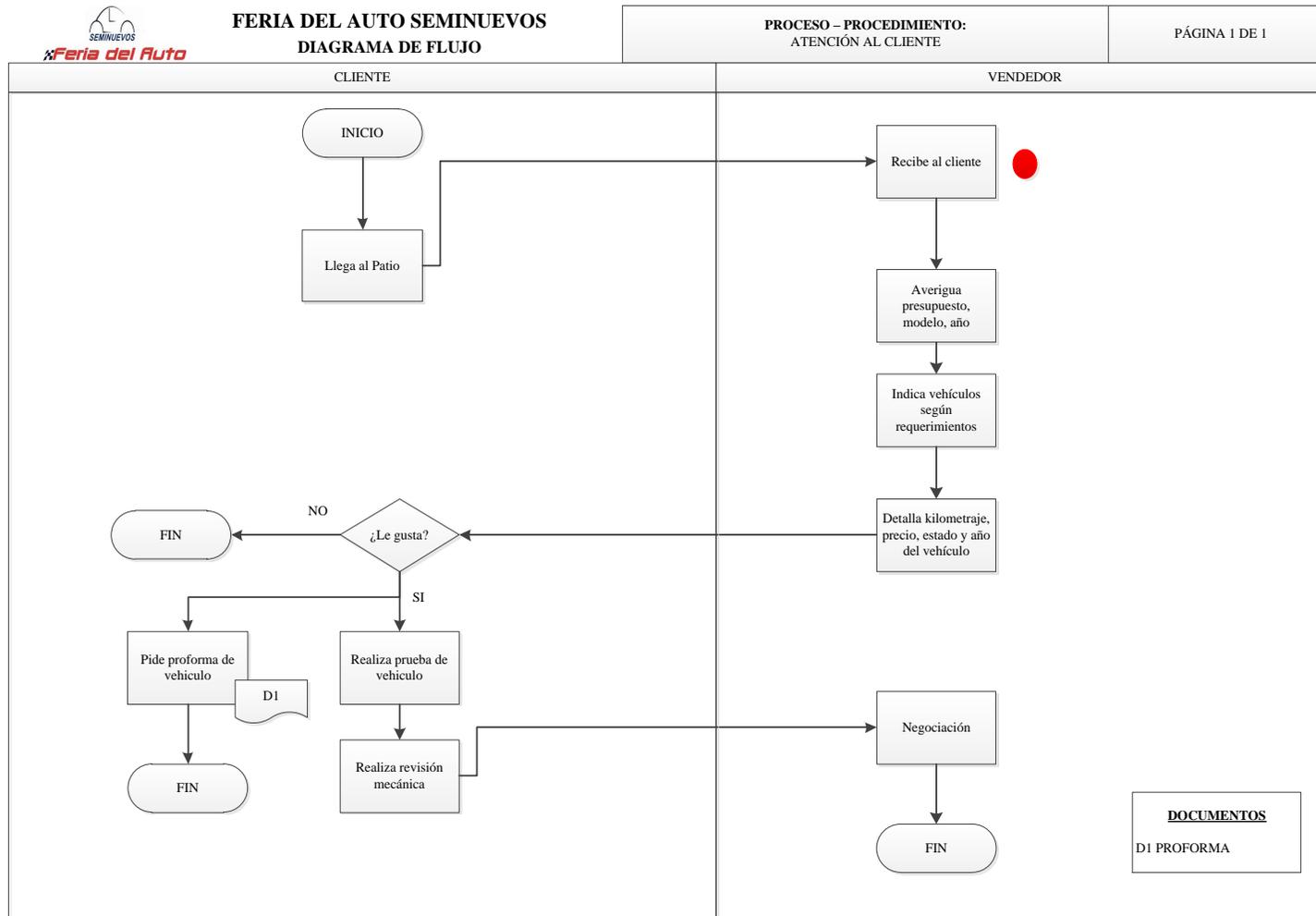
Tabla N°. 17: Proceso Atención al Cliente

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1. Llega al Patio	Cliente
2. Recibe al cliente	Vendedor
3. Averigua presupuesto, modelo, año	Vendedor
4. Indica vehículos según requerimientos	Vendedor
5. Detalla kilometraje, precio, estado y año del vehículo	Vendedor
6. Indica si es de su agrado	Cliente
7. Pide proforma del vehículo y abandona el patio	Cliente
8. Realiza prueba de vehículo	Cliente
9. Realiza revisión mecánica	Cliente
10. Se realiza la negociación del vehículo	Cliente y Vendedor

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El Autor

Gráfico 18: Flujograma Atención al Cliente



Fuente: Tabla 17
Realizado por: El Autor

4.6.2 Proceso Promoción

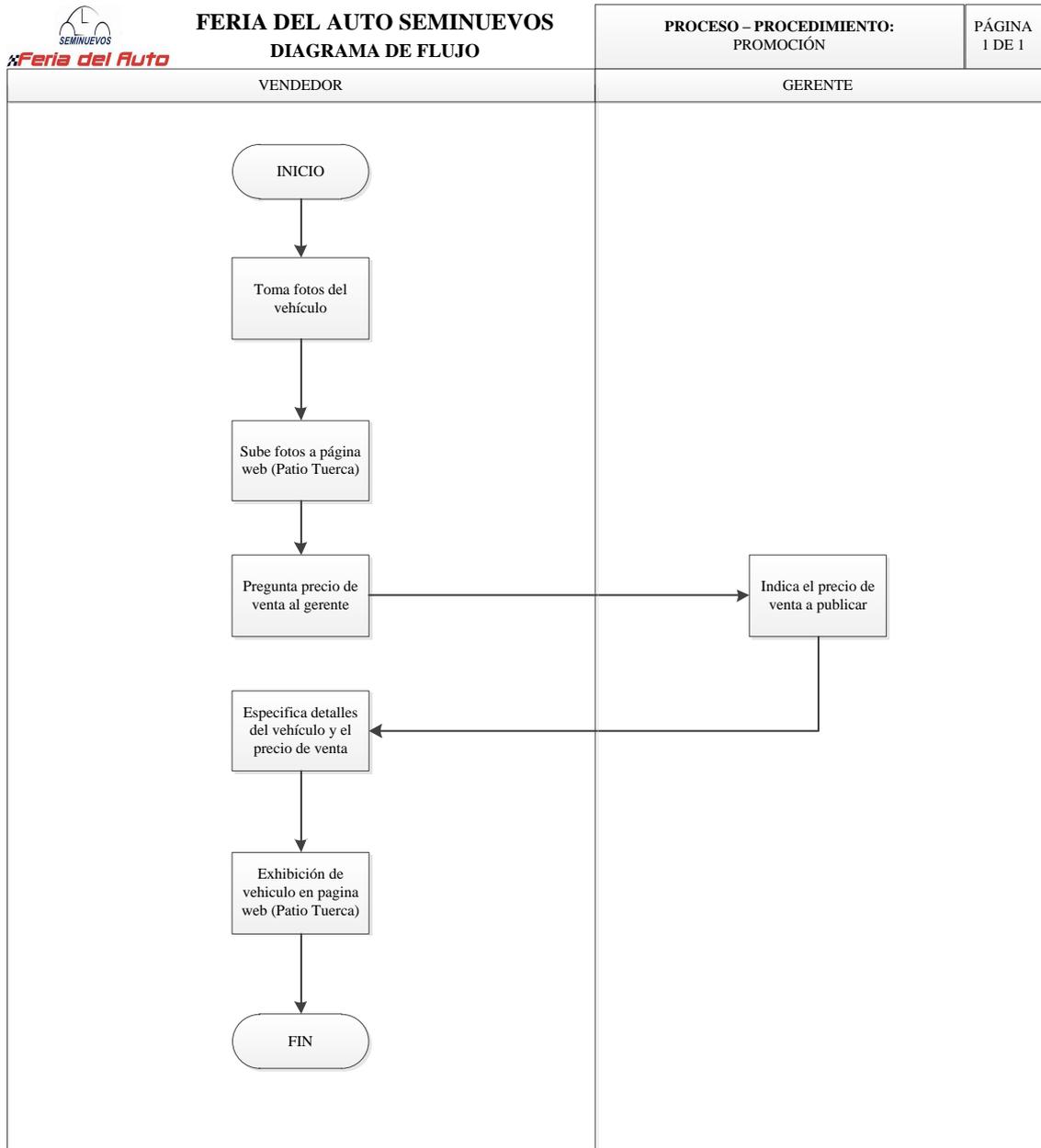
Tabla N°. 18: Proceso Promoción de vehículo

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1. Toma fotos del vehículo	Vendedor
2. Sube fotos a página web (Patio Tuerca)	Vendedor
3. Pregunta precio de venta al gerente	Vendedor
4. Indica el precio de venta a publicar	Gerente
5. Especifica detalles del vehículo y el precio de venta	Vendedor
6. Exhibición de vehículo en página web (Patio Tuerca)	Vendedor

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El Autor

Gráfico 19: Flujograma Promoción



Fuente: Tabla 18
Realizado por: El Autor

4.6.3 Proceso Preparación de vehículo para Venta

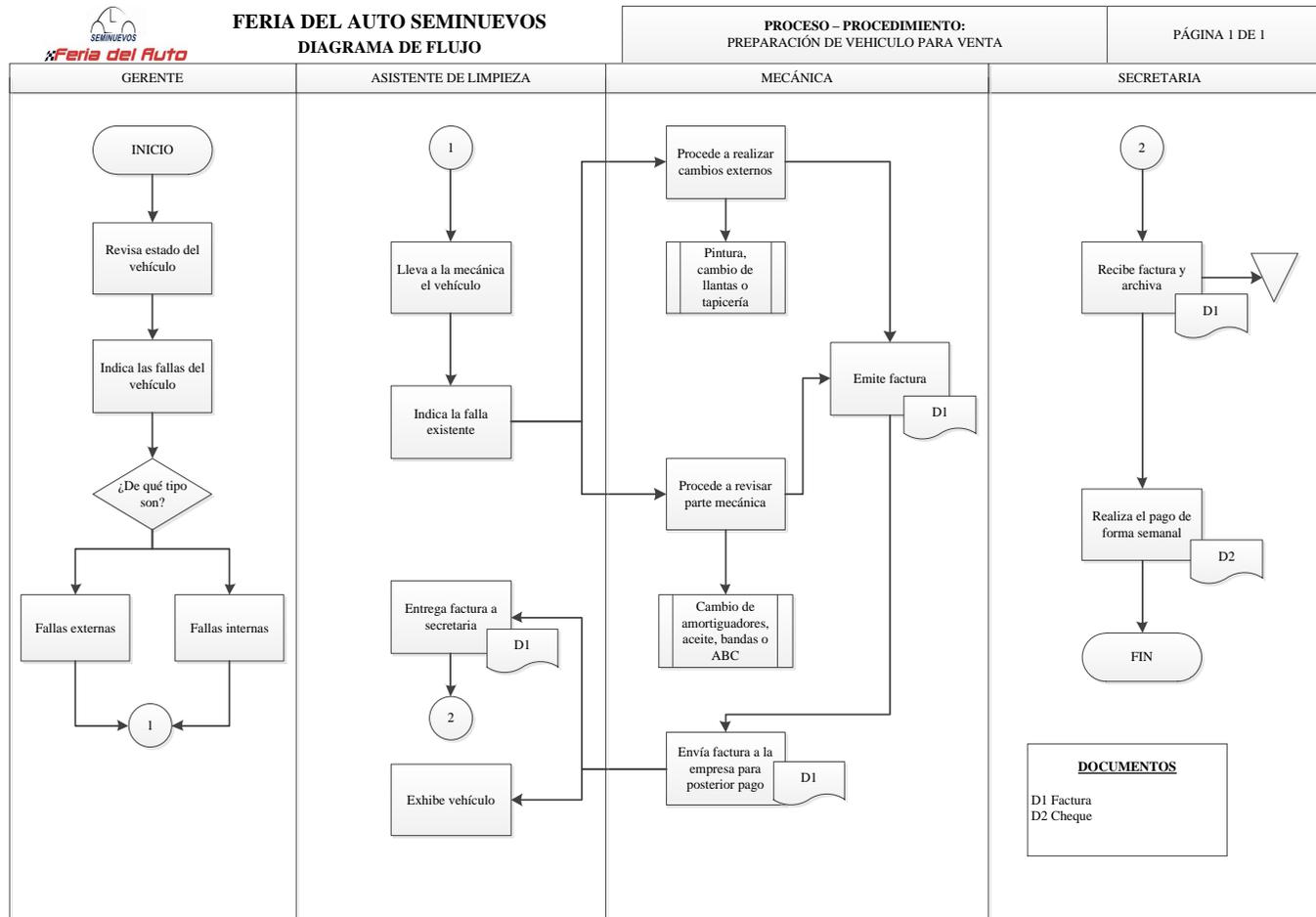
Tabla N°. 19: Proceso de Preparación de vehículo para Venta

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1. Revisa estado del vehículo	Gerente
2. Indica las fallas del vehículo	Gerente
3. Determina si son fallas externas o internas	Gerente
4. Lleva a la mecánica el vehículo	Asistente de Limpieza
5. Indica al mecánico la falla existente	Asistente de Limpieza
6. Procede a realizar cambios externos (Pintura, cambio de llantas o tapicería)	Mecánica
7. Procede a revisar parte mecánica (Cambio de amortiguadores, aceite, bandas o ABC)	Mecánica
8. Emite factura por servicio	Mecánica
9. Envía factura a la empresa para posterior pago	Mecánica
10. Entrega factura a secretaria	Asistente de Limpieza
11. Exhibe vehículo	Asistente de Limpieza
12. Recibe factura y archiva	Secretaria
13. Realiza el pago de forma semanal	Secretaria

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El Autor

Gráfico 20: Flujograma Preparación de vehículo para Venta



Fuente: Tabla 19
Realizado por: El Autor

4.6.4 Proceso Venta parte de Pago Vehículo

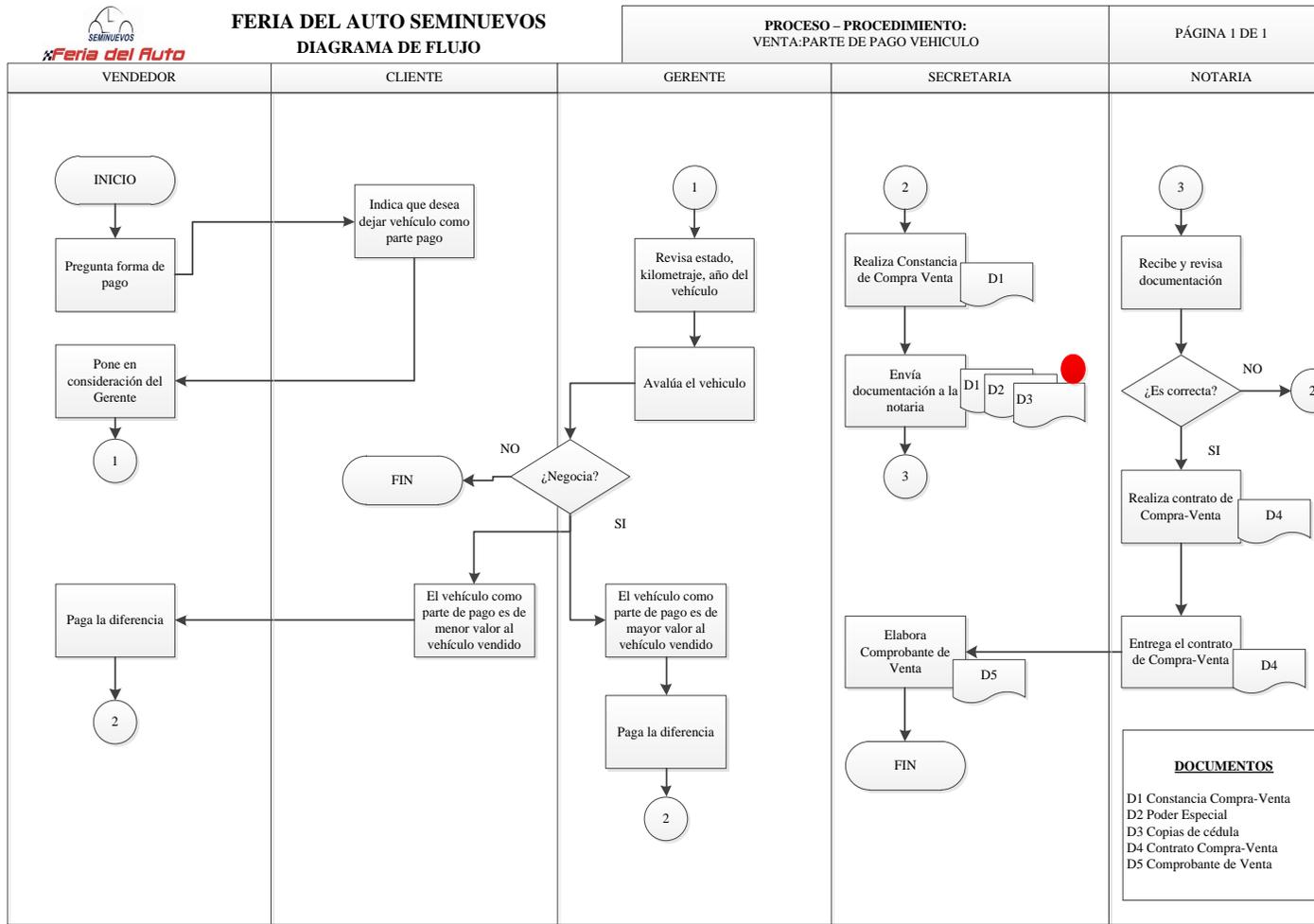
Tabla N°. 20: Proceso de Venta parte de pago vehículo

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1. Pregunta forma de pago	Vendedor
2. Indica que desea dejar vehículo como parte pago	Cliente
3. Pone en consideración del Gerente	Vendedor
4. Revisa estado, kilometraje, año del vehículo	Gerente
5. Avalúa el vehículo	Gerente
6. Procede a negociar	Gerente y Cliente
7. Si negocia identifica si el vehículo como parte de pago es de menor valor al vehículo vendido	Gerente y Cliente
8. Si negocia identifica si el vehículo como parte de pago es de mayor valor al vehículo vendido	Gerente y Cliente
9. En caso de ser de mayor valor se paga la diferencia al cliente	Gerente
10. En caso de ser de menor valor paga la diferencia el cliente	Cliente
11. Realiza Constancia de Compra Venta	Secretaria
12. Envía documentación a la notaria	Secretaria
13. Recibe y revisa documentación	Notaría
14. Verifica que sea correcta	Notaría
15. Si es correcta realiza contrato de Compra-Venta	Notaría
16. Si no es correcta devuelve a la secretaria	Notaría
17. Entrega el contrato de Compra-Venta	Notaría
18. Elabora Comprobante de Venta	Secretaria

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El Autor

Gráfico 21: Flujograma Venta con parte de pago vehículo



Fuente: Tabla 20

Realizado

por:

El

Autor

4.6.5 Proceso Venta al Contado

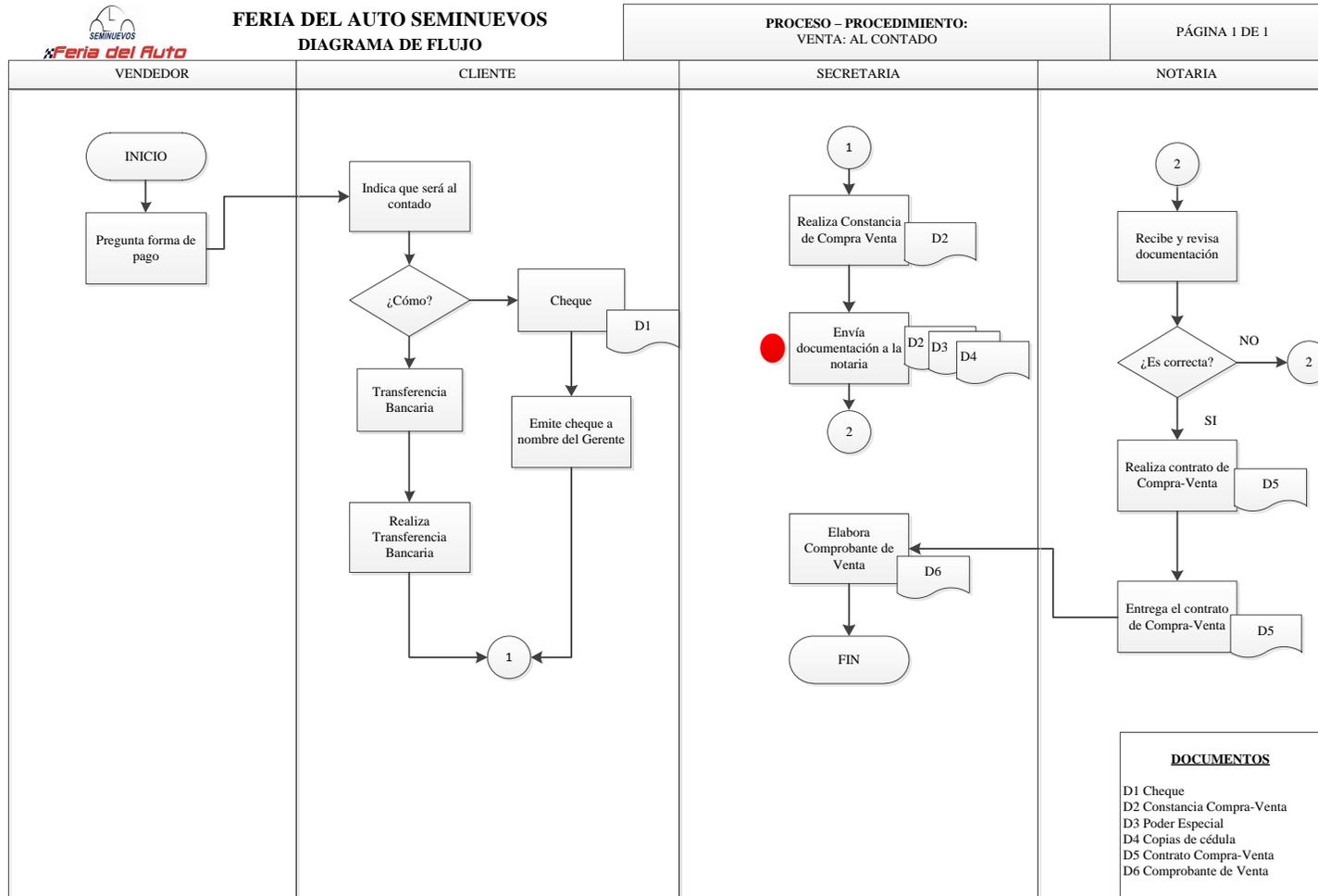
Tabla N°. 21: Proceso Venta al Contado

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1. Pregunta forma de pago	Vendedor
2. Indica que será al contado	Cliente
3. Si es por transferencia bancaria realiza transferencia	Cliente
4. Si con cheque, emite cheque a nombre del gerente	Cliente
5. Realiza Constancia de Compra Venta	Secretaria
6. Envía documentación a la notaria	Secretaria
7. Recibe y revisa documentación	Notaría
8. Verifica que sea correcta	Notaría
9. Si es correcta realiza contrato de Compra-Venta	Notaría
10. Si no es correcta devuelve a la secretaria	Notaría
11. Entrega el contrato de Compra-Venta	Notaría
12. Elabora Comprobante de Venta	Secretaria
13. Realiza Constancia de Compra Venta	Secretaria

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El Autor

Gráfico 22: Flujograma Venta al Contado



Fuente: Tabla 21
 Realizado

por:
 59

El

Autor

4.6.6 Proceso Venta Crédito Directo

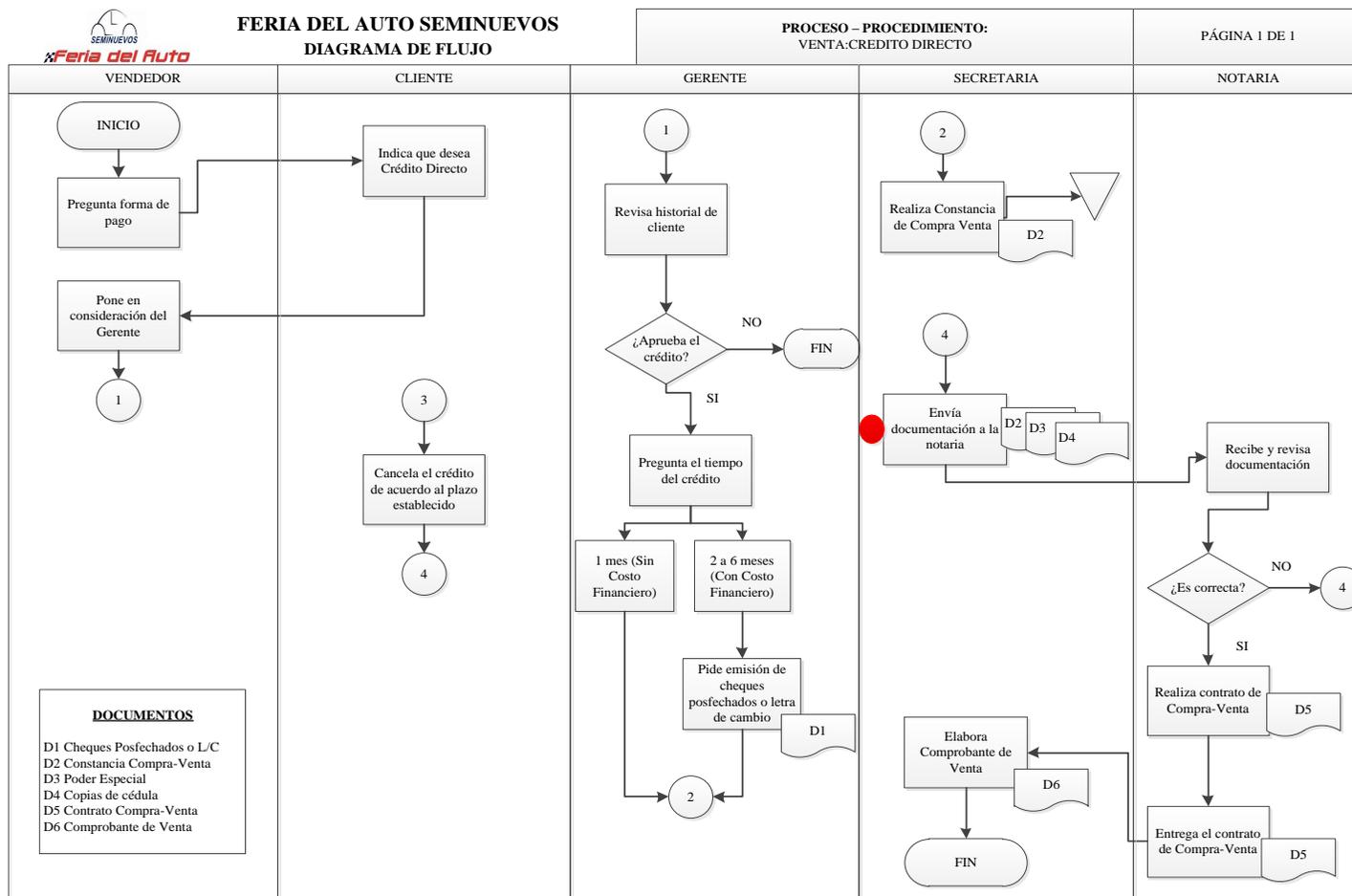
Tabla N°. 22: Proceso Venta Crédito Directo

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1. Pregunta forma de pago	Vendedor
2. Indica que desea Crédito Directo	Cliente
3. Pone en consideración del Gerente	Vendedor
4. Revisa historial de cliente	Gerente
5. Decide si aprueba o no el crédito	Gerente
6. Si aprueba, pregunta el tiempo del crédito: <ul style="list-style-type: none">• 1 mes (Sin Costo Financiero)• 2 a 6 meses (Con Costo Financiero)	Gerente
7. Si es de 2 a 6 meses, pide emisión de cheques posfechados o letra de cambio	Gerente
8. Realiza Constancia de Compra Venta	Secretaria
9. Cancela el crédito de acuerdo al plazo establecido	Cliente
10. Envía documentación a la notaría	Secretaria
11. Recibe y revisa documentación	Notaría
12. Recibe y revisa documentación	Notaría
13. Verifica que sea correcta	Notaría
14. Si es correcta realiza contrato de Compra-Venta	Notaría
15. Si no es correcta devuelve a la secretaria	Notaría
16. Entrega el contrato de Compra-Venta	Notaría
17. Elabora Comprobante de Venta	Secretaria

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El Autor

Gráfico 23: Flujograma Venta Crédito Directo



Fuente: Tabla 22
Realizado por: El Autor

4.6.7 Proceso Venta Crédito Bancario

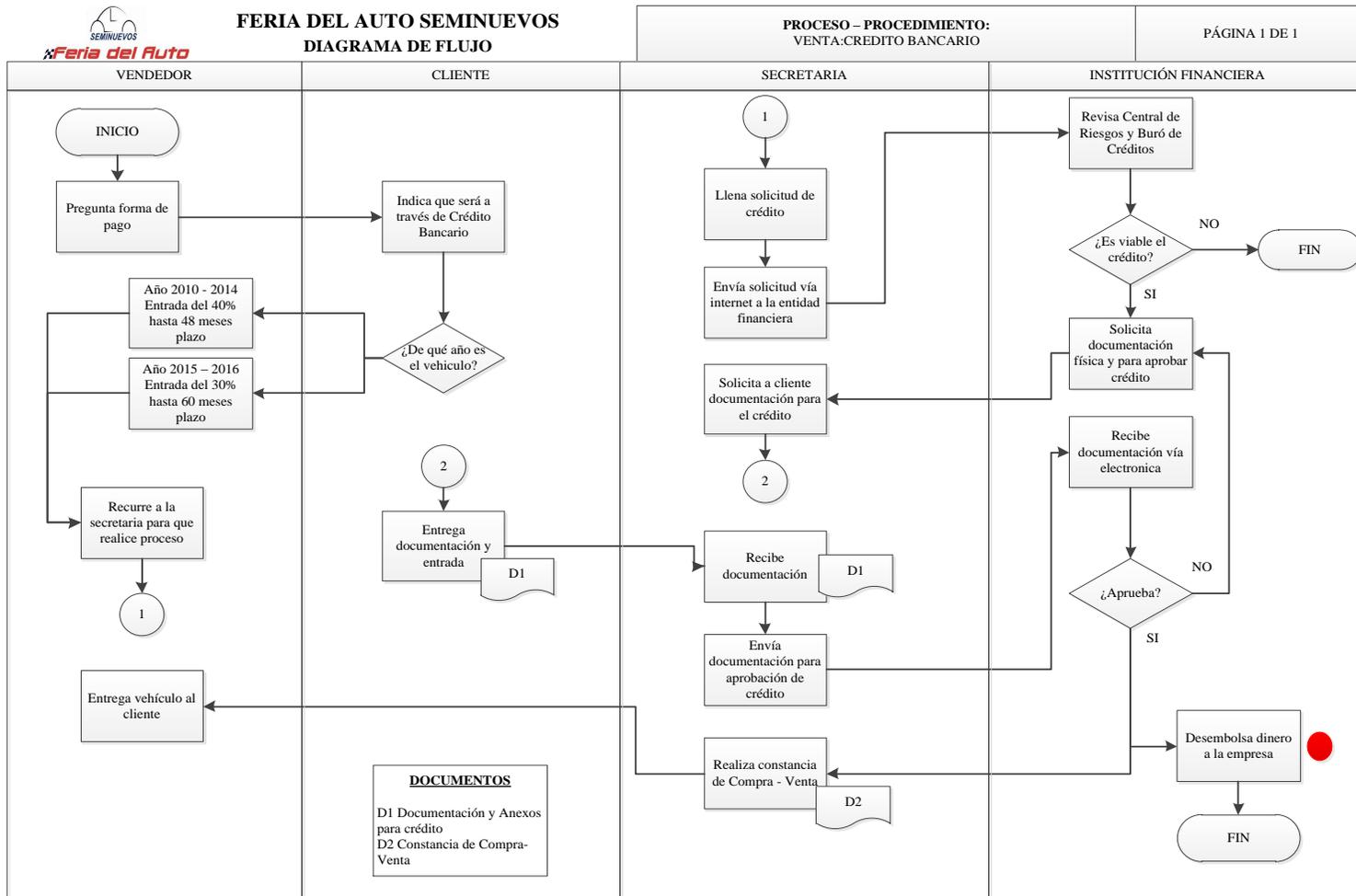
Tabla N°. 23: Proceso Venta Crédito Bancario

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1. Pregunta forma de pago	Vendedor
2. Indica que desea Crédito Bancario	Cliente
3. Indica el año del vehículo a comprar <ul style="list-style-type: none">• Año 2010 – 2014 Entrada del 40% hasta 48 meses plazo• Año 2015 – 2016 Entrada del 30% hasta 60 meses plazo	Cliente /Vendedor
4. Recurre a la secretaria para que realice proceso	Vendedor
5. Llena solicitud de crédito	Secretaria
6. Envía solicitud vía internet a la entidad financiera	Secretaria
7. Revisa Central de Riesgos y Buró de Créditos	Institución Financiera
8. Indica si es viable el crédito	Institución Financiera
9. Si es viable, solicita documentación física y para aprobar crédito	Institución Financiera
10. Solicita a cliente documentación para el crédito	Secretaria
11. Entrega documentación y entrada a la empresa	Cliente
12. Recibe y revisa documentación	Secretaria
13. Envía documentación para aprobación de crédito	Secretaria
14. Recibe documentación vía electrónica	Institución Financiera
15. Si aprueba, se procede a realizar la Constancia de Compra – Venta	Secretaria
16. Entrega vehículo al cliente	Vendedor
17. Desembolsa dinero a la empresa	Institución Financiera

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El Autor

Gráfico 24: Flujograma Venta Crédito Bancario



Fuente: Tabla 23
Realizado por: El Autor

4.6.8 Proceso Compra Vehículo Persona Natural

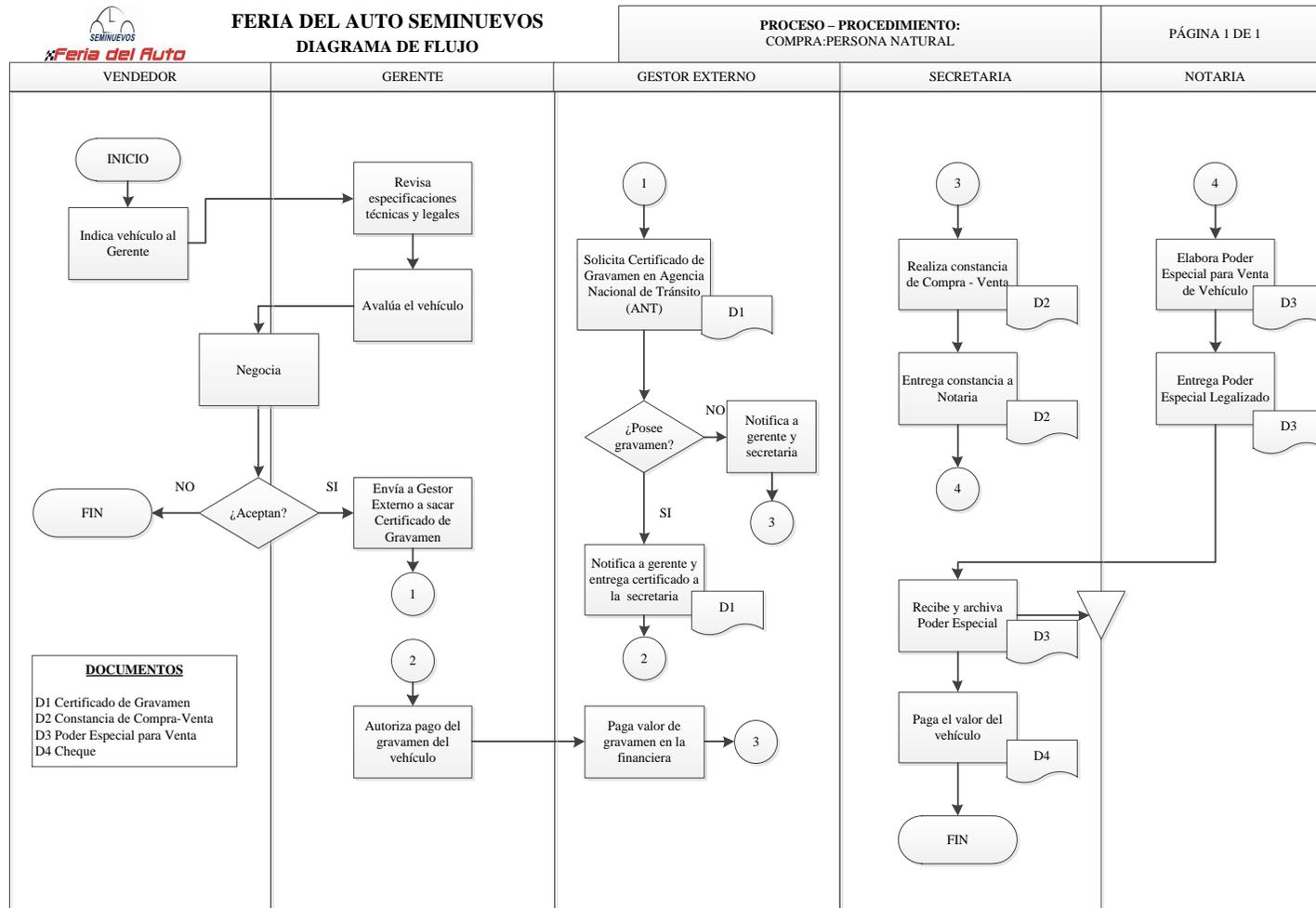
Tabla N°. 24: Proceso Compra Vehículo Persona Natural

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1. Indica vehículo al Gerente	Vendedor
2. Revisa especificaciones técnicas y legales	Gerente
3. Avalúa el vehículo	Gerente
4. Negocia	Gerente/Vendedor
5. Decide si aprueba o no el crédito	Gerente
6. Si aceptan, envía a Gestor Externo a sacar Certificado de Gravamen	Gerente
7. Solicita Certificado de Gravamen en Agencia Nacional de Tránsito (ANT)	Gestor Externo
8. Si no posee gravamen, notifica a gerente y secretaria para que se realice constancia de Compra – Venta	Gestor Externo/Secretaria
9. Si posee gravamen, notifica a gerente y entrega certificado a la secretaria	Gestor Externo
10. Autoriza pago del gravamen del vehículo	Gerente
11. Paga valor de gravamen en la financiera	Gestor Externo
12. Realiza constancia de Compra – Venta	Secretaria
13. Entrega constancia a Notaria	Secretaria
14. Elabora Poder Especial para Venta de Vehículo	Notaría
15. Entrega Poder Especial Legalizado	Notaría
16. Recibe y archiva Poder Especial	Secretaria
17. Paga el valor del vehículo	Secretaria

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El Autor

Gráfico 25: Flujograma Compra Vehículo Persona Natural



Fuente: Tabla 24
Realizado por: El Autor

4.6.9 Proceso Compra Vehículo a Concesionaria

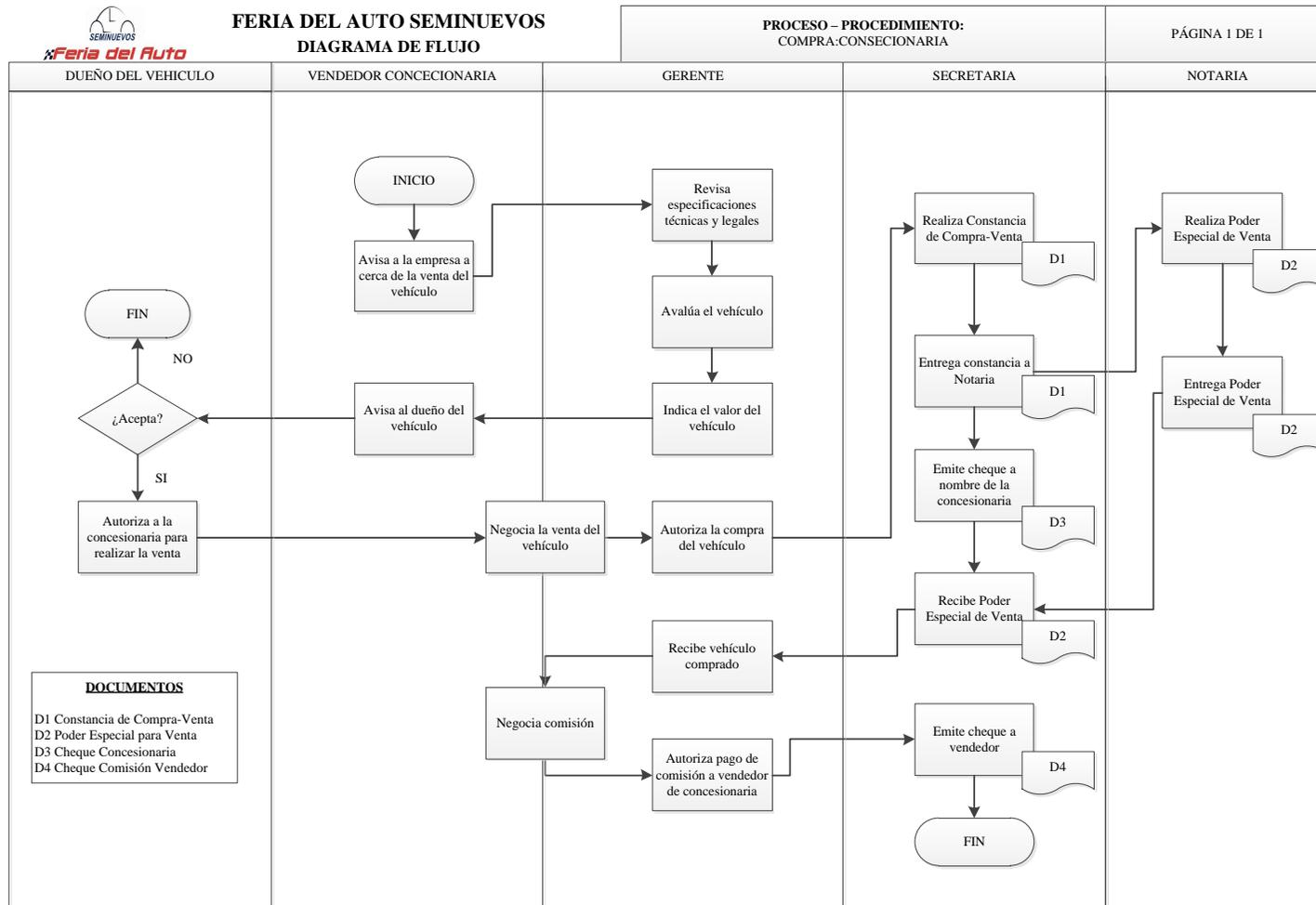
Tabla N°. 25: Proceso Compra Vehículo a Concesionaria

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1. Avisa a la empresa a cerca de la venta del vehículo	Vendedor Concesionaria
2. Revisa especificaciones técnicas y legales	Gerente
3. Avalúa el vehículo	Gerente
4. Indica el valor del vehículo	Gerente
5. Avisa al dueño del vehículo	Vendedor Concesionaria
6. Si acepta, autoriza a la concesionaria para realizar la venta	Dueño de vehículo
7. Negocia la venta del vehículo	Gerente/Vendedor Concesionaria
8. Autoriza la compra del vehículo	Gerente
9. Realiza constancia de Compra – Venta	Secretaria
10. Entrega constancia a Notaria	Secretaria
11. Elabora Poder Especial para Venta de Vehículo	Notaría
12. Entrega Poder Especial Legalizado	Notaría
13. Emite cheque a nombre de la concesionaria	Secretaria
14. Recibe Poder Especial de Venta	Secretaria
15. Recibe vehículo comprado	Gerente
16. Negocia comisión	Gerente/Vendedor Concesionaria
17. Autoriza pago de comisión a vendedor de concesionaria	Gerente
18. Emite cheque a vendedor	Secretaria

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El Autor

Gráfico 26: Flujograma Compra vehículo a Concesionaria



Fuente: Tabla 25
Realizado por: El Autor

4.6.10 Proceso Contabilidad

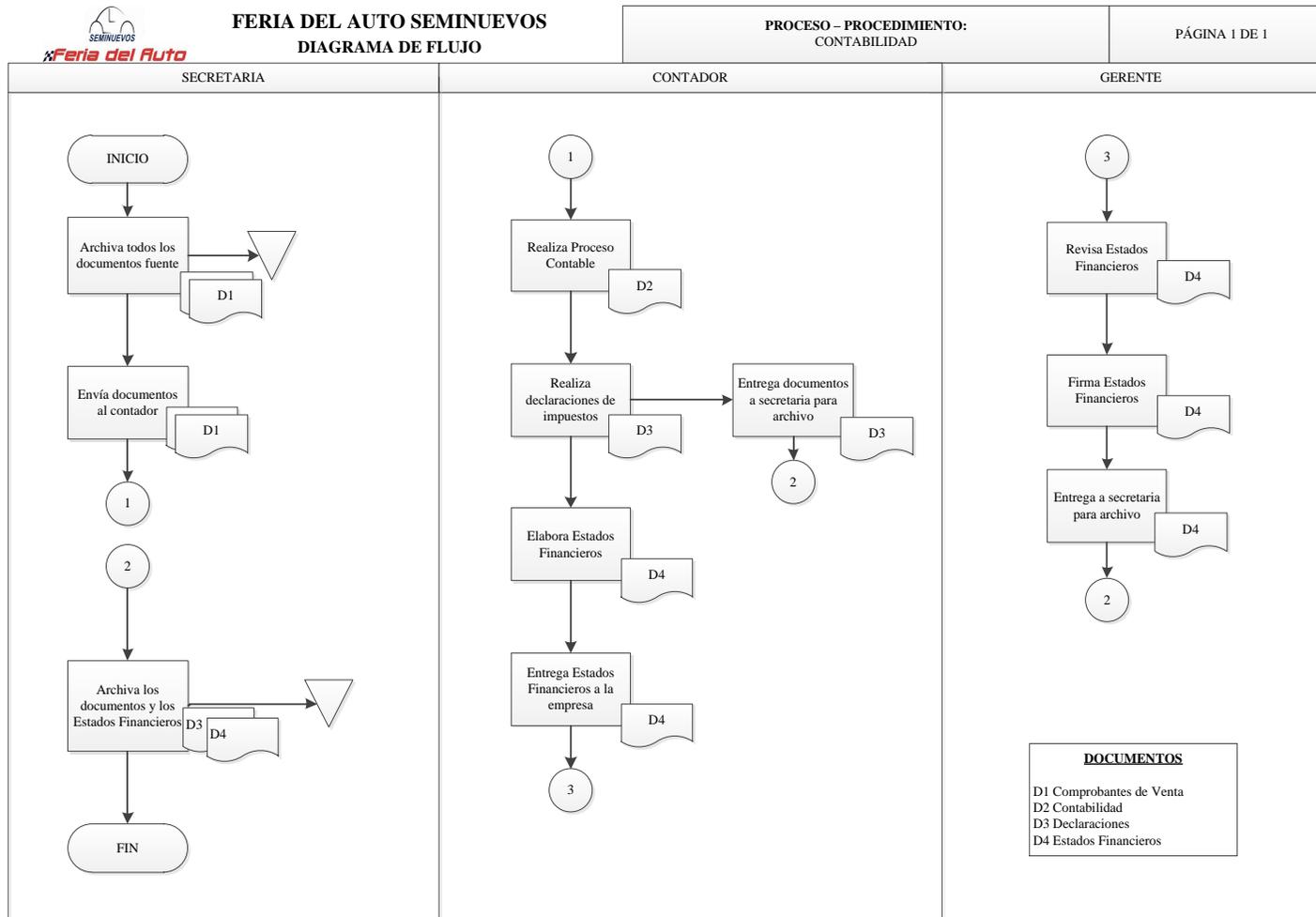
Tabla N°. 26: Proceso Contabilidad

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1. Archiva todos los documentos fuente	Secretaria
2. Envía documentos al contador	Secretaria
3. Realiza Proceso Contable	Contador
4. Realiza declaraciones de impuestos	Contador
5. Entrega documentos a secretaria para archivo	Contador
6. Elabora Estados Financieros	Contador
7. Entrega Estados Financieros a la empresa	Contador
8. Revisa Estados Financieros	Gerente
9. Firma Estados Financieros	Gerente
10. Entrega a secretaria para archivo	Gerente
11. Archiva los documentos y los Estados Financieros	Secretaria

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El Autor

Gráfico 27: Flujograma Contabilidad



Fuente: Tabla 26
Realizado por: El Autor

4.6.11 Proceso Limpieza de Vehículo

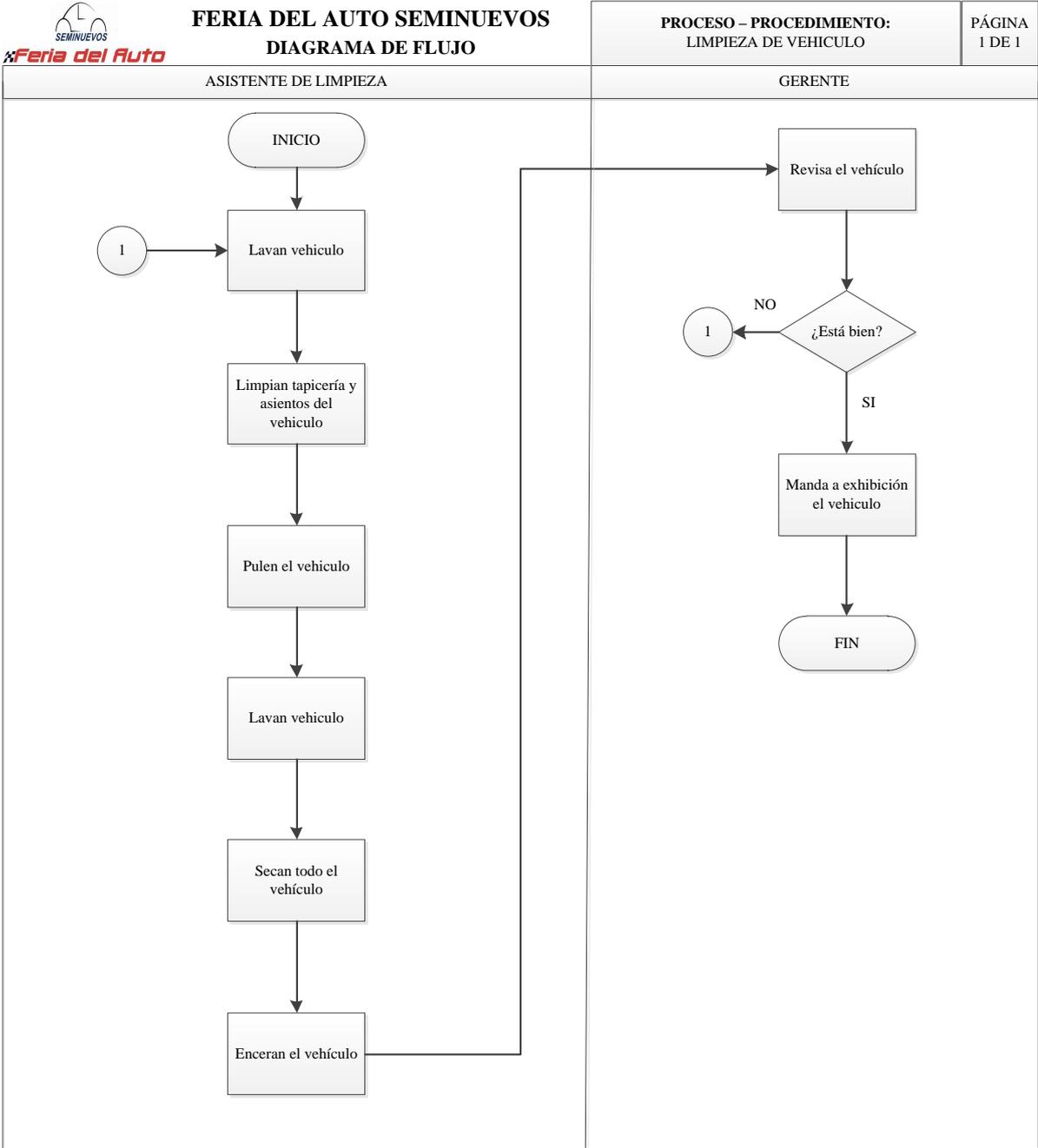
Tabla N°. 27: Proceso Limpieza de vehículo

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1. Lavan vehículo	Asistente de Limpieza
2. Limpian tapicería y asientos del vehículo	Asistente de Limpieza
3. Pulen el vehículo	Asistente de Limpieza
4. Lavan vehículo	Asistente de Limpieza
5. Secan todo el vehículo	Asistente de Limpieza
6. Enceran el vehículo	Asistente de Limpieza
7. Revisa el vehículo	Gerente
8. Si está bien, manda a exhibición el vehículo	Gerente

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El Autor

Gráfico 28: Flujograma Limpieza de Vehículo



Fuente: Tabla 27
Realizado por: El Autor

4.6.12 Proceso Matrícula de Vehículo

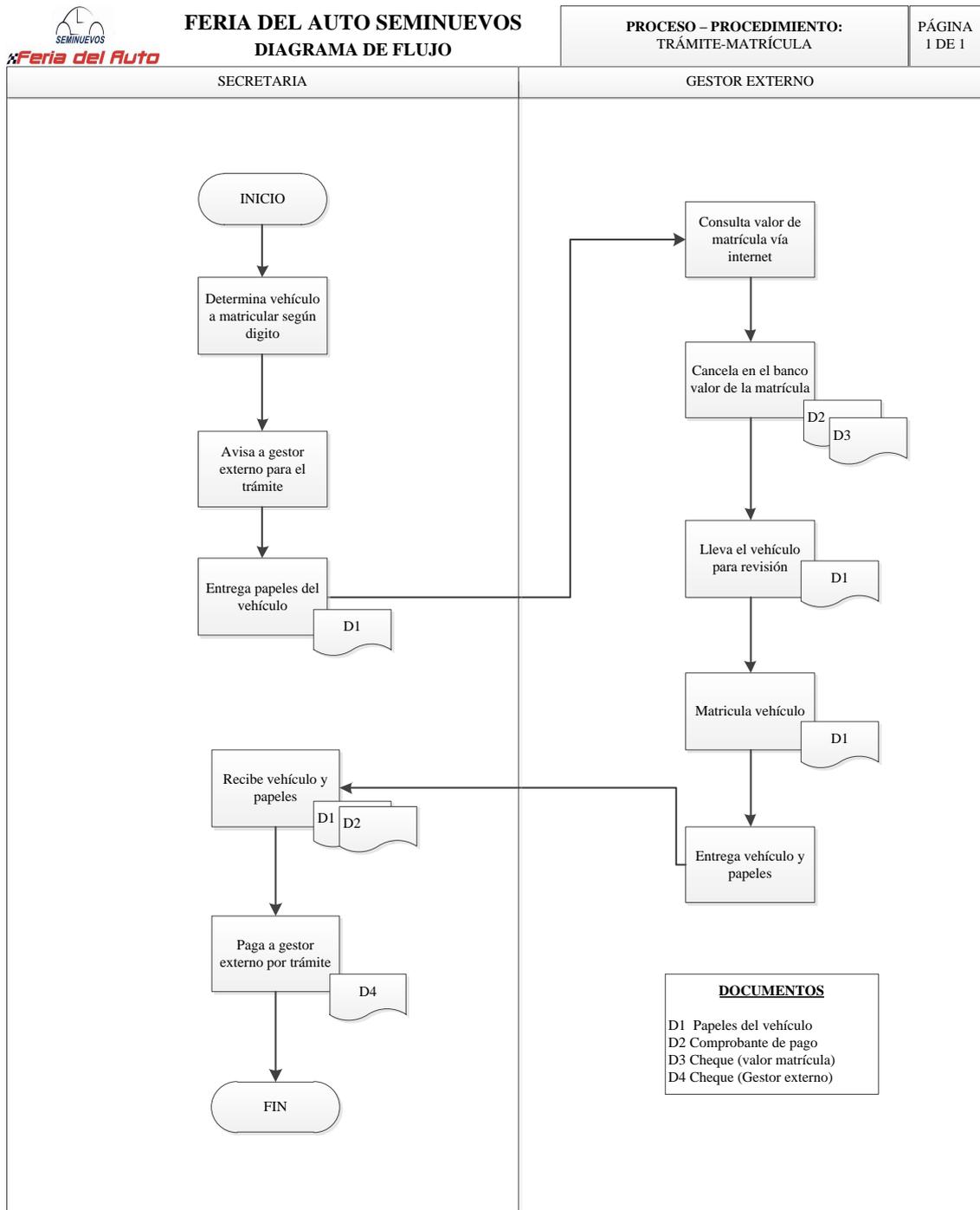
Tabla N°. 28: Proceso Matrícula de Vehículo

ACTIVIDADES		RESPONSABLE
1.	Determina vehículo a matricular según dígito	Secretaria
2.	Avisa a gestor externo para el trámite	Secretaria
3.	Entrega papeles del vehículo	Secretaria
4.	Consulta valor de matrícula vía internet	Gestor Externo
5.	Cancela en el banco valor de la matrícula	Gestor Externo
6.	Lleva el vehículo para revisión	Gestor Externo
7.	Matricula vehículo	Gestor Externo
8.	Entrega vehículo y papeles	Gestor Externo
9.	Recibe vehículo y papeles	Secretaria
10.	Paga a gestor externo por trámite	Secretaria

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El Autor

Gráfico 29: Flujograma Matrícula de Vehículo



Fuente: Tabla 28
Realizado por: El Autor

4.6.13 Proceso Levantamiento de Prenda de Vehículo

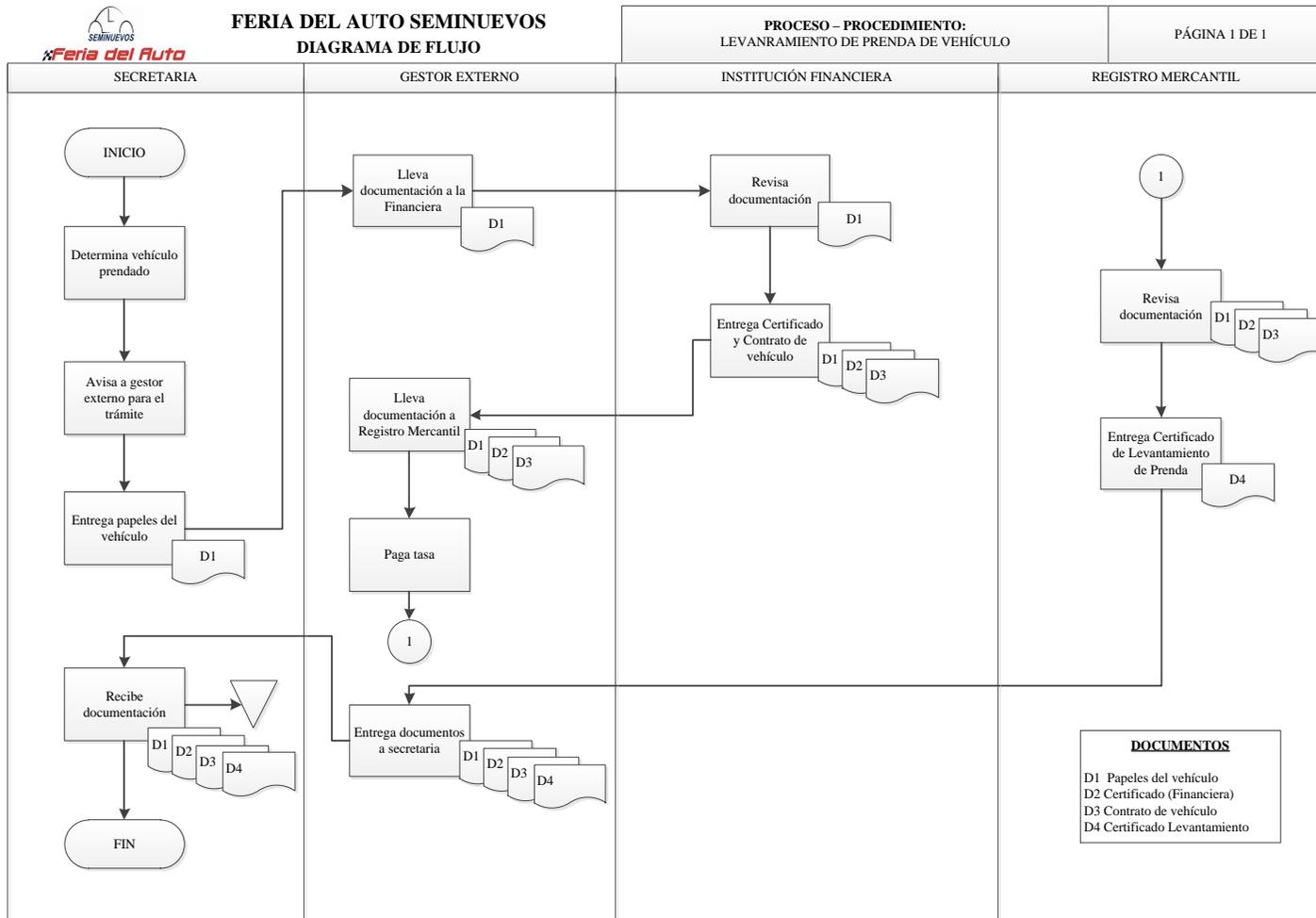
Tabla N°. 29: Proceso Levantamiento de Prenda de Vehículo

ACTIVIDADES		RESPONSABLE
1.	Determina vehículo prendado	Secretaria
2.	Avisa a gestor externo para el trámite	Secretaria
3.	Entrega papeles del vehículo	Secretaria
4.	Lleva documentación a la Financiera	Gestor Externo
5.	Revisa documentación	Institución Financiera
6.	Entrega Certificado y Contrato de vehículo	Institución Financiera
7.	Lleva documentación a Registro Mercantil	Gestor Externo
8.	Paga tasa	Gestor Externo
9.	Revisa documentación	Registro Mercantil
10.	Entrega Certificado de Levantamiento de Prenda	Registro Mercantil
11.	Entrega documentos a secretaria	Gestor Externo
12.	Recibe documentación	Secretaria

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El Autor

Gráfico 30: Flujograma Levantamiento de Prenda de Vehículo



Fuente: Tabla 29
Realizado por: El Autor

4.7 INDICADORES Y ESTABLECIMIENTO DE METAS

4.7.1 Perspectiva Financiera

Se refiere al propósito más importante de la empresa, debido a que todo ente económico tiene como objetivo la maximización de beneficios de la misma. La medición de ésta perspectiva permite saber si la estrategia está contribuyendo a la mejora de la situación financiera.

Gráfico 31: Indicador de Liquidez

	
INDICADOR	
Nombre	Razón Corriente
Responsable	Gerente
Fórmula	Activo Corriente / Pasivo Corriente
Activo Corriente	202.822,70
Pasivo Corriente	109.045,94
Unidad de Medida	Dólares (\$)
Frecuencia	Mensual
Valor Base	1,86
Meta	1,90
SEMÁFORO	
Deficiente	$x < 1,86$
Tolerable	$1,86 \leq x < 1,90$
Optimo	$x \geq 1,90$

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El Autor

El estudio de la liquidez en la empresa permite determinar problemas de liquidez, analizar la viabilidad de proyectos de inversión y sobre todo medir la rentabilidad o crecimiento del negocio.

Gráfico 32: Indicador Endeudamiento

	
INDICADOR	
Nombre	Nivel de Endeudamiento
Responsable	Gerente
Fórmula	Total Pasivo/Total Activo
Total Pasivo	109.045,94
Total Activo	255.528,56
Unidad de Medida	Dólares (\$)
Frecuencia	Mensual
Valor Base	0,43
Meta	0,30
SEMÁFORO	
Deficiente	$x > 0,43$
Tolerable	$0,43 \geq x > 0,30$
Optimo	$x \leq 0,30$

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El Autor

El endeudamiento se produce al hacer uso de créditos y préstamos bancarios; también se entiende por la utilización de recursos de terceros para financiar una actividad y aumentar la capacidad operativa de la organización.

La empresa debe controlar el nivel de endeudamiento por lo que a través del indicador se mide la gestión de pago de las obligaciones, además de que permite tomar medidas adecuadas para que la empresa funcione con normalidad y cumpla los objetivos previamente fijados.

Gráfico 33: Indicador Rentabilidad

	
INDICADOR	
Nombre	Margen Neto de Utilidad
Responsable	Gerente
Fórmula	Utilidad Neta / Ventas Netas
Utilidad Neta	12.264,83
Ventas Netas	489.285,62
Unidad de Medida	Porcentaje (%)
Frecuencia	Anual
Valor Base	2,51%
Meta	5,00%
SEMÁFORO	
Deficiente	$x < 2,51\%$
Tolerable	$2,51\% \leq x < 5,00\%$
Optimo	$x \geq 5,00\%$

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El Autor

Se logra medir el impacto de las ventas sobre la utilidad obtenida, estableciendo la rentabilidad de la misma. Al ser una empresa comercial se puede indicar que la esencia de la misma es la generación de ventas; por lo que es primordial medir y controlar el nivel de rentabilidad en función de ventas netas para considerar el cumplimiento del objetivo establecido.

Cabe indicar que este parámetro de medición es indispensable dentro de la gestión comercial debido a que refleja el logro de la actividad empresarial que rige el funcionamiento de la entidad.

4.7.2 Perspectiva Clientes

La empresa tiene un segmento de mercado determinado, y es aquí donde se precisa medir la evolución de las ventas de la empresa con el fin de ver el éxito comercial en base a variables como: satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad de clientes, así como también la cuota de mercado.

Esta perspectiva puntualiza la propuesta de valor para los clientes a través de la ejecución de la estrategia.

Gráfico 34: Indicador Costo Medio de las Ventas

	
INDICADOR	
Nombre	Costo Medio de las Ventas
Responsable	Gerente
Fórmula	Costo de Publicidad / Ventas
Costo Publicidad	3.500,00
Ventas	489.285,62
Unidad de Medida	Porcentaje (%)
Frecuencia	Anual
Valor Base	0,72%
Meta	0,68%
SEMÁFORO	
Deficiente	$x >$ 0,72%
Tolerable	0,72% $\geq x >$ 0,68%
Optimo	$x \leq$ 0,68%

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El Autor

Al ser una empresa netamente comercial en la que las ventas requieren de un proceso de publicidad y promoción, resulta importante conocer el impacto del costo de publicidad y propaganda con respecto a las ventas alcanzadas.

Este valor permite conocer la repercusión de la publicidad realizada con la generación de ventas; esto ayuda al proceso de toma de decisiones para incrementar o mantener el nivel de publicidad.

Gráfico 35: Indicador Clientes Atendidos

	
INDICADOR	
Nombre	Clientes Atendidos
Responsable	Jefe de Ventas
Fórmula	N° de Ventas / N° clientes atendidos
N° de Ventas	30
N° clientes atendidos	350
Unidad de Medida	Porcentaje (%)
Frecuencia	Mensual
Valor Base	8,57%
Meta	10,00%
SEMÁFORO	
Deficiente	$x < 8,57\%$
Tolerable	$8,57\% \leq x < 10,00\%$
Optimo	$x \geq 10,00\%$

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El Autor

Resulta necesario conocer el número de ventas con respecto al número de personas atendidas dentro de un período, esto indica el grado de efectividad de la publicidad y de la atención brindada por el personal de ventas para llevar a cabo la negociación y de esta manera se logre efectuar la venta satisfactoriamente.

Gráfico 36: Ventas por Internet

	
INDICADOR	
Nombre	Ventas por internet
Responsable	Jefe de Ventas
Fórmula	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Ventas por medio de página web}}{\text{N}^\circ \text{ de Ventas totales}}$
N° de Ventas pag.web	10
N° clientes atendidos	30
Unidad de Medida	Porcentaje (%)
Frecuencia	Mensual
Valor Base	33,33%
Meta	50,00%
SEMÁFORO	
Deficiente	$x < 33,33\%$
Tolerable	$33,33\% \leq x < 50,00\%$
Optimo	$x \geq 50,00\%$

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El Autor

Dentro del proceso de promoción y ventas, cabe indicar el gran impacto que tiene la exhibición de los vehículos en el internet, básicamente porque se logra ampliar el mercado y permite efectuar más ventas de manera rápida y fácil.

La empresa tiene una buena acogida en el mercado virtual y sobre todo le ayuda a incrementar su segmento de mercado de manera que logra efectivizar ventas y crear nexos aún más estrechos con los usuarios del internet con el fin de aumentar el número de ventas realizadas.

4.7.3 Perspectiva Procesos Internos

Resulta relevante mejorar los procesos internos para incrementar la satisfacción del cliente, optimizar el uso de los recursos y racionalizar gastos. Dentro de esta perspectiva se busca identificar los nudos críticos existentes en los procesos los cuales repercuten en

el cumplimiento de la estrategia. Cabe recalcar que el manejo de este aspecto repercute en la perspectiva financiera y de clientes.

Gráfico 37: Indicador Ventas por Vendedor

	
INDICADOR	
Nombre	N° de Ventas por Vendedor
Responsable	Jefe de Ventas
Fórmula	$N^{\circ} \text{ de Ventas} / N^{\circ} \text{ de Vendedores}$
N° de Ventas	30
N° de Vendedores	2
Unidad de Medida	Unidad
Frecuencia	Mensual
Valor Base	15
Meta	18
SEMÁFORO	
Deficiente	$x < 15$
Tolerable	$15 \leq x < 18$
Optimo	$x \geq 18$

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El Autor

La responsabilidad de los vendedores es muy importante, ya que son ellos quienes permiten la ejecución de las ventas de manera que al establecer metas de ventas de forma periódica resulta indispensable. No solo para la empresa sino para exigir al personal de ventas un crecimiento profesional e incremente el número de ventas conforme al logro de los objetivos estratégicos establecidos.

Gráfico 38: Indicador Rotación de Inventarios

	
INDICADOR	
Nombre	Rotación de Inventarios
Responsable	Jefe de Ventas
Fórmula	Costo de Ventas / Inventario promedio
Costo de Ventas	167.499,64
Inventario promedio	174.920,00
Unidad de Medida	# de veces
Frecuencia	Anual
Valor Base	0,96
Meta	1,50
SEMÁFORO	
Deficiente	$x < 0,96$
Tolerable	$0,96 \leq x < 1,50$
Óptimo	$x \geq 1,50$

Fuente: Feria del Auto Seminuevos
Realizado por: El Autor

La gestión de inventarios se considera como el proceso más relevante dentro de la empresa, cabe indicar que la rotación de los inventarios será generalmente baja debido al giro del negocio. La venta de autos seminuevos tiene cierta complejidad en cuanto a los movimientos del inventario considerando que son productos de baja rotación.

El inventario que se mantiene es el óptimo y de esta manera se logra satisfacer a los clientes para que dentro de un amplio stock puedan elegir el vehículo que requieren en base a sus necesidades.

Gráfico 39: Indicador Ventas con Crédito Bancario

	
INDICADOR	
Nombre	Ventas con Crédito Bancario
Responsable	Jefe de Ventas
Fórmula	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Ventas con crédito bancario}}{\text{N}^\circ \text{ de Ventas totales}}$
N° Ventas crédito bancario	2
N° de Ventas totales	30
Unidad de Medida	Porcentaje (%)
Frecuencia	Mensual
Valor Base	6,67%
Meta	11,00%
SEMÁFORO	
Deficiente	$x < 6,67\%$
Tolerable	$6,67\% \leq x < 11,00\%$
Optimo	$x \geq 11,00\%$

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El Autor

El convenio efectuado con la institución financiera permite mejorar la atención al cliente con respecto a las facilidades otorgadas al momento de vender a crédito. El crédito es realizado en la empresa facilitando al cliente los trámites; las ventas a través de crédito bancario últimamente se ha implementado y se ha tenido buenos resultados.

La tendencia ideal es el incremento, considerando la inestabilidad económica existente en la actualidad que ha dificultado llevar a cabo ventas al contado como antes se lo ha venido efectuando.

4.7.4 Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo:

Dentro de este aspecto se encuentra todo lo relacionado con los recursos humanos que se requiere para poder implementar las mejoras en las anteriores perspectivas. Siendo el elemento humano lo más importante dentro de cualquier organización, representa la base de todas las perspectivas.

El objetivo básico en esta parte es mejorar el ambiente laboral, tareas y demás condiciones que permiten crear valor en la empresa.

Gráfico 40: Indicador Capacitación de Personal

	
INDICADOR	
Nombre	Capacitación de personal
Responsable	Gerente
Fórmula	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados capacitados}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados}}$
N° empleados capacitados	0
N° total de empleados	6
Unidad de Medida	Porcentaje (%)
Frecuencia	Semestral
Valor Base	0,00%
Meta	30,00%
SEMÁFORO	
Deficiente	$x \leq 0,00\%$
Tolerable	$0,00\% < x < 30,00\%$
Optimo	$x \geq 30,00\%$

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El Autor

Este indicador no cuenta con una base aceptable por cuanto no se ha realizado ninguna capacitación al personal, es así que la meta establecida requiere de un plan de capacitación urgente con el fin de efectuar un proceso de desarrollo profesional de acuerdo al perfil de cada trabajador.

Este aspecto sería la prioridad dentro de la gestión empresarial por cuanto el personal se siente totalmente insatisfecho; tienen el deseo de superación personal y en esto se beneficiaría la empresa por cuanto el talento humano es la base de todos los procesos internos y a su vez ayudaría a mejorar la realización de las actividades.

Gráfico 41: Indicador Cultura Organizacional

	
INDICADOR	
Nombre	Cultura Organizacional
Responsable	Gerente
Fórmula	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados que conocen la cultura organizacional}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados}}$
N° de empleados conocen cultura organizacional	3
N° total de empleados	6
Unidad de Medida	Porcentaje (%)
Frecuencia	Mensual
Valor Base	50,00%
Meta	100,00%
SEMÁFORO	
Deficiente	$x < 50,00\%$
Tolerable	$50,00\% \leq x < 100,00\%$
Optimo	$x \geq 100,00\%$

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El Autor

La empresa al tener una administración empírica en cierta forma necesita de una socialización de la cultura organizacional para que todos quienes hacen la empresa se vean incluidos en el desarrollo empresarial.

A penas un la mitad del personal conoce parcialmente la cultura organizacional y esto básicamente preocupa por cuanto es el nivel operativo el que no se siente involucrado con la gestión empresarial y esto puede repercutir con el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Gráfico 42: Indicador Infraestructura

 INDICADOR	
Nombre	Infraestructura
Responsable	Gerente
Fórmula	N° de empleados satisfechos con la infraestructura / N° total de empleados
N° empleados satisfechos con infraestructura	0
N° total de empleados	6
Unidad de Medida	Porcentaje (%)
Frecuencia	Anual
Valor Base	0,00%
Meta	20,00%
SEMÁFORO	
Deficiente	$x \leq 0,00\%$
Tolerable	$0,00\% < x < 20,00\%$
Optimo	$x \geq 20,00\%$

Fuente: Feria del Auto Seminuevos

Realizado por: El Autor

La infraestructura es un parámetro de gran relevancia y en este caso se ha visto la necesidad de todos los trabajadores en cuanto a la distribución del espacio existente. Cada uno de los trabajadores requiere de un espacio adecuado para efectuar su trabajo de manera eficiente y sobre todo que cada uno de ellos tenga su ergonomía.

Es así que resulta indispensable adecuar el espacio de manera paulatina y conforme se realiza las adecuaciones en las instalaciones de la empresa se mida el grado de satisfacción de los empleados conforme a la infraestructura.

4.8 MODELO A IMPLEMENTAR

4.8.1 Ingreso de Datos

El modelo propuesto estará basado en una plantilla de Excel en la que los usuarios podrán manejar de manera fácil y rápida; a continuación se presenta la plantilla en la que se ingresará los datos según se requiere en la tabla de acuerdo a la información correspondiente a los años indicados.

Los datos son básicos, por cuanto tendrán como fuente los estados financieros de la empresa y por otra parte serán datos estadísticos de fácil recolección y proporcionados por el personal.

Tabla N°. 30: Ingreso de Datos



DATOS	2016	2017	2018	2019
FINANCIEROS				
Activo Corriente				
Pasivo Corriente				
Total Pasivo				
Total Activo				
Utilidad Neta				
COSTOS				
Costo de Ventas				
Costo Publicidad				
VENTAS				
Ventas Netas				
Nº de Ventas				
Nº de Vendedores				
Nº de Ventas pag.web				
Nº Ventas crédito bancario				
Nº clientes atendidos				
INVENTARIOS				
Inventario promedio				
PERSONAL				
Nº total de empleados				
Nº empleados capacitados				
Nº de empleados conocen cultura organizacional				
Nº empleados satisfechos con infraestructura				

Realizado por: El Autor

4.8.2 Tabla de Indicadores

El siguiente paso es el cálculo de los indicadores financieros y de gestión, como anteriormente ya se estableció los indicadores con los que se va a trabajar en el modelo de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa; una vez ingresados los datos, automáticamente en esta tabla se visualizará los valores.

Esto facilitará a los usuarios conocer los indicadores con su año respectivo he incluso ver la evolución de los mismos, con el fin de medir la gestión realizada y tomar decisiones oportunas.

Tabla N°. 31: Resumen Indicadores



EMPRESA "FERIA DEL AUTO SEMINUEVOS"
RIOBAMBA - ECUADOR

PERSPECTIVA		2016	2017	2018
FINANCIERA	FÓRMULA			
Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente			
Nivel de Endeudamiento	Total Pasivo/Total Activo			
Margen Neto de Utilidad	Utilidad Neta / Ventas Netas			
CLIENTES	FÓRMULA			
Costo Medio de las Ventas	Costo de Publicidad / Ventas			
Cientes Atendidos	N° de Ventas / N° clientes atendidos			
Ventas por internet	N° de Ventas por medio de página web / N° de Ventas totales			
PROCESOS INTERNOS	FÓRMULA			
N° de Ventas por Vendedor	N° de Ventas / N° de Vendedores			
Rotación de Inventarios	Costo de Ventas / Inventario promedio			
Ventas con Crédito Bancario	N° de Ventas con crédito bancario / N° de Ventas totales			
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	FÓRMULA			
Capacitación de personal	N° de empleados capacitados / N° total de empleados			
Cultura Organizacional	N° de empleados que conocen la cultura organizacional / N° total de empleados			
Infraestructura	N° de empleados satisfechos con la infraestructura / N° total de empleados			

Realizado por: El Autor

4.9 Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral automáticamente se relacionará con las anteriores plantillas, es aquí donde el usuario podrá visualizar el cumplimiento de las metas establecidas y por ende el logro de los objetivos estratégicos, que claramente se encuentran detallados de acuerdo a cada perspectiva.

Aquí se verá la perspectiva con su respectivo objetivo estratégico, indicador, meta, resultado, semaforización y responsable. Aquí es donde radica el dinamismo y desarrollo de la propuesta, puesto que los usuarios tendrán la facilidad de medir y controlar los parámetros básicos y relevantes de la empresa de manera clara y precisa. La semaforización no solo permitirá ver el estado de la gestión a través de colores sino que también indicará si este es “Optimo”, “Tolerable” o “Deficiente”.

A continuación se presenta el modelo y brevemente se visualiza el funcionamiento del semáforo cuantitativo de cada uno de los indicadores.

Tabla N°. 32: Cuadro de Mando Integral



EMPRESA "FERIA DEL AUTO SEMINUEVOS"
 RIOBAMBA - ECUADOR

CUADRO DE MANDO INTEGRAL									
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	UNIDAD	FRECUENCIA	TENDENCIA	META	RESULTADO	SEMAFORIZACIÓN	RESPONSABLE	
PERSPECTIVA FINANCIERA									
Incrementar la rentabilidad a través del impacto de las ventas a fin de brindar un servicio de calidad con personal altamente capacitado y comprometido con el desarrollo organizacional	Razón Corriente	Dólares (\$)	Mensual	Aumentar	1,90	1,85		DEFICIENTE	Gerente
	Nivel de Endeudamiento	Dólares (\$)	Mensual	Disminuir	0,30	0,40		TOLERABLE	Gerente
	Margen Neto de Utilidad	Porcentaje (%)	Anual	Aumentar	5,00%	5,25%		OPTIMO	Gerente
PERSPECTIVA CLIENTES									
Incrementar la satisfacción del cliente a través del diseño de un plan de promoción y publicidad haciendo uso de las herramientas tecnológicas con el fin de mejorar la atención	Costo Medio de las Ventas	Porcentaje (%)	Anual	Disminuir	0,68%	0,80%		DEFICIENTE	Gerente
	Clientes Atendidos	Porcentaje (%)	Mensual	Aumentar	10,00%	9,00%		TOLERABLE	Jefe de Ventas
	Ventas por internet	Porcentaje (%)	Mensual	Aumentar	50,00%	50,00%		OPTIMO	Jefe de Ventas
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS									
Dar seguimiento a la gestión a través de alianzas estratégicas con el sistema financiero que permitan optimizar los procesos internos y efectivizar las ventas	N° de Ventas por Vendedor	Unidad	Mensual	Aumentar	18	20		OPTIMO	Jefe de Ventas
	Rotación de Inventarios	# de veces	Anual	Aumentar	1,50	1,40		TOLERABLE	Jefe de Ventas
	Ventas con Crédito Bancario	Porcentaje (%)	Mensual	Aumentar	11,00%	5,60%		DEFICIENTE	Jefe de Ventas
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO									
Mantener un nivel óptimo de satisfacción laboral por medio de la capacitación periódica y mejora del ambiente laboral para afianzar la cultura organizacional en el personal	Capacitación de personal	Porcentaje (%)	Semestral	Aumentar	30,00%	20,00%		TOLERABLE	Gerente
	Cultura Organizacional	Porcentaje (%)	Mensual	Aumentar	100,00%	100,00%		OPTIMO	Gerente
	Infraestructura	Porcentaje (%)	Anual	Aumentar	20,00%	0,00%		DEFICIENTE	Gerente

Realizado

por:

El

Autor

CONCLUSIONES

- Se revisó y actualizó la matriz FODA, la misión, visión y principios de acuerdo a la metodología de grupos focales para la realización de un adecuado análisis y así modificar la cultura organizacional de la empresa. Se elaboró un mapa estratégico de la empresa considerando las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje; particularizando de acuerdo al giro del negocio.
- Los objetivos estratégicos fueron formulados detalladamente y a la vez se establecieron indicadores de gestión que servirán de herramienta de medición con el fin de constituir un control del cumplimiento en base a la fijación de metas y mejora de los procesos.
- Se elaboró el cuadro de mando integral de manera clara y precisa permitiendo al responsable analizar los indicadores y evaluar el proceso o la mejora de la empresa; difundiendo la estrategia para que sea aplicada por todo el personal. El método de semaforización proporciona de manera didáctica un sustento para la eficiente toma de decisiones.
- El modelo de Gestión Comercial requiere de la utilización de herramientas administrativas adicionales para un adecuado funcionamiento y sobre todo para la consecución de los objetivos organizacionales en ciertos aspectos de gran relevancia para la actividad comercial.

RECOMENDACIONES

- Toda metodología debe ser revisada y modificada considerando que la empresa está sujeta a varios cambios, por tal razón resulta indispensable que la metodología este acorde a la realizada de la empresa comercializadora de vehículos usados, se debe indicar el tiempo, forma de revisión, limitaciones y actualización de objetivos.
- Los indicadores de gestión deberán ser revisados de manera periódica con el fin de que estos permitan medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través del logro de metas de manera oportuna y coherente.
- El cuadro de mando integral deberá ser administrado por el gerente de la empresa con el propósito de que sea la alta dirección quien lidere los procesos de control y medición de las perspectivas y sobre todo sea él quien tome medidas correctivas en caso de ser necesarias y difunda las estrategias.
- Establecer planes de acción conforme a las perspectivas requeridas, para que se complemente la gestión y se eleve el grado de cumplimiento de las metas y logro de los objetivos estratégicos establecidos.

BIBLIOGRAFÍA

- 50Minutos.es. (2016). *El Marketing Mix*. España: Plurilingua Publishing
- American Marketing Association, Committee on Terms (1960). *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*. Chicago. R.S. Alexander (Chairman).
- Amo B., Francisco. (2010). *El Cuadro de Mando Integral. Balanced Scorecard*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Baena, V. (2011). *Fundamentos de marketing. Entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Casado, A. y Sellers, R. (2006). *Dirección de Marketing*. Alicante, España: Editorial ECU.
- Cyr, D. y Douglas, G. (2004). *Marketing en la pequeña y mediana empresa*. Bogotá, Colombia: Norma
- Davis, Kenneth. (1988). *Administración en Mercadotecnia*. México: Editorial Limusa S.A., 1988.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing: Teoría y experiencia*. Buenos Aires, Argentina: Granica
- Escudero S., María. (2011). *Gestión Comercial y servicio de atención al cliente*. Madrid, España: Editorial Paraninfo S.A.
- Fernandez-Ríos, M. y Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid, España: Díaz de Santos. S.A.

- García, F., Freijeiro, A., Loureiro, D., Lucio, E., Pérez, E., y Fernández, S. (2005). *Gestión comercial de la pyme. Herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente su empresa*. España: Ideaspropias.
- González, F. (2004). *Auditoría del mantenimiento e indicadores de gestión*. Madrid, España: Fundación CONFEMETAL
- Kotler, P. y Armstrong, G. *Fundamentos de Marketing*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Millán, A., Consuegra, D., Díaz, E., Mondéjar, J., Gómez, M., Cordente, M., ...Gómez, M. (2013). *Dirección Comercial*. Madrid, España: ESIC.
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Prentice Hall.
- Sainz de Vicuña, J. (2013). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid, España: ESIC Editorial
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.
- Soriano, C. (1990). *Marketing Mix: conceptos, estrategias y aplicaciones*. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.
- Suarez, M. (2011). *Cálculo del Tamaño de la Muestra*. Ecuador: Universidad Técnica del Norte.
- Vértice S.L. (2008). *La gestión del marketing, producción y calidad en las PYMES*. Málaga, España: Editorial Vértice S.L.

LINKOGRAFÍA

http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa14/balanced_scorecard/index.htm

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>

<http://eco.uab.es/plaes/empresa/22317cas.pdf>

<http://eduardoumma.galeon.com/cvitae1770562.html>

http://e-educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2775/html/33_fases_del_proceso_comercial_i.html

<http://es.ccm.net/contents/195-bpm-gestion-de-procesos-comerciales>

<http://es.slideshare.net/oqleyton/ggestion-comercial-ventas-procesos-inductores-metricas-y-efectividad>

http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=30&id_libro=7

<http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestion-comercial/>

<http://marketingdemocratico.com/blogs/marketing-democratico/10469973-tres-objetivos-de-marketing-fundamentales>

http://personales.upv.es/igil/Trans_ISC/planif_comer.pdf

<http://pixel-creativo.blogspot.com/2011/10/marketing-mix-las-4-p-del-marketing.html>

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/chimborazo.pdf>

http://www.esic.edu/documentos/executive/pdf/3327_C.pdf

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/504/Gestion%20comercial.htm>

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/gestion.html>

<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/indice.htm>

<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/herramientas-de-gestion.html>

<http://www.gestionyadministracion.com/planificacion/planificacion-comercial.html>

<http://www.gestiopolis.com/que-es-gestion-comercial/>

<http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>

http://www.marketeando.com/2009/04/origen-del-termino-y-concepto-del_6994.html

<http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>

<http://www.web.overlap.net/blog/general/modelos-de-gestion-comercial-optimizando-las-fuerzas-de-ventas>

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta



ENCUESTA CON FINES ACADÉMICOS



Objetivo:

La presente encuesta tiene como finalidad de contribuir de manera sustentable a la investigación realizada con respecto al Diseño de un Modelo de Gestión Comercial en la empresa “Feria del Auto Seminuevos” de la ciudad de Riobamba.

Indicaciones:

Lea detenidamente las preguntas y marque con una X la respuesta que usted crea conveniente.

Profesión/ Ocupación: _____

a. ¿Cómo nos conoció?

- | | |
|-------------------------|---------------------|
| Redes sociales | () |
| Páginas web | () |
| Amistades | () |
| Contactos empresariales | () |
| Otros | () ¿Cuál? _____ |

b. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los vehículos adquiridos?

- | | |
|-----------|--------|
| Excelente | () |
| Buena | () |
| Regular | () |
| Mala | () |

c. ¿Qué le motivó a usted para adquirir un vehículo en nuestro patio?

Calidad ()

Precio ()

Servicio al cliente ()

d. ¿Cómo calificaría la atención brindada por parte de los colaboradores?

Excelente ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

e. ¿Los procesos ejecutados con respeto a los trámites legales de la venta dentro de la empresa son eficientes y eficaces?

Si ()

A veces ()

No ()

f. ¿A través de que medio le gustaría conocer más acerca de nuestros vehículos disponibles, precios, promociones y demás?

Redes sociales ()

Página web ()

Televisión ()

Radio ()

Periódico ()

g. ¿Recomendaría a otras personas visitar nuestro patio?

Definitivamente ()

Probablemente ()

No estoy seguro ()

ANEXO 2: Entrevista

PREGUNTAS	COLABORADORES FERIA DEL AUTO					
	Gerente	Ejecutiva de Ventas	Vendedor	Secretaria	Asistente de limpieza 1	Asistente de limpieza 2
¿Cree usted que es necesario un Modelo de Gestión Comercial en la empresa Feria del Auto Seminuevos?						
¿La empresa tiene estrategias y políticas comerciales definidas y documentadas?						
¿Los colaboradores de la empresa conocen los objetivos organizacionales así como la misión y la visión de la misma?						
¿En que se basan las decisiones tomadas con respecto al área de ventas?						
¿Los colaboradores conocen y realizan sus actividades de acuerdo a su puesto de trabajo?						
La empresa cuenta con un plan de capacitación para el desarrollo profesional de los colaboradores con respecto a su puesto de trabajo						

