

Tecnológico de Costa Rica

Sede Regional San Carlos

Escuela de Administración de Empresas



**Formulación de un Plan de Optimización enfocado al Área de
Ventas para el Grupo Purdy Motor Sucursal San Carlos**

Trabajo Final presentado por:

Catalina Hidalgo Camacho

Profesor asesor:

MBA Jorge Lao L

**Práctica de Especialidad para optar por el grado de Bachiller
en Administración de Empresas**

5 de Noviembre del 2013

Instituto Tecnológico de Costa Rica
Sede Regional San Carlos
Carrera de Administración de Empresas

ACTA DE PRÁCTICA DE ESPECIALIDAD

En el Instituto Tecnológico de Costa Rica, en la Sede Regional San Carlos, a las 8:00am., del 21 de noviembre de 2013, se procedió a la defensa pública del Trabajo Final de Graduación realizado por la estudiante HIDALGO CAMACHO CATALINA, para optar por el grado académico de Bachillerato Universitario.

El Tribunal examinador estuvo integrado por el MBA. Allan Pérez Orozco como jurado lector, y el MBA. Rony Rodríguez Barquero como presidente jurado.

La estudiante Hidalgo Camacho realizó la exposición de su trabajo, después de la cual el tribunal la interrogó sobre aspectos relacionados con el tema.

Terminada satisfactoriamente la defensa pública, se le otorga la aprobación de su Trabajo Final de Graduación.



MBA. Allan Pérez Orozco
Jurado - Lector



MBA. Rony Rodríguez Barquero
Jurado - Lector



MBA. Eileen Barrantes Barrantes
Coordinadora Trabajos Finales de
Graduación

"La búsqueda de la excelencia es un camino, no un fin, y es mientras que lo buscamos que encontramos realización personal. Las personas que buscan la excelencia cuidan los detalles, asumen la responsabilidad de sus actos, se superan constantemente, se unen a las personas correctas, y mantienen vivo un sueño que les mantiene caminando"

Anónimo

I. DEDICATORIA

Este trabajo final de graduación se lo dedico a Dios, a mis padres Carlos Hidalgo Monge y Estela Camacho Herrera, que han sido mis impulsores para superarme día con día. También se lo dedico a mi querida abuelita Alicia Herrera Solís por estar siempre atenta a todos sus nietos. A todos ellos les dedico este trabajo que lo he realizado con tanto esfuerzo y amor.

II. AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios Todopoderoso por brindarme todos estos años con salud y vida que me han permitido vivir esta linda experiencia, por tener unos padres excepcionales que pudieron brindarme todos estos años estudio, apoyo y ganas de salir adelante. Además de que siempre fueron y son ejemplos de superación para mí día con día.

Agradezco a mi hermano y hermana por ser lo que son personas importantes en mi vida y por lo que han sido todos estos años conmigo y mi familia.

Agradezco a mis amigas que siempre estuvieron cuando más las necesitaba y me ayudaron a lograr mis objetivos.

Agradezco a la Sede Regional del TEC y especialmente a la Escuela de Administración, sus profesores, secretaría, por brindarme el aprendizaje y apoyo necesario para convertirme en una profesional durante cuatro años.

Agradezco a la profesora Ana Gabriela Víquez, por siempre estar dispuesta a ayudar a sus estudiantes y ser una excelente persona y profesional.

Agradezco a mi profesor tutor Jorge Lao, por ser un excelente profesor guía y brindarme todo el apoyo necesario para asesorar mi trabajo.

Agradezco a la Gerente de Purdy Motor San Carlos, Doña Isabel Rodríguez, por abrirme las puertas para realizar este trabajo en la empresa y por permitirme desarrollar mis conocimientos en una empresa tan prestigiosa a nivel nacional. Y también agradezco a todos los colaboradores de la empresa porque siempre me brindaron la ayuda y apoyo necesario para la realización de este trabajo.

III. RESUMEN EJECUTIVO

Las estrategias contribuyen a implementar acciones planificadas sistemáticamente en las empresas, con el fin de lograr la meta u objetivos propuestos.

El presente trabajo pretende brindar a Purdy Motor San Carlos, un plan de optimización para el departamento de ventas, con el propósito de mejorar la eficiencia de los procesos, en conjunto con la localización de deficiencias e imperfecciones que podrían estar dificultando el crecimiento de las ventas en la sucursal.

Complementando la investigación, se desarrolla un análisis de la atención del servicio al cliente de la competencia directa, con el objetivo de evaluar comparativamente entre el servicio brindado por dichas sucursales y la sucursal de Purdy Motor San Carlos. Además, se considera evaluar la atención al cliente que ofrecen actualmente los asesores de ventas de la sucursal mediante clientes incógnitos, y por medio de las opiniones brindadas por los clientes actuales, con la intención de retroalimentar dicha área.

Además, se pretende la captación de nuevos clientes a corto plazo, mediante el hallazgo de las variables más importantes que los clientes potenciales consideran en el momento de adquirir un vehículo nuevo.

Por otra parte, también se realiza un análisis de la percepción de los colaboradores con el servicio que se presta y las condiciones actuales de la empresa.

Definiendo dichos análisis se pretende generar estrategias, dichas estrategias cuentan con sus respectivas acciones y actividades a concretar, ofreciendo así de una manera sencilla y concisa cuáles son las modificaciones que debe realizar Purdy Motor San Carlos.

Palabras clave: Ventas, Estrategia, Eficiencia

IV. ABSTRACT

Strategies contribute to implement systematically planned actions in enterprises in order to achieve the goal or objectives.

This paper aims to provide Purdy Motor San Carlos, an optimization plan for the sales department in order to improve the efficiency of processes of that department. This paper it also locates defects and imperfections that might be hindering the sales growth in the branch.

Additional to the research an analysis of customer care service is conducted to comparatively evaluate the service provided by these subsidiaries and branches of Purdy Motor San Carlos and its competitors. Moreover, it is intended to evaluate the current customer service offered by sale executive branch by having fictitious clients and by opinions provided by existing customers, with the intention of providing feedback to that area.

It also aims to attract new customers in the short term by finding the most important variables that potential customers consider when purchasing a new vehicle.

Defining these analyzes it is intended to generate strategies. These strategies have their concrete corresponding actions and activities. This is to provide a simple and concise way to point out modifications Purdy Motor San Carlos needs to implement.

Keywords: Sales, Strategy, Efficiency

V. TABLA DE CONTENIDOS

I.	DEDICATORIA	IV
II.	AGRADECIMIENTO	V
III.	RESUMEN EJECUTIVO.....	VI
IV.	ABSTRACT.....	VII
V.	TABLA DE CONTENIDOS	VIII
VI.	INDICE DE ILUSTRACIONES.....	XIV
VII.	INDICE DE TABLAS	XVII
	Capítulo I	23
1.1.1	Generalidades de la empresa.....	XXV
1.1.1.1	Antecedentes de la organización	XXV
1.1.1.2	Actividad Productiva	XXVII
1.1.1.3	Estructura Organizativa.....	XXIX
	➤ Misión y visión del Grupo Purdy Motor	XXXI
	➤ Logo.....	XXXI
	➤ Organigrama Estructural del Grupo Purdy Motor Sucursal San Carlos.....	XXXII
	➤ Valores compartidos	XXXIV
	➤ Zonas de influencia de la Sucursal San Carlos.....	XXXV
	➤ Código de ética.....	XXXVI
	➤ Principios del Grupo Purdy Motor	XXXVII
	➤ Hábitos de cortesía.....	XXXVII
1.1.2	Justificación del estudio	XXXVIII
1.1.3	Planteamiento del problema	XXXIX
1.1.4	Objetivos	XXXIX
1.1.5	Alcances y limitaciones.....	XL
	Capítulo II	XLI
2.1.1	Administración	XLIII
2.1.1.1	Definición de Administración de Empresas.....	XLIII
2.1.1.2	Eficiencia y Eficacia.....	XLIV
2.1.1.3	Proceso Administrativo	XLIV

2.1.1.4	Áreas Empresariales	XLVIII
2.1.1.5	Dirección Estratégica.....	LX
2.1.1.6	Administración Estratégica.....	LXI
2.1.1.7	Componentes de la planificación estratégica	LXVI
2.1.1.8	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	LXX
2.1.1.9	. Análisis 7's Mckinsey.....	LXXI
2.1.1.10	Mapas Estratégicos	LXXII
2.1.1.11	Benchmarking.....	LXXII
2.1.2	Metodología de la Investigación	LXXXVI
2.1.2.1	Enfoques de la investigación	LXXXVII
2.1.2.2	Alcances de la investigación.....	LXXX
2.1.2.3	Diseño de la investigación.....	LXXXIII
2.1.2.4	Muestreo.....	LXXXVI
Capítulo III	XCII
Marco Metodológico.....	XCII
3.1.1	Tipo de investigación.....	XCIV
3.1.2	Diseño de la investigación	XCIV
3.1.3	Sujetos de la información.....	XCIV
3.1.4	Fuentes de información	XCV
3.1.4.1	Fuentes de información primarias	XCV
3.1.4.2	Fuentes de información secundarias	XCVII
3.1.5	Técnicas e instrumentos de evaluación	XCVII
3.1.6	Selección de la muestra.....	CV
3.1.6.1	Marco Muestral.....	CV
3.1.6.2	Población.....	CV
3.1.6.3	Unidad de muestreo.....	CV
3.1.6.4	Unidad de información.....	CVI
3.1.6.5	Tipo de muestra	CVI
3.1.6.6	Nivel de confianza	CVII
3.1.6.7	Cálculo de la muestra	CVII
3.1.7	Metodología empleada para cada capítulo	CXI
3.1.7.1	Generalidades de la investigación.....	CXI

3.1.7.2	Marco Teórico	CXI
3.1.7.3	Marco Metodológico.....	CXII
3.1.7.4	Análisis de la situación actual.....	CXII
○	Planificación de los asesores de ventas	CXVI
○	Análisis de cliente incógnito en Purdy Motor San Carlos:.....	CXXIV
3.1.7.5	Análisis de Resultados	CXXIX
•	Análisis de clientes potenciales.....	CXXX
•	Análisis de clientes actuales de Purdy Motor San Carlos.....	CXXXI
•	Percepción del personal de ventas y administrativo de las condiciones actuales de Purdy Motor San Carlos.	CXXXV
•	Planificación de los asesores de ventas	CXXXVI
•	Análisis de cliente incógnito en Purdy Motor San Carlos:.....	CXXXVII
3.1.7.6	Plan de Gestión	CXXXIX
3.1.7.7	Conclusiones y recomendaciones	CXXXIX
Capítulo IV	CXL
4.1.1	Análisis de los entornos.....	CXLII
4.1.1.1	Análisis del Gran Entorno	CXLII
4.1.1.2	Análisis del Entorno Cercano.....	CXLVIII
4.1.2	Mezcla de Marketing.....	CLI
4.1.3	Análisis FODA basado en los análisis del entorno	CLIII
4.1.4	Análisis de la competencia directa.....	CLIV
4.1.4.1	Análisis de cliente incógnito en sucursales homólogas	CLIV
4.1.5	Análisis de clientes potenciales.....	CLIX
•	Precio.....	CLXI
•	Seguridad.....	CLXII
•	Calidad del producto	CLXIII
•	Lujo.....	CLXIII
•	Bienestar al conducir.....	CLXIV
•	Comodidad del vehículo.....	CLXV
•	Diseño o apariencia	CLXVI
•	Servicio al cliente de la agencia.....	CLXVII

• Servicio post venta (plan de mantenimiento).....	CLXVIII
• Aspectos que motivan en la compra de vehículo nuevo.....	CLXX
• Razones para no adquirir vehículos marca Toyota	CLXXII
• Adquisición de vehículo nuevo en el corto plazo (seis meses)	CLXXIII
• Lugar de adquisición del vehículo	CLXXIII
• Forma de pago.....	CLXXIV
• Preferencia de tipo de vehículo	CLXXV
4.1.6 Análisis Interno.....	CLXXVIII
4.1.6.1 Análisis de clientes actuales de Purdy Motor San Carlos.....	CLXXVIII
○ Antigüedad del cliente	CLXXIX
○ Seguimiento a la visita del cliente	CLXXX
○ Presentación del vehículo	CLXXX
○ Ofrecimiento de prueba de manejo.....	CLXXXI
○ Entrega de material promocional	CLXXXII
○ Entrega de cotización	CLXXXIII
○ Despedida del vendedor	CLXXXIV
○ Comportamiento profesional del vendedor	CLXXXV
○ Servicio brindado por el vendedor.....	CLXXXVI
○ Vendedor supera expectativas del cliente	CLXXXVII
○ Seguimiento post- venta del vendedor.....	CLXXXVIII
○ Problemas para contactar al vendedor	CLXXXIX
○ Evacuación de dudas del cliente	CXC
○ Imagen de honestidad y confianza.....	CXCI
○ Aspectos para mejorar en la sucursal	CXCII
○ Aspectos a mejorar en los asesores de ventas.....	CXCIV
4.1.6.2 Ventas en el último año 2012-2013	CXCVI
4.1.6.3 Ventas por tipo de vehículo	CXCVI
4.1.6.4 Ventas de unidades por vendedor	CXCVII
4.1.6.5 Zonas de influencia.....	CXCVIII
4.1.6.6 Percepción del personal de ventas y administrativo de las condiciones actuales de Purdy Motor San Carlos	CC

➤	Espacio físico adecuado.....	CCI
➤	Organización e eficiencia en el trabajo	CCI
➤	Conocimiento de las necesidades y deseos de sus clientes.....	CCII
➤	Satisfacción en el trabajo	CCIII
➤	Colegas profesionales y competentes.....	CCIV
4.1.6.7	Análisis de cliente incógnito en Purdy Motor San Carlos.....	CCV
4.1.6.8	Planificación de los asesores de ventas	CCVII
4.1.6.9	Análisis de las 7'S de la estructura del Sucursal San Carlos	CCIX
CAPITULO V		CCXVI
5.	1 Diagnóstico de la situación actual	CCXVIII
5.1.1	Análisis de las variables para clientes actuales de Purdy Motor San Carlos	CCXIX
5.1.2	Análisis de las variables de las condiciones actuales de la sucursal	CCXXI
5.1.3	Análisis de las variables para clientes potenciales	CCXXII
5.1.4	Evaluación del grado de planificación de los asesores de ventas de Purdy Motor San Carlos	CCXXV
5.1.5	Evaluación del servicio al cliente de clientes incógnitos en Purdy Motor San Carlos	CCXXVII
5.1.6	Evaluación del servicio al cliente del cliente incógnito por vendedor	CCXXIX
Capítulo VI		CCXXXII
6.1.1	Base para la formulación de estrategias	CCXXXIV
6.1.2	Matriz para Clientes Potenciales.....	CCXXXIX
6.1.3	Matriz para clientes actuales	CCXLI
6.1.4	Matriz de la percepción del personal sobre la Sucursal Purdy Motor San Carlos	CCXLV
6.1.5	Matriz de análisis de clientes incógnitos.....	249
6.1.6	Matriz de la planificación de los asesores de ventas	253
Capítulo VII		257
7.1.1	Análisis de la Situación Actual	258
7.1.2	Análisis de la competencia directa.....	259
7.1.3	Análisis de los clientes potenciales	259
7.1.4	Análisis de los clientes actuales.....	260
7.1.5	Análisis de la percepción del personal administrativo y de ventas sobre el servicio que presta la Sucursal.	261

7.1.6	Grado de planificación de los vendedores	261
7.1.7	Análisis de la evaluación del cliente incógnito a Purdy Motor San Carlos.....	262
7.1.7	Plan de Gestión para Purdy Motor San Carlos	262
Capítulo VIII	¡Error! Marcador no definido.
IX.	Literatura consultada	266
X.	Apéndices	268
	Apéndice 1.....	268
	Apéndice 2.....	271
	Apéndice 3.....	276
	Apéndice 4.....	280
	Apéndice 5.....	282
	Apéndice 6.....	283
	Apéndice 7.....	285
XI.	Anexos	287
	Anexo 1.....	287
	Anexo 2.....	289
	Anexo 3.....	293

VI. INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Ficha técnica Grupo Purdy Motor, 2008	XXVI
Ilustración 2 Premios recibidos durante el año 2011 para el Grupo Purdy Motor.....	XXVII
Ilustración 3 Premios recibidos durante el año 2011 para el Grupo Purdy Motor.....	XXVII
Ilustración 4. Actividades Grupo Purdy Motor.....	XXVIII
Ilustración 5. Actividades del Grupo Purdy Motor Sucursal San Carlos.....	XXIX
Ilustración 6. Misión y Visión del Grupo Purdy Motor	XXXI
Ilustración 7 Logo Purdy Motor.....	XXXII
Ilustración 8 . Propuesta de Organigrama Estructural del Grupo Purdy Motor Sucursal San Carlos	XXXIII
Ilustración 9 Organigrama Estructural del Grupo Purdy Motor.....	XXXIV
Ilustración 10 Zona de influencia 1, 2 y 3.....	XXXVI
Ilustración 11. Proceso Administrativo	XLV
Ilustración 12. Actividades de la planeación	XLVI
Ilustración 13. Proceso de las estrategias de promoción.....	LII
Ilustración 14 . Función de la dirección de ventas	LIII
Ilustración 15. Actividades estratégicas de la Dirección de Ventas	LIV
Ilustración 16 .Modelo de Administración Estratégica	LXII
Ilustración 17 .Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter.....	LXIII
Ilustración 18 . Componentes del Análisis FODA	LXVII
Ilustración 19. Análisis del entorno general.....	LXIX
Ilustración 20 Proceso Cuantitativo	LXXVIII
Ilustración 21 . Proceso Cualitativo.....	LXXX
Ilustración 22 . Alcances de la investigación	LXXXI
Ilustración 23 . Tipos de diseño no experimental	LXXXIV
Ilustración 24 . Tipos de Diseños Transaccionales	LXXXV
Ilustración 25 . Esencia del muestreo cuantitativo	LXXXVII
Ilustración 26. Tipos de muestra	LXXXVIII
Ilustración 27. Fórmula del tamaño muestral para clientes actuales	CVIII
Ilustración 28. Fórmula del tamaño muestral para clientes potenciales.....	CIX
Ilustración 29. Selección de la muestra.....	CX
Ilustración 30. Escala de evaluación porcentual	CXXXIV
Ilustración 31. Parámetros de evaluación.....	CXXXIV
Ilustración 32. Matriz de despliegue de objetivos estratégicos.....	CXXXIX
Ilustración 33 Análisis PEST para el Grupo Purdy Motor en la Sucursal de San Carlos.....	CXLII
Ilustración 34 Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB)	CXLIV
Ilustración 35 . Tasa de Inflación.....	CXLV
Ilustración 36. Comportamiento de la tasa básica pasiva (Setiembre 2012- Julio 2013)	CXLVI
Ilustración 37. Agregados Monetarios y Créditos al Sector Privado	CXLVII

Ilustración 38. Preferencia de marca por los habitantes de Ciudad Quesada	CLX
Ilustración 39. Variable de decisión de compra: Precio	CLXI
Ilustración 40. Variable de decisión de compra: Seguridad	CLXII
Ilustración 41. Variable de decisión de compra: Calidad del producto	CLXIII
Ilustración 42. Variable de decisión de compra: Lujo	CLXIV
Ilustración 43. Variable de decisión de compra: Bienestar al conducir	CLXV
Ilustración 44. Variable de decisión de compra: Comodidad del vehículo	CLXVI
Ilustración 45. Variable de decisión de compra: Diseño o apariencia	CLXVII
Ilustración 46. Variable de decisión de compra: Servicio al cliente de la agencia	CLXVIII
Ilustración 47. Servicio post venta brindados por la agencia.....	CLXIX
Ilustración 48. Aspectos de la agencia que motivan en la compra de vehículo nuevo.....	CLXX
Ilustración 49. Aspectos de los vendedores que motivan en la compra de vehículo nuevo	CLXXI
Ilustración 50. Razones para no adquirir vehículos marca Toyota	CLXXII
Ilustración 51. Número de personas que considera adquirir vehículo nuevo en los próximos seis meses	CLXXIII
Ilustración 52. Lugar de adquisición del vehículo	CLXXIV
Ilustración 53. Forma de pago para adquirir vehículo nuevo	CLXXV
Ilustración 54. Preferencia de tipo de vehículo	CLXXVI
Ilustración 55. Escala porcentual para clientes actuales de Purdy Motor San Carlos.	CLXXVIII
Ilustración 56. Parámetros para clientes actuales de Purdy Motor San Carlos.....	CLXXIX
Ilustración 57. Antigüedad del cliente	CLXXIX
Ilustración 58. Seguimiento después de la visita del cliente.....	CLXXX
Ilustración 59. Presentación del vehículo con sus características	CLXXXI
Ilustración 60. Ofrecimiento de prueba de manejo.....	CLXXXII
Ilustración 61. Entrega de material promocional	CLXXXIII
Ilustración 62. Entrega de cotización	CLXXXIV
Ilustración 63. Despedida del vendedor	CLXXXV
Ilustración 64. Comportamiento profesional del vendedor.....	CLXXXVI
Ilustración 65. Servicio brindado por el vendedor.....	CLXXXVII
Ilustración 66. Vendedor supera expectativas del cliente	CLXXXVIII
Ilustración 67. Seguimiento post- venta del vendedor	CLXXXIX
Ilustración 68. Problemas para contactar el vendedor.....	CXC
Ilustración 69. Evacuación de dudas del cliente	CXCI
Ilustración 70. Imagen de honestidad y confianza.....	CXCII
Ilustración 71. Aspectos para mejorar en la sucursal	CXCIII
Ilustración 72. Aspectos a mejorar en los asesores de ventas.....	CXCIV
Ilustración 73. Reporte de unidades vendidas por mes.....	CXCVI
Ilustración 74. Unidades vendidas por tipo de vehículo Octubre 2012- Agosto 2013	CXCVII
Ilustración 75. Ventas de unidades por Asesor de Ventas de vehículos nuevos	CXCVIII
Ilustración 76. Zonas de influencia por lista de clientes de la Sucursal de San Carlos.....	CXCIX
Ilustración 77. Zona de mayor influencia.....	CC
Ilustración 78. Espacio físico adecuado.....	CCI

Ilustración 79. Organización e eficiencia en el trabajo	CCII
Ilustración 80. Conocimiento de las necesidades y deseos del cliente.....	CCIII
Ilustración 81. Satisfacción en el trabajo	CCIV
Ilustración 82. Colegas profesionales y competentes.....	CCV
Ilustración 83. Matriz de despliegue de objetivos estratégicos para Clientes Potenciales	CCXL

VII. INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Puestos del Grupo Purdy Motor de la Sucursal de San Carlos	XXX
Tabla 2 . Técnicas de investigación	XCVIII
Tabla 3. Matriz de objetivos del cuestionario	C
Tabla 4. Matriz de objetivos de las Guías de recolección de información.....	CIII
Tabla 5. Listas de clientes actuales.....	CVIII
Tabla 6. Listas brindadas por la empresa	CIX
Tabla 7. Guía del cliente incognito para sucursales homólogas	CXIII
Tabla 8. Escala de evaluación	CXV
Tabla 9. Aspectos de evaluación del cliente incógnito de sucursales homólogas	CXV
Tabla 10. Guía de planificación para el asesor de ventas	CXVII
Tabla 11. Escala de evaluación.....	CXVIII
Tabla 12. Aspectos a evaluar para el personal de ventas de Purdy Motor San Carlos	CXIX
Tabla 13. Metodología Observación	CXXII
Tabla 14. Evaluación de planificación para Asesores de Ventas de Purdy Motor San Carlos.....	CXXIII
Tabla 15. Guía de cliente incógnito para Purdy Motor San Carlos	CXXV
Tabla 16. Escala de evaluación.....	CXXVII
Tabla 17. Análisis de clientes incógnitos Purdy Motor San Carlos.....	CXXVII
Tabla 18. Análisis de clientes incógnitos por asesor de ventas Purdy Motor San Carlos	CXXIX
Tabla 19. Variables de decisión de compra para adquirir vehículo nuevo	CXXX
Tabla 20. Variables de atención del vendedor para clientes actuales de Purdy Motor San Carlos	CXXXII
Tabla 21. Variables de las condiciones actuales de la sucursal.....	CXXXV
Tabla 22. Aspectos a evaluar de la planificación de los asesores de ventas.....	CXXXVI
Tabla 23. Análisis de clientes incógnitos Purdy Motor San Carlos.....	CXXXVIII
Tabla 24 . Análisis FODA para la gestión de ventas de la Sucursal de San Carlos	CLIII
Tabla 25. Sucursales homólogas	CLV
Tabla 26. Análisis cliente incógnito sucursales homólogas.....	CLVI
Tabla 27. Análisis del cliente incógnito comparando el servicio brindado por Purdy Motor San Carlos y la competencia directa	CLVIII

Tabla 28. Preferencia de marca por los habitantes de Ciudad Quesada **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 29. Variable de decisión de compra: Precio **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 30. Variable de decisión de compra: Seguridad **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 31. Variable de decisión de compra: Calidad del producto..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 32. Variable de decisión de compra: Lujo..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 33. Variable de decisión de compra: Bienestar al conducir **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 34. Variable de decisión de compra: Comodidad del vehículo .. **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 35. Variable de decisión de compra: Diseño o apariencia **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 36. Variable de decisión de compra: Servicio al cliente de la agencia **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 37. Servicio post venta brindados por la agencia..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 38. Aspectos de la agencia que motivan en la compra de vehículo nuevo **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 39. Aspectos de los vendedores que motivan en la compra de vehículo nuevo **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 40. Razones para no adquirir vehículos marca Toyota..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 41 . Número de personas que considera adquirir vehículo nuevo en los próximos seis meses **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 42. Lugar de adquisición del vehículo..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 43 . Forma de pago para adquirir vehículo nuevo..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 44 . Preferencia de tipo de vehículo..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 45. Antigüedad del cliente..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 46. Seguimiento después de la visita del cliente..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 47. Presentación del vehículo con sus características..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 48. Ofrecimiento de prueba de manejo **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 49. Entrega de material promocional..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 50 . Entrega de cotización **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 51. Despedida del vendedor..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 52. Comportamiento profesional del vendedor..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 53. Servicio brindado por el vendedor **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 54 . Vendedor supera expectativas del cliente **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 55. Seguimiento post- venta del vendedor	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 56. Problemas para contactar el vendedor	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 57. Evacuación de dudas del cliente.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 58. Imagen de honestidad y confianza.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 59. Aspectos para mejorar en la sucursal.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 60. Aspectos a mejorar en los asesores de ventas	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 61. Ventas por tipo de vehículo Octubre 2012- Agosto 2013	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 62. Ventas de unidades por Asesor de Ventas de vehículos nuevos	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 63. Espacio físico adecuado.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 64 . Organización e eficiencia en el trabajo.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 65. Conocimiento de las necesidades y deseos del cliente	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 66. Satisfacción en el trabajo.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 67. Colegas profesionales y competentes	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 68. Evaluación de Cliente Incógnito Purdy Motor San Carlos	CCVI
Tabla 69. Evaluación de planificación de vendedores de Purdy Motor San Carlos	CCVII
Tabla 70. Resultados de la aplicación del modelo de las 7's enfocado al área de ventas	CCIX
Tabla 71. Variables de atención del vendedor para clientes actuales de Purdy Motor San Carlos	CCXIX
Tabla 72. Variables de las condiciones actuales de la sucursal.....	CCXXI
Tabla 73. Variables de decisión de compra para adquirir vehículo nuevo	CCXXIII
Tabla 74. Evaluación de la planificación de vendedores.....	CCXXV
Tabla 75. Aspectos de evaluación de clientes incógnitos	CCXXVII
Tabla 76. Aspectos de evaluación de clientes incógnitos por vendedor	CCXXIX
Tabla 77. Base para la formulación de estrategias	CCXXXV
Tabla 78. Matriz de despliegue de objetivos estratégicos para Clientes Actuales	CCXLII
Tabla 79. Matriz de despliegue de objetivos estratégicos para la Sucursal.....	CCXLVI
Tabla 80. Matriz de despliegue de objetivos estratégicos de servicio al cliente de Purdy Motor San Carlos.....	250
Tabla 81. Matriz de objetivos estratégicos de la planificación de los asesores de ventas	254

INTRODUCCION

En Costa Rica actualmente existe una gran variedad de empresas que se dedican a la venta de vehículos y en los últimos años se han incrementado, debido principalmente a los tratados de libre comercio y nuevas tendencias en la población a nivel nacional.

Por lo tanto, las distribuidoras de vehículos han tenido que reforzar su marca, tratando considerablemente de diferenciarse de sus competidores y obteniendo una ventaja competitiva que los acerque más a sus clientes potenciales.

Para el éxito en los negocios es indispensable el desarrollo de estrategias que permitan obtener una ventaja sobre éstos competidores. Es necesario el establecimiento de objetivos para lograr el cumplimiento de las metas deseadas, sin embargo muchas veces no basta con plantear dichos objetivos, sino que se debe brindar un seguimiento con el fin de verificar que se esté llevando a cabo lo planeado.

El Grupo Purdy Motor, una empresa caracterizada por ser de origen costarricense y por sus innumerables éxitos y excelente desempeño, que lo han descrito a través de los años. A pesar de ser una empresa muy querida por los consumidores locales se ha visto afectada por factores externos como: la fuerte competencia, desaceleración de la economía, entre otros.

La empresa tiene diez sucursales en el país, pero este proyecto de investigación se enfoca principalmente a la Sucursal de Ciudad Quesada, San Carlos. Con el fin de desarrollar un plan de optimización que pueda aumentar la eficiencia de los procesos en el área de ventas y por ende mejorar la relación con sus clientes y enfocarse en cumplir el presupuesto de ventas de vehículos establecido para este año 2013-2014.

En el presente documento el lector podrá encontrar los siguientes apartados:

Capítulo I: Generalidades de la investigación

En este capítulo se presentaran las siguientes secciones:

- a. Generalidades de la empresa
- b. Justificación del estudio
- c. Planteamiento del problema
- d. Objetivos
- e. Alcances y limitaciones

Capítulo II: Marco Teórico

En este capítulo se presentan las definiciones teóricas que ayudarán al lector y a los usuarios del plan de acción a ubicarse en el tema y entender la terminología empleada, de esta forma se logra, claridad entre el inicio y el final de la investigación.

Capítulo III: Marco Metodológico

En el marco metodológico se presenta cada una de las etapas que fueron necesarias en la elaboración de la presente investigación. De manera que se muestre el orden en qué se realiza y el tipo de investigación.

Capítulo: IV: Análisis de la Situación Actual

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de información utilizados en la investigación para evaluar la situación actual de la empresa.

Capítulo V: Análisis de Resultados

En este capítulo se contempla el diagnóstico de la situación actual de la empresa, dónde se observan las deficiencias e irregularidades que presenta el departamento de ventas y la

sucursal. Además, se muestran los datos relevantes que se obtuvieron de los resultados del Capítulo IV: Análisis de la Situación Actual.

Capítulo VI: Plan de Optimización

En este capítulo se desarrolla el plan de gestión, que incluye sus respectivas estrategias, objetivos, acciones e iniciativas que se tomaron como base del diagnóstico.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

En este apartado se presentan las recomendaciones y conclusiones de la investigación, además van a ser de utilidad para el mejoramiento en el área de ventas de la Sucursal.

Capítulo I

Generalidades de la investigación

I Generalidades de la investigación

El presente capítulo detalla aspectos relevantes del Grupo Purdy Motor en la Sucursal de Ciudad Quesada, San Carlos. Además se incluye la justificación del estudio, el problema, objetivo general y específicos, los alcances y limitaciones de la investigación.

1.1.1 Generalidades de la empresa

En cuanto a las generalidades de la empresa se muestra los antecedentes, la estructura organizacional, valores, principios y las zonas de influencia de Purdy Motor San Carlos.

1.1.1.1 Antecedentes de la organización

El Grupo Purdy es un grupo empresarial dedicado a la industria automotriz y a los servicios de valor agregado que los complementan. Purdy Motor fue fundada el 7 de enero de 1957, es el cuarto distribuidor más antiguo de Toyota en el mundo y en el mercado nacional vende vehículos de las marcas Toyota, Daihatsu, Lexus e Hino.

Está conformado por tres unidades de negocio:

- a. **Purdy Motor Costa Rica** : que representa en Costa Rica desde hace más de cincuenta años al Grupo TOYOTA y todas sus marcas, además de brindar servicios de venta de vehículos usados, repuestos, accesorios y taller mecánico y de enderezado y pintura.
- b. **Purdy Motor Internacional**: que ve las operaciones de la marca en México (específicamente la empresa tiene un dealer de ventas en el estado de Coahuila, en la ciudad de Saltillo)
- c. **Purdy Motor Negocios Automotrices Complementarios (NAC)**: que es la responsable de la distribución y venta de accesorios para vehículos de todas las marcas.

Esta estructura se da luego de más de 50 años en el mercado y con el fin de poder brindarles siempre a sus clientes un excelente servicio a través de la Gente Purdy, como se les llama a los colaboradores y la calidad y respaldo que los caracteriza.

Esta empresa de capital 100% nacional se caracteriza por contar con una estrategia de Responsabilidad Social que marca la diferencia y que es vista como eje central de su negocio.

Cuadro 1: Ficha técnica Grupo Purdy Motor, 2008	
Año de Fundación	1957
Tipo	Empresa de capital costarricense
Servicios	Venta de vehículos nuevos y usados de las marcas Toyota, Daihatsu, Hino, Lexus, tanto a nivel de repuestos y accesorios como en talleres de servicio.
Entorno	Casa matriz Japón. Opera en Costa Rica y México
Colaboradores	700 en Costa Rica
Ventas Anuales	9.074 unidades nuevas

Ilustración 1 Ficha técnica Grupo Purdy Motor, 2008

Fuente: www.grupopurdy.com

Desde su creación el Grupo Purdy Motor se ha visualizado como un actor más de la sociedad que tiene una responsabilidad con su entorno. Bajo esa premisa ha encontrado en el ejercicio de la responsabilidad social una alternativa de ciudadano corporativo a su modelo de negocio. Es por ello, que la responsabilidad social es una estrategia que agrega valor a sus productos y servicios.

El pasado 30 de Julio del 2013 el Grupo Purdy Motor se convirtió oficialmente en la primera empresa automotriz Carbono Neutral de la región latinoamericana al recibir el Sello País Carbono Neutral, de parte del Gobierno de Costa Rica.

A continuación se muestran algunos premios recibidos durante el año 2011:

Ilustración 2 Premios recibidos durante el año 2011 para el Grupo Purdy Motor

Premios recibidos durante el 2011

Durante el año 2011, logramos adjudicarnos una serie de premios importantes como empresa:

• AMCHAM - Contribución a la comunidad	2011	AMCHAM
• Costumer Service Excellence Award	2011	TMC
• Mejor récord de ventas anual como distribuidor	2011	TMC
• Hino Parts Department of the Year	2011	Hino
• Hino Service Department of the Year	2011	Hino
• Tercer Lugar - Rally Kaisén Latinoamericano	2012	Hino

Ilustración 3 Premios recibidos durante el año 2011 para el Grupo Purdy Motor

Fuente: www.grupopurdy.com

En cuanto al Grupo Purdy Motor de la Sucursal de Ciudad Quesada, San Carlos se fundó en el año 1984.

1.1.1.2 Actividad Productiva

El Grupo Purdy Motor Costa Rica es la unidad de negocio del Grupo que se dedica exclusivamente a la venta y postventa de las marcas del Grupo Toyota (Lexus, Hino, Daihatsu, Toyota) en el país. Sus principales actividades son:

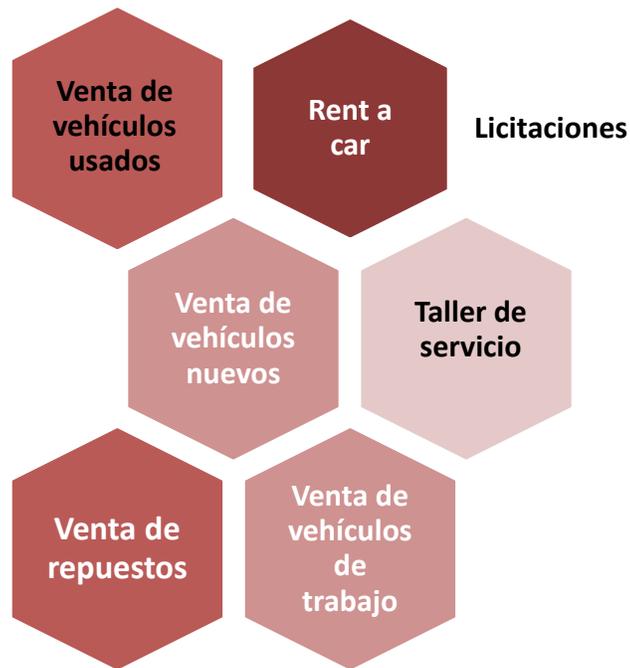


Ilustración 4. Actividades Grupo Purdy Motor

Fuente: Elaboración propia

Enfatizándose, en la Sucursal de Ciudad Quesada, San Carlos sus principales actividades son:



Ilustración 5. Actividades del Grupo Purdy Motor Sucursal San Carlos

Fuente: Elaboración propia

1.1.1.3 Estructura Organizativa

La estructura organizativa del Grupo Purdy Motor en la Sucursal de San Carlos comprende distintos niveles jerárquicos:

Nivel 1: Gerente de Sucursal

Nivel 2: Jefe Administrativo y Jefe Post Venta

Nivel 3: Auxiliar Administrativo, Asesores de ventas externos e internos, Cajero, Lavador- chofer, Servicio de Seguridad, Servicio de limpieza, Vendedores de repuestos, técnicos y bodegueros.

Tabla 1. Puestos del Grupo Purdy Motor de la Sucursal de San Carlos

Puesto	Persona
Gerente Sucursal	Isabel Rodríguez
Jefe Administrativo	Estela Martínez
Jefe Post-Venta	Álvaro Esquivel
Auxiliar Administrativo	Maritza Aragón
Cajero	Fernando Araya
Chofer/Lavador	Luis Cordero
Asesor de Ventas	Oscar Alfaro
Asesor de Ventas	Luis Víquez
Asesor de Ventas	Joan Vargas
Asesor de Ventas de Vehículos usados	Jonathan Solís
Asesor de Ventas	Arturo Perera
Asesor de repuestos	Juan Luis Loaiza
Asesor de repuestos	Jeffrey Jiménez
Vendedor externo repuestos	Giovanni Chávez
Líder Técnico	Gustavo Ugalde
Asesor de Servicio	Luis Badilla
Bodeguero	Rony Pérez
Técnico EM	Alberto Corella
Técnico EM	Carlos Rojas

Fuente: Elaboración Propia

➤ **Misión y visión del Grupo Purdy Motor**

A continuación se muestra la misión y la visión del Grupo Purdy Motor:

“Ser la organización automotriz más progresiva e innovadora de la región, comprometida con los productos y filosofía del Grupo Toyota, a través de un equipo humano emprendedor y único en su capacidad, conocido como Gente Purdy”

• **Misión**

“Ser la empresa automotriz modelo en la satisfacción de sus clientes y en la consistencia de sus operaciones internacionales. Se especializa en la línea de productos del Grupo Toyota y en los servicios del valor agregado que la complementan; y utiliza una plataforma tecnológica de vanguardia”

• **Visión**

Ilustración 6. Misión y Visión del Grupo Purdy Motor

Fuente: Elaboración propia, basado en www.grupopurdy.com

➤ **Logo**

El logo que presenta la empresa es el siguiente:



Ilustración 7 Logo Purdy Motor

Fuente: www.grupopurdy.com

➤ **Sucursales del país**

- Ciudad Toyota
- Liberia
- Paseo Colón
- Paseo de las Flores
- San Carlos
- San Isidro
- Terramall

➤ **Organigrama Estructural del Grupo Purdy Motor Sucursal San Carlos**

A continuación el organigrama del Grupo Purdy Motor de la Sucursal de San Carlos y el organigrama de la parte jerárquica del presidente y directores del Grupo Purdy Motor de Costa Rica:

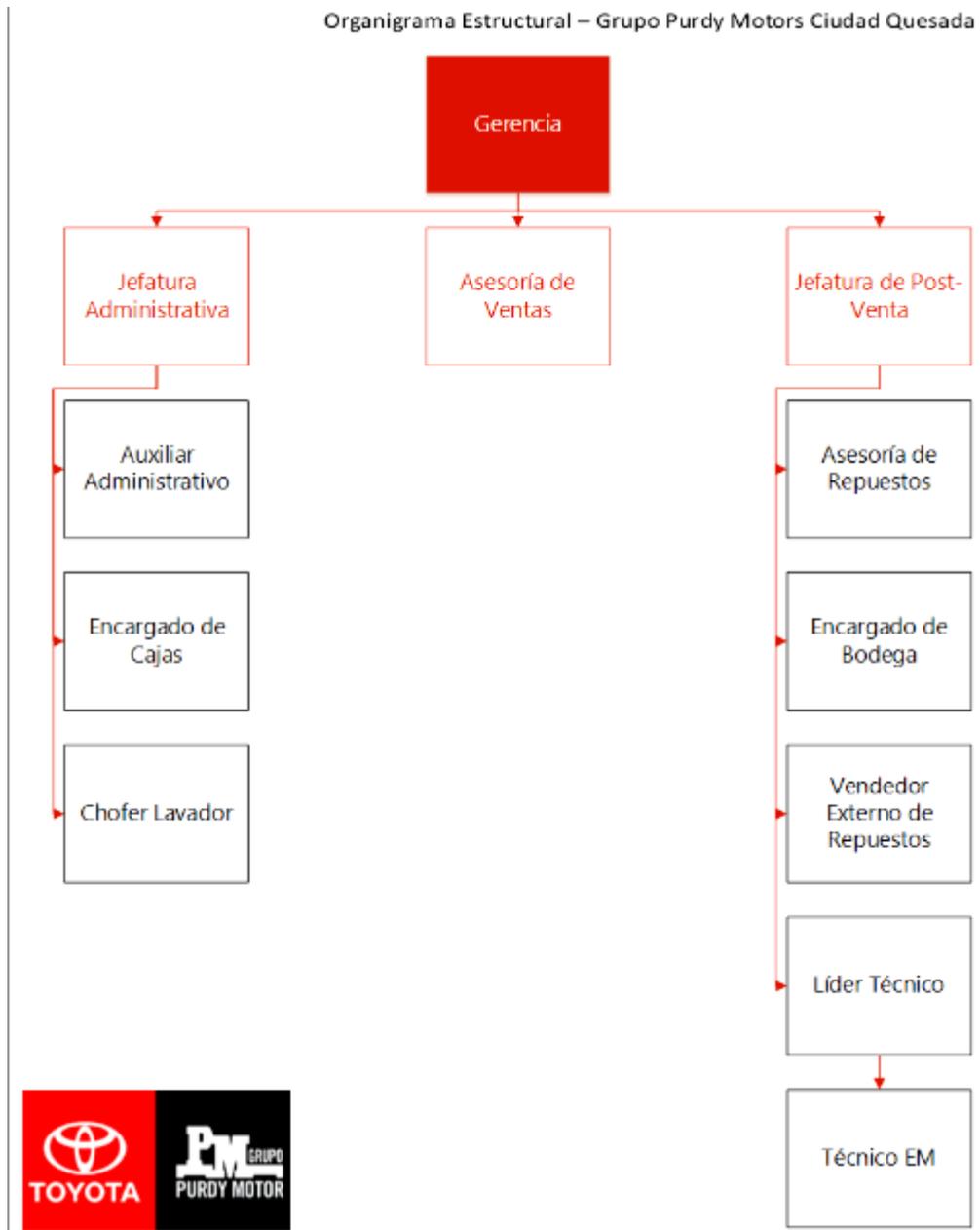


Ilustración 8 . Propuesta de Organigrama Estructural del Grupo Purdy Motor Sucursal San Carlos

Fuente: Elaboración propia, basado en Organigrama Estructural del Grupo Purdy Motor Sucursal San Carlos.

A continuación se muestra el Organigrama Estructural del Grupo Purdy Motor :



Ilustración 9 Organigrama Estructural del Grupo Purdy Motor

Fuente: www.grupopurdy.com

➤ **Valores compartidos**

A continuación se muestra los valores compartidos de Purdy Motor:

- ✓ Espíritu de servicio
- ✓ Servicio al cliente interno y atención de nuestra gente es clave.
- ✓ Realizar bien las labores desde la primera vez.

- ✓ Buscar día a día hacer las labores mejor y más eficientemente.
- ✓ Practicar lo que predicamos.
- ✓ Comportarse éticamente y con puntualidad.
- ✓ Los valores familiares guían las relaciones.
- ✓ Entusiasmo del mundo automotriz.
- ✓ Contribuir responsablemente a mejorar nuestra comunidad y medio ambiente.
- ✓ Entender y respetar la cultura, variedad e idiosincrasia de nuestros compañeros de trabajo y de los sitios donde operan

➤ **Zonas de influencia de la Sucursal San Carlos**

A continuación se muestran las zonas de influencia de la Sucursal de San Carlos:

Zona de influencia



Zona 1

- Florencia
- Muelle
- Cutris
- Boca Arenal
- Santa Rosa
- Pavón
- Los Chiles

Zona 2

- Santa Clara
- Peñas Blancas
- Chachagua
- La Vega
- Los Ángeles
- El Tanque
- La Fortuna

Zona 3

- Monterrey
- Guatuso
- Upala

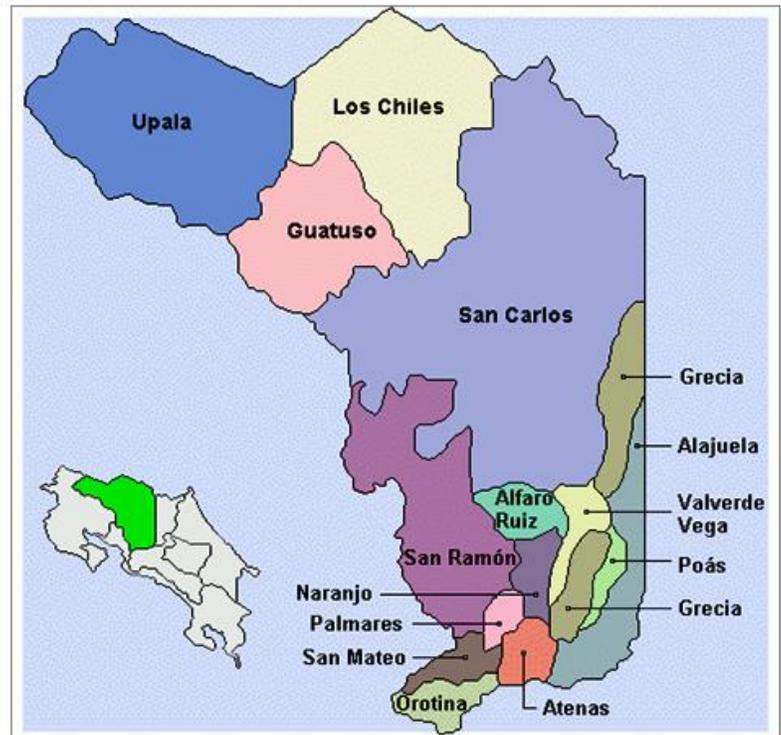


Ilustración 10 Zona de influencia 1, 2 y 3

Zona de influencia



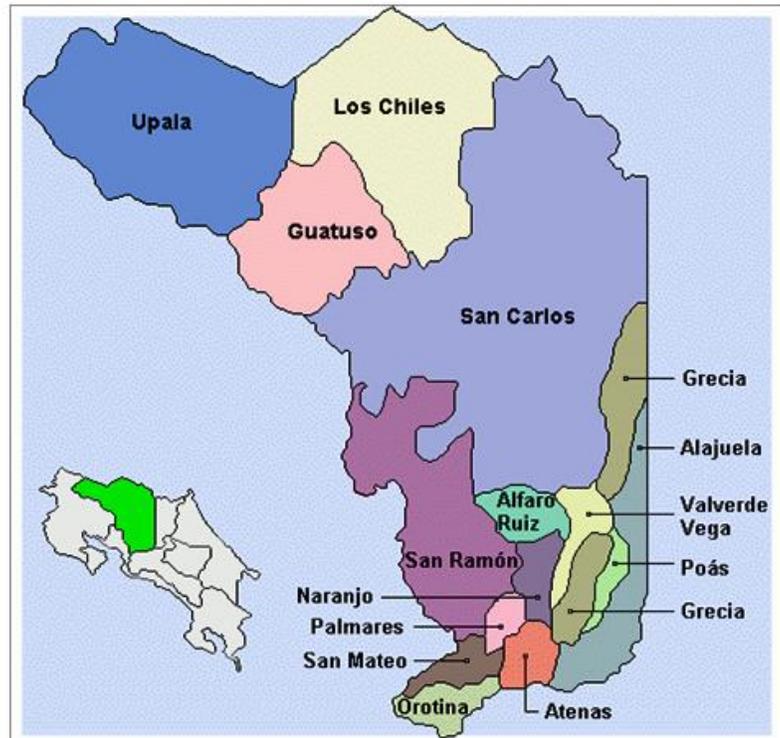
Zona 4

- La Quebrada del Palo
- La Marina
- Aguas Zarcas
- Pital
- Venecia
- Río Cuarto
- San Miguel

Zona 5

- Sucre
- Lajas
- Zapote
- Zarcero
- Naranjo
- Grecia
- Palmares
- San Ramón
- Bajo Los Rodríguez

Zona 6: Ciudad Quesada



Fuente: Grupo Purdy Motor, Sucursal San Carlos

➤ Código de ética

La Gente Purdy tiene un código de ética si tienen dudas en el momento de llevar a cabo una acción o si tienen alguna decisión que tomar y dudan que sea honesta, se cuestionan lo siguiente:

- ¿Es legal esa acción?
- ¿Cumple con el principio de igualdad? Es decir, es algo que harías con todos o beneficiarias a algunos?

- Si estuviera tomando un video de tu decisión y lo pasaran a tus seres queridos, ¿se sentirán orgullosos?

➤ **Principios del Grupo Purdy Motor**

- ✓ Respetar los idiomas y leyes de todos los países del mundo, con actividades transparentes y justas que demuestren su accionar como buen ciudadano del mundo.
- ✓ Respetar la cultura y costumbres de todos los países, y contribuir con el desarrollo económico y social mediante actividades empresariales en cada comunidad.
- ✓ Dedicar todos los esfuerzos para crear productos que mantengan la armonía con el medio ambiente, para lograr mejorar la calidad de vida en todas las regiones a través de las actividades que desarrollan con nuestros vehículos.
- ✓ Crear y desarrollar tecnologías de avanzada, y ofrecer excelentes productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes de todo el mundo.
- ✓ Fomentar una cultura empresarial que promueva la creatividad individual y el valor del trabajo en equipo, y que genere al mismo tiempo la confianza mutua y el respeto entre los trabajadores del nivel operativo y de dirigencia.
- ✓ Incentivar el crecimiento en armonía con la comunidad global mediante un gerenciamiento innovador.
- ✓ Colaborar con otras empresas en la investigación y creación para lograr un crecimiento estable a largo plazo con beneficios mutuos, manteniendo siempre una actitud favorable a realizar nuevas colaboraciones.

➤ **Hábitos de cortesía**

- Saludar cortésmente a nuestros clientes internos y externos.

- Contestar el teléfono saludando con cortesía e identificarse.
 - Utilizar de manera correcta el gafete, que los distingue como colaboradores.
 - Anticipar las necesidades de nuestros clientes.
 - Sonreír a nuestros clientes internos y externos
- **Herramientas KAISEN utilizada en Purdy Motor en sus labores diarias**
- Los 5 porqués
 - Flujo Rama
 - Costos de calidad
 - Campos de fuerza
 - Espina de pescado (Ishikawa)

1.1.2 Justificación del estudio

Este trabajo surge debido a la necesidad del Grupo Purdy Motor en la Sucursal de Ciudad Quesada de cumplir con el presupuesto anual de ventas que comprende del primero de Octubre del 2012 y finaliza el 30 de Setiembre del 2013 y elaboración del plan de trabajo 2014.

La decisión final del establecimiento del presupuesto 2013-2014 del Grupo Purdy Motor se deriva de un proceso de análisis, tomando en cuenta variables económicas como: tipo de cambio, situación del crédito bancario, cambios en el entorno económico del país, entre otras. Además, se decide con base a la situación del mercado automotriz a nivel nacional y local que se encuentre en ese momento.

A partir de la evaluación de los indicadores anteriores, cada Sucursal del Grupo Purdy Motor debe establecer su presupuesto anual de vehículos nuevos y usados.

Actualmente la sucursal se ha visto afectada con la disminución de las ventas de unidades de vehículos nuevos, debido a situaciones internas y externas a la

organización y necesitan cumplir para Octubre del 2014 con una cantidad presupuestada por el Grupo Purdy Motor.

Por lo tanto, la empresa necesita formular un plan de optimización para identificar si actualmente existen deficiencias e irregularidades en el departamento de ventas y por ende encontrar las causas. Además, la Gerencia necesita desarrollar un plan de trabajo en ésta área con el fin de contribuir con una mayor eficiencia y eficacia al logro de los mismos.

1.1.3 Planteamiento del problema

Dadas las iniciativas en el desarrollo de la investigación, se plantea que el problema por resolver es el siguiente:

¿Cuáles deberían ser las acciones a concretar por el Grupo Purdy Motor en la Sucursal de San Carlos para contribuir al cumplimiento del presupuesto de ventas 2013 - 2014 y lograr ser más eficientes en el área de ventas de la empresa?

1.1.4 Objetivos

- **General**

Formular un plan de optimización enfocado al departamento de ventas del Grupo Purdy Motor en San Carlos, que reflejen con claridad las estrategias e iniciativas propuestas para Purdy Motor San Carlos.

- **Específicos**

- a) Desarrollar un análisis de la situación actual del Grupo Purdy Motor Sucursal San Carlos, con enfoque mercadológico.
- b) Analizar la atención al cliente de la competencia directa de Purdy Motor San Carlos, por medio de la visita de clientes incógnitos.

- c) Indagar la percepción de los clientes potenciales en la zona de Ciudad Quesada, para Purdy Motor San Carlos.
- d) Determinar la percepción del servicio de los clientes actuales de Purdy Motor San Carlos.
- e) Analizar la percepción del personal administrativo y de ventas con relación al servicio que se presta en Purdy Motor San Carlos.
- f) Evaluar el servicio al cliente que brindan los asesores de ventas, mediante la visita de clientes incógnitos en el área de ventas de Purdy Motor San Carlos.
- g) Determinar el grado de planificación de las actividades laborales de los asesores de ventas de Purdy Motor San Carlos.
- h) Formular un plan de gestión para el área de ventas del Grupo Purdy Motor Sucursal de San Carlos.

1.1.5 Alcances y limitaciones

El alcance del presente trabajo es la realización de un plan de optimización enfocado al área de ventas en la Sucursal de Ciudad Quesada del Grupo Purdy Motor.

Se pretende formular estrategias y acciones, con el fin de incrementar su cartera de clientes de una manera eficiente y satisfactoria para la empresa y para el cliente, dónde las dos partes negociantes queden satisfechas con el producto final. Además se pretende detectar deficiencias e irregularidades en el área de ventas y hacer de sus procesos más eficientes.

El trabajo es de enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo, del tipo probabilístico y transversal.

Capítulo II

Marco Teórico

II Marco Teórico

El marco teórico es un apartado donde se conceptualizan aspectos considerados a la hora de desarrollar el plan de gestión para el Grupo Purdy Motor en la Sucursal de San Carlos, Ciudad Quesada. Estos conocimientos proporcionan un soporte y conocimiento profundo a los lectores, de la teoría que le da sustento a esta investigación.

A continuación se presenta el fundamento teórico que respalda la parte del proyecto, específicamente en lo que compete al Plan de Gestión para el área de ventas.

2.1.1 Administración

Dentro del área de la administración se pretende abarcar, su concepto, los procesos administrativos; planificar, organizar, dirigir y controlar, así como sus funciones administrativas respectivas.

2.1.1.1 Definición de Administración de Empresas

Según Robbins & Coulter (2005), administración es la coordinación de las actividades del trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. La administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización o por lo menos a eso aspiran los gerentes.

Para Hitt, Black , & Porter (2006) es el proceso de estructurar y utilizar conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. Por su parte esta definición se subdivide en cuatro partes fundamentales:

- **Administración es un proceso:** Consiste en una serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evaluar.
- **Administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos:** Es el proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipos de recursos: humanos, financieros, materiales y de información.
- Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas.
- Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional.

2.1.1.2 Eficiencia y Eficacia

“La eficiencia consiste en la capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Se define como “hacer bien las cosas”, es decir no desperdiciar los recursos. Pero no basta ser eficiente. La administración también se interesa en ser eficaz, completar las actividades para conseguir las metas de la organización.

La eficacia se define como completar las actividades para conseguir las metas de la organización; consiste en “hacer las cosas correctas”, es decir las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos”. (Robbins & Coulter , 2005)

2.1.1.3 Proceso Administrativo

“Una forma de pensar en la pregunta ¿Qué hacen los administradores? Consiste en analizar el trabajo de los administradores, de acuerdo con las diferentes funciones o los diferentes procesos que realizan”. Hitt, Black , & Porter (2006)

Por otra parte, según Robbins & Coulter (2005), el proceso administrativo inició en la primera parte del siglo XX, el industrial francés Henry Fayol propuso que todos los gerentes desempeñan cinco funciones: planear, organizar, reunir personal, mandar, coordinar y controlar. En la actualidad, la mayor parte de los libros de texto están organizados en cuatro funciones administrativas muy importantes.

El proceso administrativo tiene cuatro aspectos principales, que se muestran a continuación en la siguiente figura:



Ilustración 11. Proceso Administrativo

Fuente: Elaboración propia basada en Hitt, Black , & Porter (2006)

A. Planeación

Según Hitt, Black , & Porter (2006) planear consiste en estimar condiciones y las circunstancias futuras y tomar decisiones sobre los cursos de acción adecuados.

Por otra parte, planeación también puede definirse como: “La función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades”. (Robbins & Coulter , 2005).”

Para Fernández, Sanchez (2010), planificar implica:

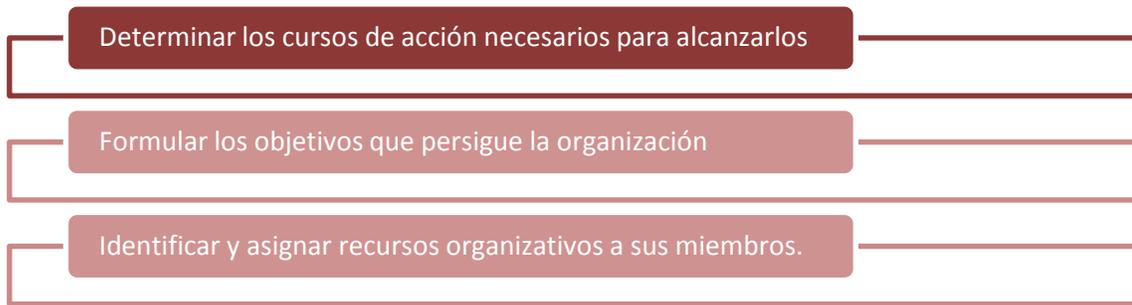


Ilustración 12. Actividades de la planeación

Fuente: Elaboración propia, basado en Fernández, Sanchez (2010)

B. Organizar

“Función de la administración que consiste en determinar que tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién, y donde se toman las decisiones”. Robbins & Coulter (2005).

Para Hitt, Black , & Porter (2006) realizar el trabajo administrativo, es necesario conjuntar los recursos de manear sistemática y esa función se conoce como: organización. Implica poner atención a la estructura de relaciones entre los puestos y los individuos que los ocupan, así como vincular la estructura con la dirección estratégica general de la organización.

Puesto que el mundo en que vivimos esta fundamentalmente lleno de incertidumbre y ambigüedades, la función de organizar representa un desafío crítico para los administradores.

C. Dirigir

“El fundamento de dirigir o liderar es el proceso de intentar influir en otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales. Significa motivar a los subordinados, interactuando con ellos de una manera eficaz en situaciones colectivas y comunicándose de forma estimulante sobre los esfuerzos para cumplir sus tareas y alcanzar las metas organizacionales” Hitt, Black , & Porter (2006)

Para Robbins & Coulter (2005), dirigir consiste en la función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir sobre los individuos y los equipos mientras realizan su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados.

D. Controlar

“La última función de la administración es la de control. Después de fijar metas (planeación), formular los planes (planeación), decidir el esquema estructural (organizar) y contratar, capacitar y motivar al personal (dirigir), es preciso evaluar si las cosas van como estaba previsto. Hay que comparar el desempeño real con las metas fijadas con antelación.

Controlar es la función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta”. Robbins & Coulter (2005)

Según, Hitt, Black , & Porter (2006) controlar es regular el trabajo de quienes un administrador es responsable.

2.1.1.4 Áreas Empresariales

En el campo de la administración se encuentra dividido en diferentes áreas empresariales, las cuáles se definen a continuación:

A. Administración de Recursos Humanos

“El proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización. El término recursos humanos implica que las personas tienen capacidades que impulsan el desempeño de la organización, junto con otros recursos como el dinero, materiales y la información”. Bohlander & Snell (2005)

B. Administración Financiera

Según J. Gitman & Ulate S.(2008) la administración financiera se refiere a los deberes del administrador financiero en la empresa. Los administradores financieros administran activamente los asuntos financieros de todo tipo de empresas-financieras o no financieros, privados y públicos, grandes, pequeños, lucrativos y no lucrativos.

C. Administración de la producción

Es la administración que se encarga de gestionar de manera adecuada y planificada los recursos de la organización; materiales, de mano de obra y de maquinaria.

D. Administración del mercado

“Es un proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones estrechas con ellos, para recibir a cambio valor de los clientes.

En un contexto de negocios más estrecho, el mercadeo incluye el establecimiento de relaciones redituales, con valor agregado, con los clientes”. Kotler & Armstrong (2009)

Por un lado, según Casado Días & Sellers Rubio (2010) el mercadeo es una forma de concebir la relación de intercambio centrada en la identificación y satisfacción de las

necesidades y los deseos de los consumidores. Esta filosofía del mercadeo pone al cliente en el centro de los intereses de las empresas.

1. Mezcla de mercadeo

“Es un conjunto de herramientas tácticas de mercadeo que son controlables (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para obtener la respuesta deseada en el mercado meta”. Kotler & Armstrong (2009) .

Además, según Casado Días & Sellers Rubio (2010) el marketing mix (las 4 P's) se define como la combinación de elementos de marketing que una empresa elige y determina como la más adecuada para la consecución de los objetivos comerciales.

Producto

“Es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta. Comprende aspectos como: la variedad, calidad, diseño, características, nombre de marca, envase y servicios”. Kotler & Armstrong (2009)

Según Casado Días & Sellers Rubio (2010) las decisiones sobre producto tienen en cuenta, entre otras, las siguientes cuestiones:

- Diferenciación del producto
- Marcas, modelos y envases
- Carteras de productos (gama o surtido)
- Planificación de nuevos productos
- Ciclo de vida del producto

Precio

“Es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto o servicio”. Kotler & Armstrong (2009)

“El precio tiene un fuerte impacto sobre la imagen del producto. Un precio alto es sinónimo muchas veces de calidad, y un precio bajo de lo contrario. Además tiene una

gran influencia sobre los ingresos y beneficios sobre la empresa”. Casado Días & Sellers Rubio (2010)

Plaza

“La plaza o distribución incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto se encuentre a disposición de los consumidores meta”. Kotler & Armstrong , (2009)

Por otra parte, según Casado Días & Sellers Rubio (2010), la distribución relaciona la producción con el consumo. Tiene como misión colocar e l producto demandado a disposición del mercado meta, de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor.

Las decisiones de distribución deben tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- ***Canales de distribución:*** Es el camino que sigue el producto a través de los intermediarios desde el productor hasta el consumidor. Incluye la selección del tipo de canal e intermediarios a utilizar, la determinación de las funciones y el número de intermediarios, localización, dimensión y características de los puntos de venta.
- ***Decisiones relacionadas con la gestión de la distribución:*** La dirección de la distribución comprende un conjunto de actividades básicas,, entre las que cabe destacar las siguientes: decisión de los objetivos del canal, análisis de las alternativas de distribución existentes y diseño y selección del canal de distribución.

Promoción

“La promoción incluye actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren”. Kotler & Armstrong (2009)

“El proceso de comunicación entre la empresa y el mercado tiene como finalidad, informar, persuadir y recordar la existencia, características o beneficios de un producto o de la empresa”. Casado Días & Sellers Rubio (2010)

2. Estrategias de la mezcla de promoción

El mercadólogo puede escoger entre dos tipos de estrategias para promocionar su bien o servicio como se observa a continuación:

2.1 Estrategia de empuje

“La estrategia de empuje requiere del uso de la fuerza de ventas y la promoción comercial para empujar el producto a través de los canales”. Armstrong & Kotler , (2003).

2.2 Estrategia de atracción

“La estrategia de atracción requiere del gasto cuantioso en publicidad y en promoción para los consumidores a fin de crear una demanda”. Armstrong & Kotler (2003)

A continuación se muestra en la figura el proceso de los dos tipos de estrategias de promoción:



Ilustración 13. Proceso de las estrategias de promoción

Fuente: Elaboración propia, basada en Armstrong & Kotler (2003)

3. Estrategia de mercadeo

“La estrategia de mercadeo implica la segmentación de los mercados de consumo, la selección de un mercado objetivo y el posicionamiento de la empresa en ese mercado. Es el aspecto más importante de un plan de negocios, puesto que termina una propuesta de valor y, por consiguiente quién será nuestro cliente y quién no. La estrategia de mercadeo, identifica que valor ofrecerá la empresa a determinados segmentos de mercado”. Michael B. Metzger (2007)

4. Concepto de ventas

“Las ventas son la ciencia que se encarga del intercambio entre un bien y/o servicio por un equivalente previamente pactado de una unidad monetaria, con el fin de repercutir, por un lado, en el desarrollo y plusvalía de una organización y nación y, por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador.

Para ello sea basa en una serie de técnicas de comunicación, psicología, y conocimientos técnicos; para informar de los beneficios y conveniencia de intercambio a favor de ambas partes”. Eric De La Parra (2005)

Según Martin (2007), las ventas son el proceso que inicia con la identificación del cliente y sus necesidades para proveerlo de información que lo persuade de realizar el intercambio

A. Función de la dirección de ventas

A continuación se presenta la ilustración 15 con los factores básicos de la dirección de ventas:



Ilustración 14 . Función de la dirección de ventas

Fuente: Castells (2012)

1. Área Estratégica

Según Castells (2012), las actividades estratégicas de la Dirección de Ventas son tres tipos: las que fijan objetivos y planes generales para alcanzarlos, las que tratan de conocer mejor a nuestros clientes potenciales y reales midiendo sus deseos de

compra, averiguar cómo podemos darle el mejor servicio (cantidad, lugar, tiempo, comodidad) y cómo nuestros vendedores se pueden aproximar y comunicar óptimamente con ellos. El último tipo de actividades estratégicas agrupa a los que tratan de adaptar el equipo de ventas a los determinadores externos e internos (ambiente, competencia, mix de marketing), de repartir los objetivos de venta de una manera razonable entre los distintos vendedores (establecimiento de cuotas) y finalmente procuran cubrir lo mejor posible los territorios donde actúan los agentes, mejorando continuamente los itinerarios y el uso del tiempo.

En la siguiente figura se visualiza el contenido de esas actividades:

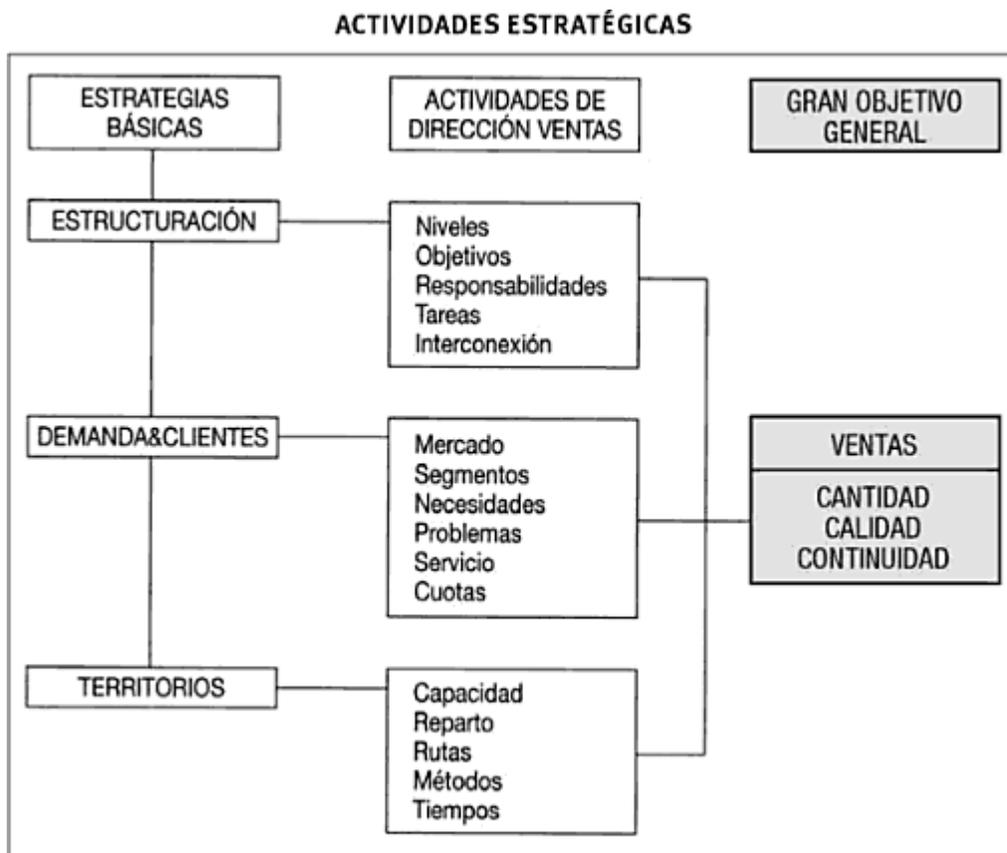


Ilustración 15. Actividades estratégicas de la Dirección de Ventas

Fuente: Castells,(2012)

2. Área Gestionaria

Según Castells (2012), el rendimiento de las ventas depende básicamente de cuatro factores:

- El entorno: Se incluye los factores ambientales, la presión de la competencia y la situación de un mercado que se refleja en la demanda.
- El mix de marketing: Manifestado en políticas básicas y que es una de las consecuencias del amplísimo concepto muy real de cultura de empresa, ese conjunto de creencias, proyectos y realizaciones con ayuda de unos medios concretos.
- La dirección comercial: Recibe de la administración general con sus planes, políticas, objetivos, programas y presupuestos, estructuras de ventas y post venta que con la ayuda del director de ventas, generan una serie de actividades concretas de la fuerza de ventas, el más importante factor de rendimiento.

3. Área de Control

“Es el área de que compara los resultados con unas previsiones, incluyendo que cuando la desviación es negativa, hay que proceder a la oportuna corrección”. Castells, (2012)

5. Estrategia de ventas

“ Una concepción amplia sobre la forma de manejar los recursos de ventas de la empresa para lograr los siguientes objetivos : visitar a determinada clientela objetivo, promover determinadas líneas de productos, utilizando determinados tipos de motivaciones; dando servicio, estableciendo relaciones y recolectando determinada información; todo dentro de límites presupuestarios” . O'Shaughnessy (1991).

6. Segmento de mercado

“Consiste en un grupo grande que se puede identificar dentro de un mercado y que tiene deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares”. Kotler (2003)

6.1 . Tipos de segmentos de mercado

A continuación se explican los tipos de segmentos de mercado:

A. Mercado de masas

“Los modelos de negocio que se centran en el público general no distinguen segmentos de mercado. Tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares”. Ostelwalder & Pigneur (2012)

B. Nicho de mercado

“Los modelos de negocios centrados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado. Estos modelos de negocios son frecuentes en las relaciones proveedor-cliente”. Ostelwalder & Pigneur (2012)

C. Mercado segmentado

“Algunos modelos de negocios distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. Los segmentos tienen necesidades y problemas similares”. Ostelwalder & Pigneur (2012).

D. Mercado diversificado

“Una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos del mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes”. Ostelwalder & Pigneur (2012)

E. Plataformas multilaterales o segmentos multilaterales

“Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes. Una empresa de tarjetas de crédito, por ejemplo, necesita una gran base de clientes y una gran base de comercios que acepten sus tarjetas. Del mismo modo, una empresa que ofrezca un periódico gratuito necesita un gran número de lectores para atraer a los anunciantes, a los que necesita para la financiación y distribución del diario. Ambas partes son necesarias para que el modelo de negocio funcione”. Ostelwalder & Pigneur (2012)

7. Planes de ventas

Según Artal (2009) el concepto de plan de ventas consiste en la planeación de objetivos de ventas y definir cómo alcanzarlos.

Otro concepto de plan de ventas según Bobadilla (2009) es una de las partes de un Plan de Marketing o de Negocio de una empresa (plan marketing, de ventas, de producción, de finanzas, de compras etc.), es conveniente y necesaria la participación de la red de ventas en la definición de sus objetivos, que no sólo deben ser establecidos por el director de ventas, lo cual implicará, si somos consecuentes con esto, la creación de un mecanismo y sistema de trabajo de “arriba-abajo” y de “abajo-arriba” que permita la incorporación de las estimaciones de la red de ventas al proceso de planificación de la empresa y en concreto al Plan de Ventas.

Según Rivera (2005) el proceso de planificación de ventas es una parte esencial por que:

- ✓ Toma en consideración las decisiones básicas de la administración con respecto a la comercialización.
- ✓ Con base en tales decisiones, constituye un enfoque organizado para desarrollar un plan integral de ventas.

Un plan integral de ventas comprende dos planes diferentes pero relacionado

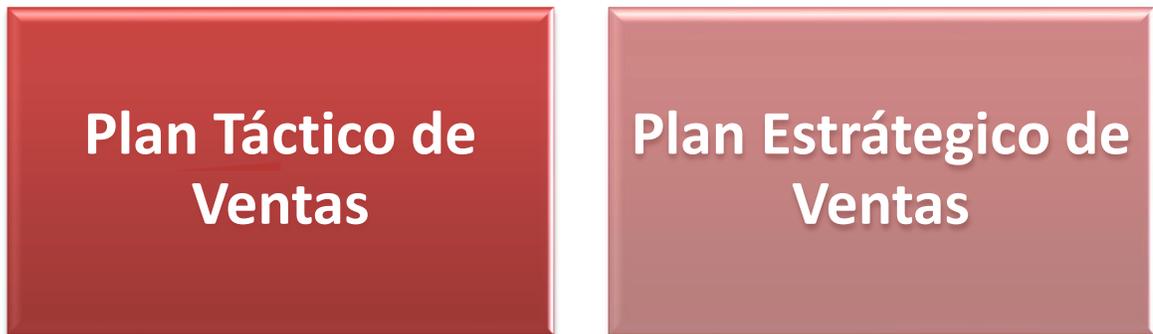


Ilustración 16. Tipos de planes de ventas

Fuente: Elaboración propia, basada en Rivera (2005)

Los principales propósitos de una plan de ventas son:

- Reducir la incertidumbre acerca de los posibles futuros ingresos.
- Incorporar los juicios y las decisiones de la administración al proceso de planificación.
- Suministrar la información necesaria para desarrollar otros elementos de un plan de control de utilidades.

d. Facilitar el control administrativo de las actividades de ventas

La planificación y el pronóstico de ventas son términos que a veces se confunden. Aunque relacionados entre sí, tienen propósitos claramente definidos. Un pronóstico no es un plan sino más bien una declaración y/o apreciación cuantificada de las futuras condiciones que rodean a una situación o materia en particular(por ejemplo, el ingreso por ventas). Un pronóstico siempre debe manifestar en qué supuestos se basa, por tanto debe verse como uno de los insumos en el desarrollo de un plan de ventas e incluso, la administración de una compañía puede aceptar, modificar o rechazar el pronóstico.

En cambio un plan de ventas, incorpora las decisiones de administración, las cuáles se basan en el pronóstico, en otros insumos y en los juicios de la administración sobre conceptos relacionados como volumen de ventas, precios, fuerza de ventas, producción y financiamiento.

Un pronóstico de ventas se convierte en plan de ventas cuando la administración ha tomado en consideración su propio juicio, las estrategias planificadas, los recursos comprometidos y el acuerdo de la administración para alcanzar las metas de ventas.

7.1 Plan estratégico de ventas

Según Rivera (2005), como un método práctico, una compañía puede programar la terminación del plan estratégico de ventas a largo plazo, como uno de los primeros pasos en el proceso global de la planeación. Por lo general, los planes de ventas a largo plazo, se desarrollan con cifras anuales.

Los planes de ventas a largo plazo generalmente, implican análisis profundos de los futuros potenciales del mercado, los cuáles pueden desarrollarse en una base fundamental integrada por los cambios de la población, el estado general de la economía, las proyecciones de la industria, y por último de los objetivos de la organización.

La influencia de las decisiones sobre la estrategia administrativa es objeto de una consideración especial en el plan de ventas a largo plazo, primordialmente sobre la base del juicio personal.

7.2 Plan táctico de ventas

“ Un enfoque común en para períodos cortos que se emplea una compañía es planificar las ventas para los próximos doce meses, detallando inicialmente el plan por trimestres y por meses para el primer trimestre. Al final de cada mes o trimestre del año que se cubre, se vuelve a estudiar el plan de ventas y se modifica añadiendo un período futuro, a la vez que se quita el período que acaba de terminar.

Por consiguiente, los planes de ventas a corto plazo están sujetos a revisión y modificación sobre una base trimestral.

Un plan de ventas a corto plazo, debe ser detallado, en tanto que un plan a largo plazo debe expresarse en términos más generales”. Rivera (2005)

2.1.1.5 Dirección Estratégica

Dicho apartado comprende definiciones de la misión, visión y los factores críticos de éxito como se muestra a continuación:

➤ Misión

Identifican los quehaceres actuales de la organización, los tipos de clientes, y las capacidades requeridas, aunque también pueden incluir valores o fines.

➤ Visión

Identifican los quehaceres futuros de la organización, los tipos de clientes potenciales y las capacidades que querrá adquirir, también se pueden incluir valores o fines que desean tener en el largo plazo.

➤ **Factores Críticos de Éxito (FCE)**

Son elementos indispensables para el éxito, sino existen o son deficientes el cumplimiento de la misión se verá bastante afectado.

2.1.1.6 Administración Estratégica

Dentro del área de administración estratégica se pretende abarcar su concepto y sus entornos: Entorno cercano y Gran Entorno.

➤ **Definición**

“La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una organización. Incluye el análisis ambiental (tanto externo, como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control.

Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la evaluación y vigilancia de oportunidades y amenazas externas, a la luz de las fortalezas y debilidades de una organización. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como la planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria.” (Conceptos básicos de administración estratégica , 2006)

Por otra parte, según Carrión Maroto (2007), la estrategia se entiende como un estratagema, es decir, maniobras que buscan confundir a los competidores para aprovecharse de la situación. También se entiende como un proceso a largo plazo en el que determinar el campo competitivo de la empresa.

A continuación se muestra el Modelo de Administración Estratégica:



Ilustración 17 .Modelo de Administración Estratégica

Fuente: Hunger & Wheelen (2007)

➤ **Entornos**

A continuación se muestran los entornos de la Administración Estratégica:

A. Gran Entorno

Consiste en el análisis del entorno externo, creando una lista de oportunidades que podrían beneficiar a la organización y de las amenazas que deben evitarse.

B. Entorno cercano

Consiste en el análisis interno de la organización, encontrando fortalezas que se puedan aprovechar y las debilidades que puedan disminuirse.

1. Análisis estructural del sector competitivo

A continuación se muestra el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter



Ilustración 18 .Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter

Fuente: MBA Rony Rodríguez

Rivalidad entre los competidores

“La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la fuerza más poderosa de todas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito solo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la

adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad”. Fred & R (2003)

Amenaza de nuevos ingresos

“Siempre que nuevas empresas ingresan con facilidad a una industria en particular, la amenaza de competidores aumenta. A pesar de las diversas barreras de ingreso muchas empresas logran entrar a la industria con productos de calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto, el trabajo del estratega consiste en identificar empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes”. Fred & R (2003)

Poder negociador de los proveedores

“El poder negociador de los proveedores afecta de la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo existen materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto.

Las empresas necesitan seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores. Esta estrategia es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente”. Fred & R (2003)

Amenaza de productos o servicios sustitutos

“Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce.” Fred & R (2003).

Poder negociador de los clientes

“Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria.

Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. El poder de negociación de los consumidores es mayor cuando los productos que adquieren son poco diferenciados o estándar. Cuando esto ocurre, los clientes negocian, precios de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado”. Fred & R (2003)

➤ **Planificación estratégica**

Según las características que permiten asegurar el éxito de un sistema de planificación estratégica son:

- El plan estratégico debe ser oportuno, flexible, y creativo, según los requisitos del sistema propuesto y como respuesta a los retos e impactos del entorno.
- La elaboración de un plan estratégico se apoya en un sistema de comunicación vertical y enlaces horizontales.
- La formulación de planes, estrategias, deben proyectar las misiones y objetivos de una organización, por encima de intereses individuales.
- Los planes, las decisiones o las estrategias deben de ser discutidos y concertados, deben responder a un proceso participativo y sistemático. Carrión Maroto (2007)

2.1.1.7 Componentes de la planificación estratégica

Los componentes de la planificación estratégica son los siguientes:

A. Objetivos estratégicos

“Expresan la acción a tomar en relación con una variable estratégica” Francés (2006)

B. Metas

“Las metas constituyen el elemento central de todo sistema de medición del desempeño y control de gestión. Las metas deben especificar: cantidad, unidad de medida y fecha (tiempo de consecución)”. Francés (2006)

C. Indicadores

“Los indicadores estratégicos se calculan a partir de los operativos. Se encuentran asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de éstos.” Francés, (2006)

D. Acciones Estratégicas

Corresponden a las actividades a realizar para cada objetivo, con el fin de cumplir las expectativas que se proponen.

E. Factores críticos

“Reflejan el cumplimiento de la variable estratégica considerada” Francés (2006)

➤ **Análisis FODA**

“El análisis FODA pretende evaluar las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como las oportunidades y amenazas presentes en su ambiente externo. Asimismo, este análisis pretende aislar los principales problemas que una organización pretende afrontar, por medio de un análisis detallado de cada uno de los cuatro factores.

¿Qué permite el análisis FODA?

- Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente.
- Que el propietario de la empresa adquiera conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar.
- Permitir explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos. Rodríguez Valencia , (2005)

“El análisis FODA debe incluir perspectivas brindadas por lo múltiples interesados de la empresa, y se debe elaborar mediante consulta con los clientes colaboradores (como socios estratégicos y distribuidores), empleados y propietarios de la empresa (como accionistas y el equipo directivo”. Michael B. Metzger,(2007)

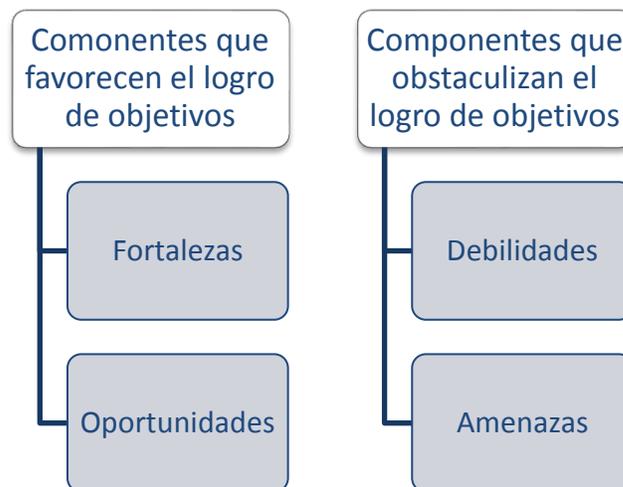


Ilustración 19 . Componentes del Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez Valencia (2005)

A. Fortalezas y debilidades

“Fortalezas son aquellas características propias de la empresa que le facilitan el logro de los objetivos organizacionales. Y debilidades son aquellas características propias de la organización que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales”. Rodríguez Valencia (2005)

B. Oportunidades y Amenazas

“Oportunidades son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales. Y las amenazas son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales”. Rodríguez Valencia (2005).

➤ **Análisis PEST**

“Consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar su desarrollo futuro. Martínez Pedros & Milla Gutierrez (2012).

Según Martínez Pedros & Milla Gutierrez (2012) en el análisis PEST se definen cuatro factores clave que pueden tener influencia directa sobre la evolución del negocio.



Ilustración 20. Análisis del entorno general

Fuente: Martínez Pedros & Milla Gutiérrez (2012)

➤ Cuadro de Mando Integral

“Se puede definir cuadro de mando integral (CMI) como una metodología o técnica de gestión, que ayude a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y los recursos se encuentren totalmente alineados.

De una forma más sintética podemos describirlo como la *Dirección Estratégica focalizada a la creación de valor*”. Baraybar (2010)

“El CMI enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos.”

2.1.1.8 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral se encuentra conformado por cuatro áreas o perspectivas, las cuáles se definen a continuación:

Perspectiva Financiera

“La perspectiva financiera incluye los grandes objetivos financieros de la empresa junto con los indicadores que se van a utilizar para medir su consecución. Suelen ser los indicadores más fáciles de obtener, ya que nos hablan básicamente del pasado.

Los objetivos financieros suelen relacionarse con la rentabilidad (mediante los ingresos de explotación, los rendimientos de capital o el EVA), el crecimiento de las ventas o la creación de *cashflow*, pero es importante que sean congruentes con la estrategia que sigue.” Carrión Maroto (2007)

Perspectiva de clientes

“Persigue identificar los objetivos relacionados con los clientes, que mejoran la capacidad competitiva de la empresa y permiten conseguir los objetivos financieros. Hay que identificar los segmentos de clientes a los que dirigirse (en el caso de una estrategia de enfoque), o cómo diferenciarse de la competencia (posicionamiento, satisfacción a clientes, fidelización), o incluso como reducir los costos asociados al tratamiento de quejas de los clientes (eficiencia en la resolución del problema).

Si la estrategia es en liderazgo en costes, posiblemente los objetivos de clientes sean: dar un servicio digno (pero sin florituras), disponer de una alta cuota de mercado en un determinado segmento de clientes, realizar un alto nivel de promociones que permitan captar nuevos clientes; aunque en cualquier caso, las empresas que buscan el liderazgo en costes se suelen focalizar más en la búsqueda de eficiencia en procesos internos.” Carrión Maroto (2007).

Perspectiva de procesos internos

“En esta perspectiva de procesos internos se identifican los procesos críticos para conseguir los objetivos de los accionistas y clientes, permitiendo centrar los indicadores de los procesos a aquellos que influirán más directamente sobre los objetivos de los clientes y los accionistas”. Muñoz Torres & González (2010)

Según Serna, (2003) en la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

“En esta perspectiva el CMI visualiza la formación o aprendizaje y crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe tener para crear una mejora y crecimiento a largo plazo”. Serna, (2003)

2.1.1.9 . Análisis 7´s Mckinsey

Según Biasca (2005) en los años 70, la consultora Mckinsey publicó un modelo para establecer la interrelación entre distintos aspectos de estrategia. Eligió siete aspectos:

- A. Estrategia
- B. Estructura
- C. Sistemas
- D. Estilo o forma en que la empresa desarrolla sus negocios
- E. Personal
- F. Habilidades, Ventajas Competitivas
- G. Orientación, visión, misión, valores y objetivos superiores.

2.1.1.10 Mapas Estratégicos

“Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de la empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores, y lo que es más importante poderlos gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en un eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución”. Martínez Pedros & Milla Gutierrez (2012)

2.1.1.11 Benchmarking

“Básicamente es una metodología que permite comparar el desempeño de los procesos, productos o servicios de una organización con las mejores, a fin de determinar cuáles son las áreas en las que hay que mejorar para cumplir con los requerimientos claves de los clientes.

El benchmarking persigue dos objetivos claves: aprender de otros y proponerse metas. Estas metas deben ser cuantitativas y fijarse comprendiendo el proceso que permite conseguirlas. Por lo tanto, el benchmarking busca aprender de los mejores, a los que hay que identificar, estudiar, y si es posible mejorar”. Carrión Maroto (2007)

- **Tipos de Benchmarking**

Según Carrión Maroto (2007), existen varios tipos de benchmarking. La clasificación más extendida es la siguiente:

- Benchmarking estratégico: Es un examen o análisis estratégico del entorno de la industria y de los competidores.
- Benchmarking operativo: Definir de forma rigurosa y realista dónde se sitúa la empresa, frente a la competencia y en relación con los factores críticos de éxito.

2.1.2 Investigación de mercados

A continuación se muestra la definición de la investigación de mercados:

2.1.2.1 Definición de investigación de mercados

“La investigación de mercados proporciona información pertinente y actualizada de los diferentes agentes que actúan en él. Por lo tanto, su finalidad es la obtención de información útil para la toma de decisiones. De hecho no se debe considerar como la solución de los problemas empresariales sino un instrumento más que permita minimizar riesgos, y en consecuencia las decisiones puedan ser más acertadas.

El propósito de la investigación de mercados es obtener la información que identifique los problemas y necesidades de los consumidores”. Pintado, Blanco, Sánchez Herrera, Estévez Muñoz, & Grande Esteban (2010)

Según William Zikmund (2008) la investigación de mercados se define como la aplicación del método científico en la búsqueda de la verdad acerca de los fenómenos de marketing. Estas actividades incluyen la definición de oportunidades y problemas de marketing. La generación y evolución de ideas, el monitoreo del desempeño y la comprensión del proceso de marketing.

A continuación se muestra la función que desempeña la investigación de mercados:

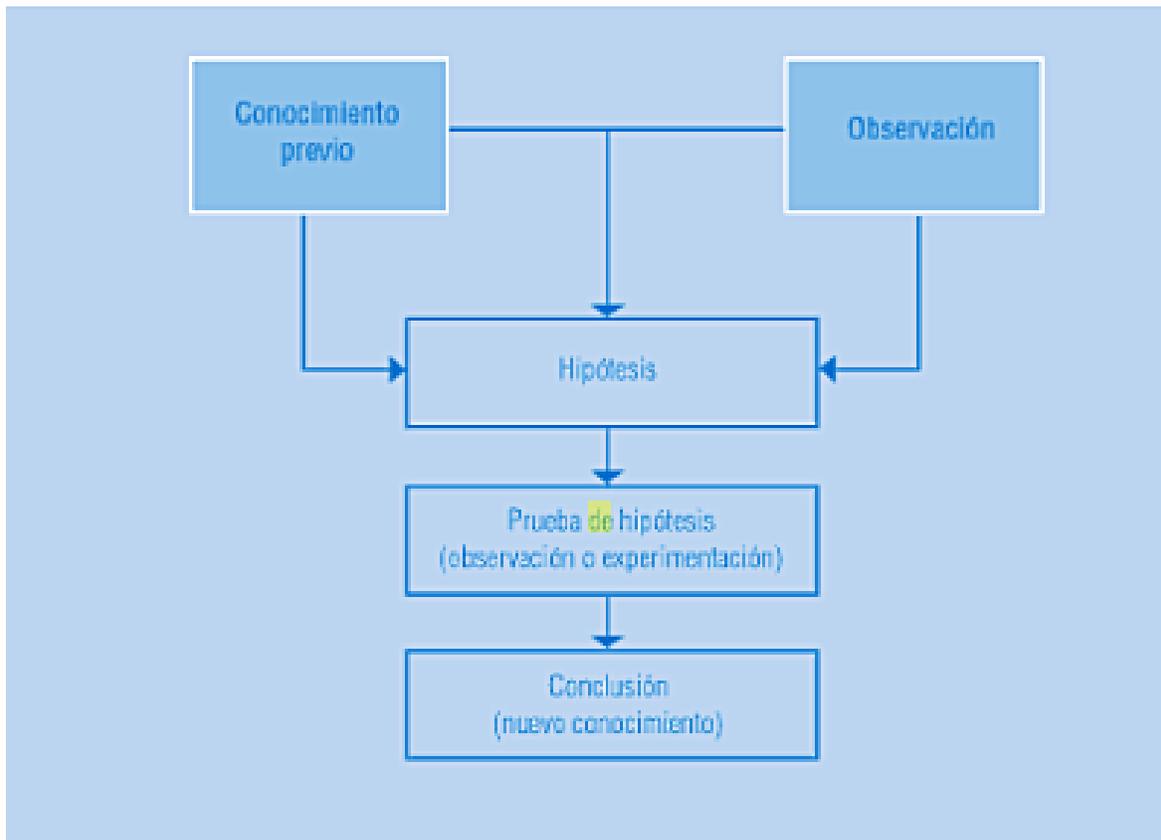


Ilustración 21. Función de la investigación de mercados

Fuente: William Zikmund (2008)

A continuación se relacionan una serie de preguntas sobre las que es interesante reflexionar antes de encargar cualquier investigación:

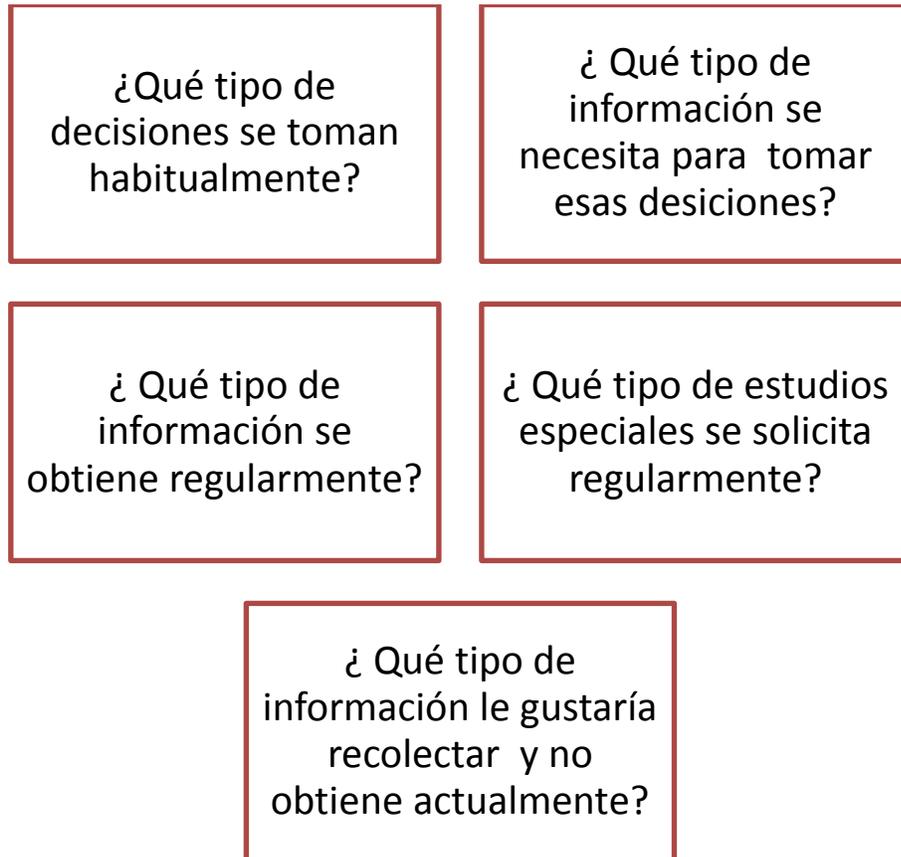


Ilustración 22. Preguntas antes de elaborar la investigación de mercados

Fuente: Elaboración propia, basada en Pintado, Blanco , Sánchez Herrera, Estévez Muñoz ,
& Grande Esteban (2010)

A continuación se muestra el proceso de investigación de mercados:



Ilustración 23. Proceso de investigación de mercados

Fuente: Elaboración propia, basada en Pintado, Blanco, Sánchez Herrera, Estévez Muñoz, & Grande Esteban (2010)

2.1.3 Metodología de la Investigación

“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio, (2010)

2.1.3.1 Enfoques de la investigación

“Ambos enfoques utilizan procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento y la definición anterior de investigación se aplica a los dos enfoques por igual”. Grinnell (1997)

Los dos enfoques utilizan, en términos generales, cinco fases similares y relacionadas entre sí:

1. Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos
2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
3. Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
4. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
5. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras.

Sin embargo, aunque las aproximaciones cuantitativa y cualitativa comparten esas estrategias generales, cada una tiene sus propias características. Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio (2010).

A continuación se presentan los dos tipos de enfoques de la investigación:

A. Enfoque cuantitativo

Según Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio (2010), el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la

medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

En la siguiente figura se representa tentativamente diez pasos del proceso cuantitativo de la investigación:

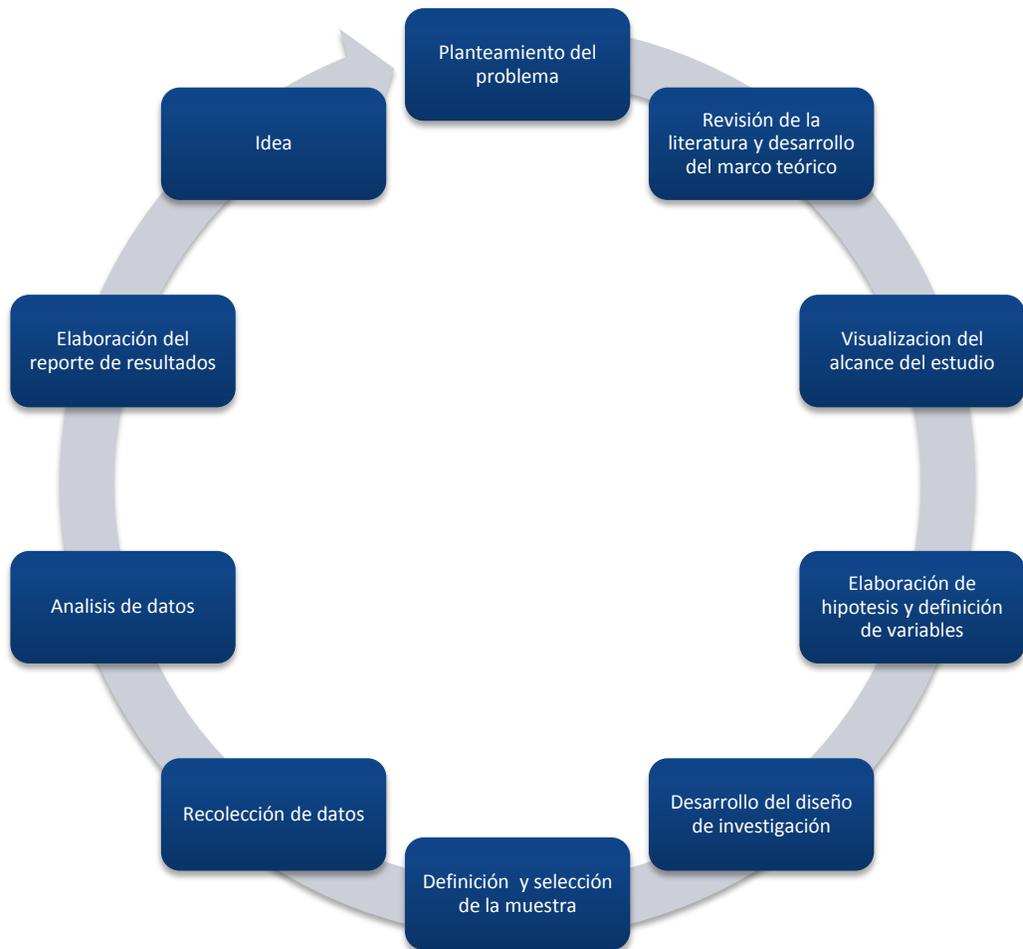


Ilustración 24 Proceso Cuantitativo

Fuente: Elaboración propia basado en Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio (2010)

Este enfoque se centra principalmente en examinar datos de manera científica o de manera numérica. Además se considera un enfoque limitado y cerrado.

B. Enfoque cualitativo

El enfoque cualitativo según Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio, (2010); utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido. Sus planteamientos no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo y las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo.

En la mayoría de enfoques cualitativos no se prueban hipótesis. La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente).

Según Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio (2010) los datos cualitativos son descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

A continuación se muestra el proceso cualitativo



Ilustración 25 . Proceso Cualitativo

Fuente: Elaboración propia basado en Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio, (2010)

La diferencia entre el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo radica principalmente en la medición de los datos, ya que la investigación cualitativa busca expansión de los datos e información, mientras que el otro enfoque pretende medir con precisión las variables en estudio.

2.1.3.2 Alcances de la investigación

Según Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio (2010) los alcances de la investigación, resultan de la revisión de la literatura y de la perspectiva del estudio, además dependen de los objetivos del investigador para combinar los elementos del estudio.

A continuación se muestran los alcances de la investigación:



Ilustración 26 . Alcances de la investigación

Fuente: Elaboración propia basado en Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio (2010)

A. Investigación Exploratoria

“Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.

Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas”. Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio (2010)

“El objetivo principal de la investigación exploratoria es captar una perspectiva general del problema. Este tipo de estudios ayuda a dividir un problema muy grande y llegar a

unos subproblemas, más precisos hasta en la forma de expresar la hipótesis”.
Namakforoosh (2000)

B. Investigación Descriptiva

“La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

Miden conceptos o recogen información sobre ellos. No correlacionan, aunque funcionan para hacer predicciones incipientes”. Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio (2010)

Para Naresh K. Malhotra (2004) la investigación descriptiva es un tipo de investigación conclusiva que tiene como objeto principal, la descripción de algo, por lo general características o funciones del mercado

C. Investigación Correlacional

Según Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio (2010); los estudios correlacionales responder a preguntas de investigación como las siguientes:
¿Aumenta la autoestima del paciente conforme transcurre una psicoterapia orientada a él?, ¿A mayor variedad y autonomía en el trabajo corresponde mayor motivación intrínseca respecto de las tareas laborales?

Este tipo de investigación asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

D. Investigación Explicativa

“La investigación explicativa pretende establecer las causa de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. Esta investigación va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir,

están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales”. Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio (2010)

2.1.3.3 Diseño de la investigación

Según Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio (2010), una vez que se precisó el planteamiento del problema, se definió el alcance inicial de la investigación y se formularon las hipótesis, el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados.

Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular de su estudio.

El diseño es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener información que se requiere en una investigación.

A. Diseño Experimental

Investigación que se fundamenta en los estudios científicos con base en experimentos que se definen como “Un estudio en el que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes, para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes, dentro de una situación de control para el investigador”. Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio (2010)

B. Diseños no Experimentales

Según Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio (2010), la investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Los diseños no experimentales se pueden clasificar en transeccionales y longitudinales.



Ilustración 27 . Tipos de diseño no experimental

Fuente: Elaboración propia basado en Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio, (2010)

1. Investigación transeccional o transversal

“Se define como las investigaciones que recopilan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Por ejemplo:

- Investigar el número de empleados, desempleados y subempleados en una ciudad en cierto momento.
- Medir las percepciones y actitudes de mujeres jóvenes que fueron abusadas sexualmente en el último mes en una urbe latinoamericana.

A su vez, los diseños transeccionales se dividen en tres: exploratorios, descriptivos y correlacionales- causales

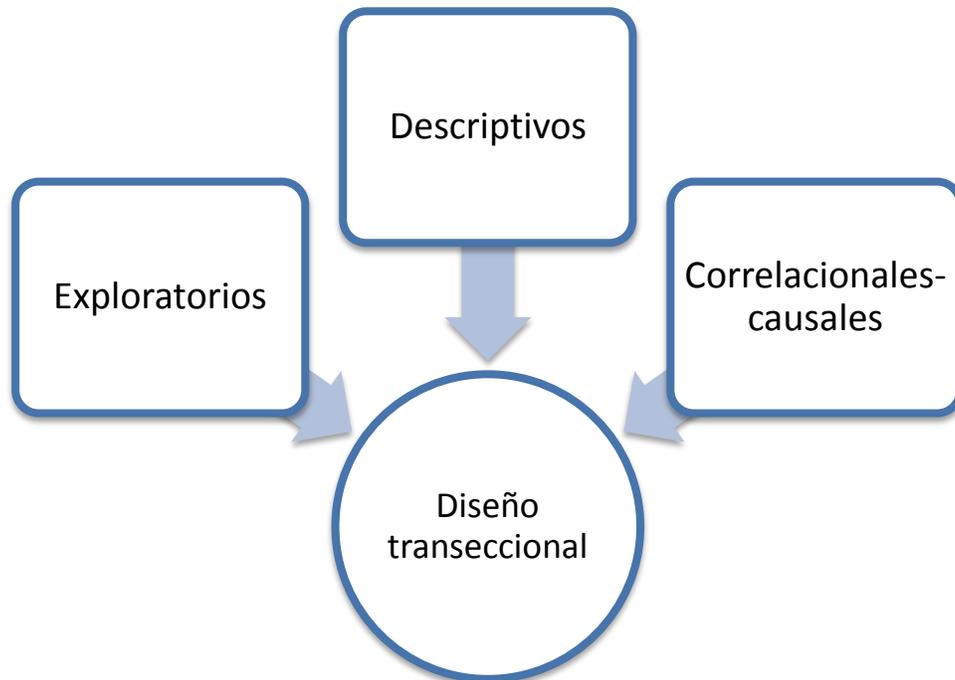


Ilustración 28 . Tipos de Diseños Transaccionales

Fuente: Elaboración propia basado en Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio, (2010)

Diseño transeccional descriptivo: Tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos.

Diseño transeccional correlacionales- causales: Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales). Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio, (2010)

2. Investigación longitudinal o evolutiva

“Los diseños longitudinales son estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución, sus causas y sus efectos. Tales puntos o periodos por lo común se especifican de antemano”. Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio (2010)

2.1.3.4 Muestreo

Según Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio (2010), la muestra es un subgrupo de la población.

- Se utiliza por economía de tiempo y recursos
- Implica definir la unidad de análisis
- Requiere delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros.

Aquí el interés se centra en “qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio (unidades de análisis), lo cual depende del planteamiento de la investigación y los alcances del estudio.

El interés es que la muestra se estadísticamente representativa. La esencia del muestreo cuantitativo podría esquematizarse como se presenta en la figura 27:

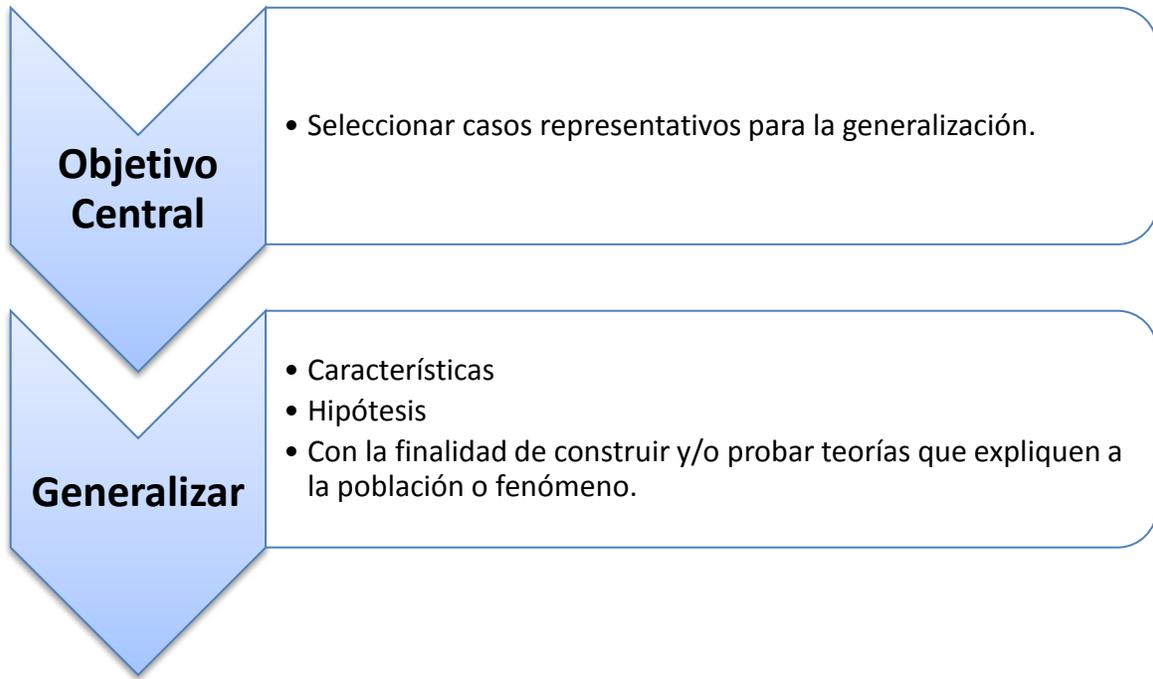


Ilustración 29 . Esencia del muestreo cuantitativo

Fuente: Elaboración propia basado en Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio, (2010)

A continuación se observa los tipos de muestra:

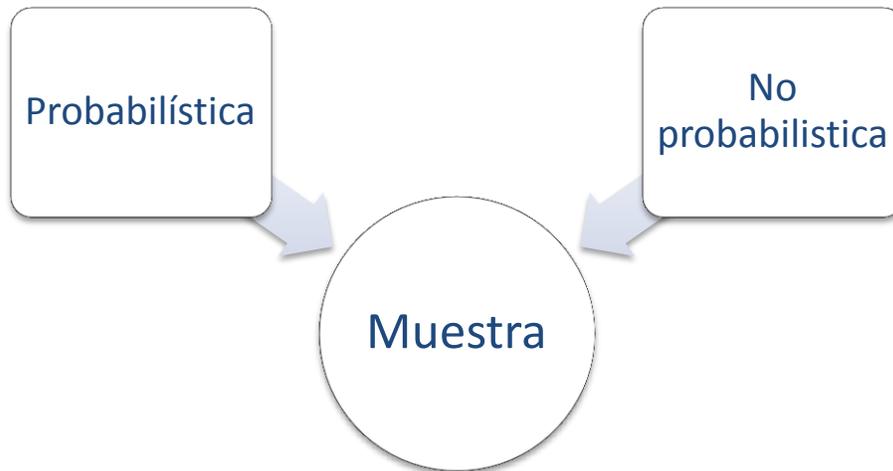


Ilustración 30. Tipos de muestra

Fuente: Elaboración propia basado en Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio, (2010)

➤ **Tipos de muestra**

1. Muestra probabilística

“La muestra probabilística es un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis.

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales, tanto descriptivos como correlacionales- causales (las encuestas de opinión o *surveys*, por ejemplo), donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población”. Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio, (2010)

Para hacer una muestra probabilística son necesarios dos procedimientos:

- a. Calcular el tamaño de muestra que sea representativo de la población.

- b. Seleccionar los elementos muestrales (casos) de manera que al inicio todos tengan la misma posibilidad de ser elegidos. Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio (2010)

Según L. Berenson , C. Krehbiel, & M. Evine (2006) las muestras probabilísticas se pueden clasificar de la siguiente manera:

1.1 Muestreo aleatorio simple

Es el procedimiento de muestra probabilística más sencillo de todos, se prefiere realizarlo con una población pequeña. Se caracteriza porque otorga la misma probabilidad de ser elegidos a todos los elementos de la población.

1.1.1 Error Muestral

De acuerdo a Hueso & Cascant (2012), el error aleatorio es una imprecisión en la estimación de una variable al calcularse a partir de una muestra en lugar de a partir de un conjunto de la población. El error aleatorio es natural e inevitable. Que una muestra refleje más o menos las características de la población, es en parte cuestión de azar.

1.2 Muestreo sistemático

Es la elección de la muestra a partir de los elementos de una lista según un orden determinado o recorriendo la lista a partir de un número aleatorio determinado.

1.3 Muestreo estratificado

Según Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio (2010), el muestreo estratificado es el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento.

2. Muestra no probabilística

“Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección formal. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas. Seleccionan individuos o casos “típicos”, sin intentar que sean representativos de una población determinada.

La única ventaja de una muestra no probabilística es su utilidad para determinado diseño de estudio que requiere no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema”.
Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio (2010)

Según L. Berenson , C. Krehbiel, & M. Evine (2006), las muestras no probabilísticas tienen ciertas ventajas como: conveniencia, rapidez y menor costo. Sin embargo, su falta de exactitud por el sesgo de la selección y la falta de capacidad de generalización de los resultados opacan estas ventajas. Por esta razón, el uso de los métodos de muestreo no probabilísticos debe limitarse a situaciones en las que se desea obtener aproximaciones flexibles de bajo costo.

Según L. Berenson , C. Krehbiel, & M. Evine (2006), las muestras no probabilísticas se pueden clasificar de la siguiente manera:

2.1 Muestra de conveniencia

“En el que los elementos de la muestra se seleccionan sólo con base en el hecho de que son fáciles, económicos y convenientes de muestrear”. L. Berenson , C. Krehbiel, & M. Evine (2006)

2.2 Muestra por juicio

“En la muestra de juicio se recopila las opiniones de expertos en el tema, seleccionados previamente”. L. Berenson , C. Krehbiel, & M. Evine (2006)

Capítulo III

Marco Metodológico

III Metodología

El marco metodológico, es un apartado que tiene como finalidad detallar el proceso que se realizó para alcanzar el objetivo deseado y se describen las etapas que se tomaron para realizar el trabajo de investigación, en este caso sería el desarrollo de un plan enfocado al departamento de ventas en el Grupo Purdy Motor en la Sucursal de San Carlos.

A continuación se detalla el tipo de investigación, las fuentes y sujetos de información y las técnicas de recolección de información utilizadas en el estudio.

3.1.1 Tipo de investigación

Para efectos de este trabajo, de acuerdo con la naturaleza de este estudio, se utilizó el tipo de investigación descriptiva, debido a que se pretende describir y analizar el comportamiento de los asesores de ventas en relación con la planificación de sus labores diarias. Además, se describen las opiniones, puntos de vista de los clientes actuales de Purdy Motor, San Carlos; y de las personas que podrían adquirir vehículo nuevo en el corto plazo.

Por otra parte, se describe la participación de los clientes incógnitos que ingresan a sala de ventas para ser atendidos por los asesores de Purdy Motor. Y se analiza la percepción del personal administrativo y de ventas con relación al servicio que presta la sucursal.

La investigación descriptiva permite que el investigador se familiarice con los fenómenos relativamente desconocidos, identifique variables importantes, reconozca otros cursos de acción, proponga pasos idóneos para pasos posteriores e identifique cuáles de esas posibilidades tienen la máxima prioridad de asignación de los recursos que posee la organización.

3.1.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental transeccional, debido a que se recopilan datos en un solo momento, en un tiempo único, además su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

3.1.3 Sujetos de la información

Los sujetos de investigación son validadores del material consultado que con fundamento y propiedad validan los datos encontrados en las fuentes consultadas.

Para efectos de esta investigación, los sujetos de información de la misma para cada uno de los objetivos anteriormente mencionados son las personas que laboran para el Grupo Purdy Motor Sucursal San Carlos, en este caso se necesitó a los asesores de ventas, al personal administrativo y a la Gerente General de la Sucursal, ya que para la formulación del plan de optimización se requiere de la colaboración de los mismos, los cuáles de alguna u otra forma brindan información vital para contribuir eficientemente al desarrollo de la investigación.

Además, los clientes actuales a partir del año 2010 a Enero 2013 son sujetos de información y todas las personas que podrían adquirir un vehículo en el corto plazo (menos de un año).

3.1.4 Fuentes de información

A continuación se indican las fuentes primarias y secundarias utilizadas en la investigación:

3.1.4.1 Fuentes de información primarias

Las fuentes de investigación primarias son las recolectadas por el estudiante directamente, se presentan por medio de herramientas elaboradas por el investigador.

En la presente investigación, se recolecta información primaria por medio de los sujetos de investigación anteriormente mencionados. Además por medio de herramientas como:

- *Cuestionario:*

Para elaborar el diagnóstico interno y externo de la empresa se procedió a desarrollar tres cuestionarios estructurados: uno aplicado para los asesores de ventas y personal administrativo de la empresa (Ver [Apéndice 3](#)), con el fin de investigar la percepción del personal hacia la empresa, otro es aplicado para los clientes actuales de Purdy Motor(Ver [Apéndice 2](#)) con el fin de evaluar principalmente el servicio al cliente de los vendedores y el tercer

cuestionario es para las personas que podrían adquirir un vehículo en el corto plazo (menos de un año) (Ver [Apéndice 1](#))

- Entrevistas:

En la presente investigación, se realizaron entrevistas a los clientes incógnitos que la gerencia decidió establecer para concretar este objetivo, mediante los parámetros previamente acordados con la empresa. En este caso se va utilizar la entrevista para conocer los aspectos negativos y positivos del servicio al cliente que brindan los asesores de Purdy Motor y la entrevista se realizó con el fin de completar la guía de recolección de información que se elaboró mediante los parámetros en calidad de servicio al cliente establecidos por la empresa.

- Observación:

Esta herramienta es primordial en el caso de dicha investigación, debido a que se recolecta información confiable del comportamiento, actitudes y actividades que realizan los asesores de ventas en la organización. Por lo tanto, se pretendió desarrollar una guía de recolección de información que abarque los aspectos primordiales para evaluar al personal de ventas en la planificación de sus labores.

- Guías de recolección de información :

Para dicha investigación se elaboraron dos guías de recolección de información, en primera instancia se encuentra la guía que se utiliza para evaluar el grado de planificación de cada asesor de ventas tomando en cuenta ciertos parámetros establecidos por la Gerencia de la Sucursal. (Ver [Apéndice 5](#))

Por otra parte, se encuentra la segunda guía que pretende valorar el servicio al cliente de los asesores de ventas de la sucursal. (Ver [Apéndice 4](#)).

3.1.4.2 Fuentes de información secundarias

Las fuentes secundarias se refieren a información recolectada por otros investigadores. Todas las investigaciones necesitan acudir a este tipo de fuentes, que suministran generalmente información básica.

Por lo tanto, en el presente estudio se acudió a fuentes secundarias como: documentos e información suministrada por la empresa. Por otra parte, también se toma en cuenta la contribución del conocimiento del profesor asesor del proyecto de graduación, Jorge Lao; además de la revisión de bibliografía consultada de autores (Kotler & Armstrong, entre otros), en internet y de otros proyectos de graduación similares, que aportan información primordial para la investigación y que son desarrollados por los propios estudiantes del Tecnológico de Costa Rica.

3.1.5 Técnicas e instrumentos de evaluación

Para tener una idea más clara de las técnicas de investigación utilizadas y elaboradas por el investigador para recolectar la información necesaria de acuerdo a cada objetivo específico indagado en el trabajo se muestra en la siguiente tabla :

Tabla 2 . Técnicas de investigación

Técnicas de investigación		
Objetivo Específico	Técnica de investigación	Instrumento de recolección de información utilizado
Identificar la percepción de los clientes potenciales en la zona de Ciudad Quesada, para Purdy Motor San Carlos.	Encuesta	Cuestionario
Determinar la percepción del servicio de los clientes actuales de Purdy Motor San Carlos.	Encuesta	Cuestionario
Analizar la percepción del personal administrativo y de ventas con relación al servicio que se presta en Purdy Motor	Encuesta	Cuestionario
Desarrollar un análisis de clientes incógnitos en el área de ventas de Purdy Motor San Carlos.	Entrevista	Guía de recolección de información
Determinar el grado de planificación de las actividades laborales de los asesores de ventas de Purdy Motor San Carlos.	Observación	Guía de recolección de información

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla las técnicas de investigación utilizadas son la entrevista, el cuestionario y la observación. Por otra parte, el instrumento de recolección de información utilizado para realizar el análisis de clientes incógnitos y para determinar el grado de planificación de los vendedores se elaboró una guía de recolección de información.

A continuación se muestra las definiciones de las técnicas de investigación anteriormente nombradas:

1. Entrevista

Las entrevistas se crean con el fin de obtener datos, en la cual consiste en el diálogo entre dos personas; el entrevistador y el entrevistado, en el que el entrevistado es conocedor ampliamente del tema que se necesita indagar.

2. Cuestionario

El cuestionario es una de las técnicas más utilizadas para recolectar información, especialmente en éste tipo de investigación. El cuestionario es una herramienta que contiene una serie de preguntas que deben ser redactadas de manera coherente, organizada, estructurada y que sea fácilmente entendible para el lector, además por medio de ello va depender si el objetivo del cuestionario se cumple satisfactoriamente. El objetivo del mismo es ofrecer la información que se necesita para la investigación.

En el presente estudio el cuestionario es impersonal, ya que no interesan datos como: la identificación de la persona entrevistada.

A continuación se muestra la matriz de objetivos de los cuestionarios:

Tabla 3. Matriz de objetivos del cuestionario

Matriz de objetivos del cuestionario					
Objetivo General					
Formular un plan de optimización enfocado al área de ventas, que reflejen con claridad las estrategias e iniciativas propuestas para el Grupo Purdy Motor de San Carlos.					
Objetivo Específico	Objetivo General del cuestionario	Actividad	Detalle/ Descripción	Macro Variables	Micro Variables
Identificar la percepción de los clientes potenciales en la zona de Ciudad Quesada, para Purdy Motor San Carlos.	Recolectar información relacionada con los clientes potenciales de la zona de Ciudad Quesada, para Purdy Motor San Carlos.	Recopilación de información para una muestra finita de 73 personas. (Ver Cálculo de la muestra)	El cuestionario consta de 5 preguntas cerradas y 3 preguntas abiertas. El lenguaje es de tipo coloquial y la estructura es muy sencilla debido al tipo de población al que va dirigida la muestra. (Ver Apéndice 1)	1. Servicio al cliente 2. Características del vehículo	-Precio -Diseño o apariencia -Seguridad -Calidad del producto -Comodidad o confort -Bienestar al conducir -Lujo -Servicio al cliente de la agencia -Servicios post venta(plan de mantenimiento) -Aspectos que motivan en la compra del vehículo.

<p>Determinar la percepción del servicio de los clientes actuales de Purdy Motor San Carlos.</p>	<p>Recolectar información relacionada con</p>	<p>Recopilación de información por medio de cuestionario para una muestra finita de 73 personas. (Ver Cálculo de la muestra)</p>	<p>El cuestionario consta de 11 preguntas cerradas. El lenguaje es de tipo coloquial y la estructura es muy sencilla debido al tipo de población al que va dirigida la muestra. (Ver Apéndice 2)</p>	<p>1.Atención del vendedor</p>	<p>-Presentación del vehículo con sus características -Ofrecimiento de prueba de manejo -Entrega de material promocional. -Entrega de cotización -Despedida -Seguimiento a su visita -Superación de expectativas por el cliente.</p>
<p>Analizar la percepción del personal administrativo y de ventas con relación al servicio que se presta en Purdy Motor.</p>	<p>Evaluar la percepción del personal administrativo y de ventas para el mejoramiento del servicio a los clientes de Purdy Motor San Carlos.</p>	<p>Recolección de información por medio de cuestionario realizado para el personal de ventas y administrativo que consta de ocho personas.</p>	<p>El cuestionario consta de 15 preguntas cerradas dirigido al personal administrativo (3 personas) y al personal de ventas (5 personas). (Ver Apéndice 3)</p>	<p>1. Ambiente laboral 2. Desempeño en el trabajo 3.Atención al cliente</p>	<p>-Satisfacción en el trabajo Dedicación para atraer clientes -Retroalimentación por parte del supervisor -Espacio físico adecuado -Conocimiento del producto - Conocimiento de las metas y objetivos -Tiempo de respuesta a las objeciones de</p>

					clientes.
--	--	--	--	--	-----------

Fuente: Elaboración propia

3. Observación

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

4. Guías de recolección de información:

Es un instrumento de recolección de información que consiste en tomar la información de la persona entrevistada o de la observación realizada y describir los datos de acuerdo a parámetros o aspectos establecidos. A continuación se muestra la matriz de objetivos para las guías de recolección de información:

Tabla 4. Matriz de objetivos de las Guías de recolección de información

Matriz de objetivos de las Guías de recolección de información					
Objetivo General					
Formular un plan de optimización enfocado al área de ventas, que reflejen con claridad las estrategias e iniciativas propuestas para el Grupo Purdy Motor de San Carlos.					
Objetivo Específico	Objetivo General del cuestionario	Actividad	Detalle/ Descripción	Macro Variables	Micro Variables
Desarrollar un análisis de clientes incógnitos en el área de ventas de Purdy Motor San Carlos.	Indagar sobre el mejoramiento de la atención de los clientes por parte del personal de ventas.	Recopilación de información por medio de una guía para cinco clientes incognitos.	La guía de recolección de información consta de 6 aspectos a evaluar. (Ver Apéndice 4).	1. Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones físicas - Evaluación del vendedor - Recibimiento de los clientes - Atención inicial - Presentación del vehículo - Información de financiamiento

<p>Determinar el grado de planificación de las actividades laborales de los asesores de ventas de Purdy Motor San Carlos.</p>	<p>Evaluar el grado de planificación de los asesores de ventas en sus actividades laborales.</p>	<p>Recopilación de información por medio de una guía elaborada para el personal de ventas de vehículos nuevos y usados, que consta de 5 personas.</p>	<p>La guía de recolección de información consta de 15 aspectos a evaluar. (Ver Apéndice 5)</p>	<p>1. Planificación de los vendedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planifica sus tareas - Realiza labores de acuerdo al plan de trabajo -Tiempos de respuesta de teléfono -Puntualidad con horarios de oficina. -Pierde tiempo en sus labores -Uso del celular -Coordinar sala - Puntualidad en la entrega de documentos de formalización - Puntualidad en entrega de unidades a clientes - Seguimiento Post venta clientes - Seguimiento Sales Force - Cumple protocolo de atención telefónica. - Uso del gafete
--	--	---	---	---	--

3.1.6 Selección de la muestra

A continuación se indican los apartados de la selección de la muestra que se establecieron en el trabajo:

3.1.6.1 Marco Muestral

El marco muestral de este estudio se encuentra constituido por el personal de ventas y administrativo de Purdy Motor en la Sucursal de San Carlos y sus clientes actuales registrados en la base de datos de Enero 2010 a Enero 2013. Por otra parte, también se encuentra conformado por todas las personas que podrían adquirir vehículo nuevo en el corto plazo. Además, de profesionales como Abogados, y personas dedicadas al sector ganadero de la zona de San Carlos.

3.1.6.2 Población

La población de dicha investigación es tanto finita como infinita, se considera finita debido a que la podemos medir y se tienen un número limitado de elementos, la empresa proporciona una base de datos con la lista de clientes actuales del Enero 2010 a Enero 2013. También la empresa brinda una lista de empresas asociadas a la Cámara de Comercio y una lista de abogados y expositores Jersey de Expo Sucre 2011.

Mientras que para la otra parte de la población sería infinita ya que es imposible de medir, en esta investigación sería el público en general que incluye todas las personas que deseen adquirir vehículo nuevo en el corto plazo (menos de un año).

3.1.6.3 Unidad de muestreo

La unidad de muestreo son los clientes actuales de Purdy Motor, San Carlos de Enero 2010 a Enero 2013 los cuáles alcanzan a una cantidad de 428 personas, junto con una lista de

abogados que incluye a 16 personas, empresas asociadas a la Cámara de Comercio que alcanza una cantidad de 30 empresas y la lista de expositores Jersey de Expo Sucre 2011 que serían 9 personas.

Mientras que para la población infinita se tomó como base una lista de abogados que está conformada por 96 personas, además de la lista de empresas asociadas a la Cámara de Comercio que serían 173 empresas y una lista de ganaderos de la zona de San Carlos que incluye 60 personas, además del público en general; que sería toda persona que desee adquirir vehículo nuevo en los próximos 6 meses.

3.1.6.4 Unidad de información

La unidad de información sería todo cliente actual registrado en la base de datos de clientes actuales de Purdy Motor, San Carlos, dónde se indican los números de teléfono dónde puede ser localizado. También se compone de cada abogado registrado en la base de datos que tiene Purdy Motor, San Carlos y de cada persona que podría adquirir un vehículo nuevo en los próximos 6 meses. Además, también se considera como unidad de información cada cliente incógnito que se escogió para realizar este objetivo y el personal de ventas y administrativo de la sucursal.

3.1.6.5 Tipo de muestra

Para esta investigación se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio simple y el muestreo probabilístico aleatorio sistemático.

Se selecciona un muestreo aleatorio simple, debido a que la unidad de muestreo es para público en general, todas las personas que podrían adquirir un vehículo en el corto plazo y se extraen n números aleatorios. En cuanto a la selección del muestreo sistemático se elige debido a que la empresa brinda listas con los registros de clientes actuales dónde se extrae un solo número de n números aleatorios. Se parte de ese número aleatorio “ i ”, que es un número elegido al azar y se toman todos los individuos de k en k , siendo k el

resultado de dividir el tamaño de la población entre el tamaño de la muestra: $k = N/n$. El número i que se empleó como punto de partida será un número al azar entre 1 y k .

3.1.6.6 Nivel de confianza

El nivel de confianza para dicha investigación es de un 95 %, es decir se realiza una estimación del parámetro poblacional al parámetro muestral de 1.96

3.1.6.7 Cálculo de la muestra

Para realizar el cálculo de la muestra se utiliza la fórmula de proporciones en ambos tipos de muestra, tanto para clientes actuales de Purdy Motor San Carlos y para todas las personas que podrían adquirir vehículo nuevo en el corto plazo. Por lo tanto, se procedió a realizar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{e^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}}$$

P	Proporción de la población que cumple con los requisitos de estudio
N	Tamaño poblacional
E	Error muestral deseado
Z	Nivel de confianza
n	Tamaño de la muestra

La muestra en los dos cuestionarios se aplicó un error muestral de un 5% y un nivel de confianza de un 95%.

El tipo de muestra que se utilizó es el muestreo aleatorio sistemático, en el caso de la población finita, debido a que la empresa proporcionó una lista de clientes actuales. A continuación se muestra la fórmula que se proporcionó para el análisis de la percepción de clientes actuales:

$$n = \frac{0,95 (1- 0,05)}{\frac{0,05^2}{1,96^2} + \frac{0,95(1-0,05)}{483}} = 73$$

Ilustración 31. Fórmula del tamaño muestral para clientes actuales

El tamaño de la población se obtuvo principalmente de las siguientes listas brindadas por la empresa:

Tabla 5. Listas de clientes actuales

Listas de clientes actuales	Número de personas
Cientes actuales de Purdy Motor San Carlos del año 2010 a Enero 2013	428
Expositores Jersey Expo Sucre	9
Empresas afiliadas a la Cámara de Comercio	30
Abogados	16

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis de las personas que podrían adquirir vehículo nuevo el tipo de muestra que se utiliza es aleatorio, con una población infinita, debido a que no se conoce el número de personas que podrían adquirir vehículo nuevo en el corto plazo (6 meses a 1 año). A continuación se indica el tamaño de la muestra para dicha población:

$$n = \frac{0,95 (1- 0,05)}{\frac{0,05^2}{1,96^2} + \frac{0,95(1-0,05)}{329}} = 73$$

Ilustración 32. Fórmula del tamaño muestral para clientes potenciales.

El tamaño de la población se obtuvo de las siguientes listas brindadas por la empresa:

Tabla 6. Listas brindadas por la empresa

Lista	Número de personas
Empresas afiliadas a la Cámara de Comercio	173
Lista de Abogados (brindada por la empresa)	96
Ganaderos de la zona de San Carlos	60

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta la tabla con el resumen de los aspectos de la selección de muestra:

Selección de la muestra							
	Marco muestral	Población	Unidad de muestreo	Unidad de información	Tipo de muestra	Nivel de confianza	Margen de error
Cuestionario para clientes potenciales	Expositores Jersey Expo Sucre de Abogados Empresas Cámara de Comercio. Público en general : Todas las personas que podrían adquirir un vehículo en el corto plazo (menos de un año)	Infinita N= 329	Público en general: Todas las personas que podrían adquirir un vehículo en el corto plazo (menos de un año) Abogados de la Zona de San Carlos Ganaderos de la Zona de San Carlos Empresas de la Cámara de Comercio	Lista expositores Jersey Expo Sucre 2011 Lista de abogados Lista de empresas de la Cámara de Comercio Público en general: Todas las personas que podrían adquirir un vehículo en el corto plazo (menos de un año). Ejemplo: Bancos	Aleatoria	95% Z= 1,96	5%
Cuestionario para clientes actuales	Clientes actuales de Purdy Motor San Carlos del año 2010 a Enero 2013 Expositores Jersey Expo Sucre 2011 Empresas de la Cámara de Comercio de la Zona Norte Abogados	Finita N= 483	Clientes actuales de Purdy Motor San Carlos del año 2010 a Enero 2013 personas Expositores Jersey Expo Sucre Empresas de la Cámara de Comercio Abogados	Lista de clientes actuales de Purdy Motor San Carlos del año 2010 a Enero 2013 Lista de expositores Jersey Expo Sucre 2011 Lista de empresas de la Cámara de Comercio de la Zona Norte Lista de abogados	Sistemática k= 6,61	95% Z= 1,96	5%

Ilustración 33. Selección de la muestra

3.1.7 Metodología empleada para cada capítulo

A continuación se muestra la metodología empleada para cada capítulo del trabajo:

3.1.7.1 Generalidades de la investigación

Para redactar las generalidades de la empresa se procedió a ingresar a la página web de la empresa (www.grupopurdy.com), dónde se obtuvieron ciertos aspectos primordiales como los antecedentes varios. Por otra parte, se recolecta más información de la empresa por medio de los colaboradores de la empresa como: el organigrama de la Sucursal de San Carlos y el organigrama general de los directores de la compañía, los valores, principios, misión y visión, entre otros.

Con respecto a la justificación, el problema y los objetivos; se procedió a entrevistar a la Gerente General de la Sucursal , Isabel Rodríguez, para plantear la importancia de desarrollar el plan de optimización, así como analizar el problema y mitigar las deficiencias que actualmente tiene la empresa, con el fin de encontrar causas y soluciones al problema existente.

3.1.7.2 Marco Teórico

Para la redacción de este capítulo se dividió por temas y se recurrió a buscar bibliografía oportuna para cada uno de los tópicos de este trabajo, también se buscó información en documentos web, que pudieran reforzar el contenido. Además, se acudió a trabajos de años anteriores de esta índole para visualizar la estructura, conceptos utilizados, los temas expuestos en el Marco Teórico, con el fin de tomarse una mejor idea antes de desarrollarlo.

3.1.7.3 Marco Metodológico

En el presente capítulo de la investigación se realizó por temas y se tomó como base los trabajos realizados con anterioridad en el Tecnológico de Costa Rica mientras cursaba la Carrera de Administración de Empresas y que los profesores utilizaban para sus proyectos.

3.1.7.4 Análisis de la situación actual

Este apartado se encuentra dividido en varias secciones:

- **Análisis de los Entornos:**

En este aspecto se analiza el gran entorno que incluye el desarrollo de un análisis PEST, donde se describen el entorno económico, social, legal, cultural y tecnológico que se encuentra afectando la administración de la sucursal. Además se recolectó información mediante páginas web como: www.elfinanciero.cr y www.bccr.fi.cr.

En cuanto al entorno cercano se realizó un pequeño resumen mediante las 5 fuerzas competitivas de Porter.

- **Análisis de cliente incógnito de sucursales homólogas:**

Para evaluar el servicio al cliente de Purdy Motor San Carlos se procedió a utilizar una tabla con las siguientes macro variables: Instalaciones físicas, recibimiento de los clientes, evaluación del asesor, atención inicial, presentación del vehículo e información del financiamiento.

A continuación se muestra la guía utilizada para recolectar la información del cliente incógnito en las sucursales homólogas:

Tabla 7. Guía del cliente incógnito para sucursales homólogas

Análisis del cliente incógnito Sucursal # 1						
Etapa Visita #	Contacto inicial					
Aspectos a evaluar						
Instalaciones	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Observaciones
Áreas externas en buenas condiciones						
Áreas internas en buenas condiciones						
Escritorio ordenado						
Sucursal limpia						
Iluminación adecuada						
Temperatura agradable						
Debidamente rotulada						
Espacio de parqueo						
Total						
Recibimiento de los clientes						
Tiempo promedio de atención						
Saludo						
Sala de espera						
Tiempo de espera						
Total						
Evaluación del asesor						
Pregunta datos del cliente						
Vendedor se presenta con su nombre						
Gafete de identificación						
Exc. Presentación personal						
Lenguaje formal						
Dirigió por el nombre						
Mantén contacto visual						
Cordial y amable						
Imagen profesional						
Anuente a responder						
Despidió y agradeció visita						
Total						

Atención Inicial
Consulta de tipo de vehículo
Consulta de uso del vehículo
Boleta de información
Atención a consultas
Tarjeta de presentación
Total
Presentación del vehículo
Mostraron vehículo
Explicación de características
Vigencia de garantía
Cobertura de garantía
Condiciones de garantía
Plan de mantenimiento
Servicios post- venta
Tiempo mostró el vehículo
Total
Información de financiamiento
Consultaron forma de pago
Menciona promoción o descuento
Ofrece financiamiento
Menciona condiciones
Informa requisitos
Menciona entidades financieras
Subtotal
Total
Calificación promedio de la visita

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al resultado de la calificación promedio de la visita del cliente se obtuvo mediante la suma de los subtotales obtenidos en cada variable.

Cada una de dichas variables tiene sus respectivos aspectos que se evalúan en una escala del 1 al 5, dónde 1 tiene la calificación más baja y 5 la más alta, como se muestra a continuación:

Tabla 8. Escala de evaluación

Escala		
Aspecto	Valor Absoluto	Porcentaje
Excelente	5	100%
Muy Bueno	4	80%
Bueno	3	60%
Regular	2	40%
Malo	1	20%

Fuente: Elaboración propia

Para resumir los datos obtenidos y obtener una calificación promedio de cada variable, se elaboró la siguiente tabla que se muestra a continuación:

Tabla 9. Aspectos de evaluación del cliente incógnito de sucursales homólogas

Aspectos de evaluación del cliente incógnito de sucursales homólogas			
Calificaciones por aspecto a evaluar			
<i>Etapas : Contacto inicial</i>			
	Agencia # 1	Agencia # 2	Agencia # 3
Calificación promedio de la visita			
Tiempo promedio de atención			
Tiempo promedio de espera			
Tiempo que mostró el vehículo			
Número de visitas			
Instalaciones			
Recibimiento de los clientes			
Evaluación del asesor			
Atención Inicial			
Presentación del vehículo			
Información del financiamiento			

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de cada variable de la tabla anterior, se obtuvieron mediante la suma de todas las calificaciones de cada sucursal y cada variable y se dividieron entre el total que debería obtenerse, que sería un 100%, dependiendo de la variable, y con ello se obtiene el resultado promedio de cada variable.

Con respecto a la calificación promedio de la visita de cada agencia, el resultado se obtuvo mediante la suma de cada calificación promedio y se divide entre 500, que sería un resultado de un 100% para cada sucursal.

Se debe tomar en cuenta que el mismo cliente incógnito visitó a todas las sucursales.

- **Planificación de los asesores de ventas**

Este apartado consiste en realizar una evaluación a los asesores de ventas en cuanto al grado de planificación que tienen actualmente, con el propósito de mejorar la eficiencia en sus actividades diarias. A continuación se muestra la tabla con la guía de recolección de información para el asesor de venta:

Tabla 10. Guía de planificación para el asesor de ventas

Guía de planificación para el asesor de ventas			
Número de vendedor			
Puntos a calificar			
Excelente		5	
Muy bueno		4	
Bueno		3	
Regular		2	
Malo		1	
Aspectos a evaluar		Puntaje	Observaciones
1	Planifica sus tareas		
2	Realiza labores de acuerdo al plan de trabajo		
3	Tiempos de respuesta de teléfono (tres tonos máximo)		
4	Puntualidad con horarios de oficina		
5	Pierde tiempo en sus labores		
6	Uso del celular		
7	Coordinar sala cada vez que va a salir o programa entrega		
8	Puntualidad en la programación de documentos de formalización (24 horas antes entregárselo a Estela)		
9	Puntualidad en entrega de unidades a clientes		
10	Seguimiento del Sales Force		
11	Cumple protocolo de atención telefónica		
13	Presentación personal		
14	Uso del gafete		
15	Tiempo de reacción en atención de clientes en patio y sala de ventas		
Total			
Calificación promedio de la revisión			

Fuente: Elaboración propia

La guía que se mostró anteriormente es aplicada para evaluar a cada asesor de ventas, tanto de vehículos nuevos como usados, en total cinco vendedores. Los aspectos a evaluar son en su totalidad quince y se les coloca el puntaje y observaciones respectivas. En cuanto al puntaje establecido se aplica la escala porcentual que se muestra a continuación:

Tabla 11. Escala de evaluación

Escala de evaluación		
Aspecto	Valor Absoluto	Porcentaje
Excelente	5	100%
Muy Bueno	4	80%
Bueno	3	60%
Regular	2	40%
Malo	1	20%

Fuente: Elaboración propia

Para evaluar a cada uno de los vendedores se desarrolló una tabla con la descripción de cada puntaje dependiendo del aspecto a evaluar, como se muestra a continuación:

Tabla 12. Aspectos a evaluar para el personal de ventas de Purdy Motor San Carlos

Aspectos a evaluar para el personal de ventas de Purdy Motor San Carlos		
Puntos a calificar		
Punto a calificar	Aspecto a evaluar	Descripción
1	Planifica sus tareas	Nunca planifica sus tareas
2		Casi nunca planifica sus tareas
3		A veces planifica sus tareas
4		Casi siempre planifica sus tareas
5		Siempre planifica sus tareas
1	Realiza labores de acuerdo al plan de trabajo	Nunca realiza labores de acuerdo al plan de trabajo
2		Casi nunca realiza labores de acuerdo al plan de trabajo.
3		A veces realiza labores de acuerdo al plan de trabajo
4		Casi siempre realiza labores de acuerdo al plan de trabajo.
5		Siempre realiza labores de acuerdo al plan de trabajo
1	Tiempo de respuesta del teléfono	Nunca responde el teléfono a los tres tonos trabajo
2		Casi nunca responde el teléfono a los tres tonos
3		A veces responde el teléfono a los tres tonos.
4		Casi siempre responde el teléfono a los tres tonos
5		Siempre responde el teléfono a los tres tonos
1	Puntualidad con horarios de oficina	Nunca es puntual con los horarios de oficina
2		Dos días a la semana es puntual
3		Tres días a la semana es puntual
4		Cuatro días a la semana es puntual
5		Cumple todos los días los horarios de oficina
1	Pierde tiempo en sus labores	Siempre pierde tiempo en sus labores
2		Casi siempre pierde tiempo en sus labores
3		A veces pierde tiempo en sus labores
4		Casi nunca pierde tiempo en sus labores
5		Nunca pierde tiempo en sus labores
1	Uso del celular	Siempre utiliza el celular en horas laborales

2		Casi siempre utiliza el celular en horas laborales
3		A veces utiliza el celular en horas laborales
4		Casi nunca utiliza el celular en horas laborales
5		Nunca utiliza el celular en horas laborales
1		Nunca programa sala cada vez que va salir o programar entrega
2	Coordinar sala cada vez que va a salir o programa entrega	Casi nunca programa sala cada vez que va salir o programar entrega
3		A veces programa sala cada vez que va salir o programar entrega
4		Casi siempre programa sala cada vez que va salir o programar entrega
5		Siempre programa sala cada vez que va salir o programar entrega
1		Nunca es puntual con la programación de documentos de formalización
2	Puntualidad en la programación de documentos de formalización (24 horas antes entregárselo a Estela)	Casi nunca es puntual con la programación de documentos de formalización
3		A veces es puntual con la programación de documentos de formalización
4		Casi siempre es puntual con la programación de documentos de formalización
5		Siempre es puntual con la programación de documentos de formalización
1		Nunca es puntual con la entrega de unidades a clientes
2	Puntualidad en entrega de unidades a clientes	Casi nunca es puntual con la puntualidad en entrega de unidades a clientes
3		A veces es puntual con la entrega de unidades a clientes
4		Casi siempre es puntual con la entrega de unidades a clientes
5		Siempre es puntual con la entrega de unidades a clientes.
1		Nunca brinda seguimiento sales force
2	Seguimiento sales force	Casi nunca brinda seguimiento sales force
3		A veces brinda seguimiento sales force
4		Casi siempre brinda seguimiento sales force
5		Siempre brinda seguimiento sales force
1		Cumple protocolo de atención telefónica

2		Casi nunca cumple el protocolo de atención telefónica
3		A veces cumple el protocolo de atención telefónica
4		Casi siempre cumple el protocolo de atención telefónica
5		Siempre cumple el protocolo de atención telefónica
1		Nunca tiene una adecuada presentación personal.
2	Adecuada presentación personal	Casi nunca porta una adecuada presentación personal
3		A veces porta una adecuada presentación personal
4		Casi siempre porta una adecuada presentación personal
5		Siempre porta una adecuada presentación personal
1		
2	Uso del gafete	Casi nunca porta el gafete
3		A veces porta el gafete
4		Casi siempre porta el gafete
5		Siempre porta el gafete
1		
2	Rápida reacción en atención de clientes en patio y sala de ventas	Casi nunca hay rápida reacción en atención de clientes en patio y salas de ventas
3		A veces hay rápida reacción en atención de clientes en patio y sala de ventas.
4		Casi siempre hay rápida reacción en atención de clientes en patio y sala de ventas
5		Siempre hay rápida reacción en atención de clientes en patio y sala de ventas.

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, la metodología de observación que se utiliza para determinar el grado de planificación de los vendedores es la que se muestra a continuación:

Tabla 13. Metodología Observación

Metodología Observación					
Hora de evaluación	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
08:00 a.m.	Arturo	Luis	Jonathan	Oscar	Joan
09:00 a.m.	Arturo	Luis	Jonathan	Oscar	Joan
10:00 a.m.	Joan	Oscar	Luis	Jonathan	Arturo
11:00 a.m.	Jonathan	Arturo	Oscar	Joan	Luis
12:00 a.m.					
01:00 p.m.					
02:00 p.m.	Oscar	Joan	Arturo	Luis	Jonathan
03:00 p.m.	Luis	Jonathan	Joan	Arturo	Oscar
04:00 p.m.	Luis	Jonathan	Joan	Arturo	Oscar
05:00 p.m.					
06:00 p.m.					
Arturo 1	Joan 2	Jonathan 3	Oscar 4	Luis 5	

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior indica que se realizó la evaluación una hora por día para cada uno de los asesores de ventas. La evaluación se aplicó durante cinco días, tanto en horarios de la tarde como de la mañana. No se utilizó los horarios de 12 pm a 1 pm y de 1 pm a 2pm debido a que es hora de almuerzo.

A continuación se muestra la tabla de evaluación del grado de planificación de los asesores de ventas de Purdy Motor San Carlos:

Tabla 14. Evaluación de planificación para Asesores de Ventas de Purdy Motor San Carlos

Evaluación de planificación para Asesores de Ventas de Purdy Motor San Carlos						
	Vendedor #	Promedio				
	1	2	3	4	5	
Cantidad de revisiones						
Calificación promedio de la revisión						
Planifica sus tareas						
Realiza labores de acuerdo al plan de trabajo						
Tiempos de respuesta de teléfono (tres tonos máximo)						
Puntualidad con horarios de oficina						
Pierde tiempo en sus labores						
Uso del celular						
Coordinar sala cada vez que va a salir o programa entrega						
Puntualidad en la programación de documentos de formalización (24 horas antes entregárselo a Estela)						
Puntualidad en entrega de unidades a clientes						
Seguimiento del Sales Force						
Cumple protocolo de atención telefónica						
Presentación personal						
Uso del gafete						

**Tiempo de reacción en
atención de clientes en
patio y sala de ventas**



Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior indica en primera instancia, la cantidad de revisiones que se realizaron a cada vendedor (una hora al día durante cinco días), luego sería la calificación promedio de la revisión de cada vendedor, se obtiene mediante la suma de todos los resultados de cada aspecto a evaluar dividido entre la suma de todos los resultados que deberían de tener cada asesor para lograr ser más eficiente (son quince aspectos y se multiplica por cinco que sería la calificación más alta tendría un total de 75 puntos).

Cada aspecto a evaluar para cada vendedor con su respectivo porcentaje se muestra en la tabla. El resultado se obtuvo mediante la división entre la calificación obtenida por el vendedor y la que debería de tener (en este caso sería cinco: excelente).

Y por último, se muestra el promedio de cada aspecto a evaluar y de la calificación promedio de todos los vendedores y se obtiene mediante la suma de todas las calificaciones obtenidas por los vendedores en cada aspecto y se divide entre la suma total que deberían de tener los vendedores en cada aspecto (en este caso la suma total sería 25 puntos).

○ **Análisis de cliente incógnito en Purdy Motor San Carlos:**

Para evaluar el servicio al cliente de Purdy Motor San Carlos se procedió a utilizar una plantilla con las siguientes macro variables: Instalaciones físicas, recibimiento de los clientes, evaluación del asesor, atención inicial, presentación del vehículo e información del financiamiento. A continuación se muestra la guía utilizada para recolectar la información de los clientes incógnito:

Tabla 15. Guía de cliente incógnito para Purdy Motor San Carlos

Guía de cliente incógnito para Purdy Motor San Carlos						
Etapa	Contacto inicial					
Visita #						
Aspectos a evaluar						
Instalaciones	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Observaciones
Áreas externas en buenas condiciones						
Áreas internas en buenas condiciones						
Escritorio ordenado						
Sucursal limpia						
Iluminación adecuada						
Temperatura agradable						
Debidamente rotulada						
Espacio de parqueo						
Total						
Recibimiento de los clientes						
Tiempo promedio de atención						
Saludo						
Sala de espera						
Tiempo de espera						
Total						
Evaluación del asesor						
Pregunta datos del cliente						
Vendedor se presenta con su nombre						
Gafete de identificación						
Exc. Presentación personal						
Lenguaje formal						
Dirigió por el nombre						
Mantén contacto visual						
Cordial y amable						
Imagen profesional						
Anuente a responder						
Despidió y agradeció visita						
Total						
Atención Inicial						

Consulta de tipo de vehículo
Consulta de uso del vehículo
Boleta de información
Atención a consultas
Tarjeta de presentación
Total
Presentación del vehículo
Mostraron vehículo
Explicación de características
Vigencia de garantía
Cobertura de garantía
Condiciones de garantía
Plan de mantenimiento
Servicios post- venta
Tiempo mostró el vehículo
Total
Información de financiamiento
Consultaron forma de pago
Menciona promoción o descuento
Ofrece financiamiento
Menciona condiciones
Informa requisitos
Menciona entidades financieras
Subtotal
Total
Calificación promedio de la visita

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al resultado de la calificación promedio de la visita del cliente se obtuvo mediante la suma de los subtotales obtenidos en cada variable.

Cada una de dichas variables tiene sus respectivos aspectos que se evalúan en una escala del 1 al 5, dónde 1 tiene la calificación de más baja y 5 la más alta como se muestra a continuación:

Tabla 16. Escala de evaluación

Escala de evaluación		
Aspecto	Valor Absoluto	Porcentaje
Excelente	5	100%
Muy Bueno	4	80%
Bueno	3	60%
Regular	2	40%
Malo	1	20%

Fuente: Elaboración propia

Para resumir todos los datos obtenidos y obtener una calificación promedio de cada variable, se elaboró la siguiente plantilla que se muestra a continuación:

Tabla 17. Análisis de clientes incógnitos Purdy Motor San Carlos

Aspectos de evaluación de clientes incógnitos	
Calificaciones por aspecto a evaluar	
<i>Etapa : Contacto inicial</i>	
	Sucursal San Carlos
Calificación promedio de la visita	
Tiempo promedio de atención	
Tiempo promedio de espera	
Tiempo que mostró el vehículo	
Número de visitas	
<hr/>	
Instalaciones	
Recibimiento de los clientes	
Evaluación del asesor	
Atención Inicial	
Presentación del vehículo	
Información del financiamiento	
Seguimiento	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se muestra la calificación promedio de la visita, que se obtiene mediante la suma de todos los resultados que brindaron los clientes incógnitos y se divide entre la suma de las calificaciones que debería de tener cada vendedor (en este caso la suma sería 500 que es igual a 100 multiplicado por los 5 clientes incógnitos).

Además en la tabla se muestra el tiempo promedio de atención, el tiempo promedio de espera y el tiempo que mostró el vehículo, junto con el número de visitas que realizaron los clientes incógnitos a Purdy Motor San Carlos. En cuanto a estos datos, se obtuvieron mediante un promedio de acuerdo a la información brindada por el cliente.

Lo referente al promedio de cada aspecto a evaluar, se adquirieron mediante la suma de cada aspecto de cada cliente incógnito dividido entre la suma que debería tener ese aspecto para tener una calificación excelente.

El apartado denominado seguimiento, consiste en el seguimiento realizado por el vendedor después de la visita del cliente a sala de ventas. Y la calificación promedio se obtuvo de la misma manera que los otros aspectos.

Por otra parte, los cinco clientes incógnitos evaluaron a tres asesores de ventas, los cuáles tres de ellos evaluaron a un mismo asesor de ventas. A continuación se muestra la tabla que muestra los resultados de la visita del cliente incógnito por asesor de ventas:

Tabla 18. Análisis de clientes incógnitos por asesor de ventas Purdy Motor San Carlos

Análisis de clientes incógnitos por vendedor	
Calificaciones por aspecto a evaluar	
<i>Etapa : Contacto inicial</i>	
<i>Vendedor # 3</i>	
	Sucursal San Carlos
Calificación promedio de la visita	
Tiempo promedio de atención	
Tiempo promedio de espera	
Tiempo que mostró el vehículo	
Número de visitas	
Recibimiento de los clientes	
Evaluación del asesor	
Atención Inicial	
Presentación del vehículo	
Información del financiamiento	
Seguimiento	

Fuente: Elaboración propia

Los datos anteriores se obtuvieron de la misma manera como se consiguieron de la tabla de evaluación de clientes incógnitos para Purdy Motor San Carlos.

3.1.7.5 Análisis de Resultados

El análisis de resultados es realizado mediante el análisis de las gráficas de los clientes actuales, clientes potenciales, las gráficas de la percepción de los colaboradores sobre la sucursal y las sucursales homólogas a Purdy Motor San Carlos, además mediante los resultados obtenidos de las guías de recolección de información de los clientes incógnitos y del grado de planificación de los asesores de ventas de Purdy Motor San Carlos.

A continuación se muestra el formato de las tablas de evaluación de los resultados de las gráficas y de las guías de recolección de información:

- **Análisis de clientes potenciales**

Para desarrollar el análisis de las personas que desean adquirir vehículo nuevo en el corto plazo, en primera instancia se seleccionaron las macro y micro variables para elaborar el cuestionario respectivo. A partir de ello, se aplicó el cuestionario a 73 personas y los resultados se tabularon y se analizaron en las gráficas respectivas. A continuación se muestra la tabla de las variables de decisión de compra para adquirir vehículo nuevo:

Tabla 19. Variables de decisión de compra para adquirir vehículo nuevo

Variables de decisión de compra para adquirir vehículo nuevo					
Cliente Potenciales					
Macro Variables	Micro Variables	Muy importante	Importante	Poco Importante	No importante
Servicio al cliente	Servicio al cliente brindado por la agencia				
	Servicios post venta (plan de mantenimiento)				
Características del vehículo	Precio				
	Diseño o apariencia del vehículo				
	Seguridad				
	Calidad el producto				
	Comodidad o confort				
	Bienestar al conducir				
	Lujo				

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra las variables de decisión de compra para adquirir vehículo nuevo, que las personas entrevistadas opinaron de acuerdo a los siguientes parámetros: Muy importante, importante, poco importante y no importante.

Las macro variables son: servicio al cliente y las características del vehículo. En cuanto a las micro variables del servicio al cliente son: servicio al cliente brindado por la agencia y los servicios de mantenimiento que brinde la agencia después de la compra.

Las micro variables de las características del vehículo son: el precio, el diseño o apariencia del vehículo, la seguridad del vehículo, la calidad, la comodidad o confort, el bienestar al conducir y por último el lujo.

Cada una de las variables tiene una calificación porcentual que se obtiene mediante las gráficas elaboradas en el análisis para clientes potenciales o todas las personas que deseen adquirir vehículo nuevo en el corto plazo (de 6 meses a 1 año).

- **Análisis de clientes actuales de Purdy Motor San Carlos**

El análisis de clientes actuales se obtuvo mediante las listas de clientes proporcionadas por la empresa. A partir de ello, se eligieron las variables para aplicar un cuestionario con una muestra de 73 clientes actuales. Luego se tabuló la información para luego analizar las gráficas de dichas variables.

A continuación se muestra la tabla con las variables de atención del vendedor para clientes actuales:

Tabla 20. Variables de atención del vendedor para clientes actuales de Purdy Motor San Carlos

Variables de atención del vendedor para clientes actuales de Purdy Motor San Carlos			
Cliente Actuales			
Variables Macro	Variables Micro	Calificación porcentual	Parámetro
Atención del vendedor	Presentación del vehículo con sus características		
	Entrega de material promocional		
	Entrega de cotización		
	Despedida del vendedor		
	Comportamiento profesional de vendedor		
	Problemas para contactarlo		
	Servicio adaptado a necesidades de cliente		
	Evacuación de dudas		
	Imagen de honestidad y confianza		
	Superación de expectativas		
	Seguimiento post venta del vendedor		
	Seguimiento después de la visita del cliente		
Ofrecimiento de prueba de manejo			

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se muestra la macro variable: atención del vendedor, juntos con sus respectivas micro variables. A cada una de dichas variables se les coloca la calificación porcentual y se establece el parámetro.

A continuación se muestra la escala porcentual utilizada para establecer los parámetros:



Ilustración 34. Escala de evaluación porcentual

Fuente: Elaboración propia

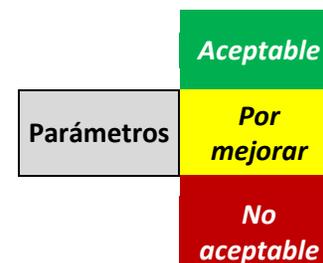


Ilustración 35. Parámetros de evaluación

Fuente: Elaboración propia

Las figuras anteriores muestran los parámetros utilizados para evaluar la calificación porcentual obtenida de las gráficas. Los parámetros serían: Aceptable, por mejorar y no aceptable.

Los parámetros anteriores se utilizaron para evaluar las calificaciones de la sucursal, la planificación de los vendedores y los resultados del cliente incógnito.

- **Percepción del personal de ventas y administrativo de las condiciones actuales de Purdy Motor San Carlos.**

Para analizar este aspecto, primeramente se procedió a establecer las variables concretas para luego aplicar el cuestionario a cinco asesores de ventas y a tres funcionarios administrativos, para luego continuar con el análisis de resultados de los cuestionarios aplicados.

A continuación se muestra la tabla con las variables de las condiciones actuales de la sucursal:

Tabla 21. Variables de las condiciones actuales de la sucursal

Variables de las condiciones actuales de la sucursal				
Sucursal				
Variables Macro	Variables Micro	Calificación porcentual		Parámetro
		Si	No	
Ambiente laboral	Satisfacción en el trabajo			
	Espacio físico adecuado			
	Ambiente agradable para trabajar			
	Retroalimentación por parte del supervisor			
Desempeño en el trabajo	Conocimiento del producto			
	Conocimiento de las metas a lograr cada mes			
	Organización y eficiencia en el trabajo			
	Respuesta a las objeciones de los clientes			
Servicio al cliente	Dedicación suficiente para atraer clientes			
	Conocimiento de las necesidades y deseos de los clientes de cartera personal			
	Flexibilidad y consideración con los clientes			

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior indica las variables con su respectiva calificación porcentual y el parámetro dependiendo de la calificación obtenida. Las macro variables que se muestran son: el ambiente laboral, desempeño en el trabajo y el servicio al cliente de la sucursal.

Las calificaciones porcentuales establecidas en la tabla anterior son obtenidas mediante los resultados brindados en las gráficas respectivas. Y en cuanto al parámetro se adquiere de la escala porcentual anteriormente nombrada.

- **Planificación de los asesores de ventas**

La recolección de información de este apartado se obtiene de por medio del método de la observación. Este método es aplicado durante cinco días una hora al día (excluyendo hora de almuerzo). Cada asesor de ventas tiene la guía de recolección de información, la cual se evalúa de acuerdo a la escala porcentual respectiva.

A continuación se muestra la tabla con los aspectos a evaluar de la planificación de los vendedores:

Tabla 22. Aspectos a evaluar de la planificación de los asesores de ventas

Aspectos a evaluar de la planificación de los asesores de ventas		
Aspecto	Calificación Porcentual	Parámetro
Realiza labores de acuerdo al plan de trabajo		
Tiempos de respuesta de teléfono (tres tonos máximo)		
Pierde tiempo en sus labores		
Uso del celular		
Coordinar sala cada vez que va a salir o programa entrega		
Puntualidad en la programación de documentos de formalización (24 horas antes entregárselo a Estela)		
Puntualidad en entrega de unidades a clientes		

Cumple protocolo de atención telefónica
Presentación personal
Uso del gafete
Tiempo de reacción en atención de clientes en patio y sala de ventas
Puntualidad con horarios de oficina
Seguimiento del Sales Force
Planifica sus tareas

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior indica los aspectos que se evalúan para medir el grado de planificación en que se encuentran los asesores de ventas, junto con su calificación promedio y el parámetro establecido según la escala porcentual anteriormente nombrada.

- **Análisis de cliente incógnito en Purdy Motor San Carlos:**

El análisis de este apartado se obtuvo mediante la visita de cinco clientes incógnitos a la Sucursal de Purdy Motor San Carlos. Para cada cliente incógnito se realiza una pequeña entrevista estructurada de la guía donde se incluyen todos los aspectos relevantes a evaluar. A partir de ello, se le coloca una calificación total a cada variable y la calificación promedio porcentual de la visita a la sala de ventas.

A continuación se muestra el formato de la tabla con las variables relevantes para evaluar a los vendedores:

Tabla 23. Análisis de clientes incógnitos Purdy Motor San Carlos

Análisis de clientes incógnitos Purdy Motor San Carlos		
Calificaciones por aspecto a evaluar		
<i>Etapas : Contacto inicial</i>		
Sucursal San Carlos		
Calificación promedio de la visita		
Tiempo promedio de atención		
Tiempo promedio de espera		
Tiempo que mostró el vehículo		
Número de visitas		
	Porcentaje	Parámetro
Instalaciones		
Recibimiento de los clientes		
Evaluación del asesor		
Atención Inicial		
Presentación del vehículo		
Información del financiamiento		
Seguimiento después de la visita		

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra el porcentaje y el parámetro para cada una de las variables del apartado de análisis de clientes incógnitos. La calificación porcentual de cada variable se obtuvo mediante la suma de todas las calificaciones de cada variable para cada cliente incógnito dividido entre la suma que deberían de tener dichas calificaciones de cada variable. Con respecto al parámetro establecido para las variables se aplica la escala porcentual anteriormente nombrada.

3.1.7.6 Plan de Gestión

El plan de gestión es elaborado tomando como base el Capítulo V: Análisis de Resultados. A partir del diagnóstico, se generan las estrategias para llevar a cabo las acciones y actividades necesarias para lograr alcanzar el objetivo propuesto por la sucursal, que es cumplir con el presupuesto de ventas del 2013- 2014.

A continuación se muestra el formato para la elaboración de las estrategias y el curso de acción que debe tomar la empresa para cumplir con su objetivo:

Matriz de Despliegue de Objetivos Estratégicos				
Clientes Potenciales				
Estrategia	Objetivo (el resultado o producto esperado)	Meta propuesta	Acciones Estratégicas (Iniciativas, proyectos o actividades que se deben ejecutar)	Actividades a realizar para cada iniciativa

Ilustración 36. Matriz de despliegue de objetivos estratégicos

Fuente: Elaboración propia

3.1.7.7 Conclusiones y recomendaciones

Las conclusiones y recomendaciones se elaboran de acuerdo a los capítulos anteriores de la investigación.

Capítulo IV

Análisis de la Situación Actua

Análisis de la Situación Actual

Este apartado pretende cumplir el primer objetivo del presente trabajo:

- ***Desarrollar un análisis de la situación actual de Purdy Motor San Carlos, con enfoque mercadológico.***

El Grupo Purdy Motor en la Sucursal de San Carlos tiene que cumplir cada año con un presupuesto establecido, tanto en el área de ventas como en el taller de servicio, pero la investigación es enfocada al departamento de ventas, específicamente.

Según algunos pronósticos elaborados por el personal del Grupo Purdy Motor, este año que inicia 2013-2014 se va ver afectado por el entorno económico (situación del crédito, tipo de cambio) y del mercado (crecimiento). Debido a que los indicadores concluyen que este año que inicia las ventas de vehículos se van a ver disminuidas por dichos factores.

Por lo tanto, debido al análisis de dichos pronósticos se procedió a establecer un presupuesto de ventas de unidades de vehículos menor que el año pasado 2012-2013.

En cuanto a la situación actual del Grupo Purdy Motor en la Sucursal de San Carlos, el personal se encuentra tratando de cumplir la meta del pronóstico de ventas de unidades 2012-2013 que finaliza el 30 de Setiembre del 2013 que abarca 9100 unidades de vehículos.

4.1.1 Análisis de los entornos

A continuación se muestran los análisis del Gran Entorno y el Entorno Cercano para la empresa:

4.1.1.1 Análisis del Gran Entorno

Para realizar un mejor análisis del Gran Entorno se procede a desarrollar un análisis PEST, donde se describen el entorno económico, social, legal, cultural y tecnológico que se encuentra afectando la administración de la sucursal.

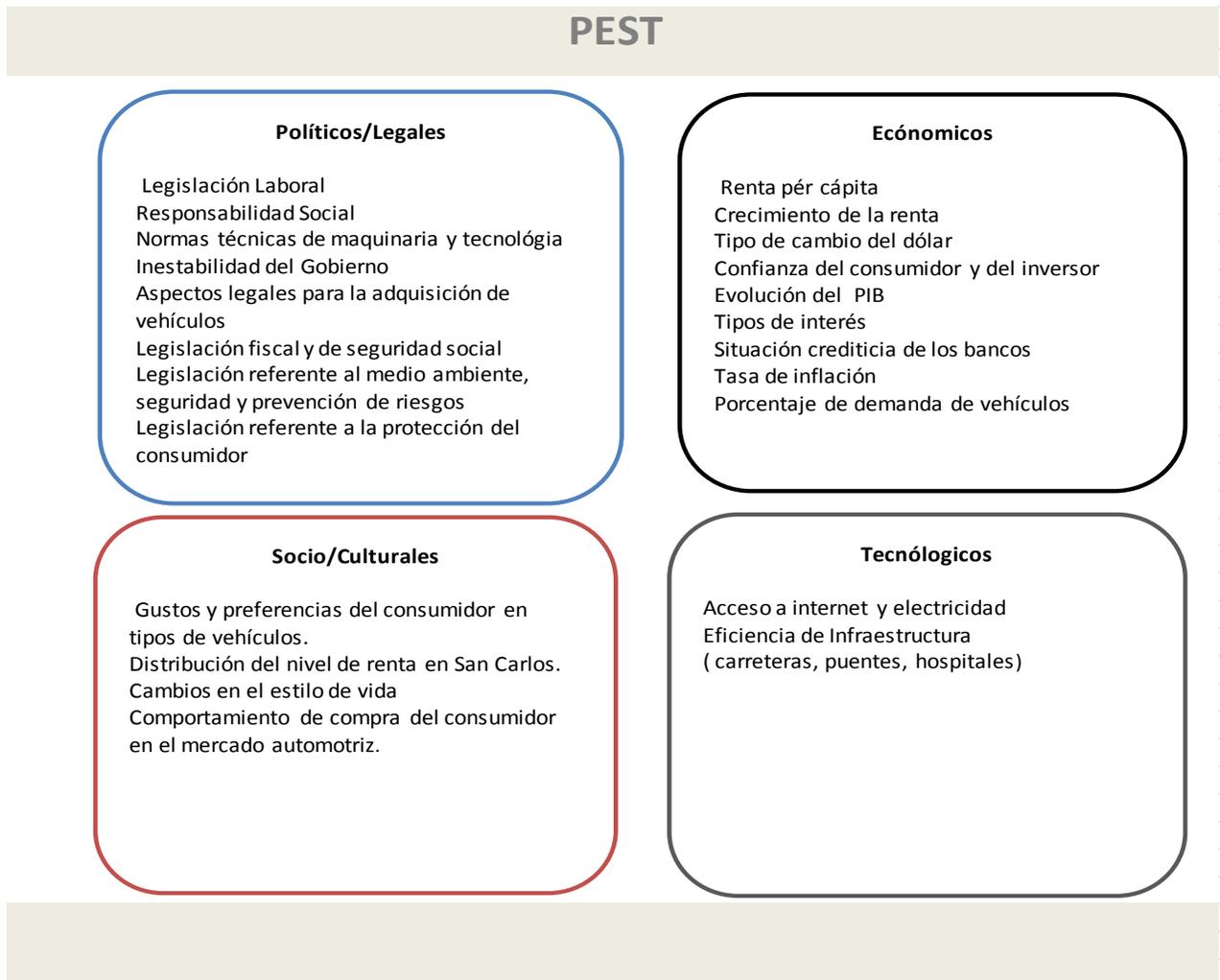


Ilustración 37 Análisis PEST para el Grupo Purdy Motor en la Sucursal de San Carlos.

Las distribuidoras de vehículos tienen que analizar profundamente el entorno económico y el crecimiento del mercado, para lograr establecer de acuerdo a dichos parámetros el presupuesto que los va regir durante todo el año.

Según (MIDEPLAN, 2012), el 2013 se presenta de forma positiva en los frentes externo e interno, en efecto, a nivel internacional, las últimas proyecciones apuntan a una reactivación que en particular, obedece al mayor crecimiento que experimentarían las economías emergentes. Otro efecto positivo esperado durante el 2013 lo constituye la mayor estabilidad de los precios locales, se esperaría una inflación promedio del orden del 4,8% en tanto que la canasta básica mostraría una evolución muy similar (5%).

En cuanto a las proyecciones del 2013-2014, según (Banco Central de Costa Rica, 2013), en la presentación del plan macroeconómico 2013-2014 la proyección del Central es que el producto interno bruto (PIB) real sea de 4% en 2013, esta misma cifra se mantiene para el siguiente año. La inflación que ha sido el caballo de batalla de la autoridad monetaria se mantiene por quinto año consecutivo (2013-14) en 5%, previendo que exista una caída o suba un punto porcentual.

En 2012 la inflación tica fue de 4,6%, sin embargo, para este año se observan factores que pueden afectar el cumplimiento de la meta, tales como el déficit fiscal del Gobierno Central.

A continuación analizaremos el comportamiento que han tenido hasta el momento ciertos indicadores económicos en nuestro país y algunos pronósticos que se muestran para el año 2013-2014.

Gráfico 4. Contribución al crecimiento del PIB
-aporte en p.p. a la tasa de variación -

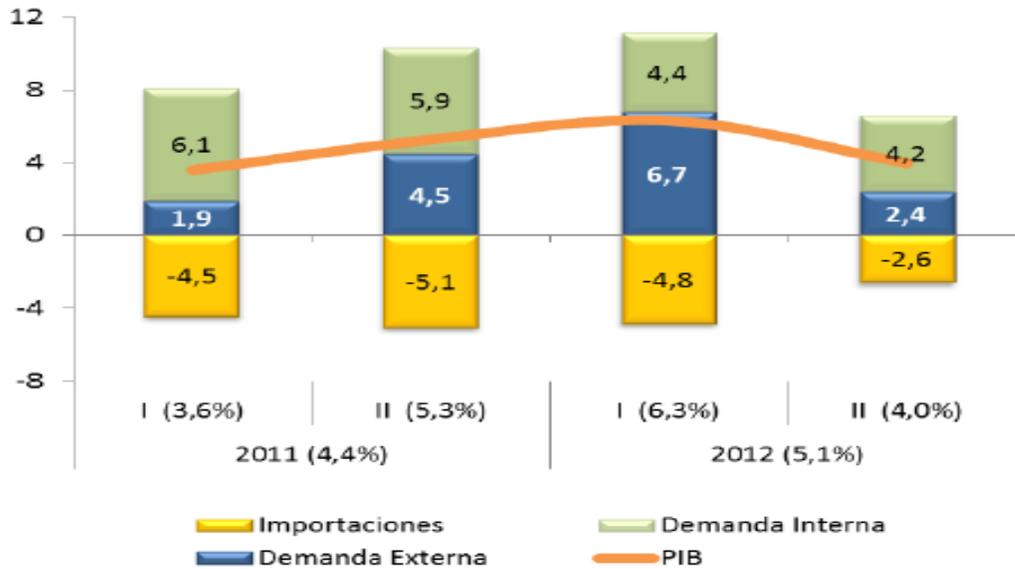
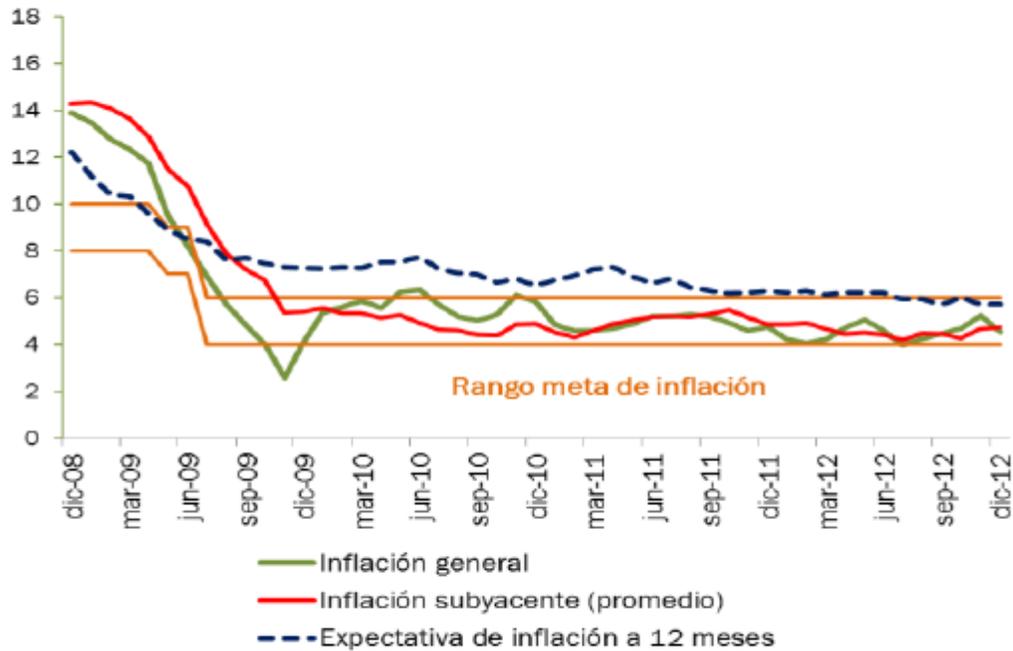


Ilustración 38 Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB)

Fuente: BCCR, 2013

Según la gráfica mostrada anteriormente se observa que la tendencia del PIB se pronostica a la baja, ya que a partir del año 2012 empezó a disminuir con un 4,2% y para este año 2013-2014 según el BCCR, se pronostica que permanezca en un 4%.

Gráfico 2. Inflación: general, subyacente¹ y expectativas
-variación porcentual interanual-



1/ Promedio simple del ISI, IMT e IPCX, este último se cuantifica excluyendo de la canasta del IPC los precios de combustibles, frutas, hortalizas, leguminosas y tubérculos.

Ilustración 39 . Tasa de Inflación

Fuente: BCCR, 2013

Como se muestra en la gráfica para finalizar el segundo semestre del 2013 se pronostica que la tasa de inflación sea de un 5%, según fuentes del BCCR, al igual que para el año 2014.

Con estos datos podemos indicar que para el año 2013-2014 será un año difícil por la decisión del BCCR de evitar la expansión del crédito a empresas privadas. A pesar del constante incremento en años anteriores.

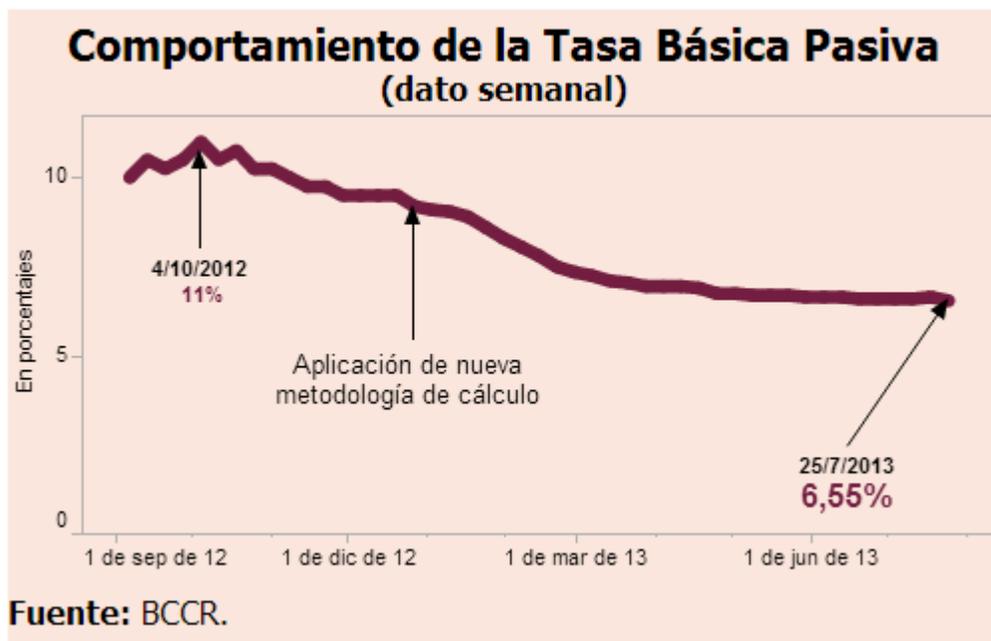


Ilustración 40. Comportamiento de la tasa básica pasiva (Setiembre 2012- Julio 2013)

Fuente: www.elfinanciero.cr.com

Como se observa en la gráfica anterior el comportamiento de la tasa básica pasiva en el último año ha disminuido considerablemente de un 11% a un 6,55%.

Cuadro 6. Agregados Monetarios y Crédito al Sector Privado^{1/}
-promedio de la variación porcentual interanual-

	Medio circulante ampliado ^{2/}			Liquidez total			Riqueza financiera total ^{4/}			Crédito al sector privado		
	Moneda nacional	Moneda extranjera ^{3/}	Total ^{5/}	Moneda nacional	Moneda extranjera ^{3/}	Total ^{5/}	Moneda nacional	Moneda extranjera ^{3/}	Total ^{5/}	Moneda nacional	Moneda extranjera ^{3/}	Total ^{5/}
2010												
Enero-Junio	6,1	21,9	12,7	8,7	11,2	9,8	12,1	10,9	11,7	9,6	-2,8	4,4
Julio-Diciembre	12,8	16,7	14,6	9,3	6,5	8,1	12,2	8,1	10,8	11,7	1,0	7,3
Enero-Diciembre	9,5	19,3	13,6	9,0	8,9	8,9	12,2	9,5	11,3	10,7	-0,9	5,9
2011												
Enero-Junio	19,9	11,5	16,0	16,7	2,8	10,9	14,8	3,6	11,0	10,5	10,3	10,4
Julio-Diciembre	18,8	3,8	12,0	14,0	-2,0	7,0	16,2	0,8	11,0	11,3	17,1	13,5
Enero-Diciembre	19,3	7,7	14,0	15,4	0,8	9,0	15,5	2,2	11,0	10,9	13,7	11,9
2012												
Enero-Junio	10,4	2,8	7,1	11,3	1,8	7,3	16,5	5,6	13,0	14,7	16,9	15,4
Julio-Diciembre	8,5	1,1	5,5	15,9	5,8	11,9	19,7	8,0	16,1	13,3	14,5	14,7
Enero-Diciembre	9,5	1,9	6,3	13,6	3,8	9,6	18,1	6,8	14,6	14,0	15,7	15,0

Ilustración 41. Agregados Monetarios y Créditos al Sector Privado

Fuente: Banco Central de Costa Rica (BCCR), 2013

Según el cuadro anterior el crédito al sector privado se incrementó durante los años del 2010-2012. Aunque en los años 2009 y 2010 la crisis económica afectó gravemente las ventas en el Grupo Purdy Motor, lograron recuperarse en el 2012.

Pero para este año según (Banco Central de Costa Rica, 2013), “las medidas de política monetaria planteadas por el Central para el periodo 2013-2014, están relacionadas con reducir el premio por ahorrar en instrumentos de deuda en colones, debido al creciente ingreso de capitales externos al país.

Además de evitar una excesiva expansión del crédito en el sector privado, para lo cual planteó una medida temporal que limita los préstamos.”

4.1.1.2 Análisis del Entorno Cercano

Para desarrollar un análisis del entorno cercano se propone la Teoría de Estrategias Competitivas de Michael E. Porter, donde se analiza el sector competitivo más ampliamente, mediante las cinco fuerzas principales que abarca dicha teoría.

A. Fuerza 1. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores en esta investigación es la más poderosa de las cinco fuerzas. En general, las estrategias que llegan a tener éxito, son las que adquieren una ventaja competitiva sobre las estrategias de sus competidores.

Por lo tanto, la rivalidad de competidores aumenta conforme se incrementa el número de competidores en un sector, conforme los competidores se asemejan en tamaño y capacidad, conforme disminuye la demanda de los productos del sector y conforme la reducción de precios se vuelve común.

El Grupo Purdy Motor tiene competencia directa en Ciudad Quesada, y con los años ha aumentado el número de empresas automotrices en la zona de San Carlos.

Los principales competidores son: las marcas Kia, Mitsubishi, Nissan y el Grupo Q (Hyundai). En lo que respecta a la Agencia de la Kia, Mitsubishi y Nissan se dedican a la venta de vehículos nuevos y a la venta de repuestos. Y en lo que respecta al Grupo Q ofrece vehículos nuevos, venta de repuestos y taller de servicio para sus vehículos. Por lo que la competencia es bastante agresiva para el Grupo Purdy Motor en San Carlos.

B. Fuerza 2. Competidores potenciales

La entrada de competidores potenciales se basa en las barreras de ingreso que puedan tener las empresas para ingresar a un mercado. En ese caso, las barreras de ingreso en San Carlos serían: la lealtad firme del cliente, falta de experiencia, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital para construir las

instalaciones, taller de servicio, contratación de personal; ubicaciones poco atractivas, entre otras.

Por lo tanto, podrían ingresar al mercado solamente las empresas que puedan sobrepasar esas barreras. Las distribuidoras de vehículos que se encuentran ubicadas actualmente en Ciudad Quesada podrían expandir sus instalaciones, colocando talleres de servicio; con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes. Y en un futuro podrían llegar a convertirse en grandes rivales de Purdy Motor San Carlos.

Aunque las barreras de ingreso son altas, es muy probable que a mediano-largo plazo otras distribuidoras de vehículos instalen sus sucursales en Ciudad Quesada, ya que es un punto estratégico de la provincia de Alajuela y la población continua en crecimiento.

Según (Centro Centroamericano de Población de la Universidad de Costa Rica e Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2002) , se estima que para el cantón de San Carlos del año 2010 al año 2015 se incrementará la población de 154 743 a 162 151. Para el distrito de Ciudad Quesada aumentará la población en esos años en 2428 habitantes.

Actualmente la distribuidora de vehículos de la marca Nissan se encuentran construyendo instalaciones en Ciudad Quesada, cerca del Grupo Q, con el fin de brindarles un mejor servicio a los clientes.

C. Fuerza 3. Sustitutos

Las fortalezas que tienen los productos sustitutos se miden principalmente por los avances que ellos adquieren por la participación en el mercado, así como las estrategias que tienen las empresas para incrementar en su capacidad y penetración en el mercado.

Los productos sustitutos pueden ser en este caso: las motocicletas, bicicletas, transporte público.

Para la Sucursal de San Carlos, los productos sustitutos pueden representar un gran riesgo, ya que va depender del poder adquisitivo de los habitantes de la zona, según el nivel de ingresos que éstos posean, ya que si no tienen el dinero para comprar un vehículo optan por adquirir una motocicleta o simplemente utilizar el transporte público.

En el análisis se obtuvo un 60% de riesgo de 100% para que aparezcan productos sustitutos o que logren reemplazar la flota vehicular.

D. Fuerza 4. Poder de los proveedores

En el caso del Grupo Purdy Motor el poder negociador de los proveedores representa la segunda fuerza más importante para la empresa, debido a que las compras representan costos importantes del sector, además en el país no existen proveedores directos. En el caso de la Sucursal de San Carlos deben ir a San José a traer los vehículos que los clientes compraron. Por lo tanto, va representar mayores gastos para la empresa y atrasos para los clientes en la entrega del producto. Por ello, se colocó un valor de 73% en el poder negociador de los proveedores.

E. Fuerza 5. Poder de los clientes

El poder de los clientes tiene bastante relevancia en un sector cuando los clientes se encuentran concentrados en un lugar, están organizados o compran por volumen. Los clientes compiten forzando la baja de precios, mejorando la calidad, agregando valor en los servicios logrando que los competidores compitan entre ellos.

Aunque la empresa tiene muchas ventajas a diferencia de sus competidores: servicio de valor agregado (taller de servicio y venta de repuestos), además de una marca reconocida a nivel nacional e internacional por su excelente servicio al cliente, el poder de negociación de sus clientes tiene mucha importancia para la empresa, ya que la empresa debe brindarles seguimiento a dichos clientes y dedicarle mucho esfuerzo diariamente.

En la evaluación realizada el poder de negociación de los clientes representó la fuerza más baja con un valor de 39% sobre un 100% de riesgo para el sector automotriz en San Carlos. Debido a diversas razones:

- El sector automotriz la concentración de ventas es en muchos clientes.
- Los productos que ofrecen la mayoría de empresas en el sector son similares, por lo que existe poca diferenciación en los productos ofrecidos al cliente (excepción de la marca, precios y estilo del vehículo).
- Los clientes tienen un amplio conocimiento del sector.

4.1.2 Mezcla de Marketing

➤ Producto

El Grupo Purdy Motor de la Sucursal de San Carlos vende una amplia gama de productos. Sus principales productos y servicios son:

Venta de vehículos

La empresa se dedica a la venta de vehículos nuevos y usados de las marcas Hino, Lexus, Daihatsu y Toyota. Para cada una de dichas marcas tiene una amplia línea de vehículos, los cuales los vende a precios accesibles al mercado nacional y regional. Además., su marca es reconocida a nivel nacional e internacional por su fiabilidad y alta confianza., la empresa se empeña en la protección al medio ambiente, con sus nuevos modelos de automóviles híbridos amigables con el ambiente. Actualmente la empresa tiene el puesto #1 a nivel nacional en ventas de vehículos.

Venta de repuestos

En la Sucursal de Ciudad Quesada se adquieren repuestos para las marcas anteriormente nombradas.

Taller de Servicio

El taller de servicio está a disposición de todos los clientes que necesiten mantenimiento del vehículo para las marcas que anteriormente se nombraron.

➤ **Precio**

El Grupo Purdy Motor en la Sucursal de San Carlos se empeña en conocer las necesidades y deseos de sus consumidores para que elijan entre la amplia línea de vehículos que ofrece la misma. Los precios tienen su variación dependiendo del modelo, año y accesorios del vehículo de preferencia por el cliente.

➤ **Plaza**

La variable plaza o distribución es una estructura de negocios y de organizaciones interdependientes que va desde el punto de origen del producto hasta el consumidor.

En el caso de la Sucursal, los vehículos se necesitan trasladar de San José, ya sea en Paseo Colón o en La Uruca (Ciudad Toyota), hasta Ciudad Quesada para entregar al consumidor final.

➤ **Promoción**

En la Sucursal de San Carlos se crean eventos o ferias en las zonas de influencia nombradas en las referencias de la empresa. Se desarrollan con el fin de crear y retener clientes potenciales, donde las personas pueden preguntar precios, características y beneficios de los vehículos nuevos y usados que tiene la empresa.

Normalmente las ferias se realizan cuando hay algún evento en las zonas de influencia que atraiga muchas personas al lugar.

4.1.3 Análisis FODA basado en los análisis del entorno

El análisis FODA proporciona un análisis más profundo del entorno, para descubrir y aprovechar las fortalezas, disminuir las debilidades, además de beneficiarse de las oportunidades y mitigar o evitar las amenazas. Para el desarrollo del análisis FODA se va tomar como base la información anterior.

Tabla 24 . Análisis FODA para la gestión de ventas de la Sucursal de San Carlos

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<i>Garantías para el cliente (taller de servicio y venta de repuestos)</i>	Espera de clientes en la adquisición del vehículo, ya que se encuentran en San José (Disponibilidad de entrega del vehículo).	<i>Excelente posicionamiento en el mercado a nivel nacional y regional.</i>	Similitud de sus competidores en capacidad (Innovación y tecnología de producción).
<i>Marca reconocida nivel nacional y regional</i>	Escaso seguimiento post-venta y después de la visita del cliente a sala de ventas.	<i>La concentración de ventas es en muchos clientes.</i>	Posibilidad de competidores potenciales a mediano y largo plazo.
<i>Asistencia técnica rápida y precisa(talleres de servicio)</i>	Carencia de planificación de los vendedores	<i>Marca reconocida por los clientes a nivel nacional</i>	Posibilidad que aparezcan productos sustitutos
	Impuntualidad de horarios de oficina		Posibilidad que aparezcan vehículos con características superiores a los que vende Purdy Motor.

<i>Conocimientos prácticos del control de calidad</i>	Falta de captación de nuevos clientes .		Competencia agresiva en el mercado de distribuidores de vehículos.
<i>Filosofía de la empresa: en calidad del servicio al cliente</i>			
<i>Cultura basada en valores y principios</i>			

Fuente: Elaboración Propia

4.1.4 Análisis de la competencia directa

Este apartado pretende cumplir el cuarto objetivo del presente trabajo:

- ***Analizar la atención al cliente de la competencia directa de Purdy Motor San Carlos, por medio de la visita de clientes incógnitos a sala de ventas.***

El análisis corresponde para los habitantes de la zona de Ciudad Quesada.

4.1.4.1 Análisis de cliente incógnito en sucursales homólogas

Para evaluar el servicio al cliente de la competencia directa de Purdy Motor en San Carlos, se procede a realizar una visita de un cliente incógnito a cada una de las siguientes sucursales:

Tabla 25. Sucursales homólogas

Sucursal	Ubicación	Marca de vehículo
AGENCIA DATSUN	Ciudad Quesada	Nissan
QUALITY MOTORS	Ciudad Quesada	Kia
GRUPO Q	Ciudad Quesada	Hyundai

Fuente: Elaboración propia

Para evaluar el servicio al cliente de dichas sucursales se procedió a utilizar una guía con las siguientes macro variables: Instalaciones físicas, recibimiento de los clientes, evaluación del asesor, atención inicial, presentación del vehículo e información del financiamiento y cada una de dichas variables tiene sus respectivos aspectos que se evalúan en una escala del 1 al 5, dónde 1 tiene la calificación de más baja y 5 la más alta. (Ver [Apéndice 4](#)).

A continuación se muestra la guía que indica los resultados de la visita del cliente incógnito a las sucursales anteriormente mencionadas:

Tabla 26. Análisis cliente incógnito sucursales homólogas

Análisis de Cliente Incógnito			
Calificaciones por aspecto a evaluar			
<i>Etapa : Contacto inicial</i>			
	Agencia Datsun	Quality Motors	Grupo Q
Calificación promedio de la visita	73%	58%	74%
Tiempo promedio de atención	15 min	10 min	15 min
Tiempo promedio de espera	Ninguno	5 min	7 min
Tiempo que mostró el vehículo	Ninguno	Ninguno	6 min
Número de visitas	1	1	1
Instalaciones	80%	78%	88%
Recibimiento de los clientes	90%	20%	20%
Evaluación del asesor	90%	58%	62%
Atención Inicial	84%	84%	80%
Presentación del vehículo	48%	30%	77%
Información del financiamiento	47%	40%	60%

Fuente: Elaboración propia

El cuadro anterior muestra que la calificación más alta la obtuvo el Grupo Q, principalmente por las excelentes instalaciones que tiene la sucursal, ya que cuenta con amplios patios de exhibición de los vehículos, iluminación adecuada, temperatura agradable y las áreas internas se encuentran en buenas condiciones. Las mayores debilidades de la agencia se encuentran en el recibimiento de los clientes, la evaluación del asesor y la información del financiamiento

En cuanto al recibimiento del cliente la atención no fue inmediata, el tiempo de espera fue de 7 minutos y la agencia carece de una sala de espera para clientes.

En este caso el asesor no superó las expectativas del cliente, pero si preguntó sus datos personales para contactarlo, además brinda la tarjeta de presentación y una excelente presentación personal. Y en cuanto al seguimiento el vendedor realizó dos llamadas después de la visita del cliente.

Por otra parte, el asesor no mencionó entidades financieras, promociones o descuentos, ni informa requisitos de los planes de financiamiento que tiene la agencia.

En cuanto a la Agencia Datsun sus mayores oportunidades se encuentran en el recibimiento a los clientes (aunque el lugar no cuente con sala de espera para clientes), y la evaluación del asesor.

En este caso, el asesor de ventas obtuvo la mayor calificación por el seguimiento que brindó después de la visita (envío correos y realizó dos llamadas), además de su amabilidad y conocimiento de las características del vehículo que el cliente incognito deseaba adquirir. Por otra parte, el asesor de ventas no mostró el vehículo al cliente por lo que se obtuvo menos puntos por ello, además que no se presentó con su nombre y no detalló las opciones de financiamiento. En cuanto a las instalaciones físicas, la sucursal cuenta con un patio de exhibición de vehículos pequeño, dónde allí mismo se encuentra el parqueo de los clientes.

La Agencia Quality Motors presenta la calificación promedio más baja de la visita con un 58%, principalmente por un pésimo recibimiento de los clientes, la falta de explicación de características del vehículo. La sucursal cuenta con un amplio patio de exhibición de vehículos, pero carece de una sala de espera y parqueo para sus clientes.

A continuación se muestra la tabla que compara el servicio brindado por la agencia Purdy Motor San Carlos con las sucursales homólogas:

Tabla 27. Análisis del cliente incógnito comparando el servicio brindado por Purdy Motor San Carlos y la competencia directa

Análisis de Cliente Incógnito				
Calificaciones por aspecto a evaluar				
<i>Etapa : Contacto inicial</i>				
	Agencia Datsun	Quality Motors	Grupo Q	Purdy Motor San Carlos
Calificación promedio de la visita	73%	58%	74%	82%
Tiempo promedio de atención	15 min	10 min	15 min	15 min
Tiempo promedio de espera	Ninguno	5 min	7 min	Ninguno
Tiempo que mostró el vehículo	Ninguno	Ninguno	6 min	10 min
Número de visitas	1	1	1	5
Instalaciones	80%	78%	88%	93%
Recibimiento de los clientes	90%	20%	20%	100%
Evaluación del asesor	90%	58%	62%	86%
Atención Inicial	84%	84%	80%	87%
Presentación del vehículo	48%	30%	77%	68%
Información del financiamiento	47%	40%	60%	68%

Fuente: Elaboración propia

El servicio brindado por Purdy Motor San Carlos obtuvo la puntuación más alta de las otras sucursales, debido principalmente al buen recibimiento de los clientes, la atención inicial y con las mejores instalaciones que Grupo Q (excepto por el parqueo y los amplios patios de exhibición de vehículos).

4.1.5 Análisis de clientes potenciales

El análisis de clientes potenciales pretende cumplir el quinto objetivo del presente trabajo:

- ***Indagar la percepción de los clientes potenciales en la zona de Ciudad Quesada, para Purdy Motor San Carlos.***

En cuanto al análisis de clientes potenciales, que son todas las personas que desea adquirir vehículo nuevo en el corto plazo o en los próximos 6 meses. Se pretende analizar la percepción de los clientes potenciales en la zona de Ciudad Quesada para el Grupo Purdy Motor en la Sucursal de San Carlos, con el fin de satisfacer las necesidades de este sector.

De acuerdo a este apartado, se obtuvo información por medio del desarrollo de un cuestionario aplicado a 73 personas en la zona de Ciudad Quesada. Los datos obtenidos se resumieron en tres marcas de vehículos que la mayoría de personas entrevistadas opinaron al respecto.

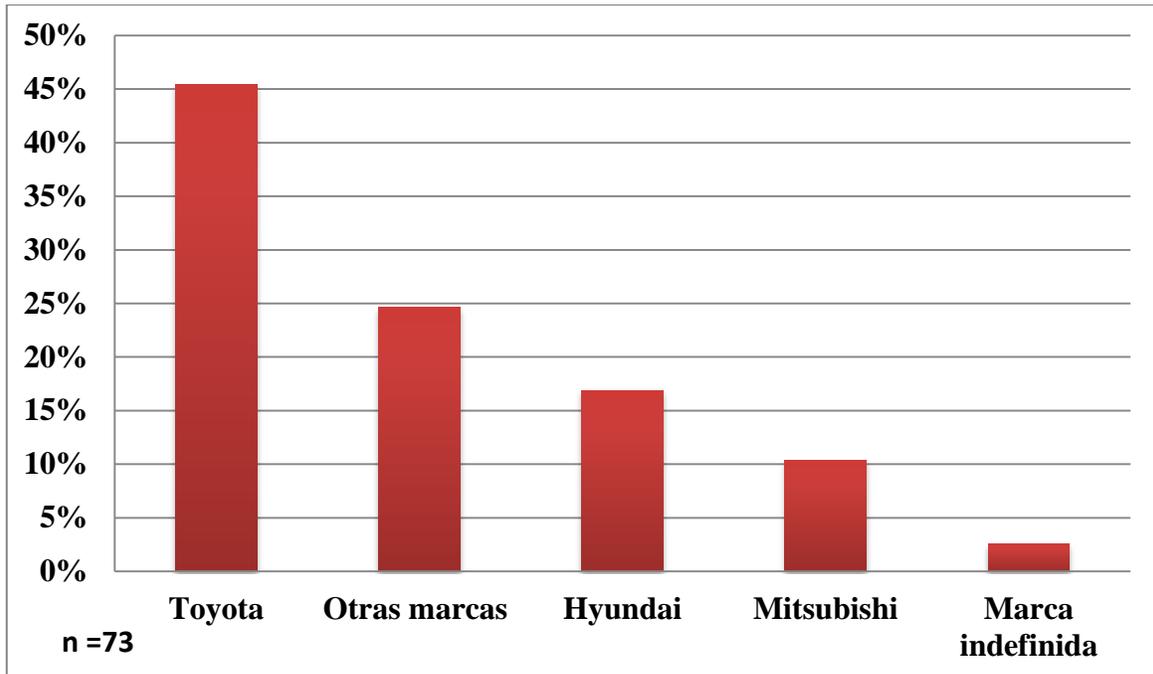


Ilustración 42. Preferencia de marca por los habitantes de Ciudad Quesada

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se muestra que los habitantes de la zona de Ciudad Quesada tienen como marca preferida Toyota con un 45%, en segundo lugar Hyundai con un 17% y en último lugar con un 10% la marca Mitsubishi.

Por otra parte, el 25% de las personas entrevistadas opinaron por diferentes marcas a las anteriormente nombradas como: Ford, Chevrolet, Suzuki, Honda, BMW y Nissan, mientras que un 3% no tienen marca preferida de vehículo definida.

Hay que tomar en cuenta que en la gráfica se muestra que la marca Toyota tiene un porcentaje mucho mayor que las otras marcas, pero la suma de los porcentajes de las otras marcas, Hyundai, Mitsubishi y las personas que no tienen marca definida son mayores que el porcentaje obtenido por la marca Toyota, sumando un 52%.

A continuación se presenta un análisis de micro variables del cuestionario para clientes potenciales. . (Ver [Técnicas e instrumentos de evaluación](#))

- **Precio**

La variable precio muestra a continuación el nivel de importancia que tiene en el proceso de decisión de compra de vehículo. A continuación se indican la tabla y la gráfica con sus respectivos valores.

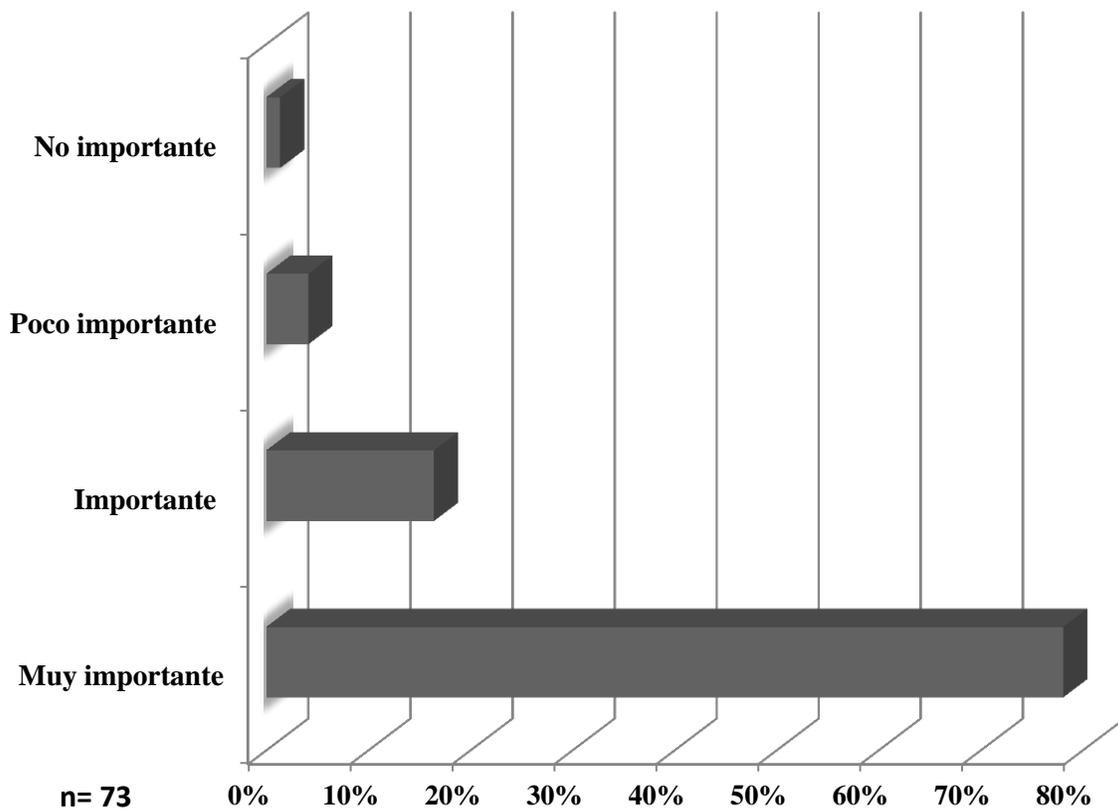


Ilustración 43. Variable de decisión de compra: Precio

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la gráfica la variable precio es muy importante para el 78% de las personas entrevistadas, eso representa que 57 de 73 personas toma en cuenta el precio como una de los aspectos fundamentales en el momento de decisión de adquirir un

vehículo nuevo. Mientras que el 16% opina que es importante, el 4% poco importante y por último una persona considera que el precio no es importante.

- **Seguridad**

A continuación se muestra el grado de importancia que tiene para las personas entrevistadas la seguridad en el momento decisión de compra de un vehículo nuevo:

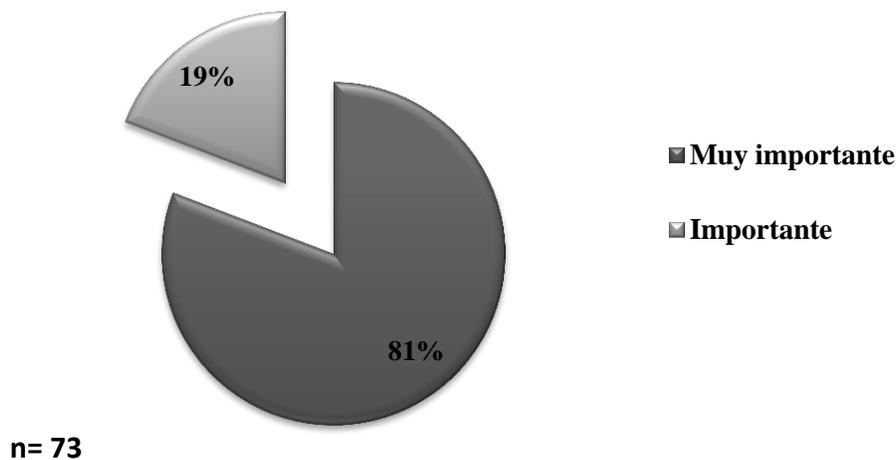


Ilustración 44. Variable de decisión de compra: Seguridad

Fuente: Elaboración propia

La seguridad en los vehículos constituye un aspecto fundamental en la decisión de compra de un vehículo nuevo, principalmente por los altos índices de delincuencia en Centroamérica y en nuestro país, además de la cantidad de accidentes que ocurren diariamente.

Por lo tanto, las personas se encuentran eligiendo un vehículo nuevo que incluya características de seguridad. Así como se muestra en la gráfica anterior el 81% de las personas entrevistadas considera muy importante la seguridad en el momento de decisión de compra del vehículo y el 19% lo considera importante.

- **Calidad del producto**

A continuación se muestra el grado de importancia que tiene la variable denominada calidad del producto para las personas en el proceso de decisión de compra del vehículo nuevo:

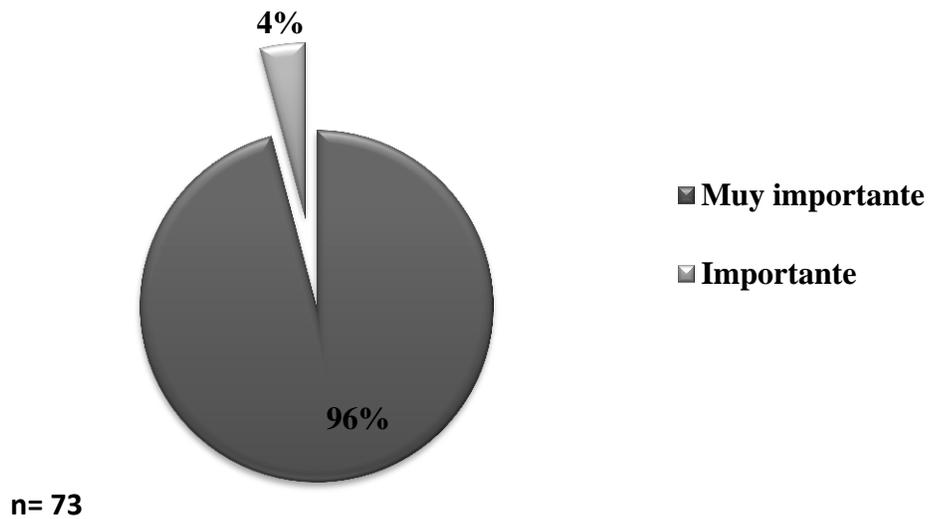


Ilustración 45. Variable de decisión de compra: Calidad del producto

Fuente: Elaboración propia

La calidad del producto representa la variable con mayor poder de decisión en el momento de compra de un vehículo nuevo. Como se muestra en la gráfica el 96% de las personas entrevistadas considera que la calidad del producto es fundamental para determinar si se adquiere el vehículo o no. Y un 4% indica que es importante.

- **Lujo**

A continuación se analiza el nivel de importancia del lujo en el vehículo en el proceso de decisión de compra de las personas entrevistadas:

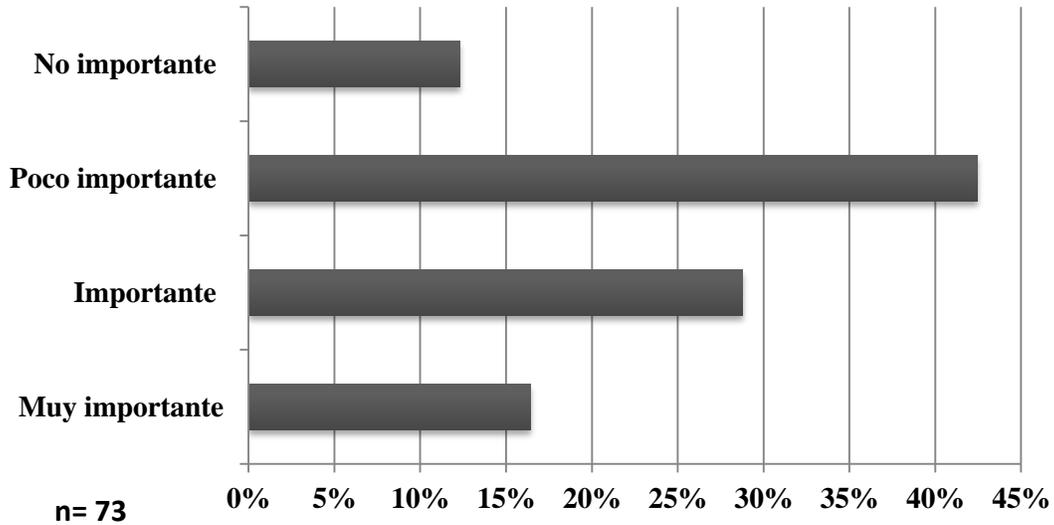


Ilustración 46. Variable de decisión de compra: Lujo

Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior indica que la variable lujo es considerada muy importante para el 16% de las personas entrevistadas, es importante para un 29% y no importante para el 12%. La mayor parte de las personas entrevistadas con un 42% consideran que la característica de lujo en la adquisición de un vehículo nuevo es poco importante.

- **Bienestar al conducir**

Dicha variable muestra a continuación el grado de importancia que tiene para las personas en el proceso de decisión de compra de un vehículo. A continuación se indican la tabla y la gráfica con sus respectivos valores :

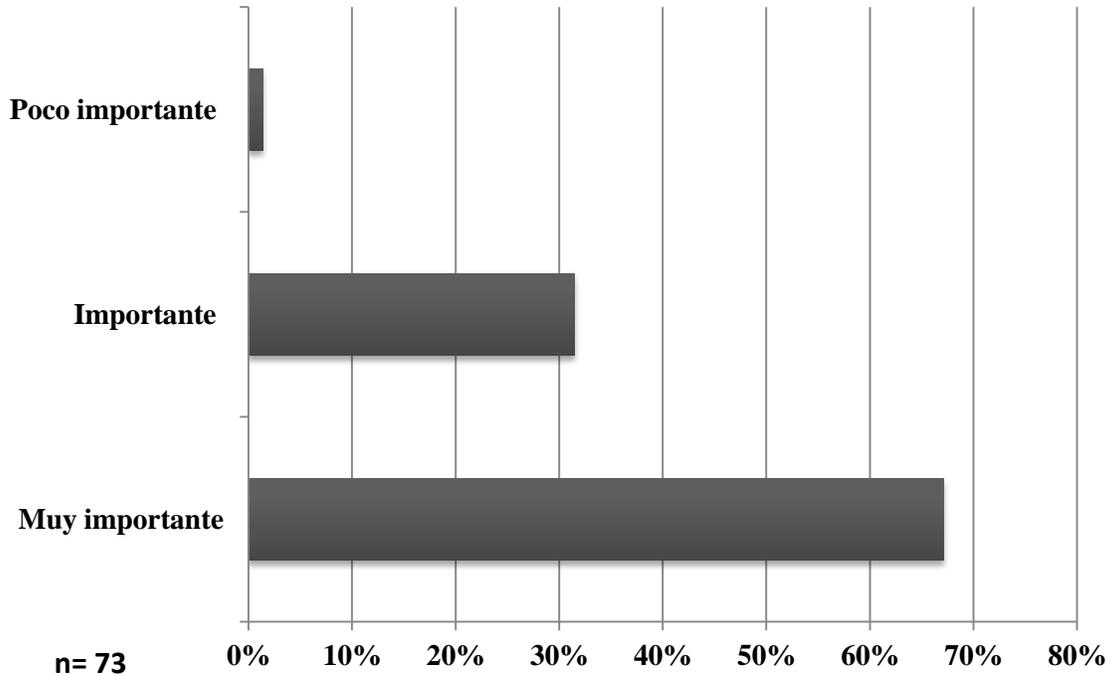


Ilustración 47. Variable de decisión de compra: Bienestar al conducir

Fuente: Elaboración propia

El bienestar al conducir muestra que el 67% de las personas entrevistadas valoran que es muy importante dicha variable en el proceso para tomar la decisión de adquirir un vehículo nuevo. Además, un 32% lo considera importante y un 1% es poco importante.

- **Comodidad del vehículo**

A continuación se indica el nivel de importancia brindado por las personas entrevistadas de acuerdo al *comfort* del vehículo en el proceso de decisión de compra:

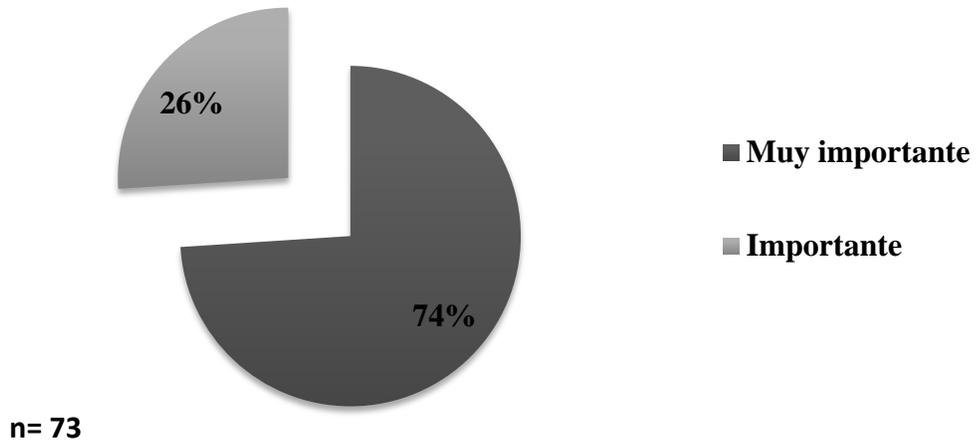


Ilustración 48. Variable de decisión de compra: Comodidad del vehículo

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la variable mencionada en el gráfico anterior el 74% de las personas entrevistadas considera que una característica muy importante en el proceso de decisión de compra del vehículo es la comodidad o confort. Y un 26% indica que es importante.

- **Diseño o apariencia**

A continuación se pretende analizar el nivel de importancia que tiene el diseño o apariencia del vehículo para las personas tomen la decisión de compra de un vehículo nuevo. A continuación se muestra la tabla y la gráfica con sus respectivos valores:

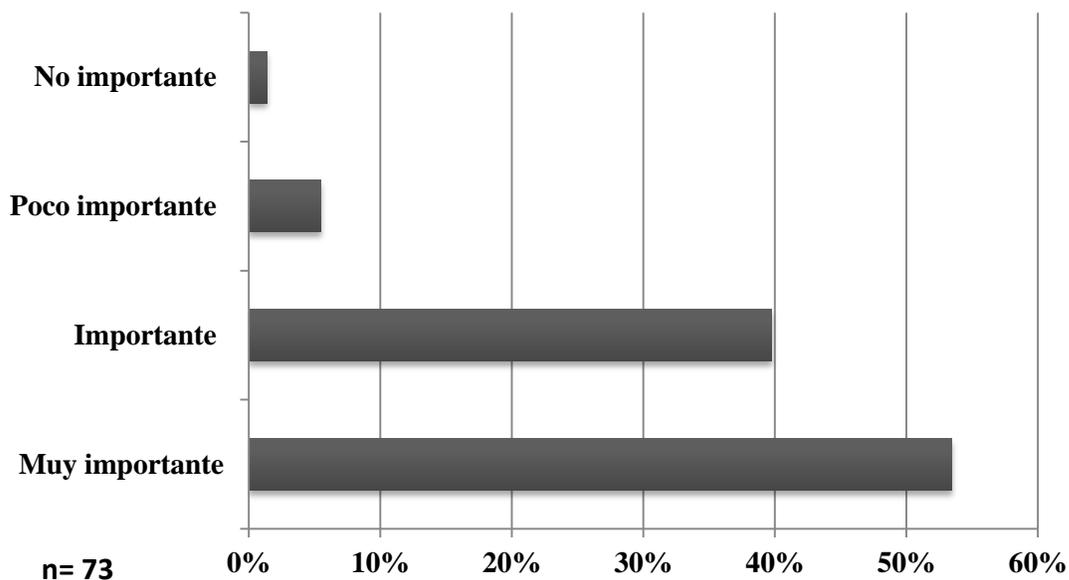


Ilustración 49. Variable de decisión de compra: Diseño o apariencia

Fuente: Elaboración propia

- **Servicio al cliente de la agencia**

Este aspecto consiste en analizar el grado de importancia que tiene el servicio al cliente que ofrezca la agencia para que las personas tomen la decisión de compra de un vehículo nuevo. A continuación se muestra la tabla y la gráfica con su respectivo valores:

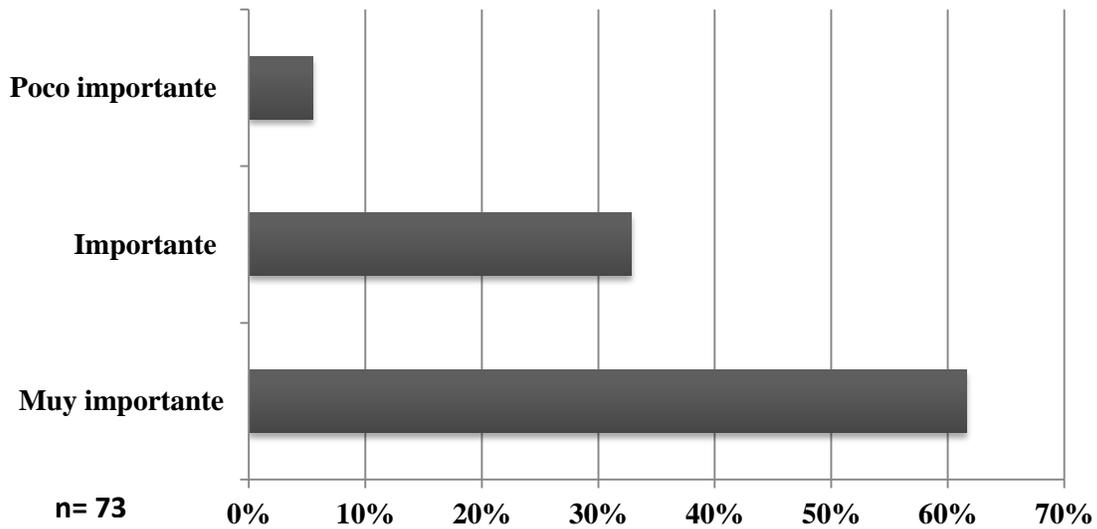


Ilustración 50. Variable de decisión de compra: Servicio al cliente de la agencia

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica anterior el servicio al cliente que ofrezca la agencia representa una variable fundamental para el 62% de las personas entrevistadas. Esto representa que 45 de 73 personas entrevistadas consideran muy importante el servicio al cliente de la agencia para tomar la decisión de adquirir un vehículo nuevo. Mientras que un 33% opina que es importante y un 5% poco importante.

- **Servicio post venta (plan de mantenimiento)**

Dicho apartado consiste en analizar el grado de importancia que tiene los servicios post venta que brinde la agencia para que las personas tomen la decisión de adquirir vehículo nuevo.

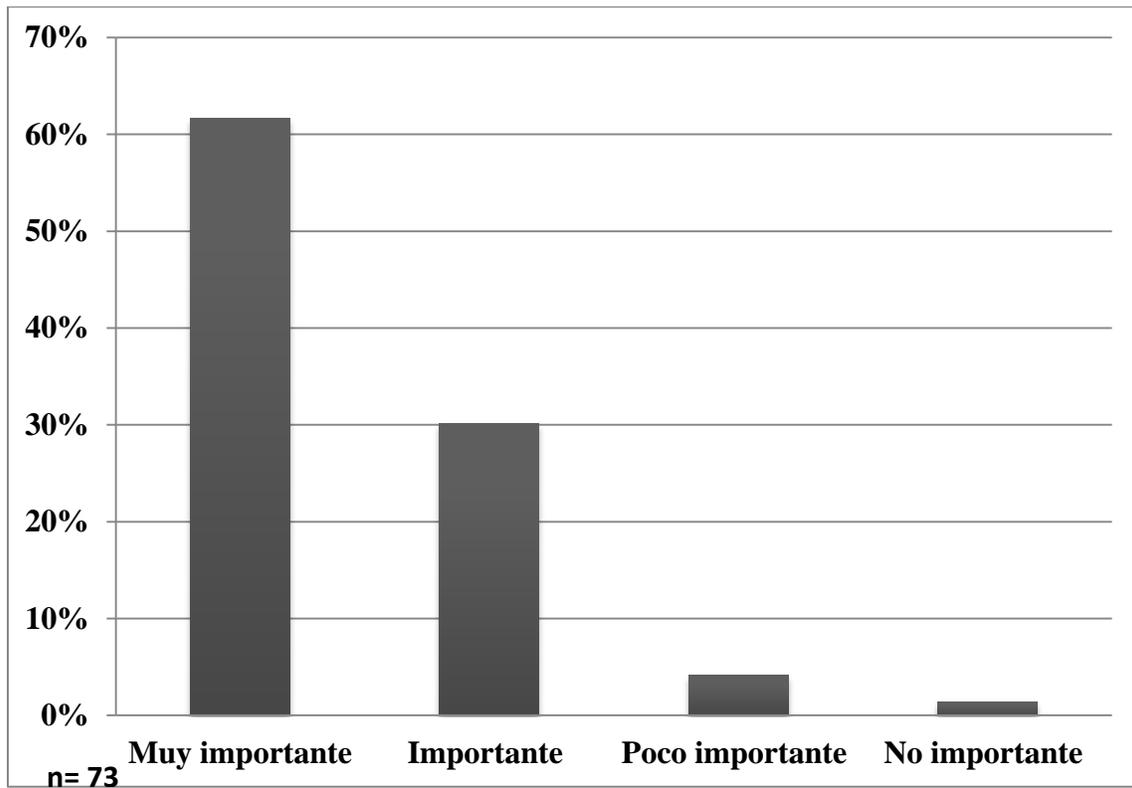


Ilustración 51. Servicio post venta brindados por la agencia

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 64% de las personas considera los servicios post venta (plan de mantenimiento), como un aspecto muy importante para tomar la decisión de adquirir vehículo nuevo. Además, un 30% indica que es importante, un 4% es poco importante y una persona opina que no es importante para tomar la decisión de adquirir vehículo nuevo.

- **Aspectos que motivan en la compra de vehículo nuevo**

Este apartado muestra los aspectos que brindan motivación al cliente para adquirir un vehículo nuevo, ya sea por motivos de la agencia o del vendedor.

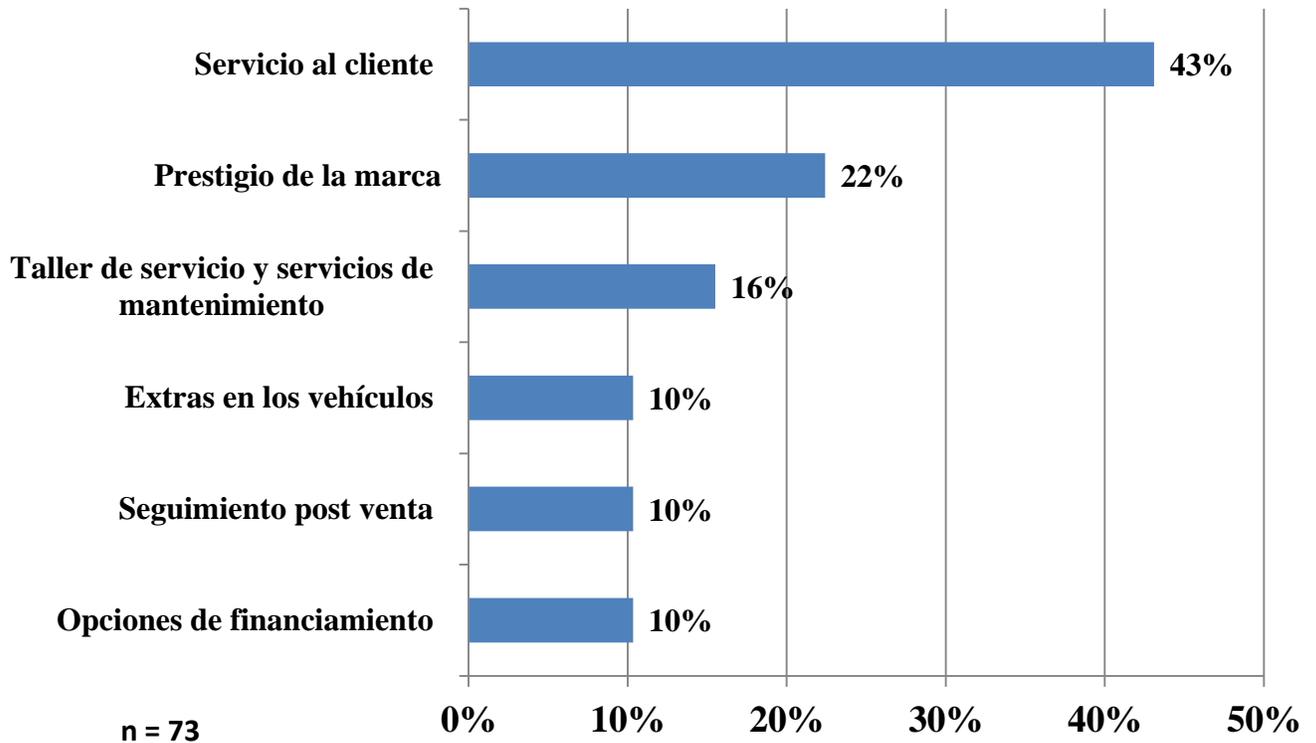


Ilustración 52. Aspectos de la agencia que motivan en la compra de vehículo nuevo

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior se muestran los aspectos más relevantes de la agencia que las personas entrevistadas valoran que podrían estimularlos para adquirir vehículo nuevo.

En este caso se selecciona cinco opciones que la agencia podría tomar en cuenta para satisfacer las necesidades de los clientes que podrían o deseen adquirir vehículo nuevo en el corto plazo. Por otra parte, también las personas mencionaron aspectos como:

- ✓ Precios competitivos

- ✓ Ubicación de la agencia
- ✓ Instalaciones adecuadas (amplios patios de exhibición)
- ✓ Entrega inmediata de vehículos

El aspecto predominante en la gráfica, es la calidad del servicio al cliente que la agencia ofrezca, y representa unos 39% de las personas entrevistados, mientras que el prestigio de la marca tiene un 20% de las opiniones y un 14% representa que la agencia posea servicio de taller y mantenimiento. Las opciones de extras y financiamiento, el seguimiento post venta que brinde la agencia representa un 9% de las personas entrevistadas.

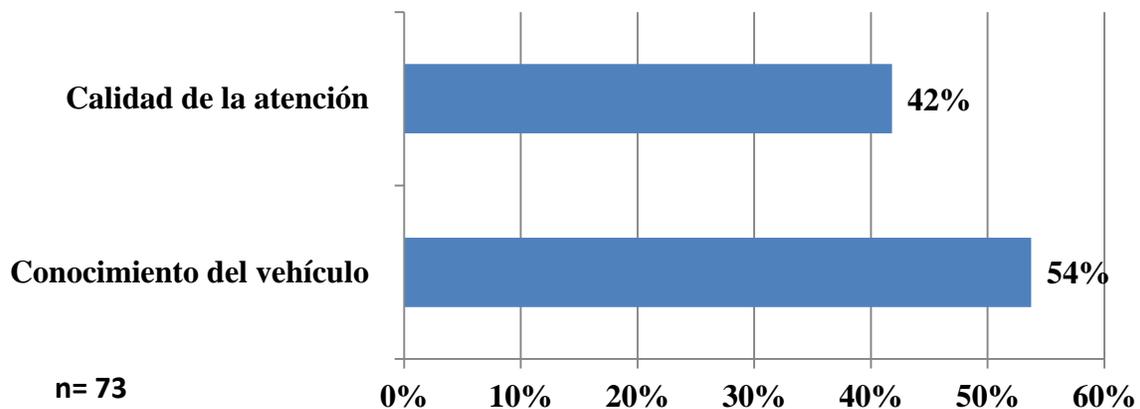


Ilustración 53. Aspectos de los vendedores que motivan en la compra de vehículo nuevo

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se muestra los aspectos más relevantes que estimulan a las personas para tomar la decisión de adquirir un vehículo nuevo. La calidad de la atención del vendedor representa un 42% de las personas entrevistadas que contestaron, que incluye: la responsabilidad, sinceridad y la confianza que le ofrezcan al cliente en el proceso de compra.

Por otra parte, se observa en la gráfica que el conocimiento de las características del vehículo tiene un porcentaje bastante significativo con un 54% de las personas entrevistadas.

- **Razones para no adquirir vehículos marca Toyota**

Este apartado muestra las opiniones relevantes que brindaron las personas entrevistadas de acuerdo al por qué no comprarían un vehículo marca Toyota:

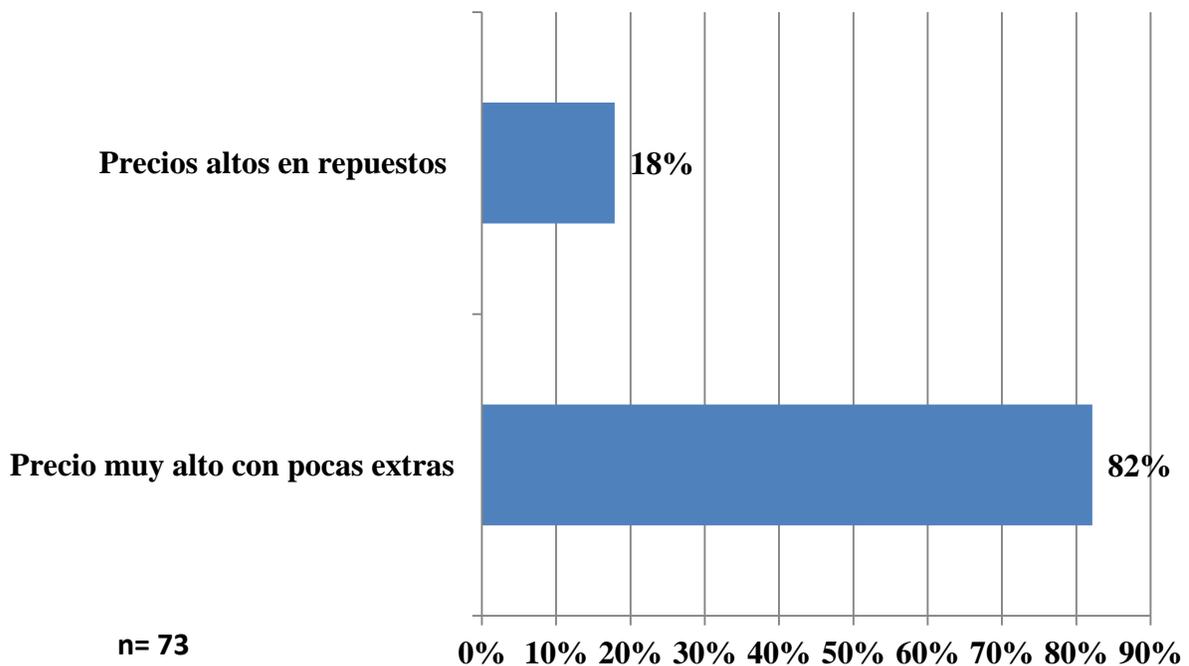


Ilustración 54. Razones para no adquirir vehículos marca Toyota

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra los aspectos que las personas entrevistadas consideraron para no adquirir vehículos nuevos marca Toyota. El 31% de las personas entrevistadas considera que los vehículos tienen precios muy altos con pocas extras. Y un 7% considera que los vehículos tienen precios muy altos en repuestos. Por lo tanto, esas personas tienen otra marca preferida que no es Toyota.

- **Adquisición de vehículo nuevo en el corto plazo (seis meses)**

A continuación se muestra el número de personas que consideran adquirir vehículo nuevo en los próximos seis meses:

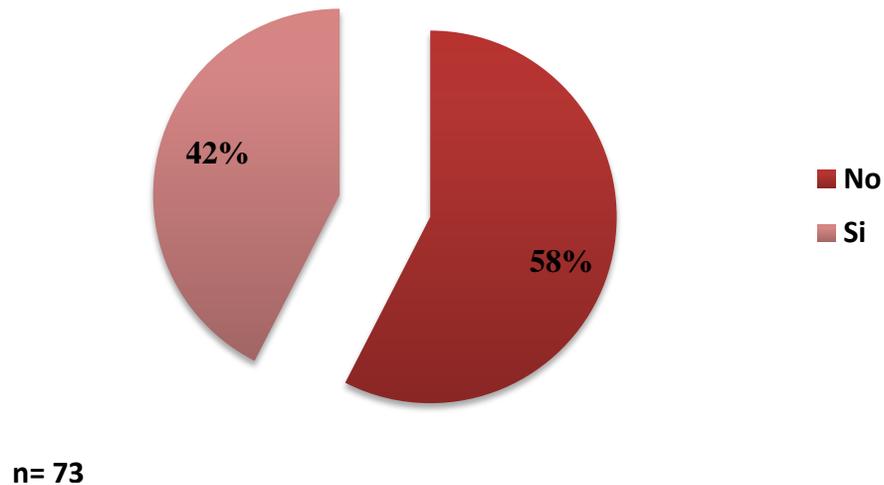


Ilustración 55. Número de personas que considera adquirir vehículo nuevo en los próximos seis meses

Fuente: Elaboración propia

Como muestra la gráfica, la mayoría de personas consideran no comprar vehículo nuevo en los próximos seis meses, mientras que un 42% considera que si podrían cambiar por vehículo nuevo. Por lo que se observa, que existe poca diferencia entre el número de personas que consideran adquirir vehículo nuevo y las personas que desean no comprar por el momento.

- **Lugar de adquisición del vehículo**

A continuación se indica el lugar preferido por las personas para adquirir vehículo nuevo:

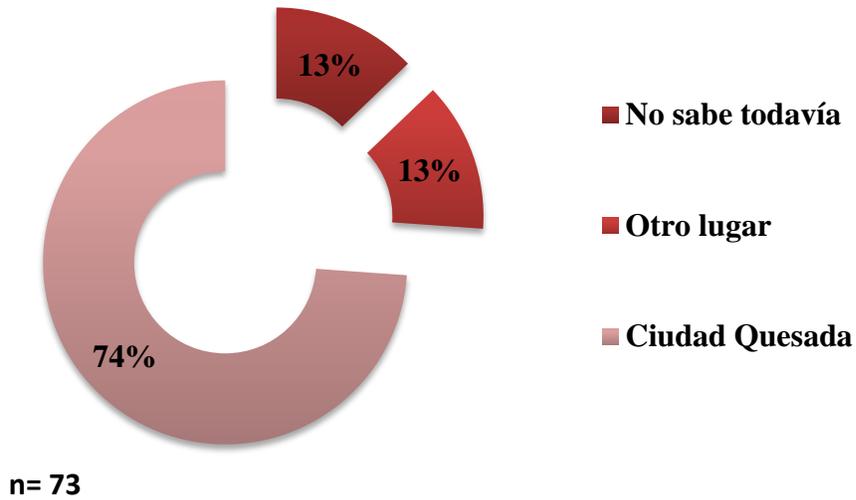


Ilustración 56. Lugar de adquisición del vehículo

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el lugar de preferencia para adquirir el vehículo nuevo es Ciudad Quesada, ya que un 74% de las personas entrevistadas que piensan comprar vehículo nuevo en los próximos 6 meses consideran que es el lugar ideal para adquirir el vehículo nuevo, por varias razones: menores costos (transporte, alimentación), y mayor cercanía con el vendedor. Mientras que un 13% opina que el lugar más adecuado es San José, principalmente por que los asesores de ventas ofrecen una atención más personalizada y otro 13% no sabe todavía si comprar el vehículo en Ciudad Quesada u otra zona del país.

- **Forma de pago**

A continuación se presenta la tendencia de pago que las personas consideran mayormente factible para adquirir vehículo nuevo:

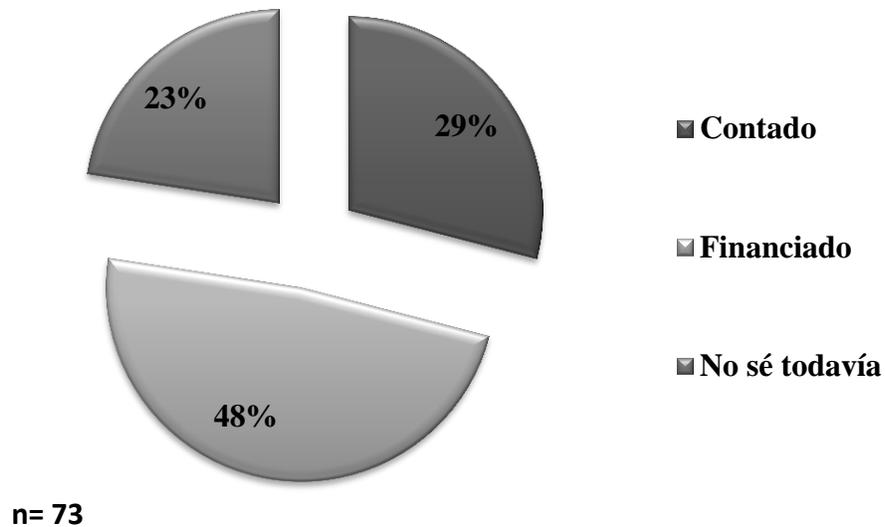


Ilustración 57. Forma de pago para adquirir vehículo nuevo

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra la forma de pago para adquirir un vehículo nuevo conformado por las personas que piensan comprarlo en los próximos seis meses. La mayoría de personas consideran adquirirlo por medio de financiamiento, un 29% ha contado y un 23% no sabe todavía la manera de pago que va utilizar para adquirir el vehículo nuevo.

- **Preferencia de tipo de vehículo**

Podemos observar a continuación el tipo de vehículo que las personas actualmente consideran como preferido:

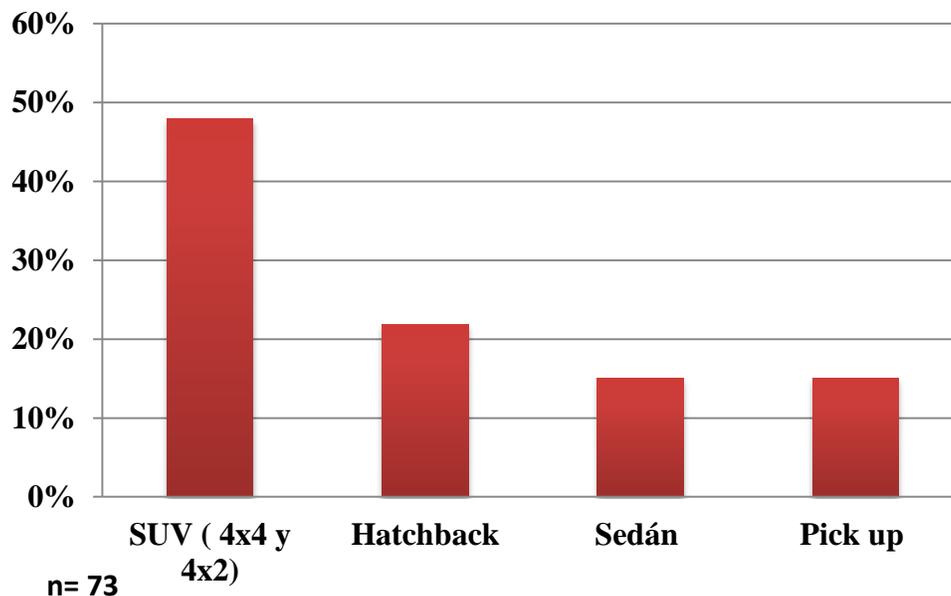


Ilustración 58. Preferencia de tipo de vehículo

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la gráfica el tipo de vehículo preferido es el SUV (4 x 4 y 4x2) con un 48% de las personas entrevistadas. Mientras que el Hatchback tiene un 16%, el pick up y el sedán un 15%.

A continuación se muestra un resumen de las subvariables anteriormente mencionadas:

Tabla 28. Porcentaje de las subvariables del análisis de clientes potenciales

Sub Variables	Análisis de clientes potenciales								
		Muy importante		Importante		Poco importante		No importante	
Categoría	n	Valor Absoluto	Porcentaje	Valor Absoluto	Porcentaje	Valor Absoluto	Porcentaje	Valor Absoluto	Porcentaje
Precio	73	57	78%	12	16%	16	22%	1	1%
Seguridad	73	59	81%	14	19%			1	
Calidad	73	70	96%	3	4%			1	
Lujo	73	12	16%	21	29%	31	42%	9	12%
Bienestar del vehículo	73	49	67%	23	32%	1	1%		
Comodidad del vehículo	73	54	74%	19	26%				
Diseño o apariencia	73	39	53%	29	40%	4	5%	1	1%
Servicio al cliente	73	45	62%	24	33%	4	5%		
Servicio pos venta	73	47	64%	22%	30%	3	4%	1	1%

Fuente

Elaboración

propia

4.1.6 Análisis Interno

En cuanto al análisis interno de la Sucursal de San Carlos, se pretende realizar una pequeña evaluación de la planificación de los vendedores, un análisis de la percepción de los clientes actuales de los años 2010-2013. También la tendencia de los clientes a adquirir el vehículo con financiamiento o contado, las zonas de mayor influencia, el promedio de ventas diario, ventas de unidades por mes en el último año, la cantidad de unidades vendidas por tipo de vehículo en el último año y se presenta un análisis de la percepción del personal de ventas y administrativo acerca de las condiciones actuales de la Sucursal. Con el fin, de encontrar las deficiencias e irregularidades que existen actualmente en el área de ventas.

4.1.6.1 Análisis de clientes actuales de Purdy Motor San Carlos

Este apartado propone cumplir el tercer objetivo de la investigación:

- ***Determinar la percepción del servicio de los clientes actuales de Purdy Motor San Carlos.***

Para realizar un análisis de la percepción de los clientes actuales con respecto al servicio que ofrece Purdy Motor San Carlos se elabora un cuestionario que pretende detectar clientes insatisfechos acerca del servicio que brinda la empresa. Se utiliza una escala de 1 a 10 para evaluar las variables en el cuestionario y los parámetros como lo que se muestra a continuación:

Escala porcentual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

Ilustración 59. Escala porcentual para clientes actuales de Purdy Motor San Carlos.

	Aceptable
	Por mejorar
	No aceptable

Ilustración 60. Parámetros para clientes actuales de Purdy Motor San Carlos.

Se debe recalcar que la macro variable del cuestionario para clientes actuales se denomina: atención del vendedor.

A continuación se muestra el análisis de las respectivas variables del cuestionario:

- **Antigüedad del cliente**

La antigüedad del cliente se utiliza para analizar los diferentes tipos de clientes de acuerdo al período de tiempo en este caso. Además, para evaluar la percepción que tienen dichos clientes de acuerdo al servicio que ofrecen los asesores de ventas de Purdy Motor San Carlos del año 2010 al 2013.

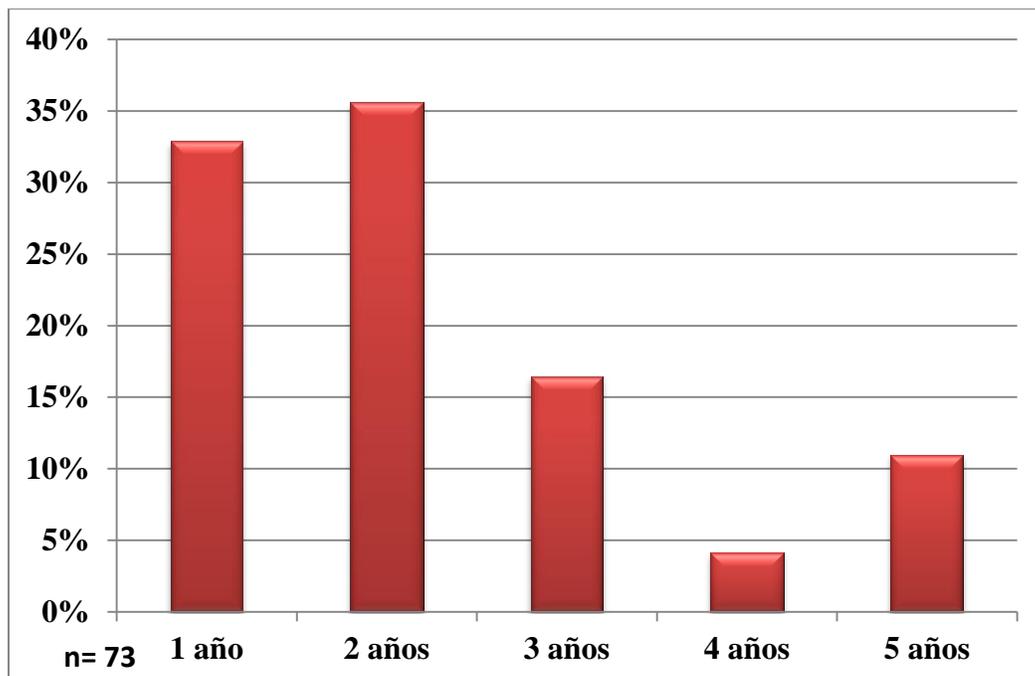


Ilustración 61. Antigüedad del cliente

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra el 33% de los clientes actuales son de hace un año y un 36% son clientes de hace 2 años. Por otra parte, la menor cantidad de personas entrevistadas son de hace 4 años con un 4%.

- **Seguimiento a la visita del cliente**

Este apartado consiste en evaluar si los asesores de ventas ofrecen un seguimiento eficiente después de la visita del cliente a la sala de ventas

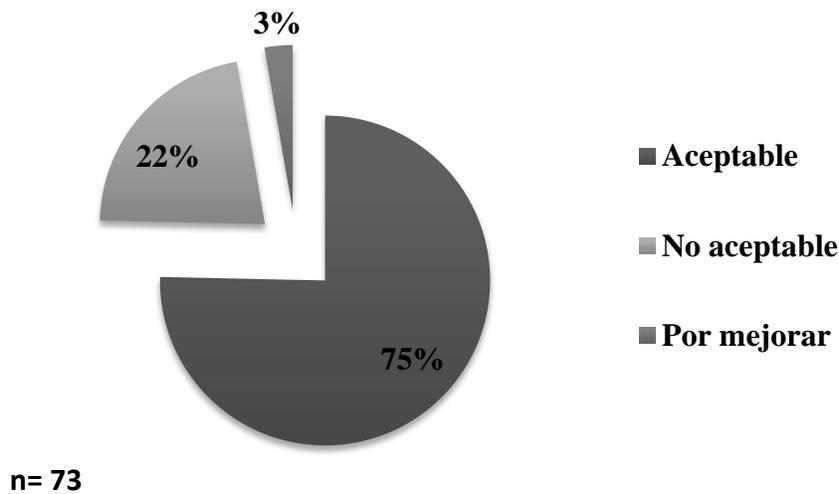


Ilustración 62. Seguimiento después de la visita del cliente

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica anterior el seguimiento después de la visita del cliente se considera como aceptable con un 75% de opinión de los clientes actuales. Pero se debería tomar en cuenta que un 3% piensa que se debería mejorar y un 22% considera como no aceptable el seguimiento ofrecido por el vendedor después de la visita del cliente.

- **Presentación del vehículo**

A continuación se indica la opinión de los clientes actuales en cuanto a la presentación del vehículo que realizó el vendedor durante el proceso de compra del vehículo:

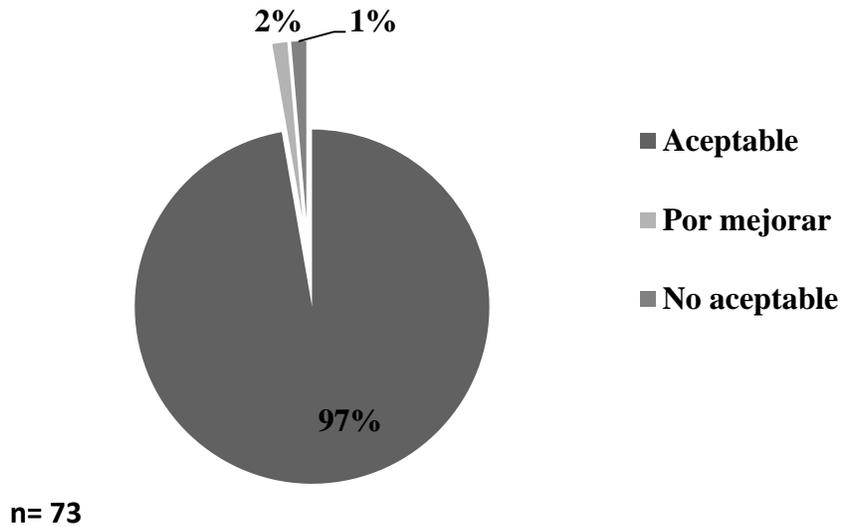


Ilustración 63. Presentación del vehículo con sus características

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la gráfica anterior la presentación del vehículo por parte de los asesores de ventas en la sucursal es considerada bastante aceptable con un 97%, mientras que un 2% sería por mejorar y un 1% como no aceptable en dicho aspecto.

- **Ofrecimiento de prueba de manejo**

Este apartado consiste en evaluar si los asesores de ventas ofrecen prueba de manejo a sus clientes antes de adquirir el vehículo.

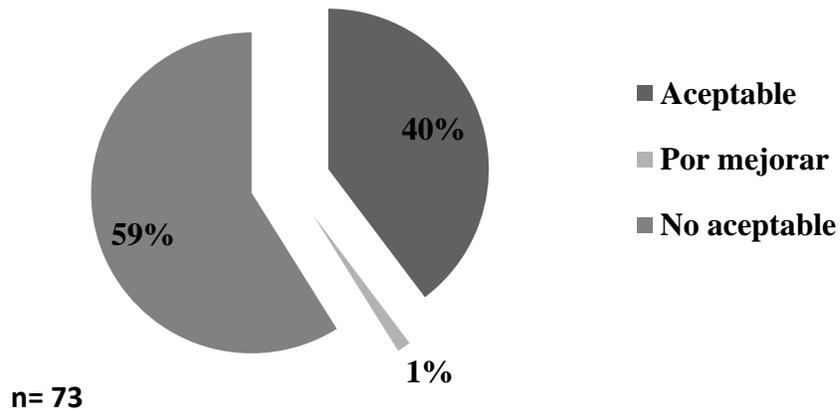


Ilustración 64. Ofrecimiento de prueba de manejo

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 59% de los clientes considera que no les ofrecieron prueba de manejo antes de adquirir el vehículo. Por otra parte, un 1% considera que se debería mejorar dicho aspecto y un 40% indica que si recibieron por parte del asesor de ventas el ofrecimiento de prueba de manejo.

- **Entrega de material promocional**

Este aspecto abarca la opinión de los clientes actuales acerca de los asesores de ventas, si optaron por entregar material promocional a los clientes, dicho material consiste en la entrega de las fichas técnicas con las respectivas características del vehículo y la tarjeta de presentación del vendedor.

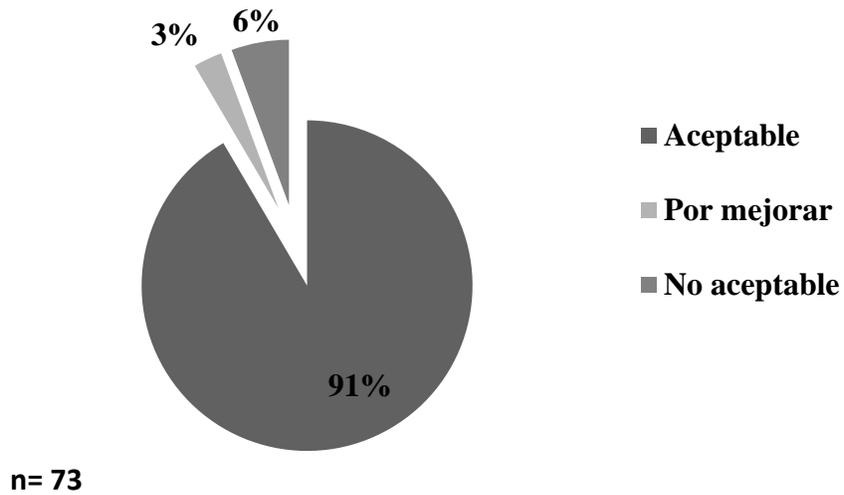


Ilustración 65. Entrega de material promocional

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica 91% de los entrevistados si les entregaron el material promocional respectivo, mientras que un 3 % se tiene que mejorar y un 6 % de los clientes no les entregaron material promocional.

- **Entrega de cotización**

A continuación se muestra la opinión de los clientes actuales acerca de los vendedores realizaron la entrega de la cotización respectiva, que incluye un afiche digital que se les envía posterior a la visita.

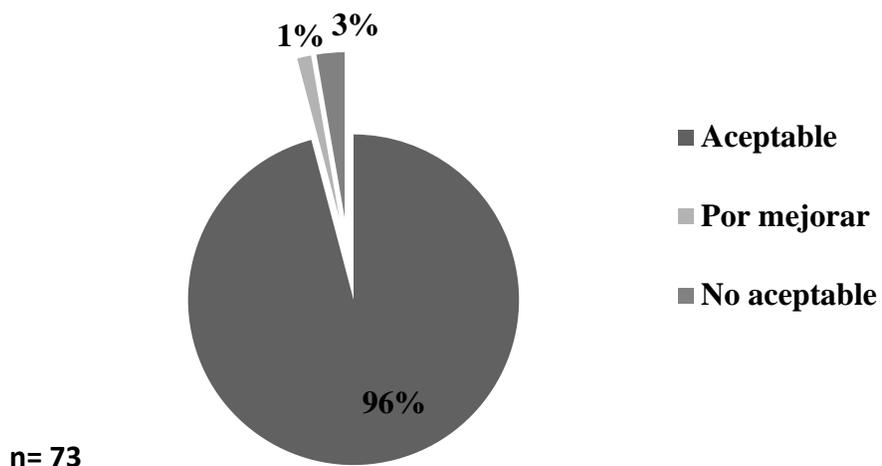


Ilustración 66. Entrega de cotización

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 96% que los asesores de ventas les entregaron a los clientes correctamente la cotización, mientras que el 1% considera que se debería mejorar en ese aspecto y un 3% no le entregaron la cotización.

- **Despedida del vendedor**

A continuación se indica el nivel de aceptación por parte del cliente, de acuerdo a la despedida que realizó el vendedor durante el proceso de compra del vehículo:

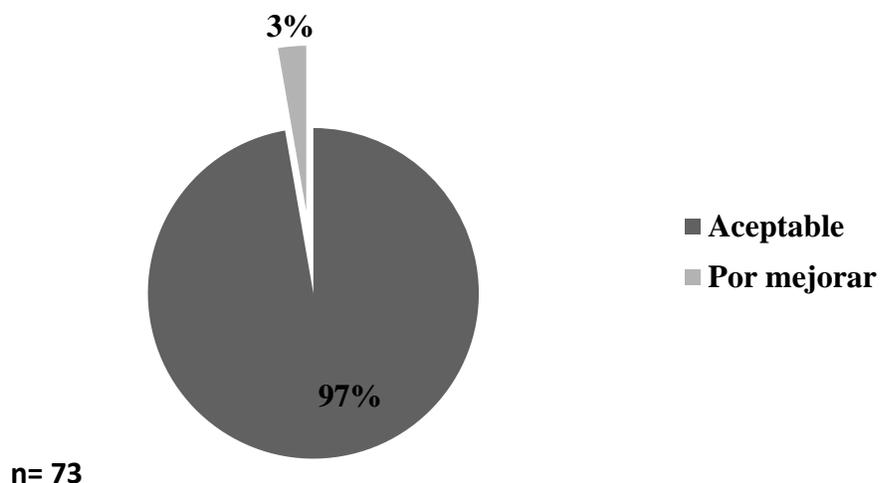


Ilustración 67. Despedida del vendedor

Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior indica que el 97% de los clientes considera como aceptable la despedida del vendedor y un 3% indica que se debería de mejorar.

- **Comportamiento profesional del vendedor**

Este apartado indica si el asesor de ventas tuvo un comportamiento profesional con el cliente durante todo el proceso de compra del vehículo.

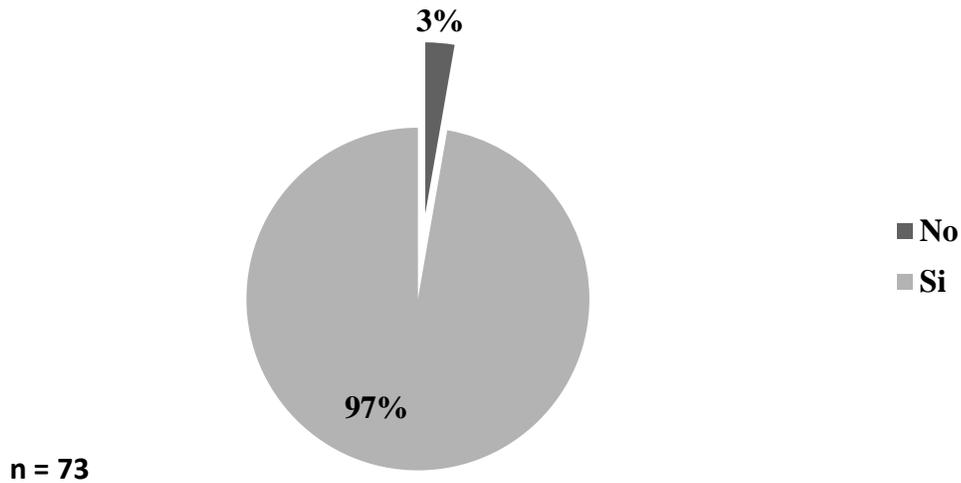


Ilustración 68. Comportamiento profesional del vendedor

Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior muestra que el 97% de los clientes considera que los asesores de ventas tuvieron durante todo el proceso de compra un comportamiento profesional. Mientras que un 3% considera que fallaron en dicho aspecto.

- **Servicio brindado por el vendedor**

A continuación se indica la opinión de los clientes actuales acerca del servicio que los asesores de ventas ofrecen y si se adapta a sus necesidades personales durante todo el proceso de compra del vehículo.

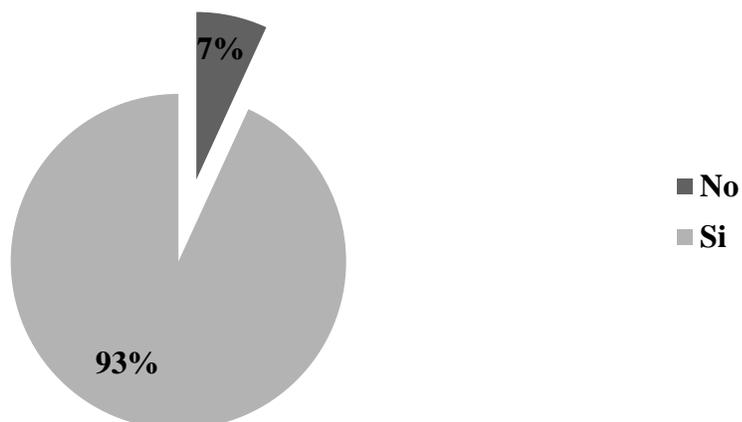


Ilustración 69. Servicio brindado por el vendedor

Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica el 93% de los clientes considera que el servicio brindado por los asesores de ventas se adapta a sus necesidades como clientes, mientras que un 7% considera que estuvo insatisfecho con el servicio ofrecido.

- **Vendedor supera expectativas del cliente**

A continuación se muestra el nivel de aceptación por parte de los clientes en cuanto a si el vendedor superó las expectativas del cliente:

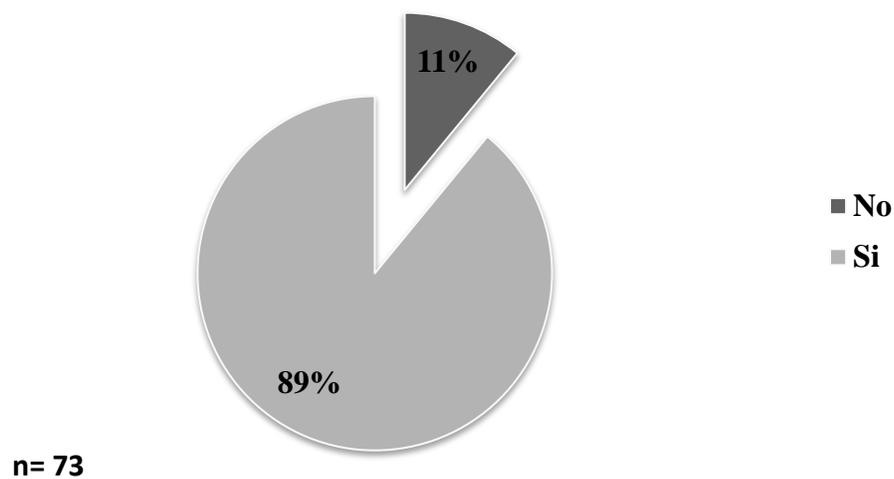


Ilustración 70. Vendedor supera expectativas del cliente

Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica anterior el 89% de los clientes valora que el asesor de ventas excedió sus expectativas durante el proceso de compra del vehículo, mientras que un 11% considera que no fue así.

- **Seguimiento post- venta del vendedor**

Este apartado indica si el asesor de ventas ofreció un seguimiento post – venta apropiado para el cliente durante el proceso de decisión de compra del vehículo.

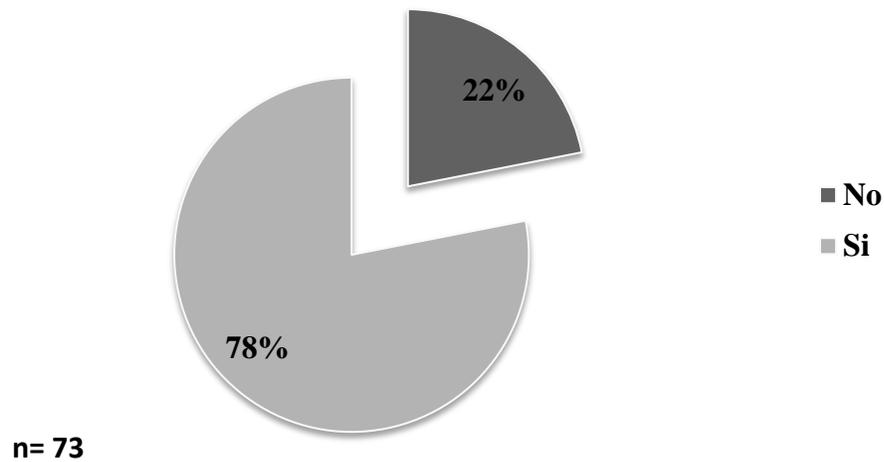


Ilustración 71. Seguimiento post- venta del vendedor

Fuente: Elaboración propia

La gráfica indica que el 78% de los clientes si se encuentran satisfechos con el seguimiento post- venta ofrecido por los asesores de ventas de la sucursal, mientras que un 22% se encuentran insatisfechos con el seguimiento ofrecido posterior a la venta del vehículo.

- **Problemas para contactar al vendedor**

Este aspecto indica si los clientes actuales consideran que tienen o han tenido dificultades para contactar al asesor de ventas durante el proceso de compra del vehículo.

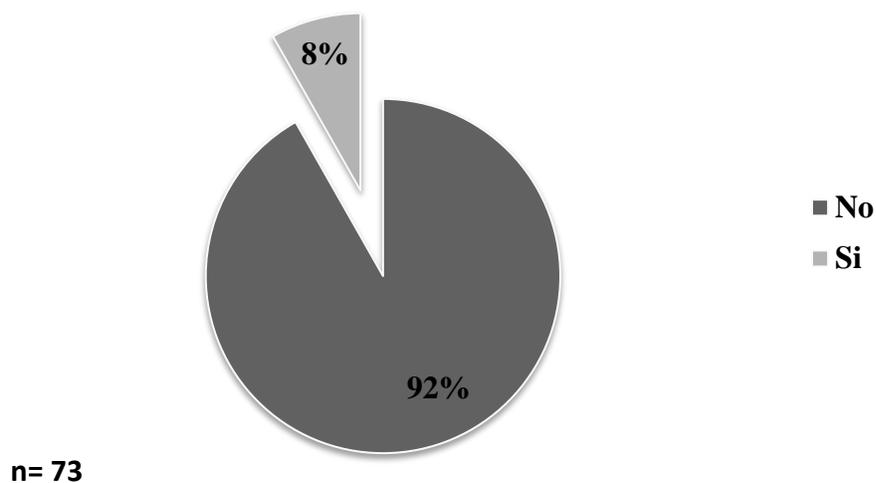


Ilustración 72. Problemas para contactar el vendedor

Fuente: Elaboración propia

Los clientes actuales de la sucursal San Carlos indican como se muestra en la gráfica que el 92% considera que no ha tenido dificultades para localizar al asesor de ventas durante el proceso de compra, mientras que un 8% indica que si tuvo problemas para contactar al vendedor.

- **Evacuación de dudas del cliente**

Dicho apartado consiste en si los clientes consideran que los vendedores les han aclarado todas las dudas durante el proceso de compra del vehículo y post venta.

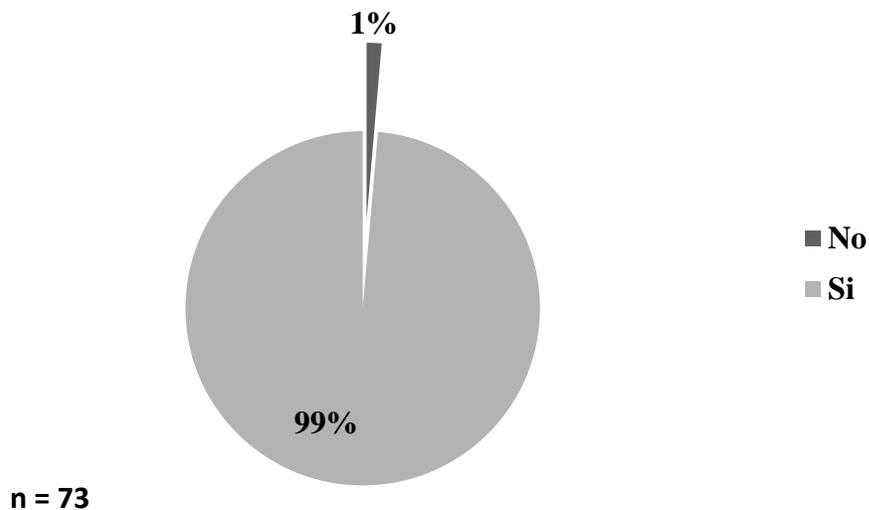


Ilustración 73. Evacuación de dudas del cliente

Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior indica que el 99% de los clientes considera que las dudas han sido aclaradas por los vendedores, mientras que una persona valora que sus dudas no fueron evacuadas con claridad.

- **Imagen de honestidad y confianza**

Este aspecto indica si los clientes consideran que los vendedores tienen una imagen de honestidad y confianza.

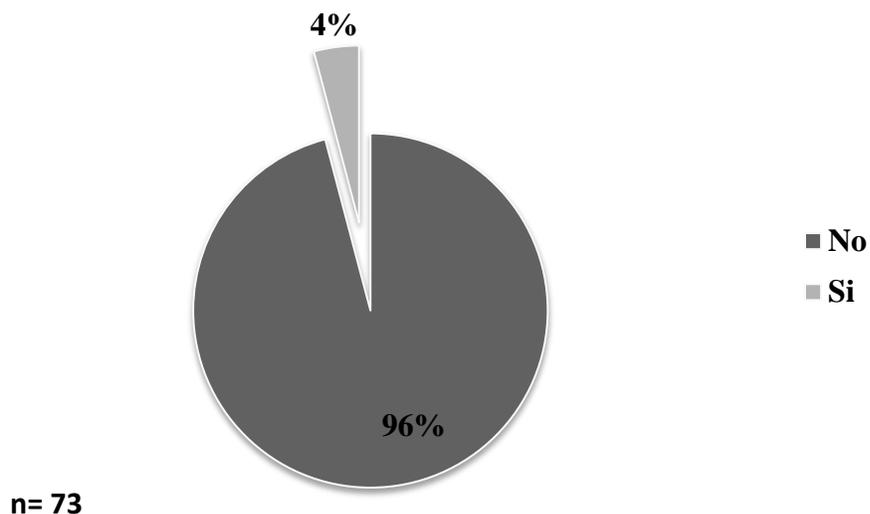


Ilustración 74. Imagen de honestidad y confianza

Fuente: Elaboración propia

Dicha gráfica muestra que el 96% de los clientes considera que los asesores de ventas tienen una imagen de honestidad y confianza durante el proceso de compra del vehículo y el seguimiento post venta.

- **Aspectos para mejorar en la sucursal**

Este apartado toma en cuenta las opiniones de los clientes actuales en cuanto a los aspectos más relevantes que podrían ayudar al mejoramiento de la sucursal.

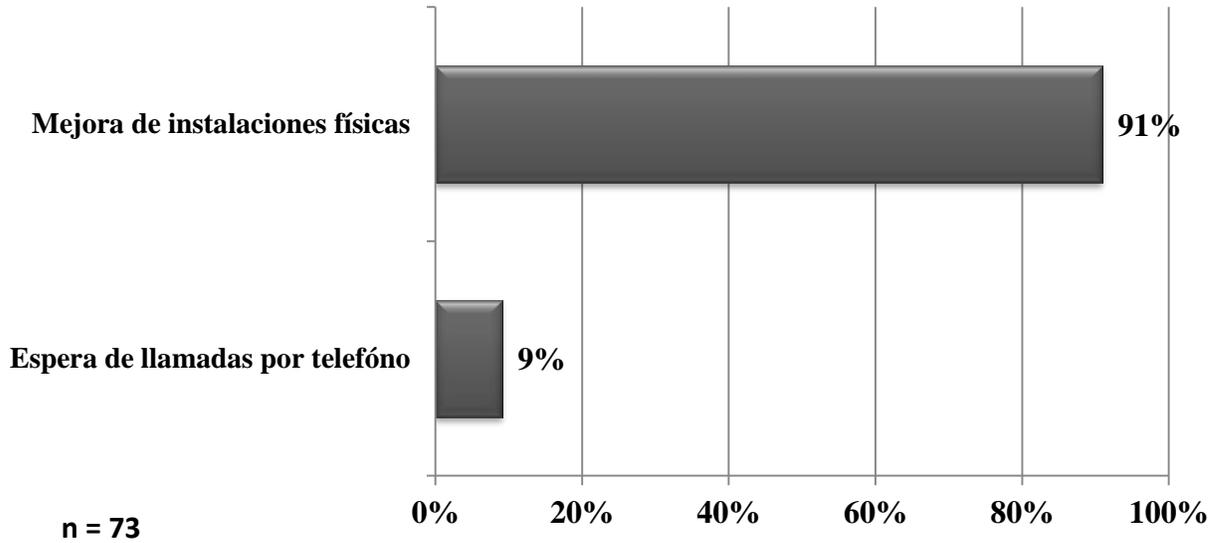


Ilustración 75. Aspectos para mejorar en la sucursal

Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior muestra que un 91% indica que se debe mejorar las instalaciones físicas: parqueo y ampliar los patios de exhibición de vehículos. Por otra parte, también el 9% de los clientes considera que se debe mejorar la atención por teléfono, debido a que existe un tiempo bastante prolongado para atender al cliente.

○ **Aspectos a mejorar en los asesores de ventas**

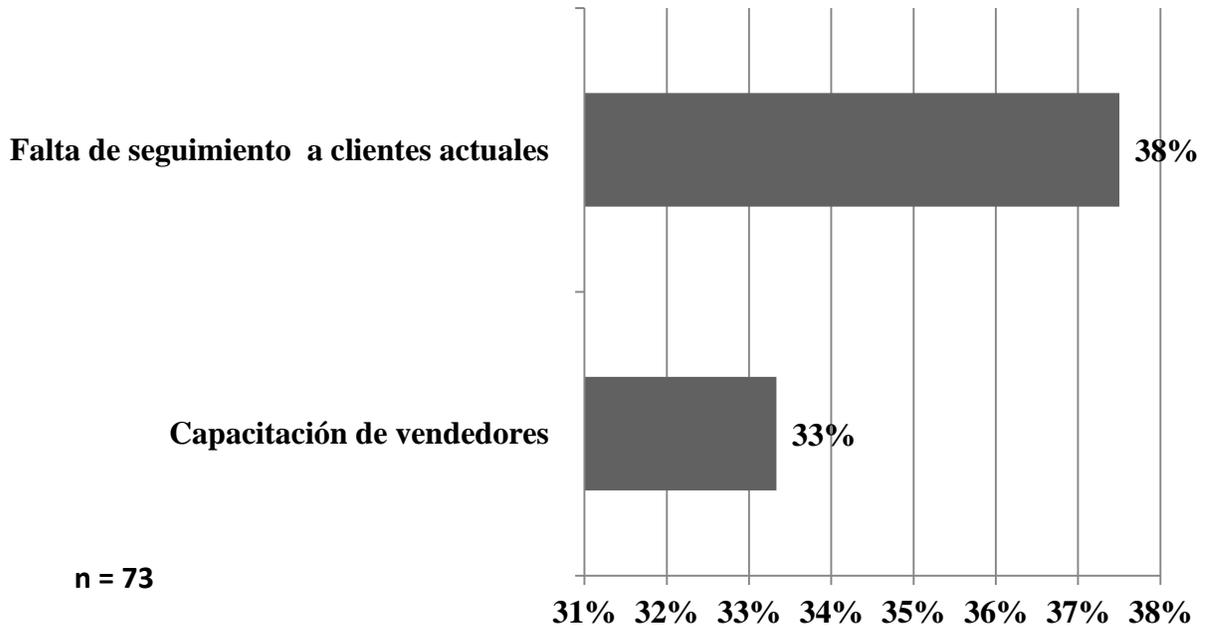


Ilustración 76. Aspectos a mejorar en los asesores de ventas

Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior indica que un 38% considera que existe una falta de seguimiento a clientes actuales y se debe realizar capacitaciones para los vendedores.

En cuanto a la falta de seguimiento los clientes opinan que no se les comunica para ofrecerles nuevas líneas de vehículos o promociones e invitaciones a eventos que realiza la empresa.

Por otra parte, en cuanto a la capacitación de los vendedores, los clientes se refieren a implementar capacitaciones de temas como: relaciones humanas, leasing o en seguros.

A continuación se muestra un resumen de las subvariables anteriores de acuerdo a la escala porcentual elaborada:

Tabla 29. Porcentaje de las subvariables del análisis de clientes actuales

Análisis de clientes actuales							
Sub Variables		Aceptable		Por mejorar		No aceptable	
Categoría	n	Valor Absoluto	Porcentaje	Valor Absoluto 2	Porcentaje	Valor Absoluto 3	Porcentaje
Seguimiento a su visita	73	55	75%	2	3%	16	22%
Saludo del vendedor	73	72	99%	1	1%		
Preguntas para conocer necesidades	73	67	92%	6	8%		
Presentación del vehículo	73	71	97%	1	1%	1	1%
Ofrecimiento prueba de manejo	73	29	40%	1	1%	43	59%
Entrega de material promocional	73	65	89%	2	3%	4	5%
Entrega de cotización	73	70	96%	1	1%	2	3%
Despedida	73	71	97%	2	3%		

Fuente: Elaboración propia

4.1.6.2 Ventas en el último año 2012-2013

En la siguiente gráfica se presenta el porcentaje de unidades vendidas por mes en el último año (Octubre 2012- Julio 2013)

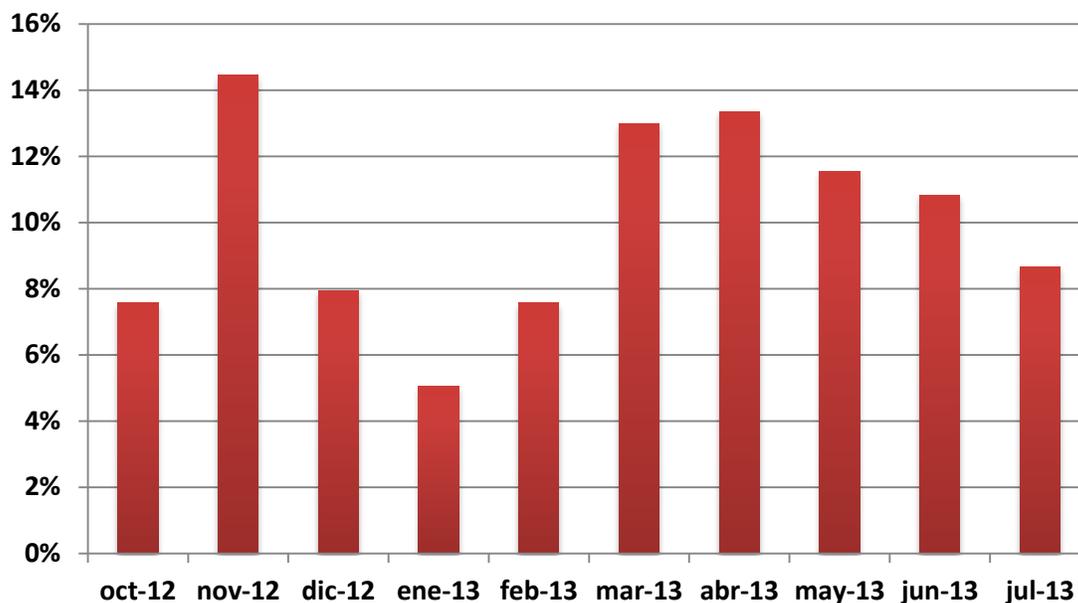


Ilustración 77. Reporte de unidades vendidas por mes

Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior muestra que las ventas de unidades de vehículos en el año fiscal del 2012- 2013 tiene su mayor incremento en el mes de Noviembre 2012 con un 14% y le siguen los meses de Marzo y Abril 2013 con un 13%. Mientras que los meses que disminuyeron considerablemente las ventas de unidades de vehículos son Enero con un 5%, Febrero, Octubre y Julio con un 8%.

4.1.6.3 Ventas por tipo de vehículo

A continuación se muestra las ventas de unidades por tipo de vehículo de Octubre 2012 hasta Agosto 2013:

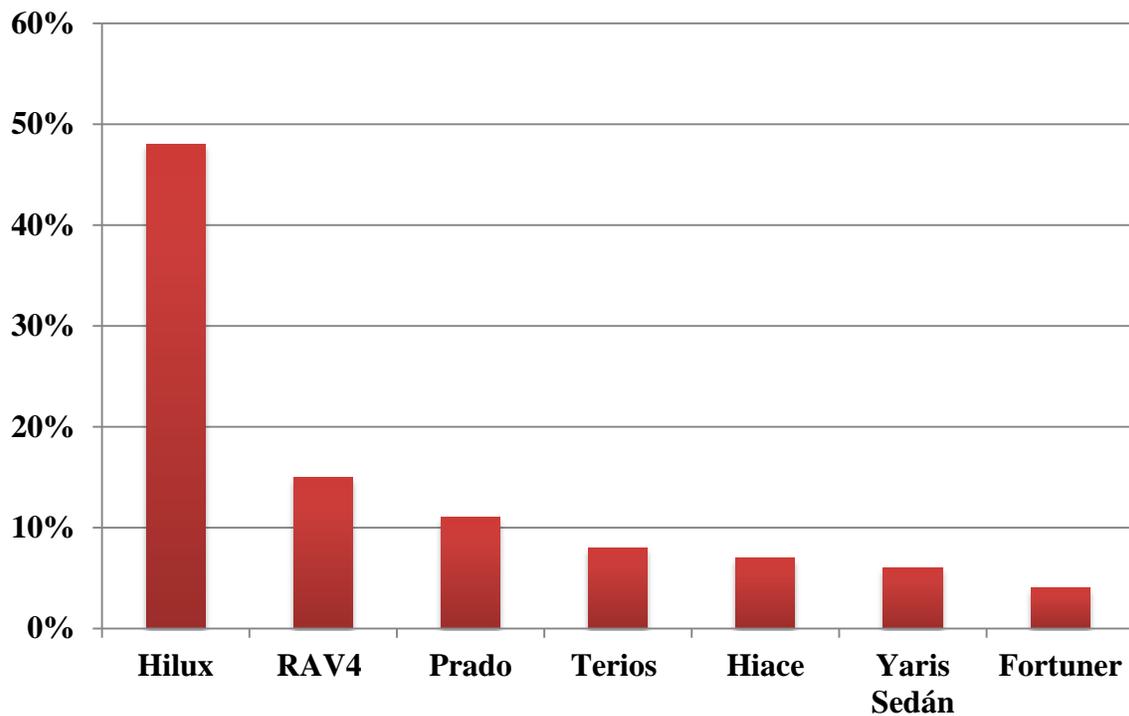


Ilustración 78. Unidades vendidas por tipo de vehículo Octubre 2012- Agosto 2013

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se muestra que el tipo de vehículo que obtuvo más unidades vendidas durante Octubre 2012- Agosto 2013 es el Hilux con 119 unidades. El RAV4 incrementó sus ventas a 38 unidades principalmente por su cambio de línea en Febrero 2013. Por otra parte, el tipo de vehículo que menos unidades vendió durante ese periodo es la Fortuner con 11 unidades.

4.1.6.4 Ventas de unidades por vendedor

A continuación se indica las ventas de unidades por cada vendedor de vehículos nuevos de Purdy Motor San Carlos en el período de Octubre 2012- Agosto 2013:

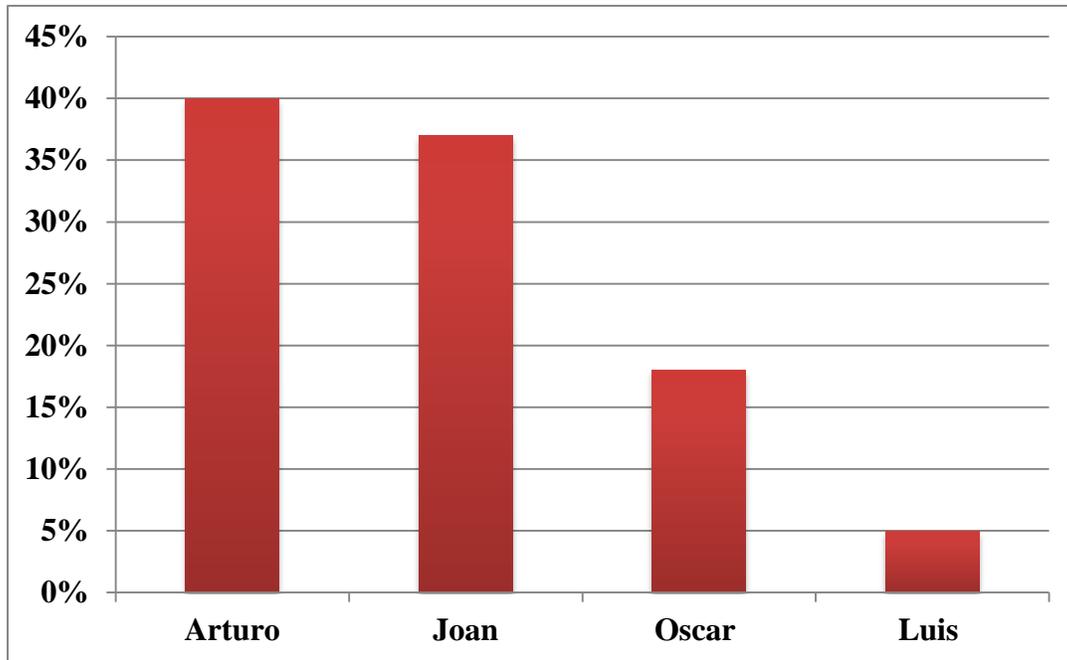


Ilustración 79. Ventas de unidades por Asesor de Ventas de vehículos nuevos

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior se muestra que el asesor de ventas que obtuvo la mayoría de ventas de unidades de vehículos durante ese período es Arturo con 97 unidades, continúa Joan con una diferencia de 9 unidades con Arturo, mientras que Oscar vendió 44 unidades y Luis con las ventas más bajas con 12 unidades.

4.1.6.5 Zonas de influencia

A continuación se indica las zonas de influencia que abarca Purdy Motor San Carlos:

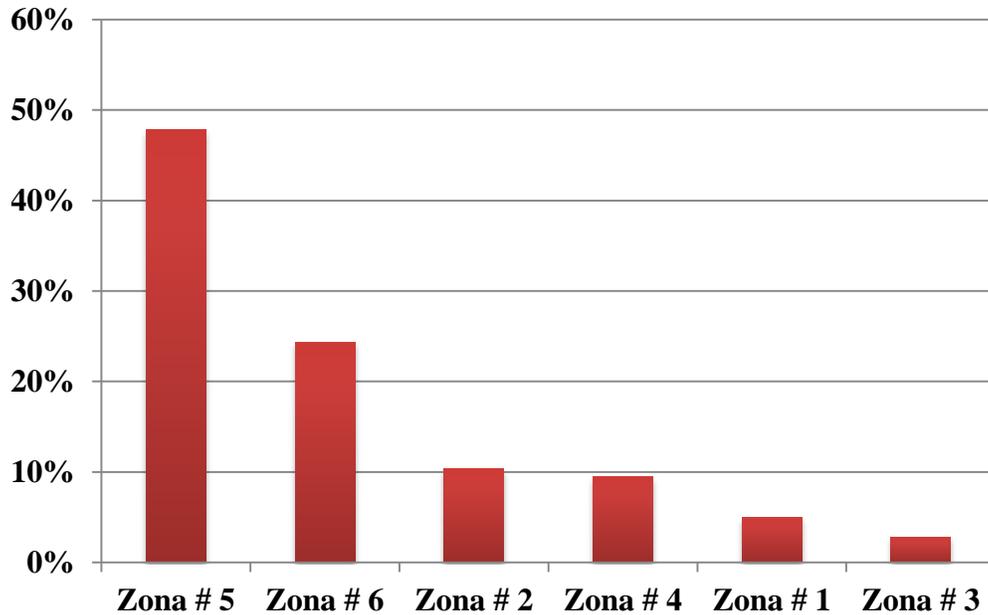


Ilustración 80. Zonas de influencia por lista de clientes de la Sucursal de San Carlos

Fuente: Elaboración propia

La lista de clientes durante los años 2006-2012 muestra que la mayoría de clientes actuales de la Sucursal de San Carlos viven en la zona de influencia número cinco que abarca los distritos de Grecia, San Ramón, Palmares, Naranjo, Sucre, Bajo Rodríguez, Zapote y Zarcero. Al contrario de la zona de influencia # 3 que abarca los distritos de: Monterrey, Guatuso y Upala.

A continuación se muestra una gráfica de la zona con mayor número de clientes de Purdy Motor San Carlos

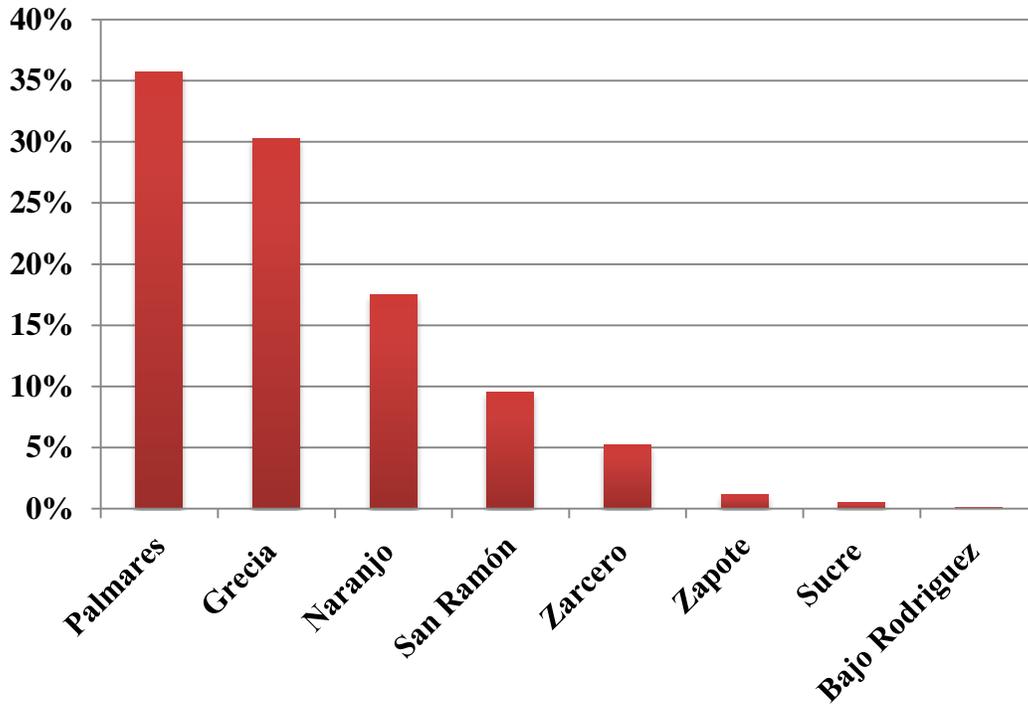


Ilustración 81. Zona de mayor influencia

Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior muestra que las regiones con mayor cantidad de clientes son Palmares y Grecia, que muestra entre 200 y 270 clientes actuales que tiene la Sucursal de San Carlos entre los años 2006-2012.

4.1.6.6 Percepción del personal de ventas y administrativo de las condiciones actuales de Purdy Motor San Carlos

Dicho apartado intenta cumplir el quinto objetivo del presente trabajo:

- ***Analizar la percepción del personal administrativo y de ventas con relación al servicio que se presta en Purdy Motor San Carlos.***

Para evaluar la percepción que tienen los colaboradores administrativos y de ventas acerca del servicio que presta Purdy Motor San Carlos se procedió a aplicar un

cuestionario. A continuación se muestran las gráficas de las principales variables del cuestionario:

➤ **Espacio físico adecuado**

Este apartado indica si el espacio físico de trabajo es apropiado para el personal de Purdy Motor San Carlos:

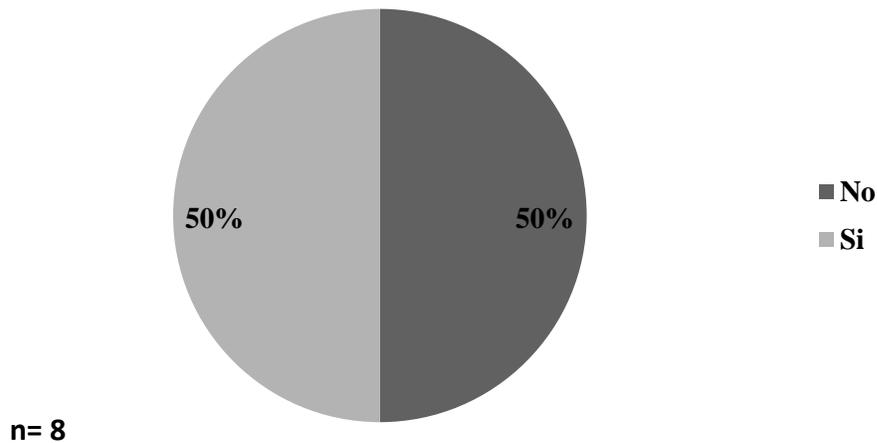


Ilustración 82. Espacio físico adecuado

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 50% del personal opina que el espacio físico no es apropiado para realizar sus actividades laborales y el otro 50% opina que el espacio en que se encuentra es el adecuado para desarrollar sus labores diarias.

➤ **Organización e eficiencia en el trabajo**

Este aspecto consiste en si los asesores de ventas y el personal administrativo consideran que son organizados e eficientes en su trabajo.

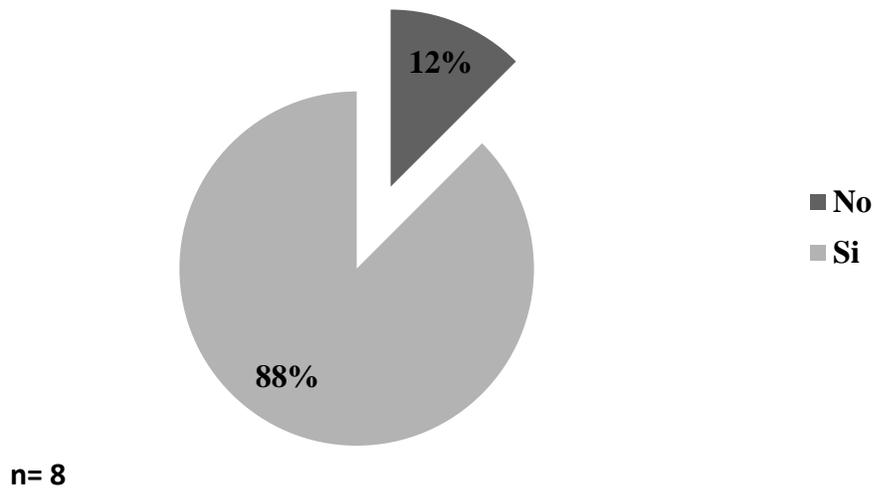


Ilustración 83. Organización e eficiencia en el trabajo

Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior indica que el 88% del personal considera que son organizados e eficientes en sus actividades diarias, mientras que un colaborador considera que es eficiente pero no organizado en su trabajo.

➤ **Conocimiento de las necesidades y deseos de sus clientes**

Dicho apartado consiste en si los asesores de ventas tienen conocimiento de las necesidades y deseos de sus clientes de cartera personal.

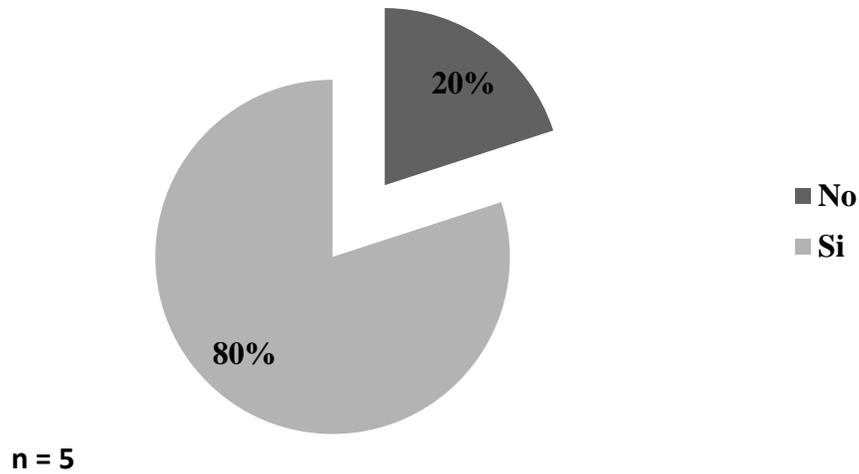


Ilustración 84. Conocimiento de las necesidades y deseos del cliente

Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior indica que el 80% del personal de ventas conoce las necesidades y deseos de sus clientes de cartera personal y el 20% del personal no comprende dichas necesidades.

➤ **Satisfacción en el trabajo**

Dicho apartado considera si el personal de ventas y administrativo se encuentra satisfecho con el trabajo realizado diariamente.

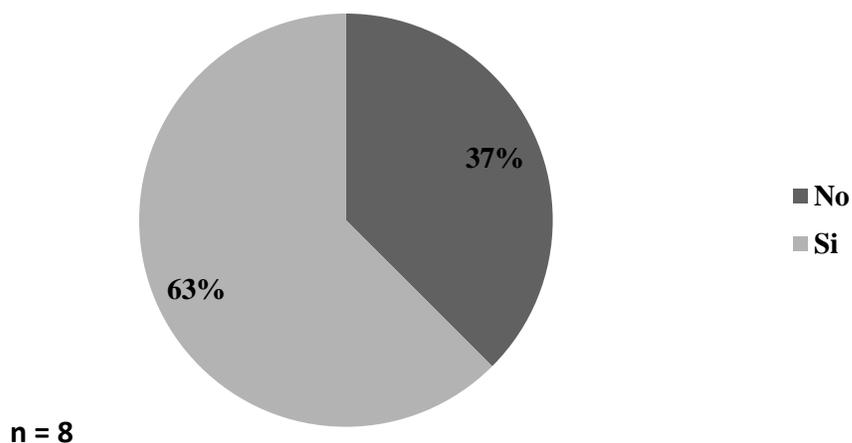


Ilustración 85. Satisfacción en el trabajo

Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica el 63% del personal administrativo y de ventas se encuentra satisfecho con el trabajo realizado diariamente y el 37% considera que el trabajo no es satisfactorio.

➤ **Colegas profesionales y competentes**

Este aspecto indica si el personal valora si sus colegas son profesionales y competentes durante la jornada laboral.

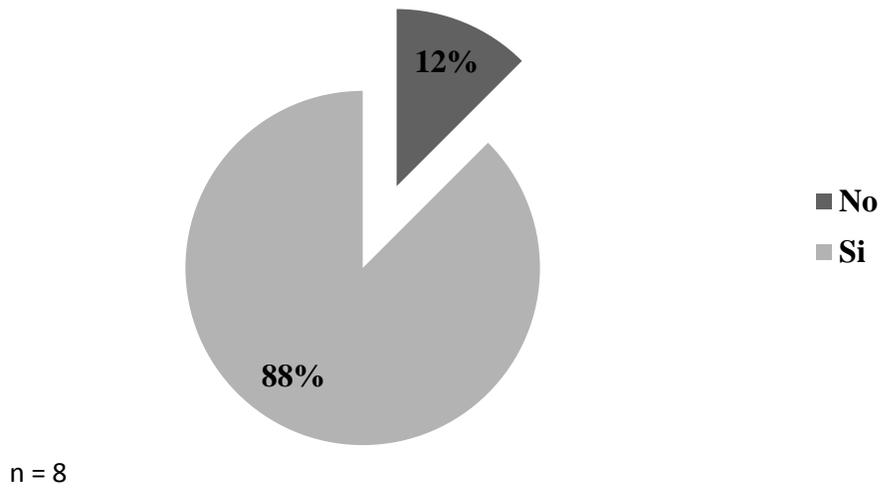


Ilustración 86. Colegas profesionales y competentes

Fuente: Elaboración propia

La gráfica indica que el 88% del personal considera que sus compañeros de trabajo son profesionales y competentes, mientras que un colaborador opina lo contrario.

4.1.6.7 Análisis de cliente incógnito en Purdy Motor San Carlos

Este aspecto pretende cumplir el sexto objetivo de la presente investigación:

- ***Evaluar el servicio al cliente que brindan los asesores de ventas, mediante la visita de clientes incógnitos en el área de ventas de Purdy Motor San Carlos.***

La participación de clientes incógnitos en Purdy Motor San Carlos se realiza con el propósito de evaluar la atención que ofrecen los asesores de ventas de la empresa. Y con el afán, de retroalimentar y mejorar la eficiencia del departamento de ventas.

En el presente trabajo participaron cinco clientes incógnitos, que visitaron la sala de ventas entre los meses de Agosto, Setiembre y Octubre. A continuación se muestran los resultados obtenidos de la evaluación por parte de los clientes a los asesores de ventas:

Tabla 30. Evaluación de Cliente Incógnito Purdy Motor San Carlos

Evaluación de Cliente Incógnito Purdy Motor San Carlos	
Calificaciones por aspecto a evaluar	
<i>Etapa : Contacto inicial</i>	
	Sucursal San Carlos
Calificación promedio de la visita	82%
Tiempo promedio de atención	15 min
Tiempo promedio de espera	Inmediato
Tiempo que mostró el vehículo	10 min
Número de visitas	5
Instalaciones	93%
Recibimiento de los clientes	100%
Evaluación del asesor	86%
Atención Inicial	87%
Presentación del vehículo	68%
Información del financiamiento	68%
Seguimiento	68%

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra los resultados obtenidos de la participación de cinco clientes incógnitos, los cuáles evaluaron a tres vendedores. La calificación promedio obtenida de las visitas de los clientes a sala de ventas es de un 82%, considerado un promedio aceptable. Además, el tiempo promedio de atención del vendedor es de 15 minutos, dicha atención debe incluir: la información del financiamiento y de garantías, explicación de las características del vehículo, consulta de tipo de vehículo y la presentación del vehículo.

Los resultados obtenidos de la evaluación para cada variable se muestran en la tabla anterior, dónde se indican las calificaciones bajas y altas de la atención que ofrecen los vendedores. En este caso, el recibimiento de los clientes, las instalaciones, la evaluación del asesor y la atención inicial obtuvieron las calificaciones altas o aceptables según la escala porcentual. Al contrario, de los aspectos como: la información del financiamiento, la presentación del vehículo y el seguimiento después de la visita que indicaron las calificaciones más bajas o no aceptables por la empresa.

4.1.6.8 Planificación de los asesores de ventas

De acuerdo a dicho apartado se pretende efectuar el séptimo objetivo del presente trabajo:

- **Determinar el grado de planificación de las actividades laborales de los asesores de ventas de Purdy Motor San Carlos.**

A continuación se muestran los resultados de la evaluación del grado de planificación de los asesores de ventas de Purdy Motor San Carlos

Tabla 31. Evaluación de planificación de vendedores de Purdy Motor San Carlos

Evaluación de planificación de Asesores de Ventas de Purdy Motor San Carlos						
	Vendedor # 1	Vendedor # 2	Vendedor # 3	Vendedor # 4	Vendedor # 5	Promedio
Cantidad de revisiones	5	5	5	5	5	
Calificación promedio de la revisión	75%	72%	76%	80%	73%	75%
Planifica sus tareas	20%	20%	60%	20%	20%	28%
Tiempos de respuesta de teléfono (tres tonos máximo)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Puntualidad con horarios de oficina	80%	40%	80%	100%	60%	72%
Pierde tiempo en sus labores	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Uso del celular	100%	60%	80%	100%	60%	80%
Coordinar sala cada vez que va a salir o programa entrega	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Puntualidad en la programación de documentos de formalización (24 horas antes entregárselo a Estela)	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Puntualidad en entrega de unidades a clientes	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Seguimiento del Sales Force	40%	40%	40%	40%	40%	40%

Capítulo IV: Análisis de la Situación Actual
Purdy Motor San Carlos

Cumple protocolo de atención telefónica	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Presentación personal	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Uso del gafete	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Tiempo de reacción en atención de clientes en patio y sala de ventas	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior indica los resultados de la evaluación del grado de planificación de los vendedores de Purdy Motor San Carlos.

Los aspectos que tienen menor calificación son: la planificación de las tareas y seguimiento del sales force. Por otra parte, los aspectos que se deberían de mejorar son: la puntualidad con horarios de oficina.

Los aspectos que son aceptables y obtuvieron la mejor calificación son: Uso del gafete, presentación personal, tiempo de reacción de clientes en patio y sala de venta, puntualidad en entrega de unidades a clientes, puntualidad en la programación de documentos de formalización, no pierden tiempo en sus labores y tiempo de respuesta del teléfono.

Por otra parte, el vendedor que obtuvo la mejor calificación de la tabla anterior es el vendedor # 4 con un 81 %, debido a que a veces planifica sus tareas durante la semana y siempre es puntual con los horarios de oficina. Al contrario, del vendedor # 2 con la calificación más baja con un 73%, ya que dicho vendedor a veces cumple con los horarios de oficina, además nunca planifica sus tareas, y casi nunca utiliza el Salesforce para dar seguimiento.

4.1.6.9 Análisis de las 7'S de la estructura del Sucursal San Carlos

Para analizar la situación actual de la sucursal se utiliza el enfoque de las 7'S, que contempla siete factores clave: Estructura, Valores compartidos (propósitos superiores compartidos), Estrategia, Estructura, Estilo de Liderazgo y Personal.

En este apartado se presentan los factores relacionados con la aplicación del modelo y sus elementos claves; se describe la situación actual, las fortalezas y las debilidades con sus respectivas oportunidades de mejora. Los resultados de la aplicación del modelo de las 7's se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 32. Resultados de la aplicación del modelo de las 7's enfocado al área de ventas

Factor	Descripción de la Situación Actual	Fortalezas	Debilidades y oportunidades de mejora
<p>Propósitos Superiores compartidos</p>	<p>- La sucursal cuenta con propósitos comunes establecidos en la misión y la visión del Grupo Purdy Motor.</p> <p>- Se cuenta con valores compartidos, y principios, códigos de ética, si tienen dudas en el momento de realizar una acción.</p> <p>También se cuenta con hábitos de cortesía para</p>	<p>- Todo el personal conoce los aspectos relacionados con la dirección estratégica de la empresa, que son aprendidos en el proceso de inducción a la sucursal.</p>	<p>No se encontraron debilidades</p>

	cumplirlos dentro y fuera de la empresa. - La sucursal		
--	---	--	--

Factor	Descripción de la Situación Actual	Fortalezas	Oportunidades de mejora (debilidades) ¹
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> - La sucursal carece de una estrategia compartida con el área de ventas. - La sucursal establece cada año un plan de trabajo para cumplir el presupuesto de ese año. - El plan de trabajo es retroalimentado, discutido por la Gerencia de la sucursal y por los empleados administrativos y de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> - La sucursal establece estrategias para mercadear cada año con el fin de cumplir el presupuesto del año siguiente, mediante la opinión del personal de ventas y administrativo. - El plan de trabajo se difunde a lo largo y ancho del departamento de ventas. 	<p>D1: Carencia de estrategias enfocadas al área de ventas.</p> <p>OM1: Implementación de estrategias para el área de ventas que ayude a incrementar la cartera de clientes y por ende al crecimiento de las ventas.</p>

¹ Una Oportunidad de Mejora en el análisis propuesto se define como una declaración de intención de mejora para las debilidades detectadas en el análisis. Para la debilidad D1 se presenta la OM1.

Factor	Descripción de la Situación Actual	Fortalezas	Debilidades y oportunidades de mejora ²
<p>Estructura</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La sucursal cuenta con su propio organigrama, donde se muestra con claridad quién reporta a quién y cómo los departamentos están divididos. - La sucursal no cuenta con un manual de procedimientos actualizado para el área de ventas. - La sucursal tiene una estructura descentralizada para la mayoría de decisiones y otras son determinadas por la Gerencia en San José. - Empleados administrativos realizan funciones que no le corresponden en su puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> - El personal conoce con claridad cuáles son sus jefes directos. 	<p>D2: Ausencia de un manual de procedimientos actualizado para el área de ventas tanto para vehículos nuevos como usados. (Manual del Vendedor)</p> <p>D3: Realización de funciones que no le corresponden a empleados administrativos.</p> <p>OM2: Actualizar el manual de procedimientos para tener una descripción detallada de las actividades que deben de seguirse en la realización de las funciones.</p>

² Para el caso de las debilidades 2 y 3 , se presenta la OM2

--	--	--	--

Factor	Descripción de la Situación Actual	Fortalezas	Debilidades y oportunidades de mejora ³
Sistemas	<p>Para el área de ventas se cuenta con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un sistema para dar seguimiento a los clientes (Salesforce) - Un sistema con el inventario, reparaciones, de vehículos nuevos y usados. (Exactus) <p>Para toda la Sucursal se utiliza un sistema de correo electrónico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los sistemas del área de ventas se encargan de brindar control, seguimiento de los clientes. Además de llevar el registro completo de los vehículos nuevos y usados. - Los sistemas presentan informes y control del seguimiento de los clientes. - Los vendedores cuentan con el sistema Sales Force donde pueden planificar sus labores y a la vez brindar seguimiento a los 	No se encontraron debilidades

³ Una Oportunidad de Mejora en el análisis propuesto se define como una declaración de intención de mejora para las debilidades detectadas en el análisis.

		clientes.	
--	--	-----------	--

Factor	Descripción de la Situación Actual	Fortalezas	Debilidades y oportunidades de mejora
<p>Estilo de Gestión</p>	<p>- La sucursal de San Carlos se caracteriza por tener un estilo de liderazgo participativo.</p>	<p>- Los empleados de ventas y administrativos participan activamente en la toma de decisiones en cuanto a implementar estrategias para mercadear y atraer más clientes a la sucursal.</p>	<p>No se encontraron debilidades</p>

Factor	Descripción de la Situación Actual	Fortalezas	Debilidades y oportunidades de mejora ⁴
Personal	<ul style="list-style-type: none"> - El personal de ventas de la sucursal consta de cuatro vendedores para vehículos nuevos y un vendedor para vehículos usados. - Existen dos vendedores (uno de vehículos usados y otro de vehículos nuevos), que tienen muy poca cartera de clientes, debido a que hace poco fueron contratados (uno en Febrero y otro en Julio 2013) 	<ul style="list-style-type: none"> - Los vendedores se encuentran calificados para realizar sus labores correctamente. 	<p>D4: Carencia de planificación de los vendedores.</p> <p>D5: Ausencia de seguimiento post-venta a clientes.</p> <p>D6: Escaso seguimiento a clientes que visitan sala de ventas.</p> <p>OM3: Mayor control por parte de la gerencia administrativa.</p>

⁴ Para las debilidades 6,7,8 y 9 se presenta la OM4

Factor	Descripción de la Situación Actual	Fortalezas	Debilidades y oportunidades de mejora ⁵
Habilidades	<p>La empresa carece de un manual de puestos.</p> <p>La empresa cuenta con la descripción de los puestos de la Sucursal.</p>	<p>La empresa cuenta con la descripción de puestos actualizada a Enero 2013.</p>	<p>D7: Ausencia de un manual de puestos.</p>

⁵ Una Oportunidad de Mejora en el análisis propuesto se define como una declaración de intención de mejora para las debilidades detectadas en el análisis.

CAPITULO V

Análisis de resultados

Análisis de Resultados

El presente capítulo detalla el diagnóstico de la situación actual analizando los resultados obtenidos del capítulo anterior de la investigación.

5. 1 Diagnóstico de la situación actual

El propósito de esta investigación es detectar anomalías o deficiencias en el departamento de ventas y en la sucursal, con el afán de incrementar el crecimiento de las ventas, mejorar la eficiencia en los procesos y la captación de nuevos clientes.

El diagnóstico evidencia los resultados obtenidos de los cuestionarios y las guías que ayudaron a recolectar toda la información necesaria para realizar la investigación. Allí se muestran los aspectos primordiales con sus respectivos parámetros establecidos en dentro de la escala porcentual, que son: aceptable, por mejorar y no aceptable, los cuáles brindan así de una forma sencilla y concisa, cuáles son las modificaciones que deben implementarse en Purdy Motor San Carlos.

Para el diagnóstico, se presentan tablas resumidas con las variables respectivas de cada cuestionario o guía de recolección de información, además incluye la calificación porcentual junto con el parámetro de evaluación correspondiente.

5.1.1 Análisis de las variables para clientes actuales de Purdy Motor San Carlos

A continuación se muestra la tabla del análisis obtenido de los clientes actuales de Purdy Motor San Carlos.

Tabla 33. Variables de atención del vendedor para clientes actuales de Purdy Motor San Carlos

Variables de atención del vendedor para clientes actuales de Purdy Motor San Carlos			
Ciente Actuales			
Variables Macro	Variables Micro	Calificación porcentual	Parámetro
Atención del vendedor	Presentación del vehículo con sus características	97%	Aceptable
	Entrega de material promocional	97%	Aceptable
	Entrega de cotización	96%	Aceptable
	Despedida del vendedor	97%	Aceptable
	Comportamiento profesional de vendedor	97%	Aceptable
	Problemas para contactarlo	92%	Aceptable
	Servicio adaptado a necesidades de cliente	93%	Aceptable
	Evacuación de dudas	99%	Aceptable
	Imagen de honestidad y confianza	96%	Aceptable
	Superación de expectativas	89%	Aceptable
	Seguimiento post venta del vendedor	78%	Por mejorar
	Seguimiento después de la visita del cliente	75%	Por mejorar

	Ofrecimiento de prueba de manejo	59%	No aceptable
--	----------------------------------	-----	--------------

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior presenta las variables fundamentales en cuanto a la atención que brindan los asesores de ventas a los clientes actuales. En general, los clientes actuales opinan que el servicio que ofrecen los asesores es bastante satisfactorio, debido a que la mayoría de aspectos anteriores se encuentran como aceptables. Como se muestra en la tabla los aspectos que se deben mejorar son:

- **Seguimiento post venta del vendedor:** Actualmente los vendedores conceden muy poco tiempo para brindar seguimiento a los clientes actuales.
En la tabla se observa que el seguimiento después de la venta se encuentra por debajo del parámetro aceptable con una calificación de un 78%, por lo tanto la empresa necesita elaborar estrategias para reforzar dicho aspecto.
- **Seguimiento después de la visita del cliente a sala de ventas:** Como se nombró anteriormente los vendedores no tienen un horario establecido para realizar seguimiento a sus clientes, tanto para clientes actuales como personas que visitan la sala de ventas. Por lo tanto, se debería tomar en cuenta para generar posibles estrategias que ayuden a mejorar este aspecto tan importante del servicio al cliente que brinden los vendedores.
- **Ofrecimiento de prueba de manejo:** En cuanto a la aplicación de la prueba de manejo antes de la adquisición del vehículo se obtuvo la calificación más baja de la tabla con un 59%, lo que significa, que el 59% de los clientes no les ofrecieron prueba de manejo antes de comprar el vehículo.

Más adelante, se proponen estrategias para cada una de las variables anteriormente mencionadas. Cabe resaltar que el 85 % de los clientes opinaron que la atención e

instalaciones de la sucursal se consideran adecuadas. Y un 74% de los clientes indicaron que actualmente los asesores brindan un buen servicio.

5.1.2 Análisis de las variables de las condiciones actuales de la sucursal

A continuación se muestra la tabla con los resultados de las variables de las condiciones actuales de la Sucursal San Carlos:

Tabla 34. Variables de las condiciones actuales de la sucursal

Variables de las condiciones actuales de la sucursal				
Sucursal				
Variables Macro	Variables Micro	Calificación porcentual		Parámetro
		Si	No	
Ambiente laboral	Satisfacción en el trabajo	63%	38%	No aceptable
	Espacio físico adecuado	50%	50%	No aceptable
	Ambiente agradable para trabajar	100%		Aceptable
	Retroalimentación por parte del supervisor	100%		Aceptable
Desempeño en el trabajo	Conocimiento del producto	100%		Aceptable
	Conocimiento de las metas a lograr cada mes	100%		Aceptable
	Organización y eficiencia en el trabajo	88%		Aceptable
	Respuesta a las objeciones de los clientes	100%		Aceptable
Servicio al cliente	Dedicación suficiente para atraer clientes		100%	No aceptable
	Conocimiento de las necesidades y deseos de los clientes de cartera personal	80%	20%	Aceptable

	Flexibilidad y consideración con los clientes	100%		Acceptable
--	---	------	--	------------

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la percepción del personal sobre el servicio que se presta en Purdy Motor es bastante satisfactorio, ya que la mayoría de aspectos se encuentran aceptables según la calificación obtenida. De acuerdo a la tabla, se observa que la variable que obtuvo la calificación más baja es el ambiente laboral por las siguientes razones:

- **Satisfacción en el trabajo:** El 63% de los colaboradores opinaron que se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan y un 38% opina lo contrario. Esto significa que 5 de 8 colaboradores se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan, mientras que 3 colaboradores están insatisfechos. Por lo tanto, se coloca un parámetro de no aceptable debido a la calificación obtenida.
- **Espacio físico de trabajo:** Según la tabla anterior el 50 % de los colaboradores no se encuentran satisfechos con el espacio físico para realizar sus labores diarias. Por lo tanto, se coloca un parámetro de no aceptable debido a la calificación obtenida.

Por otra parte, el 100% de los asesores de ventas opinan que no le dedican tiempo suficiente a atraer clientes nuevos, debido principalmente a razones de tiempo, ya que planifican la realización de otro tipo de actividades durante el día.

5.1.3 Análisis de las variables para clientes potenciales

A continuación se muestra la tabla con las variables que los clientes potenciales toman en cuenta en el momento de adquirir vehículo nuevo :

Tabla 35. Variables de decisión de compra para adquirir vehículo nuevo

Variables de decisión de compra para adquirir vehículo nuevo					
Cliente Potenciales					
Macro Variables	Micro Variables	Muy importante	Importante	Poco importante	No importante
Servicio al cliente	Servicio al cliente brindado por la agencia	62%	33%	5%	
	Servicios post venta (plan de mantenimiento)	64%	30%	4%	1%
Características del vehículo	Precio	78%	16%	4%	1%
	Diseño o apariencia del vehículo	53%	40%	5%	1%
	Seguridad	81%	14%		
	Calidad el producto	96%	4%		
	Comodidad o confort	74%	26%		
	Bienestar al conducir	67%	32%	1%	
	Lujo	16%	29%	42%	12%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla anterior los datos más relevantes son los siguientes:

1. El 62% de las personas opinan que el Servicio al Cliente de la agencia es muy importante en el proceso de compra del vehículo.
2. El 64% de las personas opinan que el Servicio Post Venta es muy importante en el proceso de compra del vehículo.

3. El 74% de las personas opinan que la comodidad o confort del vehículo es una variable muy importante en el proceso de decisión de compra de un vehículo nuevo.
4. El 78% de las personas consideran el precio como un aspecto primordial en el momento de adquirir un vehículo nuevo.
5. El 81 % de las personas exigen seguridad en el vehículo nuevo.
6. El 96% de las personas considera la calidad del producto como la variable fundamental en el momento de decisión de compra del vehículo.
7. El 42% de las personas considera el lujo como una variable poco importante en el momento de decisión de compra del vehículo.

Para obtener estos datos se realiza un cuestionario aplicado a 73 personas que podrían adquirir vehículo nuevo en el corto plazo (6 meses a 1 año). Además de los datos relevantes anteriormente mencionados se adquiere más información de las gráficas del Capítulo IV de este trabajo, los cuáles se podrían mencionar:

- El 45% de las personas opinan que Toyota es su marca preferida.
- El 52% de las personas consideran otras marcas que no son Toyota como marca preferida.
- El 38% de las personas considera que un buen servicio al cliente lo motiva para adquirir un vehículo de determinada marca.
- El 96 % de las personas opina que la calidad de la atención del vendedor lo motiva para adquirir un vehículo de determinada marca.
- El 44% de las personas consideran que la presentación o conocimiento de las características del vehículo motivan para adquirir un vehículo nuevo.

5.1.4 Evaluación del grado de planificación de los asesores de ventas de Purdy Motor San Carlos

A continuación se indica la tabla con los resultados obtenidos del grado de planificación de los asesores de ventas de Purdy Motor San Carlos:

Tabla 36. Evaluación de la planificación de vendedores

Escala de evaluación	
Aspecto a evaluar	Promedio
Tiempos de respuesta de teléfono	100%
Coordinar sala de ventas	100%
Cumple protocolo de atención telefónica	100%
Presentación personal	100%
Uso del gafete	100%
Tiempo de reacción en atención de clientes en patio y sala de ventas	100%
Pérdida de tiempo	80%
Puntualidad en la programación de documentos de formalización	80%
Puntualidad en entrega de unidades	80%
Uso del celular	80%
Puntualidad con horarios de oficina	72%
Seguimiento del Sales Force	48%
Planifica sus tareas	28%

Fuente: Elaboración propia

En la evaluación del grado de planificación de los vendedores de Purdy Motor San Carlos se obtuvieron datos importantes para retroalimentar y reforzar el personal de ventas.

Como se muestra en la tabla anterior la mayoría de aspectos se encuentran aceptables, hay cinco por mejorar y existen dos aspectos con muy baja calificación considerados no aceptables.

- **Puntualidad con horarios de oficina:** Purdy Motor cuenta con cinco vendedores actualmente, de los cuáles 1 de cada 5 es puntual en la hora de llegada a las 8 am. En cuanto a las horas de almuerzo si son bastante puntuales y llegan a la hora que les corresponde. Por lo tanto, la calificación obtenida es de un 72% por lo que se debería mejorar dicho aspecto por medio de un reloj marcador.
- **Seguimiento del Sales Force:** Como se muestra en la tabla el seguimiento del sales force tiene una calificación bastante baja de un 40% , debido a que los vendedores dedican muy poco tiempo (1 hora al día) a brindarle seguimiento a los clientes. Por lo tanto, se debería aplicar un método de evaluación por medio del sistema Sales Force de Purdy Motor.
- **Planifica sus tareas:** En cuanto a la planificación de las tareas diarias, solamente un vendedor planifica diariamente sus labores de los cinco vendedores. Como se muestra en la gráfica la desorganización de los vendedores es el principal problema de la fuerza de ventas de la sucursal.
- **Pérdida de tiempo:** Todos los vendedores tienen pérdida de tiempo en sus labores, ya sea que se distraen con el celular, hablando con los otros vendedores, entre otros.
- **Puntualidad en la entrega de documentos de formalización:** Con la entrega de documentos de formalización casi siempre entregan los documentos a tiempo a la jefa administrativa.

- **Uso del celular:** En cuanto al uso del celular que no sea con clientes solamente tres vendedores utilizan el celular de otra manera. Pero casi siempre lo utilizan para llamar a los clientes.

5.1.5 Evaluación del servicio al cliente de clientes incógnitos en Purdy Motor San Carlos

A continuación se indican las tablas de evaluación del servicio brindado al cliente incógnito por asesor de ventas:

Tabla 37. Aspectos de evaluación de clientes incógnitos

Aspectos de evaluación de clientes incógnitos		
Calificaciones por aspecto a evaluar		
<i>Etapa : Contacto inicial</i>		
	Sucursal San Carlos	
Calificación promedio de la visita	79%	
Tiempo promedio de atención	15 min	
Tiempo promedio de espera	Inmediato	
Tiempo que mostró el vehículo	10 min	
Número de visitas	5	
	Porcentaje	Parámetro
Instalaciones	93%	Aceptable
Recibimiento de los clientes	100%	Aceptable
Evaluación del asesor	86%	Aceptable
Atención Inicial	87%	Aceptable
Presentación del vehículo	68%	No aceptable
Información del financiamiento	68%	No aceptable
Seguimiento después de la visita	68%	No aceptable

Fuente: Elaboración propia

Mediante la evaluación de los vendedores por medio de la visita de cinco clientes incógnitos se obtuvo información relevante para fortalecer y reforzar la fuerza de ventas de la sucursal.

Como muestra la tabla anterior la calificación promedio de todas las visitas es de un 79%, la calificación tiene que mejorar, según la escala porcentual establecida. El tiempo promedio de atención es de 15 minutos, donde el vendedor explica ampliamente toda la información del vehículo, aclara las consultas del cliente, le muestra el vehículo y agradece la visita. Además, se debe recalcar que no existe tiempo de espera, ya que los clientes inmediatamente fueron atendidos. En cuanto al tiempo que mostró el vehículo (que no fue a todos los clientes), es de 10 minutos.

Los datos más relevantes mostrados en la tabla anterior se muestran a continuación:

- **Presentación del vehículo:** Dicho aspecto se encuentra en una calificación baja con un 68%, debido a que de los cinco clientes incógnitos a dos de ellos no les presentaron de una manera comprensible para el cliente el vehículo que deseaban consultar. Por lo tanto, la calificación anterior denota un parámetro de no aceptable.
- **Información del financiamiento:** Al igual que el aspecto anterior, los vendedores explicaron la información de financiamiento a tres clientes incógnitos, mientras que a los otros dos no se les brindó dicha información. Por lo tanto, el resultado es de un 68% con un parámetro de no aceptable.
- **Seguimiento después de la visita a sala de ventas:** Los vendedores evaluados brindaron seguimiento solamente a dos clientes incógnitos, por lo tanto la calificación obtenida es de un 68% considerada no aceptable por la escala porcentual establecida por la Gerencia.

Los asesores de ventas que dieron seguimiento lo hicieron mediante correo electrónico y realizando llamadas periódicas.

A continuación se muestran las calificaciones de los tres vendedores que fueron evaluados por los clientes incógnitos:

5.1.6 Evaluación del servicio al cliente del cliente incógnito por vendedor

A continuación se muestran las calificaciones de los tres vendedores que fueron evaluados por los clientes incógnitos:

Tabla 38. Aspectos de evaluación de clientes incógnitos por vendedor

Aspectos de evaluación de clientes incógnitos por vendedor		
Calificaciones por aspecto a evaluar		
<i>Etapa : Contacto inicial</i>		
Vendedor # 2		
Sucursal San Carlos		
Calificación promedio de la visita		57%
Tiempo promedio de atención		15 min
Tiempo promedio de espera		5 min
Tiempo que mostró el vehículo		10 min
Número de visitas		1
	Calificación porcentual	Parámetro
Recibimiento de los clientes	100%	Aceptable
Evaluación del asesor	78%	Por mejorar
Atención Inicial	36%	No aceptable
Presentación del vehículo	20%	No aceptable
Información del financiamiento	20%	No aceptable
Seguimiento	20%	No aceptable

Fuente: Elaboración propia

El vendedor # 2 obtuvo una calificación promedio bastante baja con un 57%, debido al escaso seguimiento después de la visita del cliente a sala de ventas, además el vendedor no le presentó ningún vehículo y por lo tanto no brindó información de financiamiento al cliente. El cliente incógnito realizó algunos comentarios acerca de la visita y considera que el vendedor en ningún momento mostró interés en venderle algún vehículo.

En cuanto al recibimiento del cliente, el vendedor obtuvo una calificación excelente con un 100%, ya que el cliente fue atendido inmediatamente.

La atención inicial obtuvo un 36% por lo tanto no es aceptable, debido a que el vendedor no consultó el tipo de vehículo que buscaba el cliente, ni brindó la boleta de información ya que no le mostró ningún tipo de vehículo que pudiera escoger el cliente, aunque el vendedor si le proporcionó al cliente la tarjeta de presentación.

Aspectos de evaluación de clientes incógnitos por vendedor		
Calificaciones por aspecto a evaluar		
<i>Etapa : Contacto inicial</i>		
Vendedor # 3		
Sucursal San Carlos		
Calificación promedio de la visita		86%
Tiempo promedio de atención		15 min
Tiempo promedio de espera		5 min
Tiempo que mostró el vehículo		10 min
Número de visitas		3
	Calificación porcentual	Parámetro
Recibimiento de los clientes	100%	Aceptable
Evaluación del asesor	100%	Aceptable
Atención Inicial	100%	Aceptable
Presentación del vehículo	73%	Por mejorar
Información del financiamiento	73%	Por mejorar
Seguimiento	73%	Por mejorar

Fuente: Elaboración propia

El vendedor # 3 lo evaluaron tres clientes incógnitos, por lo tanto obtuvo una calificación promedio de las visitas de un 86 % considerada aceptable de acuerdo a la escala porcentual. El recibimiento de los clientes, la evaluación del asesor y la atención inicial obtuvieron calificaciones excelentes con un 100%.

En cuanto a la presentación del vehículo con una calificación del 73%, se debe principalmente a que el vendedor mostró el vehículo a dos de los tres clientes que lo

evaluaron. Por otra parte, en cuanto a la información del financiamiento obtuvo la misma calificación con un 73%, debido a que el vendedor no le brindó la información a un cliente. Y por último, se encuentra el aspecto del seguimiento después de la visita del cliente con un 73%, ya que el vendedor mostró interés solamente con dos clientes incógnitos.

Análisis de Cliente Incógnito Purdy Motor San Carlos		
Calificaciones por aspecto a evaluar		
<i>Etapas : Contacto inicial</i>		
<i>Vendedor # 5</i>		
Sucursal San Carlos		
Calificación promedio de la visita		93%
Tiempo promedio de atención		15 min
Tiempo promedio de espera		5 min
Tiempo que mostró el vehículo		10 min
Número de visitas		1
	Calificación porcentual	Parámetro
Recibimiento de los clientes	100%	Aceptable
Evaluación del asesor	100%	Aceptable
Atención Inicial	84%	Aceptable
Presentación del vehículo	83%	Aceptable
Información del financiamiento	100%	Aceptable
Seguimiento	100%	Aceptable

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla anterior, en cuanto al vendedor # 5 presenta una calificación de 93% considerada aceptable.

Capítulo VI

Plan de Gestión

Plan de Gestión

Las empresas mediante la implementación de estrategias alcanzan las metas que a través de los objetivos se han propuesto.

El siguiente apartado pretende cumplir el último objetivo de la investigación:

- ***Formular un plan de gestión para el área de ventas del Grupo Purdy Motor Sucursal de San Carlos.***

El plan de gestión es elaborado mediante la conglomeración de los análisis desarrollados en el capítulo anterior, donde se localizaron las deficiencias, debilidades e imperfecciones que tiene la sucursal y el departamento de ventas.

El plan de optimización abarca las estrategias propuestas para dichos análisis, que cuentan con sus respectivas acciones y actividades para el departamento de ventas de Purdy Motor San Carlos.

Complementando el plan de gestión, se realiza el diagnóstico de los resultados obtenidos en las gráficas, dichos resultados se clasifican de acuerdo a la escala porcentual establecida. Además, se muestra con anterioridad a las estrategias, la base para formulación de estrategias, con el afán de definir los datos más relevantes y las posibles actividades para formular las estrategias.

7.2.1 Base para la formulación de estrategias

Para desarrollar este apartado, se procedió a utilizar la información brindada en el Capítulo V: Análisis de Resultados. A continuación se muestra la base utilizada para la formulación de estrategias del presente trabajo:

Tabla 39. Base para la formulación de estrategias

Base para formulación de estrategias			
	Dato relevante	Posibles Actividades	Referencias
Clientes actuales	Ausencia de seguimiento post venta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear puesto de Supervisor de Ventas 2. Consulta de base de datos de clientes actuales. 3. Ejecutar el seguimiento post venta establecido en el protocolo de servicio al cliente en Purdy Motor San Carlos. 	<p>(Ver Seguimiento post- venta del vendedor)</p> <p>(Ver Seguimiento post- venta del vendedor)</p>
	Capacitación necesaria para vendedores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar a los asesores de ventas en temas como: <ul style="list-style-type: none"> - Servicio al cliente (resolución de conflictos u objeciones, trato) - Leasing - Seguros - Importancia de planificar y organizar las tareas laborales - Mejorar la administración del tiempo. - Como vender en tiempos de crisis. 	<p>(Ver Aspectos a mejorar en los asesores de ventas)</p>

	Mejora de instalaciones físicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. .Extender el parqueo de la sucursal. 2. Ampliar el patio de exhibición de vehículos. 	(Ver Aspectos para mejorar en la sucursal)
Cientes potenciales	Servicio al cliente es sobresaliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir variables 2. Delimitar los segmentos de estudio 3. Definir la herramienta de recolección de información 	(Ver Aspectos que motivan en la compra de vehículo nuevo)
Cliente incógnito	Deficiente presentación de las características del vehículo a los clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elegir la técnica de recolección de información oportuna para evaluar a los vendedores en el aspecto de presentación del vehículo hacia el cliente, que se encuentre acorde al protocolo establecido por Purdy Motor. 2. Ofrecer capacitaciones a los vendedores 3. Realizar un sondeo a personas interesadas en la compra de vehículo. 	(Ver Análisis de cliente incógnito en Purdy Motor San Carlos)

	<p>Escasa información de financiamiento</p>	<p>1. Seleccionar la técnica de investigación para evaluar a los vendedores en cuanto al ofrecimiento de la información de financiamiento al cliente, que se encuentre acorde al protocolo de servicio al cliente de Purdy Motor. 2. Generar alianzas estratégicas con los ejecutivos bancarios para envío de información a las personas interesadas.</p>	<p>(Ver Análisis de cliente incógnito en Purdy Motor San Carlos)</p>
	<p>Ausencia seguimiento después de la visita del cliente</p>	<p>1. Crear puesto de Supervisor de Ventas 2. Evaluar el seguimiento por medio del sistema Sales Force semanalmente a los vendedores.</p>	<p>(Ver Análisis de cliente incógnito en Purdy Motor San Carlos)</p>
<p>Vendedores</p>	<p>Carencia de seguimiento del sistema sales force</p>	<p>1. Crear puesto de Supervisor de Ventas. 2. Evaluar a los vendedores de acuerdo ítems seleccionados del Sistema Sales Force.</p>	<p>(Ver Planificación de los asesores de ventas)</p>

	Carencia de planificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer puesto de Supervisor de Ventas. 2. Creación de bitácora para corroborar la entrega de documentos de formalización a la jefa administrativa, con el propósito entregar el expediente completo. 	(Ver Planificación de los asesores de ventas)
Sucursal	Insatisfacción laboral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un estudio de clima organizacional en la Sucursal. 2. Capacitar al personal administrativo y de ventas para el manejo del trato con el cliente, forma de realización de procedimientos, manejo de problemas, entre otros. 	(Ver Satisfacción en el trabajo)
	Dedicación nula para atraer nuevos clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consultar bases de datos de clientes potencialmente atractivos. 2. Realizar campañas de captación de clientes empresariales, realizando reuniones con empresas para la búsqueda de nuevos negocios que se puedan concretar. 3. Crear puesto de asesor de ventas externo 	

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior indica los datos relevantes obtenidos de la aplicación de cuestionarios y las guías de recolección de información representadas por medio de las gráficas mostradas en el Capítulo V: Análisis de Resultados. Además, se muestra las posibles actividades a realizar, junto con las referencias de cada dato relevante colocado dentro de la tabla.

A continuación se muestran las matrices de objetivos estratégicos para cada uno de los objetivos específicos del presente trabajo. Cada una de las matrices incluye: las estrategias, objetivos, metas, acciones estratégicas y actividades a realizar.

7.2.2 Matriz para Clientes Potenciales

La matriz de despliegue de objetivos estratégicos para clientes potenciales que se muestra a continuación indica las estrategias principales que se generaron de los resultados proporcionados por el Capítulo V: Análisis de Resultados.

Matriz de Despliegue de Objetivos de Mercadeo				
Cientes Potenciales				
Estrategia	Objetivo (el resultado o producto esperado)	Meta propuesta	Acciones Estratégicas (Iniciativas, proyectos o actividades que se deben ejecutar)	Actividades a realizar para cada iniciativa
Evaluar los factores críticos de éxito para la decisión de compra de vehículos	Facilitar a la gerencia y vendedores los aspectos críticos por los cuales un cliente potencial se decide a comprar.	Realizar al menos cada año un estudio o sondeo para identificar los aspectos relevantes de compra de los clientes potenciales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir variables 2. Delimitar los segmentos de estudio 3. Definir la herramienta de recolección de información 	<ol style="list-style-type: none"> 2.1 Dividir el mercado de acuerdo al tipo de cliente. 3.1 Aplicar cuestionario o un sondeo al segmento de estudio seleccionado

Ilustración 87. Matriz de despliegue de objetivos estratégicos para Clientes Potenciales

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en el capítulo V, generaron una estrategia en cuanto al análisis realizado para clientes potenciales (todas las personas que podrían adquirir vehículo nuevo en el corto plazo). El dato más relevante mostrado en la base para formular estrategias es: el servicio al cliente es sobresaliente para adquirir un vehículo nuevo, debido a que obtuvo la calificación más alta en los aspectos que motivan para adquirir un vehículo nuevo.

Por otra parte, en el análisis para clientes potenciales se clasificaron seis variables en cuanto al grado de importancia en el momento de adquirir un vehículo nuevo y las personas entrevistadas tomaron como muy importantes estas variables: la calidad del producto, la seguridad del vehículo y el precio. (Ver [Calidad del producto](#), [Seguridad](#), [Precio](#))

7.2.3 Matriz para clientes actuales

A continuación se muestra la matriz de despliegue de objetivos estratégicos con sus respectivas estrategias, actividades, metas, objetivos y acciones o iniciativas que se necesitan cumplir para el mejoramiento del servicio al cliente para los clientes actuales.

Tabla 40. Matriz de despliegue de objetivos de mercadeo para Clientes Actuales

Matriz de Despliegue de Objetivos de Mercadeo				
Clientes Actuales				
Estrategia	Objetivo (el resultado o producto esperado)	Meta propuesta	Acciones Estratégicas (Iniciativas, proyectos o actividades que se deben ejecutar)	Actividades a realizar para cada iniciativa
<p>Incrementar la satisfacción del cliente brindando un seguimiento oportuno a los clientes actuales de Purdy Motor San Carlos.</p>	<p>Reforzar el seguimiento post venta actualmente brindado a clientes actuales, mediante el cumplimiento del protocolo de servicio al cliente establecido por Purdy Motor.</p>	<p>1. Mejorar el seguimiento post venta que ofrecen los asesores de ventas en un 95% en 6 meses aproximadamente.</p>	<p>1. Crear puesto de Supervisor de Ventas (Ver Anexo 3) 2. Consulta de base de datos de clientes actuales. 3. Ejecutar el seguimiento post venta establecido en el protocolo de servicio al cliente en Purdy Motor San Carlos.</p>	<p>1. 1 Creación del perfil de Supervisor de Ventas. 1. 2 Verificar la existencia de presupuesto para la implementación del nuevo puesto. 1.3 Contratación de la persona idónea para el puesto anterior. 1.4 Asignar a la persona contratada las funciones que requiere el puesto. 2.1 Establecer días concretos para realizar llamadas a los clientes actuales incluidos en el sistema Sales Force. 2.2 Comunicar constantemente a clientes actuales cuando la sucursal realiza actividades como: Ferias, fiestas para clientes y exposición de línea nueva de vehículos</p>

Matriz de Despliegue de Objetivos de Mercadeo				
Cientes Actuales				
Estrategia	Objetivo (el resultado o producto esperado)	Meta propuesta	Acciones Estratégicas (Iniciativas, proyectos o actividades que se deben ejecutar)	Actividades a realizar para cada iniciativa
Capacitar a los asesores de ventas	Mejorar la atención a clientes actuales por medio de la capacitación a los asesores de ventas en temas de servicio al cliente, organización y planeación de tareas, conocimiento del vehículo,	1. Incrementar la satisfacción al cliente en un 95% por medio del mejoramiento de la información brindada por los vendedores.	1. Capacitar a los asesores de ventas en temas como: - Servicio al cliente (resolución de conflictos, trato) - Leasing - Seguros - Importancia de planificar y organizar las tareas laborales - Mejorar la administración del tiempo. - Como vender en tiempos de crisis.	1.1 Determinar los objetivos de la capacitación. 1.2 Determinar el número de personas que requieren entrenamiento. 1.3 Coordinar con la Gerencia si existe presupuesto. 1.4 Coordinar con la Gerencia la aprobación. 1.5 Determinar el costo de las capacitaciones y los viáticos de los colaboradores.
Aumentar la satisfacción del cliente, mediante la mejora de la infraestructura física de la Sucursal de Purdy Motor San Carlos	Ampliar las instalaciones físicas de Purdy Motor San Carlos	1. Modernizar la infraestructura física de la sucursal en 24 meses plazo.	1. Extender el parqueo de la sucursal. 2. Ampliar el patio de exhibición de vehículos.	1. 1 Cotizar el monto aproximado para ampliar el parqueo de la sucursal. 2. 1 Cotizar el monto aproximado para expandir el patio de exhibición de vehículos.

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior presenta tres estrategias que ayudan a incrementar la satisfacción de los clientes actuales y cada una coincide un solo objetivo: el mejoramiento de la atención de los vendedores para los clientes actuales de Purdy Motor San Carlos.

7.2.4 Matriz de la percepción del personal sobre la Sucursal Purdy Motor San Carlos

La matriz de despliegue de objetivos estratégicos que se muestra a continuación indica las estrategias para mejorar las relaciones entre colaboradores y el clima organizacional, con el objetivo de mejorar el desempeño y la productividad del personal administrativo y de ventas.

Tabla 41. Matriz de despliegue de objetivos de mercadeo para la Sucursal

Matriz de Despliegue de Objetivos de Mercadeo				
Percepción del personal Administrativo y de Ventas de la Sucursal				
Estrategia	Objetivo (el resultado o producto esperado)	Meta propuesta	Acciones Estratégicas (Iniciativas, proyectos o actividades que se deben ejecutar)	Actividades a realizar para cada iniciativa
Disminuir la insatisfacción laboral	Incrementar la satisfacción laboral por medio de un clima organizacional adecuado.	1. Incrementar el número de colaboradores satisfechos en un 100%.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un estudio de clima organizacional en la Sucursal. 2. Capacitar al personal administrativo y de ventas para el manejo del trato con el cliente, forma de realización de procedimientos, resolución de conflictos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Definir las variables del estudio 1.2 Determinar las razones de insatisfacción laboral de los colaboradores. 1.3 Modificar las condiciones laborales dependiendo de los factores responsables de la insatisfacción laboral, ya sea en la supervisión, la compensación o el diseño del puesto. 2.1 Determinar los objetivos de la capacitación. 2.2 Determinar el número de colaboradores que necesitan entrenamiento en este aspecto. 2.3 Coordinar con la Gerencia las capacitaciones que se pueden brindar. 2.4 Coordinar con el Gerente si se aprueban o desaprueban las capacitaciones. 2.5 Determinar el costo de las capacitaciones y los viáticos de los colaboradores.

Matriz de Despliegue de Objetivos de Mercadeo

Clientes incógnitos

Estrategia	Objetivo (el resultado o producto esperado)	Meta propuesta	Acciones Estratégicas (Iniciativas, proyectos o actividades que se deben ejecutar)	Actividades a realizar para cada iniciativa
Incrementar la atracción de clientes nuevos	Implementar estrategias que incrementen la cartera de clientes de los asesores de ventas de Purdy Motor San Carlos.	1. Aumentar la atracción de nuevos clientes en un 75% en 1 año aproximadamente.	1. Consultar bases de datos de clientes potencialmente atractivos. 2. Realizar campañas de captación de clientes empresariales, realizando reuniones con empresas para la búsqueda de nuevos negocios que se puedan concretar. 3. Crear puesto de asesor de ventas externo	1.1 Buscar bases de datos en bancos, colegios profesionales, cooperativas, empresas privadas y públicas, entre otros. 1.2 Llamar a los clientes potenciales incluidos en las bases de datos respectivas. 2.1 Seleccionar empresas potenciales dentro de las zonas de influencia de Purdy Motor San Carlos. 2.2 Organizar reuniones con el personal encargado de proveeduría para concertación de negocios a corto o mediano plazo. 2.3 Brindar seguimiento a dichas empresas. 3.1 Creación de puesto de Asesor de Ventas Externo. 3.2 Verificar la existencia de presupuesto para la creación del puesto anterior. 3.3 Contratación de la persona idónea para el puesto. 3.4 Asignar a la persona contratada las funciones que demanda el puesto.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la percepción del personal administrativo y de ventas se considera entre los datos relevantes la creación de dos estrategias: en primera instancia, acerca del clima laboral de la empresa, mientras que la segunda es con el objetivo de incrementar el desempeño de los vendedores.

7.2.5 Matriz de análisis de clientes incógnitos

A continuación se puede observar la matriz de despliegue de objetivos estratégicos del análisis de clientes incógnitos que contiene las estrategias para incrementar la satisfacción de los clientes que visitan la sala de ventas, por medio de la evaluación de los asesores.

Tabla 42. Matriz de despliegue de objetivos de mercadeo de servicio al cliente de Purdy Motor San Carlos

Matriz de Despliegue de Objetivos de Mercadeo				
Cliente Incógnito				
Estrategia	Objetivo (el resultado o producto esperado)	Meta propuesta	Acciones Estratégicas (Iniciativas, proyectos o actividades que se deben ejecutar)	Actividades a realizar para cada iniciativa
Mejoramiento de la presentación del vehículo hacia los clientes	Presentar el vehículo a los clientes de acuerdo al protocolo establecido en Purdy Motor San Carlos.	Mejorar la presentación del vehículo en un 100% en 6 meses aproximadamente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elegir la técnica de recolección de información oportuna para evaluar a los vendedores en el aspecto de presentación del vehículo hacia el cliente, que se encuentre acorde al protocolo establecido por Purdy Motor. 2. Ofrecer capacitaciones a los vendedores 3. Realizar un sondeo a personas interesadas en la compra de vehículo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Evaluar a los vendedores por medio del método de observación durante una semana. 2.1. Determinar el número de vendedores que necesitan entrenamiento en este aspecto. 2.2 Coordinar con la Gerencia las capacitaciones que se pueden brindar para el mejoramiento de la calidad del servicio al cliente. 2.3 Coordinar con el Gerente si se aprueban o desaprueban las capacitaciones. 2.4 Determinar el costo de las capacitaciones y los viáticos de los colaboradores. 3.1. Definir las variables 3.1. Delimitar el segmento de estudio

Matriz de Despliegue de Objetivos de Mercadeo

Clientes incógnitos

Estrategia	Objetivo (el resultado o producto esperado)	Meta propuesta	Acciones Estratégicas (Iniciativas, proyectos o actividades que se deben ejecutar)	Actividades a realizar para cada iniciativa
<p style="text-align: center;">Incrementar la satisfacción del cliente comunicando eficazmente la información de financiamiento a los clientes</p>	<p>Ofrecer al cliente la información de financiamiento que establece el protocolo de servicio que indica Purdy Motor.</p>	<p>Mejorar la información de financiamiento brindada a los clientes en un 90% en 6 meses aproximadamente.</p>	<p>1. Seleccionar la técnica de investigación para evaluar a los vendedores en cuanto al ofrecimiento de la información de financiamiento al cliente, que se encuentre acorde al protocolo de servicio al cliente de Purdy Motor. 2. Generar alianzas estratégicas con los ejecutivos bancarios para envío de información a las personas interesadas.</p>	<p>1.1. Evaluar a los vendedores por medio del método de observación durante una semana.</p>

<p>Reforzar el seguimiento del vendedor después de la visita del cliente</p>	<p>Aumentar la satisfacción del cliente brindando un seguimiento oportuno después de la visita del cliente a sala de ventas.</p>	<p>Mejorar el seguimiento después de la visita del cliente en un 95% en 8 meses aproximadamente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear puesto de Asistente o Coordinador de Ventas. 2. Evaluar el seguimiento por medio del sistema Sales Force semanalmente a los vendedores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1 Creación del perfil de puesto de Asistente o Coordinador de Ventas 1. 2 Verificar si existe presupuesto para la creación del puesto anterior. 1.3 Contratación de la persona idónea para el puesto anterior. 1.4 Asignarle a la persona contratada las funciones que conlleva el puesto anterior. 2.1 Asignar ítems específicos del sistema Sales Force para evaluar el seguimiento.
---	--	--	---	---

Fuente: Elaboración propia

7.2.6 Matriz de la planificación de los asesores de ventas

La matriz de planificación de los asesores de ventas presenta una serie de estrategias y actividades a realizar, con el afán, de evaluar a los vendedores en cuanto al grado de organización que tiene cada uno, de acuerdo a una serie de aspectos establecidos por la Gerencia de la Sucursal.

Tabla 43. Matriz de objetivos de mercadeo de la planificación de los asesores de ventas

Matriz de Despliegue de Objetivos de Mercadeo				
Planificación de Asesores de Ventas				
Estrategia	Objetivo (el resultado o producto esperado)	Meta propuesta	Acciones Estratégicas (Iniciativas, proyectos o actividades que se deben ejecutar)	Actividades a realizar para cada iniciativa
Estructurar el sistema de planificación de los asesores de ventas	Implementar herramientas para el mejoramiento de la productividad de los asesores de ventas en la planificación de sus tareas.	1. Verificar semanalmente si los vendedores completan la bitácora de planificación. 2. Mejorar la planificación de los vendedores en un 90% en 6 meses aproximadamente.	1. Establecer puesto de Supervisor de Ventas. 2. Implementación de bitácora para corroborar la entrega de documentos de formalización a la jefa administrativa, con el propósito entregar el expediente completo. (Ver Anexo 1) 3. Creación de bitácora para control de actividades diarias. (Ver Apéndice 6)	1. 1 Creación del perfil de puesto de Asistente o Coordinador de Ventas. 1. 2 Verificar la existencia de presupuesto para el establecimiento del puesto anterior. 1.3 Contratación de la persona idónea para el puesto anterior. 1.4 Asignar a la persona contratada las funciones que demanda el puesto. 2.1 Completar la bitácora diariamente. 2.2 Evaluar la bitácora semanalmente.

Matriz de Despliegue de Objetivos de Mercadeo				
Planificación de los Asesores de Ventas				
Estrategia	Objetivo (el resultado o producto esperado)	Meta propuesta	Acciones Estratégicas (Iniciativas, proyectos o actividades que se deben ejecutar)	Actividades a realizar para cada iniciativa
Reforzar el seguimiento de los vendedores en la plataforma de clientes Sales Force de Purdy Motor San Carlos	Evaluar el seguimiento de los vendedores por medio del sistema Sales Force de Purdy Motor San Carlos	1. Realizar evaluaciones semanales del seguimiento de los vendedores en el Sales Force, con el fin de incrementar la eficiencia en un 95%.	1. Crear puesto de Supervisor de Ventas. 2. Evaluar a los vendedores de acuerdo ítems seleccionados del Sistema Sales Force.	1. 1 Creación del perfil de puesto de Asistente o Coordinador de Ventas. 1. 2 Verificar la existencia de presupuesto para la creación del puesto anterior. 1.3 Contratación de la persona idónea para el puesto. 1.4 Asignar a la persona contratada las funciones que demanda el puesto. 2.1. Elegir los ítems del Sistema Sales Force necesarios para evaluar el seguimiento de los vendedores.

Fuente: Elaboración propia

La matriz anterior indica los dos aspectos con la calificación más baja de la guía (Ver [Planificación de los asesores de ventas](#)), por lo que se tomaron como referencia para generar estrategias para dichos aspectos. Además, se observan los objetivos, metas, acciones y las actividades para dichas estrategias. En una de las actividades a realizar se pretende

crear el puesto de supervisor de ventas, con el propósito de reforzar la eficiencia y la creatividad en el departamento de ventas al dedicarse una puesto totalmente a dicho departamento. Ya que se demuestra que la Gerente no tiene el tiempo suficiente para controlar, evaluar y realizar actividades para captación de clientes nuevos. (Ver [Apéndice 7](#))

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

7.1.1 Análisis de la Situación Actual

1. En este apartado se determinó que existen deficiencias en el departamento de ventas que está afectando la eficiencia de dicho departamento y el crecimiento de las ventas.
2. Se determinó que la zona de influencia con mayor cantidad de clientes de la Sucursal es la Zona # 5 que abarca los distritos de: Grecia, San Ramón, Palmares, Naranjo, Sucre, Bajo Rodríguez, Zapote y Zarcero. Y de dicho distritos los que tiene mayor cantidad de clientes son: Grecia y Palmares, que muestra entre 200 y 270 clientes actuales que tiene la Sucursal de San Carlos entre los años 2006-2012.
3. La zona de influencia que tienen menos clientes es la Zona # 3 que abarca los distritos de: Guatuso, Upala y Monterrey.
4. Se concluyó que el servicio al cliente que brinda la sucursal de Purdy Motor San Carlos, es superior a la de sus sucursales homólogas o a su competencia directa que es: Grupo Q- Kia Motors- Agencia Datsun.
5. Se determinó que la decisión del BCCR de evitar una excesiva expansión del crédito en el sector privado puede afectar el crecimiento de las ventas de vehículos a nivel nacional.
6. Se demostró que se debe mejorar el clima organizacional dentro de la compañía, especialmente para el personal administrativo y de ventas.
7. Los clientes actuales se encuentran conformes con las instalaciones físicas de la sucursal y con la atención de los vendedores.

8. Se determinó que se debe mejorar el seguimiento de los vendedores, tanto en la plataforma para clientes (*Sales Force*), como después de la visita del cliente a sala de ventas y seguimiento post venta a clientes actuales.

7.1.2 Análisis de la competencia directa

1. Se evidenció que los habitantes de Ciudad Quesada tienen como preferencia la marca Toyota con un 45% de las personas entrevistadas.
2. El mayor competidor en Ciudad Quesada para Purdy Motor Sucursal San Carlos es el Grupo Q.
3. En cuanto a la evaluación del asesor del servicio la calificación más alta de la competencia directa de Purdy Motor San Carlos es la Agencia Datsun.
4. De acuerdo a las sucursales que se visitaron, en cuanto al aspecto de presentación del vehículo por parte del vendedor, el Grupo Q obtuvo la calificación más alta, debido a que dicho vendedor ofreció al cliente inmediatamente la prueba de manejo del vehículo requerido por el cliente.

7.1.3 Análisis de los clientes potenciales

1. Se demostró que las variables que las personas toman más importancia para comprar un vehículo nuevo son:
 - a. La calidad del vehículo
 - b. La seguridad del vehículo
 - c. El precio del vehículo

2. También se concluye que los aspectos que motivan a las personas para comprar un vehículo son: la atención al cliente de la sucursal, la calidad de la atención del vendedor, y el conocimiento del vendedor por las características del vehículo.
3. Se concluyó que las principales razones por las que las personas no adquirieron un vehículo marca Toyota son: porque el precio es muy alto para las extras que brindan los vehículos (en comparación con la competencia), y el precio de los repuestos es bastante alto.
4. Actualmente la mayoría de personas en Ciudad Quesada consideran no adquirir vehículo nuevo en el corto plazo (6 meses a 1 año).
5. La mayoría de personas que consideran adquirir vehículo nuevo en el corto plazo piensa comprarlo en Ciudad Quesada, y no en otras zonas del país.
6. Las personas que consideran adquirir vehículo nuevo en el corto plazo, piensan comprarlo por medio de la modalidad de financiamiento y no ha contado.
7. El tipo de vehículo que la mayoría de personas consideran adquirir en el corto plazo es el SUV (4x4 ó 4x2).

7.1.4 Análisis de los clientes actuales

1. Se demostró que la atención al cliente en sala de ventas es aceptable por parte de los vendedores. Pero se debe mejorar aspectos como: el seguimiento, la presentación del vehículo y la información de financiamiento que brindan a los clientes.
2. La mejora de la infraestructura física de la Sucursal y la espera de llamadas por teléfono puede incrementar la satisfacción al cliente.

3. Existe carencia de seguimiento para los clientes actuales por parte de los asesores de ventas de la Sucursal.
4. La implementación de capacitaciones para los vendedores puede aumentar la satisfacción de los clientes actuales de la Sucursal.

7.1.5 Análisis de la percepción del personal administrativo y de ventas sobre el servicio que presta la Sucursal.

1. Existe insatisfacción laboral por parte del 38% del personal de ventas y administrativo de la Sucursal.
2. Se demostró que el 50% del personal administrativo y de ventas presenta insatisfacción con el espacio físico de trabajo.
3. La mayor parte del personal considera que son eficientes y organizados con su trabajo diariamente.
4. El personal de ventas considera que no tienen el tiempo suficiente para captar nuevos clientes.

7.1.6 Grado de planificación de los vendedores

1. Se determinó que el grado de planificación de los vendedores es deficiente, debido a que los asesores no consiguen el tiempo suficiente para planificar diariamente.
2. Se demostró que existe impuntualidad en los horarios de oficina por parte de los vendedores, especialmente en horarios de entrada.

3. Los vendedores no utilizan la plataforma de clientes *Sales Force*. Por lo tanto, no incluyen las Oportunidades del cliente dentro del sistema, principalmente porque no tienen tiempo de realizarlo.
4. El vendedor con la mejor calificación del grado de planificación que obtuvo es el vendedor # 4, debido a que a veces planifica sus labores diarias. Y el vendedor que obtuvo la calificación más baja en la evaluación es el vendedor # 2.

7.1.7 Análisis de la evaluación del cliente incógnito a Purdy Motor San Carlos

1. Se evidenció la falta de información de financiamiento para los clientes por parte de los vendedores de la sucursal, algunos vendedores si brindan información otros no.
2. Se determinó una deficiente presentación del vehículo para los clientes por parte de los asesores de ventas de la sucursal.
3. Se determinó que algunos vendedores no brindan el seguimiento requerido para después de la visita del cliente a sala de ventas de la Sucursal.
4. Se demostró que el vendedor # 2 no mostró interés sobre el cliente incógnito.

7.1.7 Plan de Gestión para Purdy Motor San Carlos

1. Se desarrolló el plan de gestión para la Sucursal de Purdy Motor San Carlos con sus respectivas estrategias, objetivos, metas, acciones y actividades a realizar.

Recomendaciones

1. Para la toma de decisiones en la puesta en práctica de cualquier estrategia en la empresa, debe de considerar esta investigación como uno de los instrumentos para la toma de decisiones más esenciales como base para la implementación.
2. Se recomienda la implementación de cada una de las estrategias finales definidas en las matrices elaboradas en el Capítulo VI. implementándolas junto con las actividades dispuestas para cada uno de los apartados.
3. Para la toma de decisiones en la ejecución o no de cualquier estrategia deben considerarse todas aquellas variables y sub variables que obtuvieron los porcentajes más altos y que favorecen la compañía.
4. Se recomienda realizar al menos cada año un estudio con el fin de determinar los aspectos relevantes de compra que motivan a los clientes potenciales a adquirir un vehículo nuevo.
5. Se sugiere solicitar la plaza para el puesto de Supervisor de Ventas, debido a que la Gerencia de la Sucursal no cuenta con el tiempo suficiente para controlar, evaluar y atender a los cinco asesores de ventas de la sucursal durante la semana. Para ello se muestra el Cuadro de Distribución de Trabajo elaborado para el puesto de Gerente de Sucursal (Ver [Apéndice 8](#)). Y se compara con el perfil de puesto de supervisor de ventas (Ver [Anexo 3](#)).

Y por medio del nuevo puesto se puede mejorar el seguimiento en la plataforma de clientes *Sales Force* que actualmente brindan los vendedores. Además, se podría realizar actividades de mercadeo para captar más clientes. Al atribuirles mayores controles y supervisión específicamente para el departamento de ventas

se puede incrementar la satisfacción del cliente, al dedicar el 100% del tiempo a que los vendedores realicen sus labores de la manera correcta y como establece el protocolo de servicio al cliente de Purdy Motor. (Ver [Anexo 2](#))

6. Se recomienda seleccionar una técnica de recolección de información oportuna para evaluar a los vendedores en los aspectos de presentación del vehículo e información de financiamiento hacia el cliente, que se encuentre acorde al protocolo establecido por Purdy Motor.
7. Efectuar actividades distintivas a la competencia con cierta frecuencia mensual, en las cuales se permita a los clientes tener un mayor acercamiento a la empresa.
8. Se aconseja capacitar a los asesores de ventas en temas como:
 - Servicio al cliente (resolución de conflictos, trato al cliente)
 - Leasing
 - Seguros
 - Como vender en tiempos de crisis.
 - Organización del tiempo
9. Se recomienda ampliar las instalaciones físicas de la sucursal: ampliar el parqueo para clientes y modernizar el patio de exhibición de vehículos.
10. Actualización de la base de datos de los clientes empresariales y las personas con las que se tiene contacto, esto con el afán de poseer una mejor comunicación entre empresas de la zona.
11. Realizar un estudio de competencia (benchmarking), en el cual se logren definir las fortalezas de la competencia junto con las debilidades, en las cuales se puede atacar a dichas empresas.

- 12.** Se recomienda consultar y actualizar bases de datos de clientes potencialmente atractivos.
- 13.** Desarrollar un estudio de clima organizacional en la Sucursal.
- 14.** Capacitar al personal administrativo y de ventas para el manejo del trato con el cliente, forma de realización de procedimientos, resolución de conflictos.
- 15.** Se recomienda utilizar un reloj marcador para reducir la impuntualidad de los asesores de ventas en los horarios de entrada a la Sucursal.

IX. Literatura consultada

- biblio3.url.edu.gt/*. (2006). Recuperado el 28 de Julio de 2013, de <http://biblio3.url.edu.gt/Publico/Libros/ADMestrategicaypolitica/01.pdf>
- Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*.
- Armstrong , G., & Kotler , P. (2003). *Fundamentos de Marketing* (Sexta ed.). México .
- Banco Central de Costa Rica. (2013). <http://www.bccr.fi.cr/>. Recuperado el 31 de Julio de 2013, de http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica_monetaria_inflacion/Programa_Macroeconomico_2013_14.pdf
- Baraybar, r. F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*. España .
- Biasca, R. E. (2005). *Gestisn De Cambio: El Modelo Biasca: Organizational Improvement And Change*.
- Bohlander, G., & Snell , S. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Catorce ed.). México .
- Carrión Maroto , J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. España .
- Casado Días , A. B., & Sellers Rubio, R. (2010). *Introducción al Marketing*. España .
- Castells, M. A. (2012). *Dirección de ventas*. Madrid , España .
- Centro Centroamericano de Población de la Universidad de Costa Rica e Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2002). <http://ccp.ucr.ac.cr/>. Recuperado el 07 de Agosto de 2013, de <http://ccp.ucr.ac.cr/bvp/pdf/proye/distrital.pdf>
- Eric De La Parra, M. M. (2005). *Estrategias de ventas y negociación*.
- Fernández, Sanchez , E. (2010). *Administración de Empresas con un enfoque interdisciplinario* (Primera ed.). Madrid, España .
- Francés, A. (2006). *Estrategia Y Planes Para La Empresa: Con El Cuadro de Mando Integral* (Primera ed.). México .
- Fred, & R, D. (2003). *Administración Estratégica* (Novena ed.). México .
- Grinnell. (1997).
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. Distrito Federal , Mexico .

- Hitt, Black , & Porter . (2006). *Administración* (Novena ed.). México .
- Hueso, A., & Cascant, J. M. (2012). *www.riunet.upv.es*. Recuperado el 13 de 08 de 2013, de Metodología y Técnicas Cualitativas de Investigación:
http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%C3%ADa%20y%20t%C3%A9cnicas%20cuantitativas%20de%20investigaci%C3%B3n_6060.pdf?sequence=3
- Hunger , & Wheelen . (2007). *Administración Estratégica y política de negocios*. México .
- J. Gitman , L., & Ulate S. , R. (2008). *Administración Financiera* (Primera ed.). México .
- Kotler, P. (2003). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*.
- Kotler, P., & Armstrong , G. (2009). *Marketing. Versión Lationamérica* (Segunda ed.). México .
- L. Berenson , M., C. Krehbiel, T., & M. Evine , D. (2006). *Estadística para administración*.
- Martin, M. A. (2007). *Liderazgo emprendedor*.
- Martinez Pedros , D., & Milla Gutierrez , A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral*.
- Martinez Pedros, D., & Milla Gutierrez , A. (2012). *Mapas Estratégicos*. España .
- Michael B. Metzger, V. D. (2007). *Gerencia estratégica de mercadeo*.
- Michael B. Metzger, V. D. (2007). *Gerencia Estratégica de Mercadeo*.
- MIDEPLAN. (2012). *www.mideplan.go.cr*. Recuperado el 31 de julio de 2013, de
<http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/08062de5-050b-4e71-a502-93a0fe412c83/Proyecciones.pdf>
- Muñoz Torres , M., & González , M. (2010). *Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa*. España .
- Namakforoosh, M. N. (2000). *Metodología de la Investigación* (Segunda ed.).
- Naresh K. Malhotra, J. F. (2004). *Investigación de mercados*.
- O'Shaughnessy, J. (1991). *Marketing competitivo: un enfoque estratégico*.
- Ostelwalder , A., & Pigneur , Y. (2012). *Tu modelo de negocio*. España.
- Robbins, & Coulter . (2005). *Administración*. México .
- Rodríguez Valencia , J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*.
- Serna, M. d. (2003). *Orientación a mercado. Un modelo desde la perspectiva de aprendizaje* .

www.elfinanciero.cr.com. (s.f.). Recuperado el 03 de Agosto de 2013, de
http://www.elfinancierocr.com/finanzas/Evolucion-Tasa-Basica-
Pasiva_10_237076291.html

X. Apéndices

Apéndice 1

Cuestionario para clientes potenciales

Cuestionario # __

Como parte de una investigación sobre el Grupo Purdy Motor en la Sucursal de San Carlos, se requiere obtener información acerca de la percepción que podrían tener sus clientes potenciales.

Esta investigación es realizada con el fin de mejorar la eficiencia en el servicio y satisfacer las necesidades personales de sus clientes potenciales.

Los datos que se brinden serán estrictamente confidenciales.

A. Adquisición de vehículo en los últimos meses

1. ¿Ha considerado o considera adquirir vehículo nuevo en los últimos seis meses?

() Si. Pase a la pregunta 2

1

<input type="checkbox"/> No. Pase a la pregunta 4	2
---	---

B. Lugar de adquisición del vehículo

2. ¿Para adquirir el vehículo consideraría comprarlo en Ciudad Quesada?

<input type="checkbox"/> Sí.	1
<input type="checkbox"/> No.	2
Otro lugar de compra: _____	
<input type="checkbox"/> No sé todavía	3

C. Forma de pago del vehículo

3. ¿Cuál sería la forma de pago para adquirir el vehículo?

<input type="checkbox"/> Contado	1
<input type="checkbox"/> Financiado	2
<input type="checkbox"/> No sé todavía	3

D. Preferencia de tipo de vehículo

4. ¿Cuál tipo de vehículo le gusta adquirir?

<input type="checkbox"/> SUV (4x4 y 4x2)	1
<input type="checkbox"/> Sedán	2
<input type="checkbox"/> Pick up	3
<input type="checkbox"/> Hatchback	4
Otro especifique _____	

E. Preferencia de marca

5. ¿Cuál es su marca preferida de vehículo? ¿Por qué?

F. Variables de decisión de compra

6. Marque con una X las variables que toma en cuenta en el momento de decisión de compra del vehículo.

Aspecto/ Calificación	Muy importante	Importante	Poco importante	No importante
Precio				
Diseño o apariencia				
Seguridad del vehículo				
Comodidad o confort				
Bienestar al conducir				
Lujo				
Servicio al cliente de la agencia				
Servicios post-venta (planes de mantenimiento)				

G. Aspectos que motivan en la compra de un vehículo nuevo

7. ¿Cuáles aspectos de la agencia considera le motivaría en la compra de un vehículo de determinada marca?

8. ¿Cuáles aspectos del vendedor considera le motivaría en la compra de un vehículo de determinada marca?

-
9. Si no coloca la marca Toyota en su marca preferida de vehículo. Indique el por qué no compraría un vehículo de marca Toyota.
-
-
-

Muchas gracias por el tiempo invertido en completar este cuestionario

Apéndice 2

Cuestionario sobre la percepción del servicio del Grupo Purdy Motor en la Sucursal de San Carlos

Cuestionario # __

Como parte de una investigación sobre la compra de vehículos en San Carlos, se requiere obtener información acerca de la percepción que tienen los clientes de Purdy Motor del servicio que brinda la empresa, con el fin de mejorar la eficiencia en el servicio y satisfacer las necesidades personales de sus clientes actuales.

Los datos que se brinden serán estrictamente confidenciales.

Compra de vehículos

a. Antigüedad del cliente

1. ¿Cada cuánto adquiere vehículos en la Sucursal de San Carlos?

<input type="checkbox"/> En los últimos 5 años	1
<input type="checkbox"/> En los últimos 4 años	2
<input type="checkbox"/> En los últimos 3 años	3
<input type="checkbox"/> En los últimos 2 años	4
<input type="checkbox"/> En el último año	

b. Tipo de Vehículo

2. ¿Cuál tipo de vehículo ha adquirido?

<input type="checkbox"/> SUV (4X4 y 4X2)	1
<input type="checkbox"/> Sedán	2
<input type="checkbox"/> Pick up	3
<input type="checkbox"/> Hatchback	4
Otro especifique _____	

c. Atención del vendedor

3. Utilizando una escala del 1 al 10, donde 1 es la menor y 10 la mayor nota que puede asignar, por favor califique los siguientes aspectos del comportamiento de los vendedores en la sucursal de Purdy Motor San Carlos.

Saludo / Bienvenida	
Preguntas para conocer sus necesidades	
Presentación del vehículo con sus respectivas características	
Ofrecimiento de prueba de manejo	
Entrega de material promocional	
Entrega de cotización	
Despedida	
Seguimiento a su visita	

4. ¿Considera que el vendedor obtuvo un comportamiento profesional durante el proceso de compra del vehículo?

No 1

Especifique: _____

Si 2

5. ¿Considera que el servicio brindado por el vendedor se adapta a sus necesidades como cliente?

No 1

Especifique: _____

Si 2

6. ¿Considera que tiene problemas con el vendedor para contactarlo? Para qué pueda responder sus demandas

No 1

Si 2

7. ¿Considera que el personal brinda una imagen de honestidad y confianza?

No 1

Especifique: _____

Si 2

8. ¿Considera que el vendedor brinda una respuesta a sus necesidades y problemas durante la compra del vehículo?

No 1

Especifique _____

Si 2

9. ¿Considera que el personal se muestra dispuesto a evacuar sus dudas de una manera oportuna y amable?

No 1

¿Por qué? _____

Si 2

10. ¿La forma como lo trató el vendedor supera sus expectativas como cliente?

() No 1

Especifique: _____

() Si 2

11. ¿Considera que el seguimiento post- venta que brinda el vendedor cumple con sus necesidades?

() No 1

¿Por qué? _____

() Si 2

12. ¿Cuáles aspectos considera se deberían mejorar en la sucursal?

13. ¿Cuáles aspectos considera se deberían mejorar en los asesores de ventas?

GRACIAS POR SU TIEMPO INVERTIDO EN COMPLETAR ESTE CUESTIONARIO

Apéndice 3

Cuestionario sobre la percepción del personal del Grupo Purdy Motor en la Sucursal de San Carlos

Cuestionario # __

Como parte de una investigación realizada en el Grupo Purdy Motor en la Sucursal de San Carlos, se ha emprendido una autoevaluación para sus colaboradores, donde se pretende desarrollar estrategias para mejorar su desempeño y el servicio que brindan a sus clientes.

Estamos solicitando a los colaboradores dedicar de 5 a 10 minutos para completar el cuestionario adjunto. El cuestionario es parte importante en el proceso de recolección de datos.

Los datos que se brinden serán estrictamente confidenciales.

A. Espacio físico de trabajo

1. ¿Considero que el espacio físico es el más adecuado para realizar mis labores?

() No 1

Especifique: _____

() Si	2
--------	---

B. Desempeño en el trabajo

2. ¿Conozco realmente los beneficios y virtudes que tiene mi producto para los clientes?

() No 1

Especifique: _____

() Si	2
--------	---

3. ¿Considero que soy una persona organizada y eficiente con mi trabajo?

No 1

Si 2

4. ¿Conozco las metas que tengo que lograr cada mes?

No 1

Si 2

5. ¿Conozco las necesidades y deseos que tiene mis clientes de cartera personal?

No 1

Si 2

6. ¿Recibo retroalimentación positiva y negativa por parte de mi supervisor?

No 1

Si 2

7. ¿Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo diariamente?

No 1

¿Por qué?: _____

() Si 2

8. ¿Considero que podría atraer más clientes a la cartera personal?

() No 1

() Si 2

9. ¿Comprendo muy bien los objetivos que tengo que cumplir para este año 2013?

() No 1

Especifique _____

() Si 2

10. ¿Considero que le dedico el tiempo suficiente para atraer clientes a la empresa?

() No 1

¿Por qué? _____

() Si 2
¿De qué manera?

11. ¿Considero que Purdy Motor de San Carlos tiene un ambiente agradable para trabajar?

() No 1

¿Por qué?

Si

2

12. ¿Considera que sus colegas son profesionales competentes y calificados?

No

1

Especifique :

Si

2

C. Atención al cliente

13. ¿Considero que soy una persona considerada y flexible con mis clientes?

No

1

¿Por qué?

Si

2

14. ¿Considero que el servicio que se proporciona a los clientes podría mejorarse?

No

1

¿Por qué?

Si

2

¿De qué manera?

15. ¿Considero que respondo correctamente a las objeciones de mis clientes?

() No 1
 ¿Por qué? _____

() Si 2

Muchas Gracias por el tiempo invertido en completar este cuestionario

Apéndice 4

Guía del cliente incógnito para Purdy Motor San Carlos						
Etapa Visita # Aspectos a evaluar	Contacto inicial					
Instalaciones	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Observaciones
Áreas externas en buenas condiciones						
Áreas internas en buenas condiciones						
Escritorio ordenado						
Sucursal limpia						
Iluminación adecuada						
Temperatura agradable						
Debidamente rotulada						
Espacio de parqueo						
Total						

Recibimiento de los clientes							Observaciones
Tiempo promedio de atención	5 minutos						
Saludo							
Sala de espera							
Tiempo de espera	inmediato						
Total							
Evaluación del asesor		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Observaciones
Pregunta datos del cliente							
Vendedor se presenta con su nombre							
Gafete de identificación							
Exc. Presentación personal							
Lenguaje formal							
Dirigió por el nombre							
Mantén contacto visual							
Cordial y amable							
Imagen profesional							
Anuente a responder							
Despidió y agradeció visita							
Total							
Atención Inicial		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Observaciones
Consulta de tipo de vehículo							
Consulta de uso del vehículo							
Boleta de información							
Atención a consultas							
Tarjeta de presentación							
Total							
Presentación del vehículo		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Observaciones
Mostraron vehículo							
Explicación de características							
Vigencia de garantía							
Cobertura de garantía							
Condiciones de garantía							
Plan de mantenimiento							
Servicios post-venta							
Tiempo mostró el vehículo							
Total							

Información de financiamiento	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Observaciones
	Consultaron forma de pago					
Menciona promoción o descuento						
Ofrece financiamiento						
Menciona condiciones						
Informa requisitos						
Menciona entidades financieras						
Subtotal						
Total	0					
Calificación promedio de la visita	0,000000					

Apéndice 5

Guía para evaluar la planificación del asesor de ventas Purdy Motor San Carlos			
Nombre :			
Puntos a calificar			
Excelente	5		
Muy bueno	4		
Bueno	3		
Regular	2		
Malo	1		
Aspectos a evaluar		Puntaje	Observaciones
1	Planifica sus tareas		
2	Realiza labores de acuerdo al plan de trabajo		
3	Tiempos de respuesta de teléfono (tres tonos máximo)		
4	Puntualidad con horarios de oficina		
5	Pierde tiempo en sus labores		

6	Uso del celular		
7	Coordinar sala cada vez que va a salir o programa entrega		
8	Puntualidad en la programación de documentos de formalización (24 horas antes entregárselo a Estela)		
9	Puntualidad en entrega de unidades a clientes		
10	Seguimiento del Sales Force		
11	Cumple protocolo de atención telefónica		
13	Presentación personal		
14	Uso del gafete		
15	Tiempo de reacción en atención de clientes en patio y sala de ventas		
Total			
Calificación promedio de la revisión			

Apéndice 6

Control de Trabajo Diario

Codigo del Asesor	Actividad del Dia			
	<input type="checkbox"/> Dia Base/Atencion a Clientes de Sala	<input type="checkbox"/> Gira/Visita a Clientes	Entregas	<input type="checkbox"/> Capacitacion
			<input type="checkbox"/> En Sala	<input type="checkbox"/> Fuera de Sucursal
				<input type="checkbox"/> FERIA

Seguimiento del Sales Force						
<input checked="" type="checkbox"/> 8:00 a.m.	<input type="checkbox"/> 9:00 a.m.	<input type="checkbox"/> 10:00 a.m.	<input type="checkbox"/> 11:00 a.m.	<input type="checkbox"/> 2:00 p.m.	<input type="checkbox"/> 3:00 p.m.	<input type="checkbox"/> 4:00 p.m.
<input type="checkbox"/> 5:00 p.m.						
Nombre del Cliente	Codigo	Detalle				

Coordinación de Extras						
<input type="checkbox"/> 8:00 a.m.	<input type="checkbox"/> 9:00 a.m.	<input type="checkbox"/> 10:00 a.m.	<input type="checkbox"/> 11:00 a.m.	<input type="checkbox"/> 2:00 p.m.	<input type="checkbox"/> 3:00 p.m.	<input type="checkbox"/> 4:00 p.m.
<input type="checkbox"/> 5:00 p.m.						
Nombre del Cliente	Código	Extra	Detalle			

Llamada de Seguimiento Post-Ventas						
<input type="checkbox"/> 8:00 a.m.	<input type="checkbox"/> 9:00 a.m.	<input type="checkbox"/> 10:00 a.m.	<input type="checkbox"/> 11:00 a.m.	<input type="checkbox"/> 2:00 p.m.	<input type="checkbox"/> 3:00 p.m.	<input type="checkbox"/> 4:00 p.m.
<input type="checkbox"/> 5:00 p.m.						

Inclusión en Sales Force						
<input type="checkbox"/> 8:00 a.m.	<input type="checkbox"/> 9:00 a.m.	<input type="checkbox"/> 10:00 a.m.	<input type="checkbox"/> 11:00 a.m.	<input type="checkbox"/> 2:00 p.m.	<input type="checkbox"/> 3:00 p.m.	<input type="checkbox"/> 4:00 p.m.
<input type="checkbox"/> 5:00 p.m.						

Coordinación de Avaluo				Coordinación	
<input type="checkbox"/> Revision de Cosevi	<input type="checkbox"/> Revision de Registro Civil y de la Propiedad	<input type="checkbox"/> Visto Bueno del Precio con Don Fernando	<input type="checkbox"/> Taller Quincho	<input type="checkbox"/> Taller Sucursal	

Asignación de Fechas de Alistado						
<input type="checkbox"/> 8:00 a.m.	<input type="checkbox"/> 9:00 a.m.	<input type="checkbox"/> 10:00 a.m.	<input type="checkbox"/> 11:00 a.m.	<input type="checkbox"/> 2:00 p.m.	<input type="checkbox"/> 3:00 p.m.	<input type="checkbox"/> 4:00 p.m.
<input type="checkbox"/> 5:00 p.m.						

Coordinación con el Banco						
<input type="checkbox"/> Envio de Factura Proforma	<input checked="" type="checkbox"/> Llenado de la Información por Parte del Cliente	<input type="checkbox"/> Carta de Aprobacion/Carta de Entrega	<input type="checkbox"/> Visto Bueno del Banco			
Coordinacion con Asistente Administrativa		Coordinacion con Formalizadora		Coordinacion de Entrega con el Cliente		
<input type="checkbox"/> Fechas de Alistado	<input type="checkbox"/> Traslado de Unidades	<input type="checkbox"/> Entregas	<input type="checkbox"/> Abogados	<input type="checkbox"/> Re-Inspeccion/Avaluo	<input type="checkbox"/> Revision de COSEVI	<input type="checkbox"/> Revision de Registro Civil y Propiedad

Entrega de Unidades				
Nombre del Cliente	Codigo de Unidad	Hora de Entrega	Forma de Pago	Entrega del Vehiculo

Apéndice 7
Cuadro de Distribución de Trabajo

Puesto: Gerente de Sucursal

Secuencia	Descripción	Actividad Principal	Horas x semana
1	Revisar OP y seguimiento de vendedores en Sales Force	Revisión sistema Sales Force	5 horas
2	Pendientes y atención de quejas con clientes	Atención de clientes	16 horas
3	Revisión asuntos administrativos	Revisión asuntos administrativos	5 horas
4	Visto Bueno créditos	Aprobación/Desaprobación Créditos	2 horas
5	Envío de correos	Envío de correos	3 horas
6	Cierre de mes/presupuesto	Cierre de mes/ presupuesto	
7	Pendientes de vendedores en Sales Force	Revisión sistema Sales Force	5 horas
8	Atención casos de vendedores	Atención vendedores	12 horas
9	Coordinar actividades de mercadeo (ferias)	Coordinar actividades de mercadeo	3 horas
10	Revisión y firma de caja chica	Revisión y firma de caja chica	2 horas

Total Semanal de horas	53 horas
-------------------------------	-----------------

XI. Anexos

Anexo 1

CHECK LIST PARA FORMALIZACIÓN			
	Check		
	✓	x	N/A
1. Datos para crear o actualizar el cliente			
· Nombre Completo (Extranjeros pueden tener sólo un apellido)			
· Número de cedula			
· Dirección Exacta			
· Números Telefónicos			
· Correo Electrónico			
· Estado Civil			
· Profesión			
· Lugar de Trabajo			
· Fecha Nacimiento			
2. Documentos Requeridos para Formalización	✓	x	N/A
· Copia Cédula			
· Estudio del TSE			
· Cotizaciones de las extras que lleva el vehículo, independientemente si son regalías o que paga el cliente			
· La Hoja de resumen de la oportunidad en Sales Force debe ser igual a las condiciones del plan de venta			
· La Lista de precio aplica según fecha de separación o lista actualizada			
· El Contrato de negociación ya debe de aportar la firma del Gerente			
· Crédito Purdy aprobado por Don Alexander Rodríguez y Don Jorge Ramírez (si aplica)			
· Recibos de cancelación en el expediente			
· Boleta elección de placas con el respectivo recibo de dinero por \$100 (si aplica)			
3. Persona Jurídicas	✓	x	N/A
· Personería Jurídica (1 mes de vigencia)			
· Copia Cedula Representante Legal			
· Traslado de anticipos si se requiere			
· Estudio Registro de la Sociedad para verificar los Impuestos están al día			
4. Financiamiento Prendario	✓	x	N/A
· Carta aprobación u Orden de Compra			

· Carta de entrega (casos BNCR, BCR, BAC)			
· SCOTIA y CAFSA No requieren carta de Entrega			
· Acuerdo de Asamblea en caso de que el vehículo salga inscrito a nombre de una sociedad y el deudor sea el representante de la sociedad			
5. Financiamiento Leasing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
· Orden de Compra			
· Carta Entrega			
· Recibido Conforme			
6. Recibo de Vehículos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A
· Estudio CSV (Libre impugnaciones y partes)			
· Estudio Registro Nacional (Libre anotaciones y gravámenes)			
· Estudio Estado Civil y Derecho en el registro Nacional			
· VB de Don Fernando Paris del precio del vehículo a recibir (imprimir correo de Don Fernando)			
· Estudio Carfax si es versión Americana			
· Prueba Fugas después de los 200,000KM o 150,000M			
· RTV al Día			
· Marchamo al día.			
· Copia cedula del Dueño Registral			
· Copia personería vigente (si aplicara)			
· Estudio Registro de la Sociedad para verificar los Impuestos están al día (si aplica)			
· Mínimo 2 llaves			
· Herramientas			
· Gata			
7. Recibido de vehículos prendados	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A
· Proyección Formal			
· Ç para liberación prenda			
· Casos con el BAC, carta autorizando destrucción Prenda			
8. Recibos de vehículos Leasing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
· Proyección Formal			
· Carta original dirigida al banco autorizando el traspaso del vehículo a favor de Purdy			
9. Recibido de vehículos exonerados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
· Póliza Liquidación de Impuestos			

Anexo 2

PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE				
		Check		
		✓	✗	N/A
1. PREVENTA				
	a. Recibimiento			
	Saludo			
	Me presenté por el nombre y puesto que desempeño			
	Entrega su tarjeta de presentación (puede ser en el momento)			
	b. Contacto inicial			
	Identifico al tipo de cliente, necesidad y expectativas			
	Identifico el tipo de vehículo de interés y empiezo a llenar la preventa Japonesa			
	Escucho con atención las consultas y comentarios			
	Identifico la finalidad del uso del vehículo y las características de la persona que lo va a manejar			
2. PRESENTACION DEL VEHICULO				
	a. Conceptos			
	Muéstrele el vehículo de interés al cliente			
	Resalte las características de nuestros vehículos (información Técnica)			
	Comunique al cliente el tema de promociones y descuentos			
	Comunique las condiciones para tener derechos de garantía			
	Comunique sobre el plan de mantenimiento			
	Servicio Post-Venta (incluyendo donde puede recibirlos)			
	Informe al cliente sobre la vigencia y cobertura de la garantía			
	Indague sobre la forma de pago			
	Informe sobre los bancos aprobados con los que se puede realizar el depósito para la separación del vehículo			

	Ofrezca siempre financiamiento con entidades y señale los requisitos			
	Tiempo de atención para mostrar el vehículo			
	Entregue la carpeta con material informativo (cotización impresa, tarjeta de colores, catálogo, Plan de Financiamiento disponible de acuerdo a la necesidad del cliente)			
	Envío información por email si el cliente así lo requiere			
	Consulte al cliente la forma que desea ser contactado para dar seguimiento adecuado			
b. Prueba de manejo				
	Brinde la opción de realizar la prueba de manejo solo en los casos que el cliente lo solicite			
	Consulte con el superior inmediato por la aprobación de la prueba			
	Tome en cuenta las restricciones a la hora de coordinar la prueba de manejo: horas pico, lluvia, noche, restricción de placas			
	Si la prueba de manejo se realiza en otra sucursal para que sea atendido y no se sienta perdido			
	En el momento de la prueba, tener a mano de los papeles del carro, AGV, licencia de conducir la cual tiene que estar al día			
	El cliente tiene que firmar la boleta de prueba de manejo			
	Explique el recorrido, tiempo de duración y la forma de conducción adecuada			
	Durante el recorrido resalte las características del vehículo de acuerdo al tipo de cliente y lo que a éste le interesa			
	Consulte al cliente sobre su opinión del vehículo, ej: ¿cómo se siente?, ¿cómo siente el vehículo?, ¿es lo que usted necesita?			
	Atienda las consultas específicas de su cliente			
	De seguimiento en busca de la venta			
3. AVALUO VEHICULO				
	Conozca el tipo de vehículos que cumplen requisitos mínimos para avalúo			
	Coordine cita con el cliente interesado y el proceso de avalúo			
	Explique el proceso de avalúo: temas a revisar, duración, equipos o instrumentos utilizados, prueba de carretera, condición legal del automóvil			
	Atienda a preguntas y comentarios			
4. TRAMITE VENTA				

	Ofrezca accesorios para el vehículo (ofrecerlo siempre sin presionar)			
	Comunique el monto por separación del vehículo			
	Comunique las modalidades de pago posible (efectivo, depósito, tarjeta hasta por us\$1,000)			
	Verifique si ya se encuentra incluido en la base de datos, si ya esta incluido verificar datos en base de datos. Si hay cambios indicar a responsable de cambios en base de datos			
	Si es cliente por primera vez, tome los datos personales completos para llenar hoja de negociación: nombre, cédula, números de teléfono (casa, trabajo, fax, celular), dirección de correspondencia exacta, email, lugar de trabajo, estado civil, profesión. Si el cliente ya está en la base, tome los datos y actualice la información correspondiente			
	Firme y haga firmar al cliente la hoja de negociación en la que se estipulan todos los pormenores de la transacción			
	Informe monto final a pagar por el vehículo y que la negociación es en dólares pagaderos al tipo de cambio del día de la facturación			
	Informar al cliente el tipo de cambio que se va utilizar (Tipo de cambio Purdy Motor).			
	Informe al cliente el tiempo necesario a la hora de entregarle el vehículo (mínimo 1 hora)			
	Coordine la fecha de entrega del vehículo a nivel interno			
	Coordine con el abogado la realización de la documentación legal, envíe todos los datos de forma detallada y correcta			
	De seguimiento en general a todo el proceso de entrega del vehículo			
5. ENTREGA DEL VEHICULO				
	De una cita en día y hora exacta para la entrega del vehículo			
	Explique claramente los servicios de post venta, los talleres de servicio más cercanos, la primera revisión post venta de 1000 km y link con sistema de citas. (resaltar preferencia cuando lo vuelva a vender y un costo mayor de venta)			
	Informe sobre lugar y proceso de entrega del vehículo (firma de factura de entrega por parte del cliente y placas provisionales).			
	Realice la formalización de los papeles con el abogado			
	Revise el vehículo con el cliente y brindar información detallada sobre el funcionamiento en términos de			
		® Ver detalles de carrocería		
		® Funcionamiento de las luces		

	® Radio			
	® Accesorios			
	® Llanta de repuesto			
	® Herramientas			
	® Movimiento de asiento			
	® Detalles particulares de cada vehículo			
	Informe al cliente sobre los papeles que debe entregar en caso de que sea detenido por un tráfico			
	Entregue las llaves del vehículo original y copia			
	Aclare nuevamente el tema de garantías			
	Cualquier detalle del vehículo que quede pendiente debe estar anotado en la hoja de SAC			
	Responda a preguntas del cliente			
6. SEGUIMIENTO POST VENTA				
	Comuníquese con el cliente en los siguientes 8 días posteriores a la entrega del vehículo, para conocer su percepción del mismo y evacuar posibles consultas			
	Realice el seguimiento de los pendientes revisando la hoja SAC			

Anexo 3



PURDY MOTOR S.A. Descripción de Puestos	DPT-LIB-ADM-05 Páginas 1 de 2 Fecha: 23/03/12
---	---

APROBACIONES	SUPERIOR INMEDIATO
TITULAR:	GERENTE DE SUCURSAL

Nombre del Puesto	JEFE DE VENTAS
Jefe Inmediato	GERENTE DE SUCURSAL
Sección	LIBERIA
Departamento	VENTAS DE VEHICULOS
Gerencia	----- <i>Manuel Castro</i>

<p>I. MISIÓN</p> <p>Hacer del Departamento de Ventas un área altamente efectiva, en cuanto al cierre de negocios, para lograr alcanzar el presupuesto anual establecido. Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos que rigen esta área.</p>
<p>II. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Encargado de la adecuada capacitación de los Asesores de Venta a su cargo. Debe establecer la meta anual de presupuesto en conjunto con el Gerente de la Sucursal y el Gerente de Sucursales. Debe definir objetivos claros y la estrategia a seguir para lograr alcanzar la meta de presupuesto. Recibe y hace fluir toda la información que se genere de la Gerencia de la Sucursal, Gerencia de Sucursales, Producción y Dirección Comercial a los Asesores de Venta. Actualiza según corresponda en tiempo, los sistemas manuales, visuales o tecnológicos de la proyección y cierre de ventas (preventiva, Sale Force, pizarras)



<ol style="list-style-type: none"> Define metas individuales para cada Asesor y programa evaluaciones de desempeño que le permitan trabajar oportunidades de mejora. Supervisa que cada Asesor cumpla con las políticas, procedimientos y requisitos que requiere el Departamento (descuentos, regalías, promociones, expedientes, registro de información en sistema, etc.) Se asegura del cumplimiento de horarios de oficina, ferias y el adecuado uso del uniforme y demás distintivos de la empresa. Controla las unidades de vehículos nuevos y usados que se tienen en inventario, para mejorar ventas con una adecuada exhibición, y que la rotación mejore las utilidades de la sucursal. Se realiza mínimo un inventario total quincenal (Patio, vendidos, préstamos, talleres, con problemas y consignación). Coordina el Orden y Distribución de vehículos en las áreas de exhibición. Coordina las entregas de vehículos, alistado, con el lavador, de acuerdo a los compromisos con los clientes. Coordina con el Técnico de Avalúos revisiones diarias a los vehículos del inventario para programar restauraciones menores. Coordina la de reparaciones de vehículos usados Ingresa los movimientos de inventario de vehículos en el sistema: por traslados, separados, préstamos, etc. Coordina con el Técnico de Avalúos las diferencias de los avalúos de verificación. Verifica la documentación necesaria para poder transportar o vender el vehículo como: Tarjeta Circulación, RTV, Poderes, Boleta Traslado, Placa AGV, estudio de registro y entrega al encargado de documentos para su archivo correspondiente. Lleva a cabo separaciones, solicitud de desalmacenaje y alistados. Coordina los traslados de vehículos con el Departamento de Operaciones. Asigna precio de recibo de vehículos usados según avalúo previo, el Purdy Book o coordinado con la Gerencia de Usados. Autoriza un rango de descuento de acuerdo a la política de descuentos de la
--

