



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA**

**FACULTAD DE INGENIERÍAS Y TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN**

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TEMA:

**DISEÑO DE LOS PROCESOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL
PROGRAMA -CENTRO DE DESARROLLO DE NEGOCIOS (BDC)- EN
LA GESTIÓN DE VENTAS DE VEHÍCULOS NUEVOS DE MARCA
CHEVROLET BASADO EN LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMBOK EN
LA CONCESIONARIA AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. (ASSA) DE
LA CIUDAD DE AMBATO EN EL PERÍODO 2019-2020**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Industrial

Autor:

Paredes Román Bryan Sebastián

Tutor:

Ing. Cuenca Navarrete Leonardo Guillermo, Mg.

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Paredes Román Bryan Sebastián, declaro ser autor del Trabajo de Titulación con el nombre “Diseño de los procesos para la implementación del programa - Centro de Desarrollo de Negocios (BDC)- en la gestión de ventas de vehículos nuevos de marca Chevrolet basado en las buenas prácticas del PMBOK en la concesionaria Automotores de la Sierra S.A. (ASSA) de la ciudad de Ambato en el período 2019 – 2020”, como requisito para optar al grado de Ingeniero Industrial y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 16 días del mes de diciembre de 2020, firmo conforme:

Autor: Bryan Sebastián Paredes Román

Firma: 

Número de Cédula: 180426744 – 9

Dirección: Los Crisantemos y Av. los Guaytambos, Ficoa, Ambato, Tungurahua.

Correo Electrónico: bryanparedes@indoamerica.edu.ec

Teléfono: +593 9 99 086 284 – (03) 2 512 839

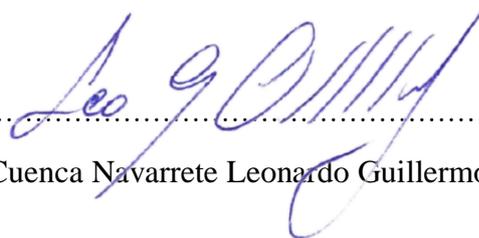
APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “**DISEÑO DE LOS PROCESOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA -CENTRO DE DESARROLLO DE NEGOCIOS (BDC)- EN LA GESTIÓN DE VENTAS DE VEHÍCULOS NUEVOS DE MARCA CHEVROLET BASADO EN LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMBOK EN LA CONCESIONARIA AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. (ASSA) DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL PERÍODO 2019 – 2020**” presentado por Paredes Román Bryan Sebastián, para optar por el Título de Ingeniero Industrial,

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Ambato, 5 de octubre de 2020.



Ing. Cuenca Navarrete Leonardo Guillermo, Mg.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero Industrial, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 16 de diciembre de 2020



.....
Paredes Román Bryan Sebastián

180426744 – 9

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “DISEÑO DE LOS PROCESOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA -CENTRO DE DESARROLLO DE NEGOCIOS (BDC)- EN LA GESTIÓN DE VENTAS DE VEHÍCULOS NUEVOS DE MARCA CHEVROLET BASADO EN LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMBOK EN LA CONCESIONARIA AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. (ASSA) DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL PERÍODO 2019 – 2020” previo a la obtención del Título de Ingeniero Industrial, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 16 de diciembre de 2020.



.....
Ing. Ruales Martínez María Belén, Mg.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



.....
Ing. Naranjo Mantilla Olga Marisol, Mg.
VOCAL



.....
Ing. Cáceres Miranda Lorena Elizabeth, Mg.
VOCAL

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Dios, a mis padres, mi familia y a todas las personas que me brindaron el apoyo incondicional para que pueda cumplir una meta más en mi vida.

Bryan Sebastián.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Tecnológica Indoamérica y a la Facultad de Ingeniería y Tecnologías de la Información y Comunicación de la Información por haberme formado para la obtención del título de Ingeniero Industrial. A mi tutor el señor Ingeniero Leonardo Cuenca por haberme guiado en este proceso y a la empresa Automotores de la Sierra S. A. por abrir sus puertas para el desarrollo de mi proyecto de titulación.

Gracias

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA	i
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE IMÁGENES	xii
INDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
ABSTRACT	xv

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Introducción	1
Antecedentes	3
Justificación.....	5
Objetivo General	7
Objetivos Específicos.....	7

CAPÍTULO II

INGENIERÍA DEL PROYECTO

Diagnóstico de la situación actual de la empresa.....	7
Proceso de ventas	11
Área de estudio.....	22
Modelo operativo	24
Desarrollo del Modelo Operativo.....	26

CAPÍTULO III

PROPUESTA Y RESULTADOS ESPERADOS

Presentación de la propuesta.	29
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL NUEVO MODELO DE VENTAS DENOMINADO “CENTRO DE DESARROLLO DE NEGOCIOS (BDC)”	
Cronograma de implementación	54
Costos de implementación	54

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	49
Recomendaciones.....	50
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Generación de Citas	15
Tabla 2.- Etapas Actividad Ventas	15
Tabla 3: Ventas	17
Tabla 4: Aseguramiento de la Satisfacción del Cliente	18
Tabla 5: Central de Beneficios.....	20
Tabla 6: ChevyPlan.....	21
Tabla 7: Red de Agencias ASSA, Ambato	23
Tabla 8: Matriz PMBOK.....	30
Tabla 9.- Indicadores de riesgo	31
Tabla 10: Requisitos de la etapa de planeación del PMBOK	31
Tabla 11: Requisitos de la etapa de ejecución del PMBOK	33
Tabla 12: Requisitos de la etapa de monitoreo y control del PMBOK.....	35
Tabla 13: Cargo y funciones del organigrama actual del proceso de ventas	37
Tabla 14: Plan de Implementación.....	48
Tabla 15: Matriz de implementación PMBOK	51
Tabla 16: Cronograma	54
Tabla 17: Costos de implementación	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama Estructural Área Comercial de Automotores de la Sierra S. A.....	10
Figura 2: Diagrama de Flujo Modelo Único Comercial (MUC)	12
Figura 3: Modelo Operativo	25

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Asistente Virtual de ASSA	14
Imagen 2: Showroom ASSA Matriz	16
Imagen 3: Control de calidad.....	18
Imagen 4: Central de beneficios.....	19
Imagen 5: ChevyPlan	21

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Calibración excelencia en ventas (Agencia Norte)

Anexo 2: Calibración excelencia en ventas (Agencia Matriz)

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE INGENIERÍA Y TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TEMA:

“DISEÑO DE LOS PROCESOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA -CENTRO DE DESARROLLO DE NEGOCIOS (BDC)- EN LA GESTIÓN DE VENTAS DE VEHÍCULOS NUEVOS DE MARCA CHEVROLET BASADO EN LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMBOK EN LA CONCESIONARIA AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. (ASSA) DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL PERÍODO 2019 – 2020”

Autor: Paredes Román Bryan Sebastián

Tutor: Ing. Cuenca Navarrete Leonardo Guillermo, Mg.

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente proyecto se llevó a cabo el diseño de los procesos para la implementación del nuevo modelo y sistema de gestión de ventas (BDC) de vehículos nuevos de la marca Chevrolet, se puede identificar como problema latente las exigencias de la marca en cuanto a la gestión y al modelo que se debe llevar a cabo para la consecución y control de ventas y de clientes; por ello en apego al modelo propuesto BDC y a los pilares como requerimientos de la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK); se partió del análisis de la situación actual de la empresa Automotores de la Sierra S.A. (ASSA) de la ciudad de Ambato durante el primer semestre del año 2020; logrando determinar los puntos faltantes de las tres áreas de conocimiento más numerosas tales como: planeación, ejecución y monitoreo y control, en donde, se debe realizar el control y la corrección para que el proceso se destaque y se fortalezca en la zona. Además, se logró detallar la manera en que se juntan los conocimientos adquiridos por todos los dirigentes empresariales para la administración, iniciación y consecución de un nuevo proyecto mediante la aplicación de prácticas innovadoras propias de la concesionaria. Como resultados del presente trabajo investigativo se pudo generar estrategias enfocadas en la prospección, contacto y su riguroso seguimiento al cliente, con el fin de detectar nuevas oportunidades en el medio donde se encuentran los competidores directos, también la satisfacción inmediata de las necesidades que se generarán con el avance y crecimiento del parque automotor y partiendo de esto, iniciarán nuevos negocios, en donde, se pueda cumplir con las expectativas propias del consumidor. La propuesta desarrollada se enfocó principalmente en la elaboración de un manual de procesos, en donde se consideran los lineamientos establecidos por el BDC, y estableciendo nuevas estrategias para la venta de vehículos y un incremento de clientes.

Descriptores: Buenas prácticas, diseño de los procesos, estrategias, herramientas, implementación.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE INGENIERÍA Y TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

THEME:

“PROCESS DESIGN FOR IMPLEMENTATION OF THE BUSINESS DEVELOPMENT CENTER PROGRAM (BDC) ON THE NEW BRAND CHEVROLET VEHICLES SALES MANAGEMENT BASED ON PMBOK GOOD PRACTICE AT SIERRA AUTO DEALERSHIP S.A. (ASSA) IN AMBATO CITY DURING THE PERIOD 2019-2020”

Author: Paredes Román Bryan Sebastián

Tutor: Ing. Cuenca Navarrete Leonardo Guillermo, Mg.

ABSTRACT

In this current research was carried out the implementation process design of the new model sales management system (BDC) for new brand Chevrolet vehicles, it can be identified as a latent problem the brand requirements as the management and model to be carried out for sales and clients control achievement, thus the connection to the proposed model BDC and the base as requirements of the companies guide for the project (PMBOK); It was based on the analysis at "Automotores de la Sierra S.A."(ASSA) current situation in Ambato during the first semester of 2020; accomplishing to determine the missing points of the three most diverse knowledge areas such as planning, execution, monitoring and control where the control and correction should be produced so that the process stands out and gets strengthened in the area. Also, it was possible to detail the manner of how the achieved knowledge comes together by all business leaders for administration, introduction, and achievement of new research through the innovative own practice's application on the concessionaire. As the results of this research, strategies focused on prospecting, contact, and effective customer follow-up; it is to detect new opportunities where are direct competitors. Also, the immediate satisfaction of needs will be created with the advancement and growth of the vehicle fleet, and starting with this, new businesses will be set up where the consumer's expectations might be fulfilled. It mainly focused on the established proposal on the development of a manual process where the guidelines established by the BDC and establishing new strategies for the vehicle sale and customer increase.

Keywords: Good practices, implementation, processes design, strategies, tools.

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

Introducción

En el marco de ventas de la empresa Automotores de la Sierra S.A., se considera al cliente como el factor más importante del desarrollo de sus actividades, pues la razón de ser de la compañía a lo largo de su historia principalmente se basa en brindar un buen servicio desde que ingresan al concesionario hasta el momento que el vehículo nuevo sale en manos de sus nuevos dueños, para que la trayectoria tenga una alta incidencia en la sociedad los asesores de ventas son los encargados de dotar la información necesaria de los beneficios que contrae el comprador al adquirir un vehículo Chevrolet.

Uno de los sectores que más generan plazas de trabajo en Ecuador es el sector automotriz, en donde, según las cifras de Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, las empresas comercializadoras de vehículos crean alrededor de 13.971 empleos, adicional a esto las ensambladoras y otras compañías importadoras conjuntamente con las comercializadoras otorgan cerca de 56.801 empleos a nivel nacional (TecniSeguros, 2018).

Chevrolet es una de las marcas más vendidas a nivel mundial y de mayor crecimiento en el sector automotriz para el año 2012 logro alcanzar una cifra récord en comercialización de vehículos con un total de 4.95 millones en ventas, permitiendo que General Motors Co. logrará alcanzar un total de 9.2 millones de unidades, en donde, en lo que respecta al crecimiento económico lograra ascender 2.9% respecto a años anteriores, la marca se encuentra distribuida en distintos continentes a nivel mundial, para lo cual América es el continente con mayor

número de ventas, el incremento en sus modelos y al lanzamiento respectivo de los mismos (Miranda, 2017).

Con una renovada visión global “Encuentra Nuevos Caminos” (Find New Roads), la marca se encuentra preparada para la constitución de un crecimiento evidente y continuo, y se debe destacar que se encuentra consolidada en alrededor de 140 países, ofreciendo vehículos con eficiencia de combustible, alto desempeño, diseño expresivo y la calidad es lo que la distingue.

Hay que considerar que la trayectoria de Chevrolet se remonta hace 90 años, en donde, se introduce el primer vehículo de la marca, el cual tuvo que transcurrir cerca de 50 años para que se inicie la producción en el país, el primer modelo que empezaron a ensamblar fue un SUV denominado Blazer, en principio se estimaba una producción de 400 vehículos pero por su lanzamiento que tuvo una gran acogida se produjeron cerca de 1000 unidades y su predecesor fue el Chevrolet Trooper (Chevrolet Ecuador, 2018).

Al ser una de las marcas pioneras en el sector automotriz se ha ido consolidando a lo largo del tiempo, en donde, hoy ocupa grandes plazas en lo que respecta a los vehículos más comercializados en el país, puesto que, las cifras en relación a otras marcas son considerables, según las cifras proporcionadas por la AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador), Chevrolet ocupa el primer lugar en ventas con un 36%, en relación a Kia, que ocupa la segunda plaza de vehículos que se comercializan a nivel nacional con un porcentaje estimado del 18%, para esto presenta tipos de vehículos como: autos, camionetas, SUV's, entre otros, considerando que esta es una de las ventajas que lleva por sobre otras, al tener una amplia y variada gama de productos para que los clientes tengan una gran accesibilidad y se sientan identificados con la marca (Revista Ekos, 2019).

Las provincias en el país que tienen un elevado índice de vehículos que circulan diariamente en su geografía en ellos son Pichincha y Guayas respectivamente, con un 38% y 29%, los accesos por parte de las entidades bancarias no presentan complicaciones en el proceso de adquisición de un vehículo, además de la reducción

de tasas y aranceles en lo que respecta a las importaciones de los componentes de vehículos ensamblados en el país e importados, esto ha facilitado la reactivación del sector automotor en los últimos 5 años, en donde, las cifras son positivas, cada 10 000 ecuatorianos al mes cumplen con el sueño de adquirir un vehículo por primera vez (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2016).

Para lo que respecta el parque automotor dentro de la provincia de Tungurahua se ocupa la cuarta plaza a nivel nacional con alrededor 128 758 vehículos que circulan diariamente según los datos recopilados de la base de matriculación del Servicio de Rentas Internas (SRI) en el año 2015, incentivando a la reactivación económica del país y de la zona (SRI, 2019).

Antecedentes

La compañía Automotores de la Sierra Sociedad Anónima inicia su gestión formal en enero de 1960 y jurídicamente en junio del mismo año. Antes de esto el Señor Temístocles Sevilla Sánchez inició su actividad empresarial comercial en 1.937 con su nombre personal como razón social.

Desde 1.994 Automotores de la Sierra S.A. también se convierte en concesionario autorizado de la marca Chevrolet, producto de lo cual, tiene un crecimiento importante en sus niveles de ventas y crecimiento organizacional, pasa de un punto de venta a tener seis puntos de venta; de contar con una nómina de aproximadamente 50 empleados a 250 empleados; con cobertura física ya no solo en una provincia, sino en tres provincias de la zona centro del país ubicándose en Cotopaxi, Chimborazo y Tungurahua. Lo que le da una proyección muy interesante al grupo. Aprovechando de las circunstancias del momento, se inicia con un proceso de expansión horizontal del negocio, complementando en cada punto de venta no sólo con la comercialización de vehículos automotores, sino con la venta de piezas y partes automotrices y talleres de servicio integrales, también se incursiona en el negocio de compra – venta de vehículos usados y luego con la venta de vehículos

de carga (pesados). Posteriormente, se inicia con el negocio crediticio directo a largo plazo a sus clientes (in house).

En el año 2007 producto del crecimiento se divide la empresa principal AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. en 2 empresas independientes para la importación, representación y venta de las marcas Chevrolet y Volkswagen, constituyendo para la marca Volkswagen la empresa AUTOS Y SERVICIOS DE LA SIERRA S.A. (AUTOSIERRA); a su vez en el año 2002 se independiza la línea de neumáticos creando la empresa LLANTAS Y SERVICIOS DE LA SIERRA S.A. (LLANTASIERRA S.A), actuando y teniendo un crecimiento sostenible las dos empresas en la medida de las circunstancias socio económicas del país en forma positiva; posteriormente, en el 2008 se crean dos nuevas empresas automotrices adicionales: CENTRALCAR también concesionario Chevrolet para la zona centro del país y parte de las provincias amazónicas ecuatorianas, y la compañía Vehysa, concesionario de la marca Hyundai para el centro del país; por último, en 2009 se crea la empresa inmobiliaria BIENES RAICES DE LA SIERRA S.A., empresa que arranca como propietaria de varios locales dónde se desarrollan las operaciones comerciales de las otras empresas del Grupo y a la vez como inversionista en proyectos inmobiliarios, termoeléctricos, etc.

Para el año 2.000 se incorporan dos familiares más al grupo, el Sr. Santiago Sevilla Gortaire, hijo de Patricio Sevilla Cobo y hermano de Patricio y José Luis, quien en su ruta de carrera se inicia como Jefe de Ventas de una de las sucursales de AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.- ASSA, luego administra la compañía Llantasierra S.A., después se desempeña como Gerente de la empresa Vehysa y hoy es Gerente General de Central Car y Co-administrador de AUTOSIERRA S.A.

También se incorpora Rodrigo Sevilla Gortaire- hijo de Rodrigo Sevilla Cobo quien al inicio se desempeña como asesor comercial de neumáticos, luego Gerente de la línea de Neumáticos, años después como Gerente de la división de vehículos usados en Automotores de la Sierra y hoy como Gerente General de Llantasierra S.A.

En estos últimos 6 años el grupo entra en un nuevo proceso y desafío de crecimiento nacional, cuando a finales del 2.009, la familia Sevilla adquiere el 50% del grupo MEP, grupo conformado por tres concesionarias también de la marca Chevrolet, MIRASOL S.A., PROAUTO C.A. y E. MAULME C.A, compañías ubicadas en las siguientes ciudades del país: MIRASOL en Cuenca, Loja y Azogues; PROAUTO en Quito y Cayambe; y, E.MAULME en Guayaquil y Machala, convirtiéndose el GRUPO SEVILLA en el principal representante de la marca Chevrolet en el Ecuador con el 33% de sus ventas, aproximadamente 16.000 vehículos al año y atendiendo al 74% del país geográficamente hablando.

Justificación

La **importancia** del nuevo sistema de ventas denominado “Centro de Desarrollo de Negocios”(BDC) es hacer del área de ventas un negocio predecible, a través de la programación de citas donde además de la afluencia normal al piso un porcentaje de los clientes que visitan el concesionario provenga de una cita programada; por lo tanto, tener el control y seguimiento de cuantas personas de manera diaria se esperan recibir en el concesionario para poder trabajar proactivamente en el resultado de ventas del mes.

La **utilidad** que va a tener el BDC como nuevo programa de ventas de la empresa, principalmente se enfoca en la búsqueda para generar una cultura de atención profesional a través de citas personalizadas, así como enriquecer y formalizar la comunicación con cada cliente en donde la atención constante y de calidad es indispensable para generar lealtad y con ella un incremento en las ventas de todas las agencias que posee el concesionario.

Se debe considerar que el BDC administra y mide las tasas de cierre de las diferentes fuentes de contacto con el cliente tales como: Llamadas entrantes, oportunidades electrónicas, base de datos, seguimiento a clientes no vendidos y fresh – up (actualización de datos). Al implementar esta metodología en apego a los

requerimientos del PMBOK, se está proporcionando una herramienta adicional de gestión organizacional aplicado a la empresa y/o industria.

El **impacto** que va a generar el proyecto será una mejora en la estructura organizacional en la empresa principalmente en la gestión de ventas y la creación de una cultura en ámbitos logísticos y de interacción con los asesores y clientes de la marca, para que se genere un empoderamiento y una relación más estrecha con los diversos agentes externos que influyen para que los procesos no se lleven con normalidad.

Es un programa enfocado en maximizar las oportunidades para hacer negocio con nuestros clientes dando un seguimiento adecuado a cada uno de ellos.

Los **asesores de ventas** se **beneficiarán** con el coaching y capacitaciones que se van a generar, además, de las respectivas comisiones o bonos que obtendrán, una relación con los clientes y el desarrollo de sus habilidades de comunicación, la empresa tendrá una interacción directa con el cliente, en donde, se adapta a las nuevas necesidades de mercado con la utilización de nuevas tecnologías relacionadas con la industria 4.0.

Además, se mejorará la infraestructura y tecnología, y se va a tener un control diario del registro de prospectos que se generarán, en donde, el encargado de revisar será el líder BDC (Jefe de Ventas).

El proyecto mencionado es **factible** de ser desarrollado, ya que, la empresa se ha comprometido para la entrega de información respecto al tema y desarrollo de todas las actividades, en donde, cuentan con un material de estudio y análisis, extenso y también necesita la presencia dentro de sus instalaciones para involucrarse con los procesos en las distintas áreas que poseen. El aporte del proyecto puede ser considerado como un modelo para otra organización que se vaya a adaptar a la tendencia de la búsqueda de posibles clientes por medio de base de datos y quieran tener una mejor estructura en su modelo de ventas y dirección de negocios.

Objetivos

Objetivo General

- Diseñar los procesos para la implementación del programa -Centro de Desarrollo de Negocios (BDC)- en la gestión de ventas de vehículos nuevos de marca Chevrolet basado en las buenas prácticas de la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK) en la concesionaria Automotores de la Sierra S.A. (ASSA) de la ciudad de Ambato en el período 2019 – 2020

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del programa de gestión de ventas en ASSA.
- Determinar el nivel de cumplimiento de los requisitos del PMBOK con respecto al proceso del nuevo modelo de ventas BDC.
- Desarrollar el manual de procesos de ventas BDC, referenciado en el cumplimiento de los requisitos del PMBOK.

CAPÍTULO II INGENIERÍA DEL PROYECTO

Diagnóstico de la situación actual de la empresa

Identificación de la empresa:

El siguiente estudio bajo la modalidad de propuesta metodológica, se ejecuta para el análisis de la situación actual y el diseño de los procesos para la implementación de un nuevo modelo de gestión de ventas denominado Centro de Desarrollo de Negocios (BDC), basado en las buenas prácticas del PMBOK en la empresa Automotores de la Sierra S. A.

Datos de la Institución (Matriz):

Ubicación: Parroquia Huachi Chico, Cantón Ambato

Dirección: Av. Atahualpa Km 2 y Río Guayllabamba

Teléfono: (03) 2 999 800

Misión de Automotores de la Sierra S. A.

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

Visión de Automotores de la Sierra S. A.

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

Ética empresarial

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.

Orientación al cliente

Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades aún aquellas no expresadas.

Orientación a resultados

Fijar metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento.

Desarrollo de personal

Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente con esfuerzo constante para mejorar la formación del desarrollo personal y organizacional.

Calidad del trabajo

Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Demostrar constantemente interés en aprender.

Organigrama estructural

En la existente estructura organizacional se determina las funciones que desarrollan las personas que se encuentran involucradas en el proceso de ventas y se lo ha aplicado hasta la actualidad.

Lo que corresponde a la figura N°1 se ve evidenciado el organigrama estructural de la empresa Automotores de la Sierra S. A., en donde, se toma en cuenta a los gerentes de las siguientes áreas:

- Gerente Comercial Livianos
- Gerente Comercial Pesados
- Gerente de Negocios

Cada uno de ellos cuentan con su equipo de trabajo que desenvuelven las actividades comerciales de la empresa.

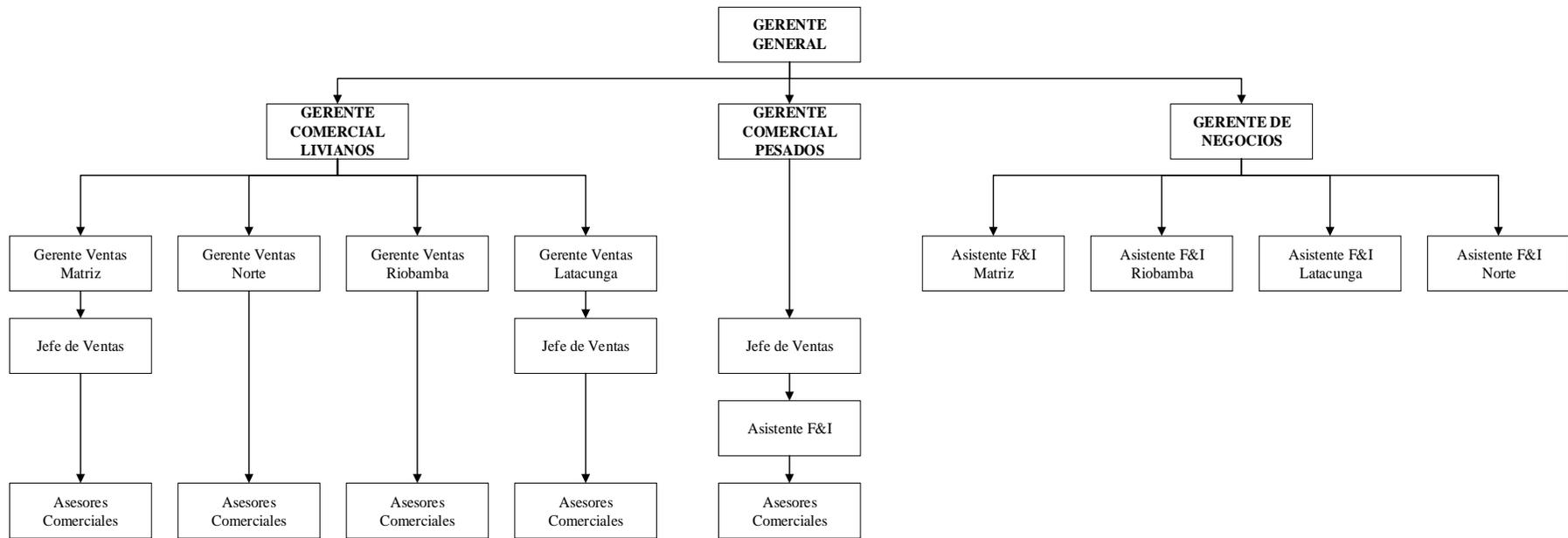


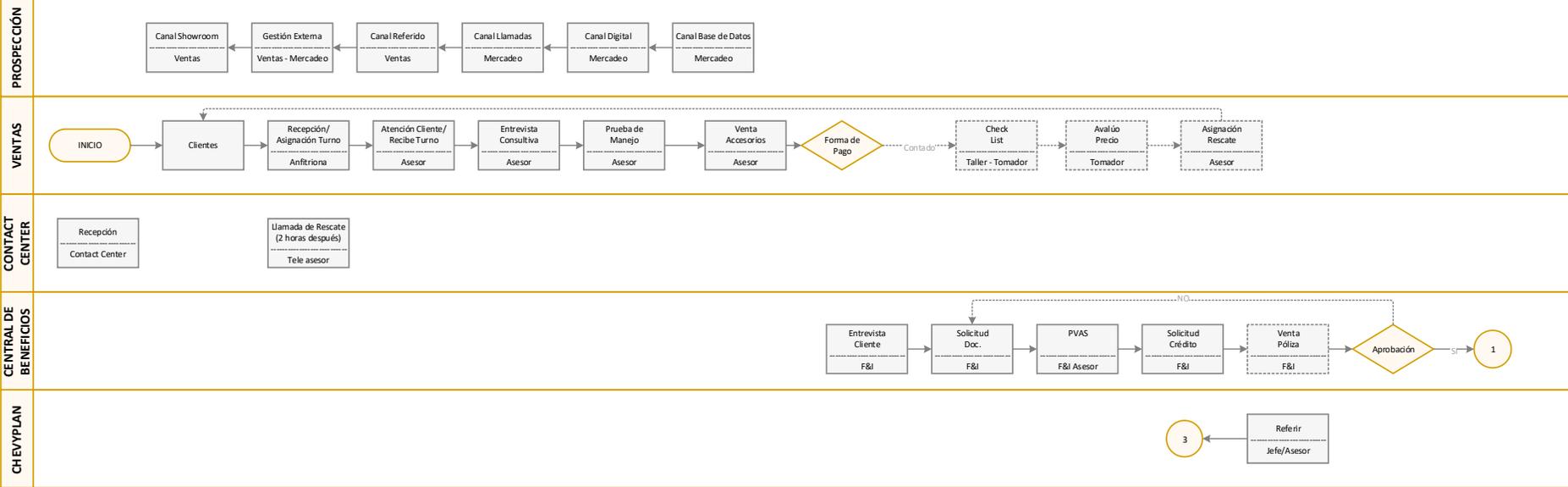
Figura 1: Organigrama Estructural Área Comercial de Automotores de la Sierra S. A.

Fuente: Automotores de la Sierra S. A.

Elaborado por: Paredes Román Bryan

Proceso de ventas

DIAGRAMA DE FLUJO – MODELO ÚNICO COMERCIAL



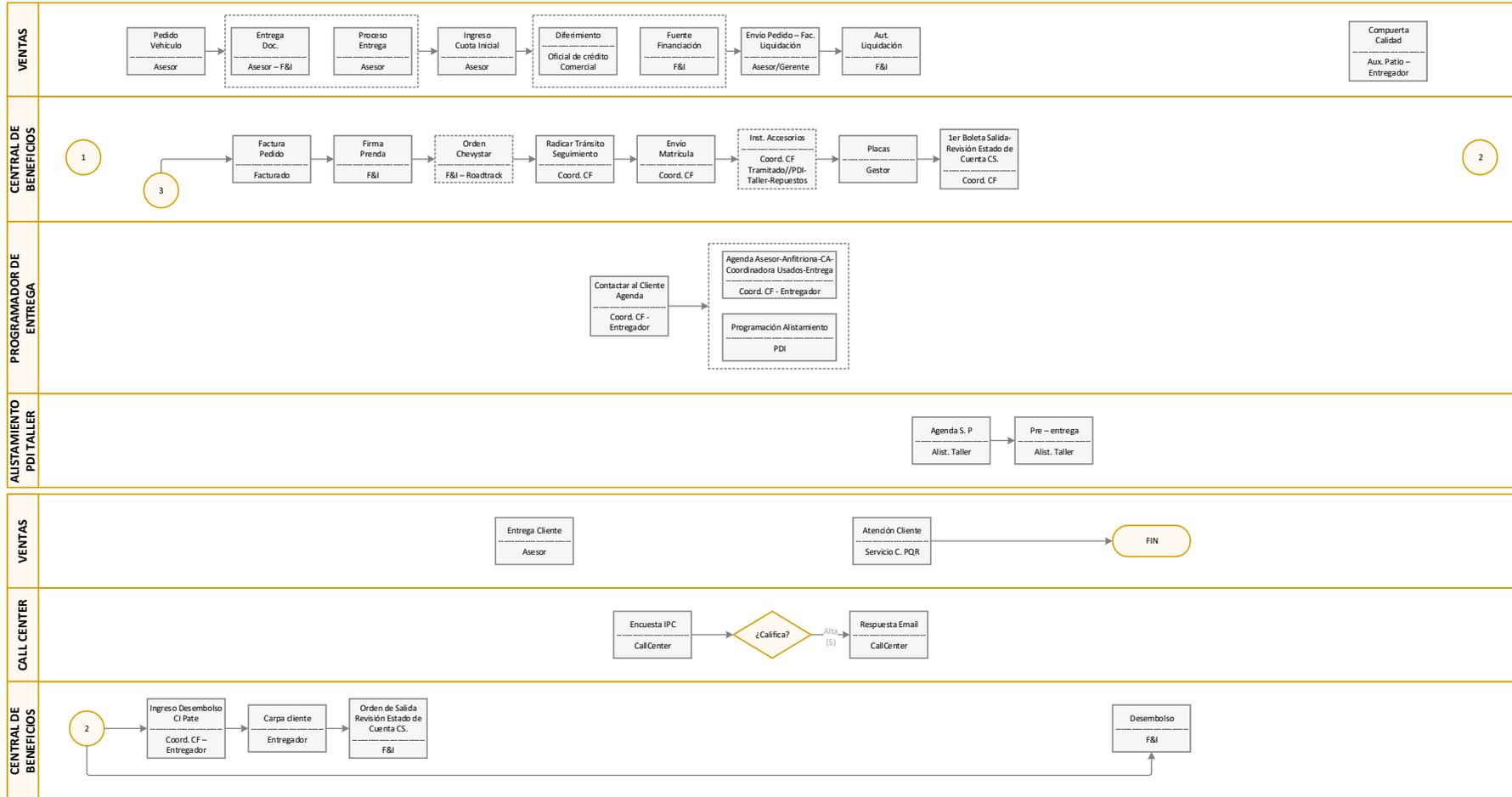


Figura 2: Diagrama de Flujo Modelo Único Comercial (MUC)

Fuente: Automotores de la Sierra S. A.

Elaborado por: Automotores de la Sierra S. A.

La figura 2 correspondiente al diagrama de flujo del Modelo Único Comercial (MUC) describe el proceso de ventas que tiene actualmente la empresa Automotores de la Sierra S.A., en donde, se basan en la aplicación del modelo Escudero y Excelencia en Ventas las cuales establecen que el asesor debe brindar la información necesaria y suficiente a los clientes de todas y cada una de las virtudes que tiene un vehículo de la marca y cuáles serán los beneficios que obtendrán al adquirir uno de los mismos.

Se debe asegurar un alto porcentaje de cierre de negocio para poder cumplir con el presupuesto asignado al concesionario, debido a la constante evolución de la tecnología, los requisitos de la matriz de la General Motor, empresa proveedora de la marca Chevrolet, la cual se encuentra ubicada en México adopta las nuevas tendencias del mercado y exige a todos los concesionarios el cambio de sus procesos de ventas con la implementación del programa “Centro de Desarrollo de Negocios” (BDC) elaborado por el “Project Management Institute” (PMI).

Proceso de Ventas

A continuación, se presenta cada etapa con su respectiva: descripción, tabla descriptiva, en donde, cada actividad cuenta con su propio: objetivo, en caso de que se utilice equipo o maquinaria, método de trabajo empleado, mano de obra, medio ambiente y la materia prima. Para lo cual las actividades que se realizan son las siguientes:

1. Generación de citas
2. Ventas
3. Aseguramiento de la satisfacción del cliente
4. Central de beneficios
5. ChevyPlan

Al finalizar la descripción de todas las actividades que tiene el área comercial, enfocadas al proceso de ventas se realiza un checklist con actividades puntuales del PMBOK considerando sus respectivas áreas de estudio para el posterior análisis e

implementación del BDC utilizando las buenas prácticas del material antes mencionado.

Actividad 1: Generación de Citas

Descripción

Las competencias de esta actividad principalmente se enfocan a la generación de citas o prospectos para que exista un tráfico (afluencia de clientes) en el showroom tanto en la matriz del concesionario como en sus respectivas sucursales, se debe considerar que existen distintos canales para que se lleve a cabo esta etapa del proceso, los cuales son: Visita Showroom (Voluntaria del Cliente), Gestión Externa, Canal Referido, Llamadas, Canal Digital (Redes Sociales, entre otras) y Bases de Datos.

Imagen

La imagen 1 que se presenta a continuación evidencia la forma en que un cliente puede acceder a la página web del concesionario y se puede poner en contacto con un asesor digital.

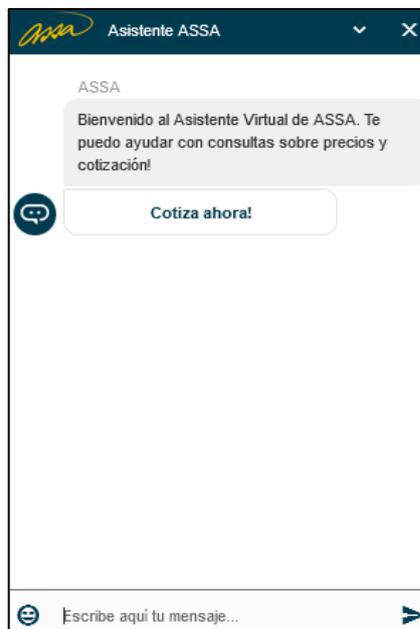


Imagen 1: Asistente Virtual de ASSA
Fuente: ASSA, 2020.

Tabla descriptiva

En la tabla 1 se detalla el objetivo de la actividad y las herramientas 5m que se utilizan en la generación de citas o prospectos en la concesionaria.

Tabla 1: Generación de Citas

Generación de Citas	
Objetivo de la actividad	Generar citas para una mayor afluencia de clientes en el showroom del concesionario
Método de Trabajo	Los canales digitales de la empresa y los asesores comerciales gestionan citas con los clientes para una posible compra de vehículos
Mano de Obra	Asesores Digitales – Asesores Comerciales
Medio Ambiente	Utilización adecuada de los equipos electrónicos que consuman energía
Maquinaria o equipos	Teléfono fijo, teléfono móvil, computadoras.
Materia Prima	No aplica.

Fuente: Automotores de la Sierra S.A.

Elaborado por: Paredes Román Bryan

Actividad 2: Ventas

Descripción

Partiendo de la actividad 1, se considera que una vez que se ha generado una cita con un cliente existe una posibilidad que se concrete un negocio, es por esto por lo que dentro del Modelo Único Comercial en lo que respecta a las Ventas, se lo divide en distintas etapas, las cuales tienen una mayor relevancia dentro de la empresa para el desarrollo de sus actividades, estas se las describen a continuación en la tabla 2:

Tabla 2.- Etapas Actividad Ventas

Etapas	Encargado
Recepción Cliente – Asignación Turno	Anfitriona
Atención Cliente – Asignación Turno	Asesor
Entrevista Consultiva	Asesor
Prueba de Manejo	Asesor
Venta de Accesorios	Asesor

Continua...

...viene

Checklist	Taller – Tomador
Avalúo Precio	Tomador
Asignación Rescate	Asesor
Pedido Vehículo	Asesor
Entrega Documentos	Asesor F&I
Proceso de Entrega	Asesor
Ingreso Cuota Inicial	Asesor
Diferimiento	Oficial de crédito comercial
Fuente de Financiación	F&I
Envío Pedido – Fac. Liquidación	Asesor/Gerente
Aut. Liquidación	F&I
Compuerta Calidad	Aux. Patio – Entregador
Entrega Vehículo Cliente	Asesor
Atención al Cliente	Servicio C. PQR

Fuente: Automotores de la Sierra S.A.

Elaborado por: Paredes Román Bryan

Imagen

En la Imagen 2, se puede apreciar el showroom del concesionario, en donde, se llevan a cabo las distintas actividades que se enlistaron en la Tabla N°2, se debe considerar que varias de las mismas se realizan por medio de gestión externa



Imagen 2: Showroom ASSA Matriz
Fuente: Automotores de la Sierra S. A.

Tabla descriptiva

En la tabla 3 se detalla el objetivo de la actividad y las herramientas 5m que se utilizan en el área de ventas de la concesionaria.

Tabla 3: Ventas

Ventas	
Objetivo de la actividad	Ofertar un servicio de excelencia en las ventas de vehículos nuevos de marca Chevrolet.
Método de Trabajo	Al ser una actividad que consta de distintas etapas, se realiza un análisis previo a las necesidades del cliente para poder ofertar un vehículo que se adecue a sus necesidades, considerando también el financiamiento que estos requerirán para poder ejecutar la adquisición.
Mano de Obra	Anfitriona, Asesores Comerciales, Taller – Tomador, Asesor F&I, Oficial de Crédito Comercial, Aux. de Patio – Entregador, Servicio C. PQR.
Medio Ambiente	Utilización adecuada de los equipos electrónicos que consuman energía. En lo que respecta a la movilización de vehículos y pruebas de manejo, se tienen establecidas las rutas por las que se debe transitar.
Maquinaria o equipos	Teléfono fijo, teléfono móvil, computadoras, vehículos (test drive).
Materia Prima	No aplica.

Fuente: Automotores de la Sierra S. A.

Elaborado por: Paredes Román Bryan

Actividad 3: Aseguramiento de la satisfacción del cliente

Descripción

La presente actividad cumple un rol importante dentro de la empresa para conocer el nivel de satisfacción de los clientes tanto al momento en que ellos llegan al concesionario hasta que salen con su nuevo vehículo, esto pasa por un control, en donde, se evalúa como fue la atención que recibió por parte del asesor comercial, así como también por el entregador.

Imagen

Los procesos de control de calidad dentro de la empresa se los puede apreciar en la Imagen 3, principalmente lo que busca la marca y el concesionario es que el cliente se sienta representado e identificado es por eso la importancia de esta actividad que debe ser cumplida desde principio a fin.



Imagen 3: Control de calidad
Fuente: (Ivanelecauto, 2015)

Tabla descriptiva

En la tabla 4 se detalla el objetivo de la actividad y las herramientas 5m que se utilizan en el aseguramiento de la satisfacción del cliente.

Tabla 4: Aseguramiento de la Satisfacción del Cliente

Aseguramiento de la satisfacción del cliente	
Objetivo de la actividad	Cumplir con la normativa y estándares establecidos por la marca en temas correspondientes a calidad y satisfacción del cliente.
Método de trabajo	Se realizan controles de calidad por medio de encuestas o auditorías para conocer si el cumplimiento de los estándares impuestos por la marca se los está cumpliendo.
Mano de Obra	Encargado de la aplicación de y elaboración de auditorías.
Medio Ambiente	Utilización de equipos, materiales y herramientas que no contaminan al ambiente
Maquinaria o Equipos	Teléfono fijo, teléfono móvil, computadoras.
Materia Prima	No aplica.

Fuente: Automotores de la Sierra S. A.

Elaborado por: Paredes Román Bryan

Actividad 4: Central de beneficios

Descripción

Esta área departamental de la empresa es la encargada de la continuidad del negocio de un vehículo, aquí se registra toda la documentación necesaria logrando generar ventas adicionales, estableciendo las condiciones del financiamiento. Además, se ingresan los datos para la posterior facturación y explicación de la preparación y programación de entrega y términos de compromiso contraídos con la concesionaria. Otra de las funciones de la central de beneficios es la eliminación de pendientes y agilización para el proceso de aprobación y debe exponer al cliente los pasos de la entrega

Imagen

Es en el área donde se desarrollan las actividades encargadas a este departamento de la empresa tal y como observamos en la imagen N° 4, en donde, se reciben todas las hojas de trabajo generadas por los asesores comerciales.



Imagen 4: Central de beneficios

Fuente: Automotores de la Sierra S. A.

Tabla descriptiva

En la tabla 5 se detalla el objetivo de la actividad y las herramientas 5m que se utilizan en la central de beneficios dentro de la empresa.

Tabla 5: Central de Beneficios

Central de Beneficios	
Objetivo de la actividad	Establecer los términos, alcance y condiciones de negocio solicitando los requisitos y documentación necesaria para poder llevar a cabo de manera eficiente el proceso de entrega del vehículo.
Método de trabajo	Gestiona y respalda el trabajo de un asesor una vez que ya se ha llegado a un acuerdo por la venta de un vehículo, al generar oportunidades en las fuentes de financiación y ofertar servicios adicionales de la concesionaria como por ejemplo los seguros, entre otros.
Mano de Obra	F&I, Facturación, Usados y Matriculación y Entrega.
Medio Ambiente	Utilización de equipos, materiales y herramientas que no contaminan al ambiente
Maquinaria o Equipos	Teléfono fijo, teléfono móvil, computadoras.
Materia Prima	No aplica.

Fuente: Automotores de la Sierra S. A.

Elaborado por: Paredes Román Bryan

Actividad 5: ChevyPlan

Descripción

Como se observa en la imagen 5 este programa contribuye a la adquisición de un vehículo, mediante el ahorro programado, en caso de que, el cliente no cuente con los fondos necesarios para la compra, estableciendo parámetros específicos, fechas, entre otros. Se debe considerar que es un programa propio de la marca otorgando un mayor beneficio y generando un mayor espacio dentro del mercado automotor.

Imagen



Imagen 5: ChevyPlan

Fuente: Automotores de la Sierra S. A.

Tabla descriptiva

En la tabla 6 se detalla el objetivo de la actividad y las herramientas 5m que se utilizan en la opción que tiene la concesionaria para la adquisición de un vehículo por medio de ChevyPlan.

Tabla 6: ChevyPlan

ChevyPlan	
Objetivo de la actividad	Generar planes de negocio para la adquisición de un vehículo nuevo mediante un programa de ahorro.
Método de trabajo	Se realiza el análisis del estado financiero de las personas que quieren comprar un vehículo de la marca y se evalúa la capacidad del cliente en lo que respecta al pago de una cuota mensual, en caso, de que no tenga acceso a un crédito bancario o a su vez que la compra se de en efectivo.
Mano de Obra	Equipo de asesores, Gerencia ChevyPlan, F&I, Central de Facilidades
Medio Ambiente	Utilización de equipos, materiales y herramientas que no contaminan al ambiente
Maquinaria o Equipos	Teléfono fijo, teléfono móvil, computadoras.
Materia Prima	No aplica.

Fuente: Automotores de la Sierra S. A.

Elaborado por: Paredes Román Bryan

Área de estudio

El área de estudio de la propuesta metodológica es:

Dominio:	Sociedad y empresa
Línea de investigación:	Empresarialidad y Productividad
Campo:	Ingeniería Industrial
Área:	Gestión de Proyectos
Aspectos:	Diseño y estructuración del proceso de ventas
Objetivo:	Diseñar los procesos para la implementación del programa -Centro de Desarrollo de Negocios (BDC)- en la gestión de ventas de vehículos nuevos de marca Chevrolet basado en las buenas prácticas del PMBOK en la concesionaria Automotores de la Sierra S.A. (ASSA) de la ciudad de Ambato en el período 2019 – 2020
Período de análisis:	Enero del 2020 – Junio del 2020

El área de estudio se enfoca en Automotores de la Sierra S. A., del cantón Ambato en la provincia de Tungurahua, en donde, en la tabla 7, se puede evidenciar los tres concesionarios que la empresa posee en la localidad, la cual se encuentra distribuida en la zona norte, centro y sur de la ciudad. Todas ellas se encuentran registradas bajo la actividad de ventas y comercialización de vehículos nuevos en la línea de livianos y pesados de la marca Chevrolet.

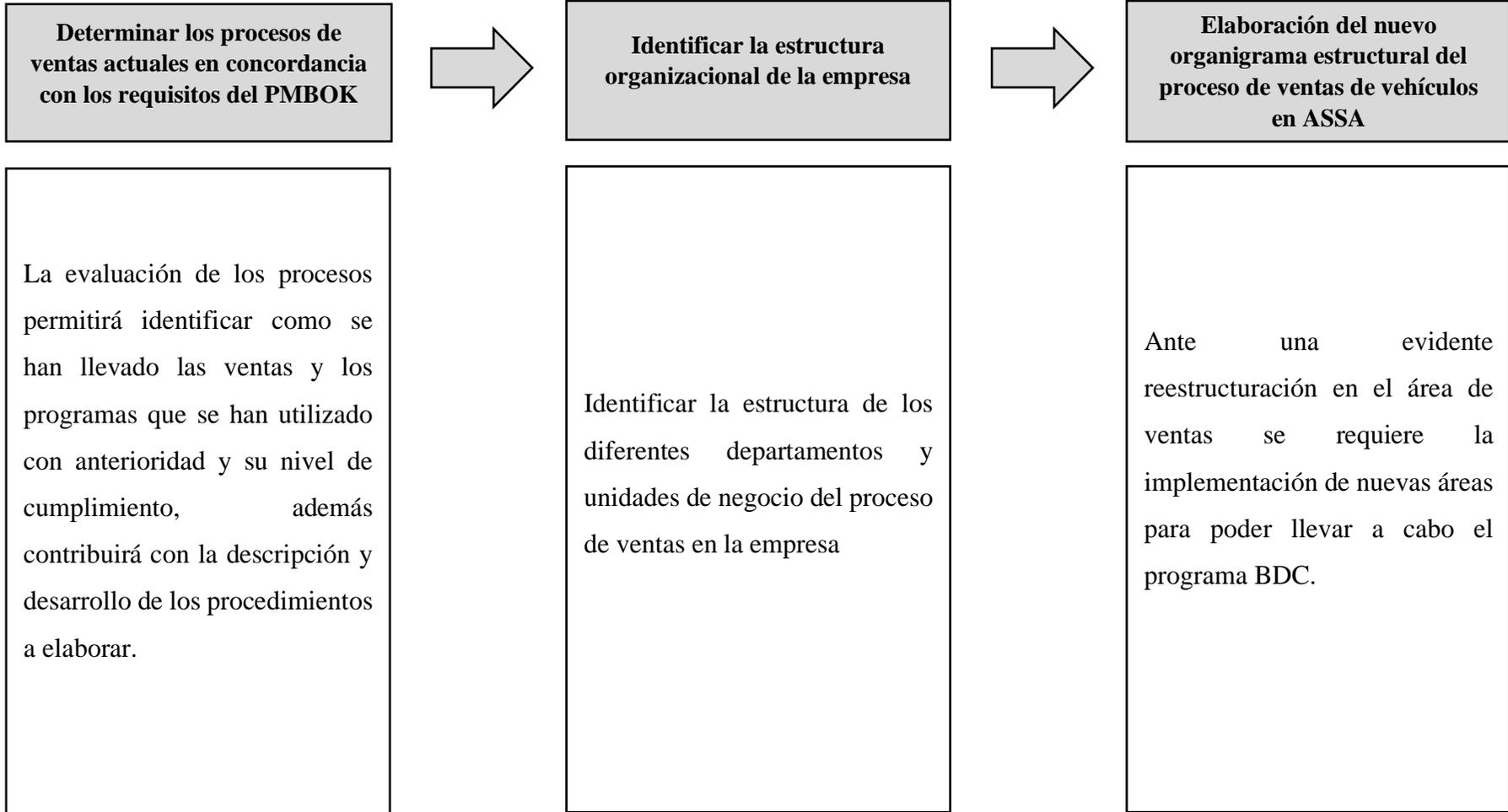
Tabla 7: Red de Agencias ASSA, Ambato

AGENCIA	DIRECCIÓN
Agencia Norte	Av. Indoamérica y Pasaje Las Minas.
Agencia Matriz	Av. Atahualpa Km 2 y Río Guayllabamba
Agencia Sur	Panamericana Sur km ½ vía a Baños

Fuente: Automotores de la Sierra S. A.

Elaborado por: Paredes Román Bryan

Modelo operativo



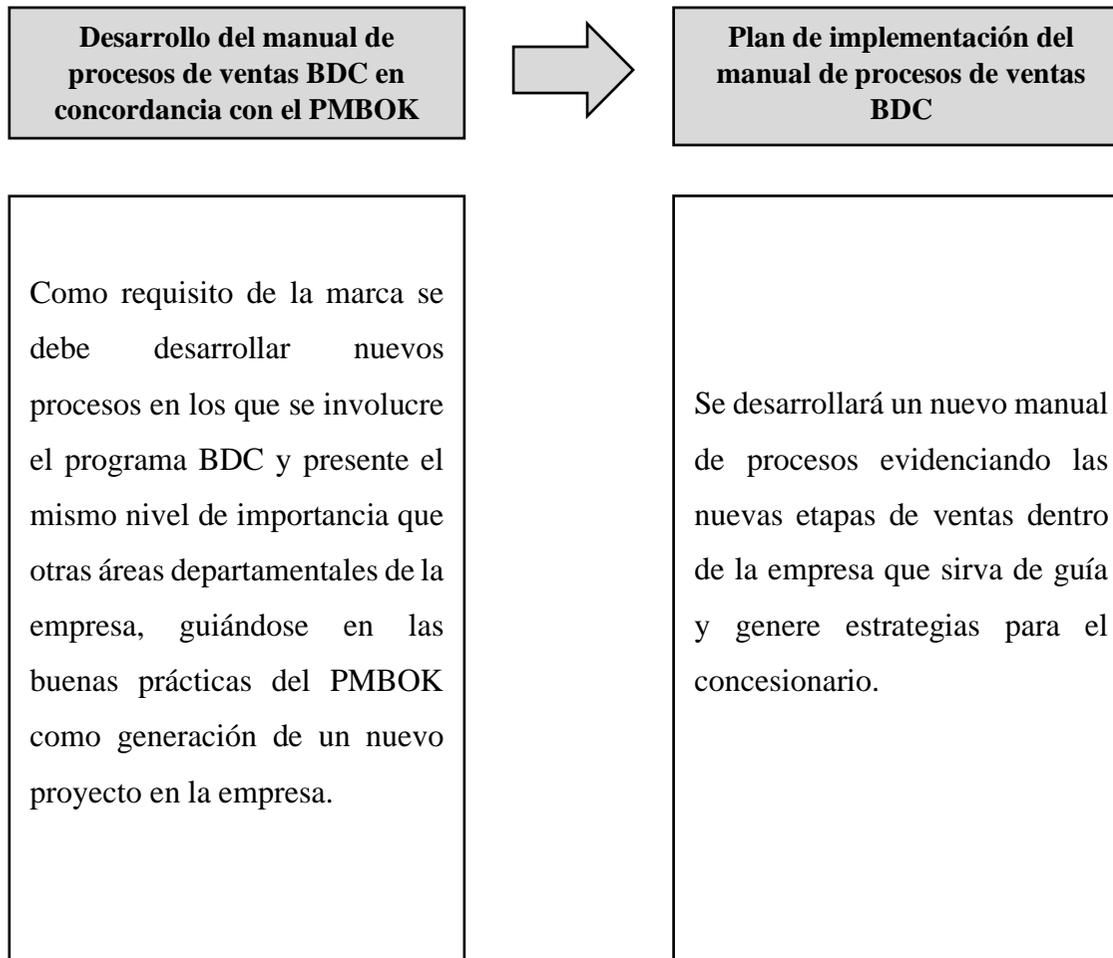


Figura 3: Modelo Operativo
Elaborado por: Paredes Román Bryan

Desarrollo del Modelo Operativo

La figura 4 hace referencia al modelo operativo evidenciando las actividades que se van a desarrollar en el presente proyecto, con el fin de tener un orden y secuencia en la ejecución de cada una de ellas, facilitando el entendimiento de estas.

1. Determinación de los procesos de ventas actuales en concordancia con los requisitos del PMBOK

Mediante la evaluación de los procesos, se constata de una mejor manera cuales son los factores que contribuyen al desarrollo de esta actividad, en donde, se identifica toda la información correspondiente al interés de los clientes respecto a la adquisición de un vehículo, como por ejemplo las características que deben tener incluso presentando los planes de adquisición, sea a contado o a crédito conociendo de manera óptima los inputs: entradas y los outputs: salidas.

Cabe destacar que todos los procesos se interrelacionan entre sí conociéndose como acciones conjuntas y se encuentran distribuidos de la siguiente manera: prospección, ventas, contact center, ChevyPlan y central de beneficios la cual tiene dos subdivisiones adicionales que se encargan principalmente de la parte de entrega y alistamiento del vehículo para que tenga la presentación adecuado al momento de ser presentado ante su dueño.

2. Identificación de la estructura organizacional de la empresa

El área comercial en la empresa Automotores de la Sierra S. A. es sumamente amplia, es por eso que se encuentra dividido en distintas áreas y departamentos que desarrollan varias actividades y muchas de ellas dependen una de otra, es por eso, que la estructura actual de la empresa la podemos observar en la Figura 1, pues aquí se hace una descripción del organigrama que tienen hasta el momento, todos se encargan de generar negocios mediante la aplicación de estrategias utilizando el modelo actual de ventas.

3. Elaborar el nuevo organigrama estructural del proceso de ventas de vehículos en ASSA

Para poder implementar el nuevo modelo de negocios y generación de citas BDC, se deben incrementar áreas para poder llevar a cabo todos los procesos que exige el programa y la marca como tal, las presentes áreas necesitarán de una nueva organización ejerciendo el mismo rol que han venido desempeñando, pero estas a su vez deberán integrarse a otras áreas, con un mayor involucramiento y mayor responsabilidad para que no se vean afectados los ingresos de la marca. Lo que se puede apreciar en el capítulo 3 en el gráfico 5

4. Desarrollo del manual de procesos de ventas BDC en concordancia con el PMBOK

La innovación en las operaciones se erige como un aspecto clave de la estrategia de operaciones, ya que representa una fuente de ventaja competitiva para las empresas. (EAE Business School, 2014)

En base al proceso de ventas socializado con los funcionarios de la empresa y acorde a los requerimientos del PMBOK se procede a desarrollar dicho manual, que se convertirá en el modelo de gestión de ventas que la empresa requiere en los actuales momentos. Lo que se puede apreciar en el anexo 1

5. Plan de implementación del manual de procesos de ventas BDC

Para el desarrollo del diseño de los procesos en la implementación del nuevo programa de ventas denominado “Centro de Desarrollo de Negocios” (BDC) se utilizará las buenas prácticas del PMBOK para tener un mejor diseño y estructuración de este, en donde, se definirán las distintas etapas que tendrá la ejecución y desarrollo, así como también el alcance y cuáles son los resultados que se esperan obtener una vez que se ha implementado. Se lo puede evidenciar en las tablas 12 y 13 del presente proyecto

Mediante las 5 áreas de conocimiento que presenta el PMBOK se clasificará la información existente dentro de la empresa realizando el análisis respectivo y el cumplimiento que actualmente tiene la empresa en relación con las buenas prácticas, este será el factor determinante para el desarrollo del presente plan de implementación.

CAPÍTULO III

PROPUESTA Y RESULTADOS ESPERADOS

Presentación de la propuesta.

A continuación, se procede a desarrollar el proceso actual de ventas BDC, en concordancia con los requisitos del PMBOK, para lo cual se presenta la matriz de cumplimiento de requisitos de esta. La que se puede observar en la tabla N°8 adjunta, en donde, se determinó principalmente las 5 áreas de conocimiento que tiene un proyecto que se elabora bajo la estructura de las buenas prácticas del PMBOK.

Dentro de la primera área de conocimiento que se tiene en la matriz PMBOK, data de la fase de inicio, en donde, se tienen dos puntos: se desarrolla el acta de constitución del proyecto y se identifican a los interesados, para el último mencionado existen diferentes áreas de la empresa ASSA que deben involucrarse en el desarrollo del nuevo proceso de ventas principalmente los gerentes comerciales tanto de la parte de livianos y pesados, conforme se vaya estructurando cada fase se sumarán varias personas áreas de la empresa al proyecto.

Tabla 8: Matriz PMBOK

INICIO	PLANEACIÓN			EJECUCIÓN			MONITOREO Y CONTROL		CIERRE		
2.- Identificar a los interesados	4.- Planificar el involucramiento de los interesados			29.- Gestionar la participación de los interesados			39.- Monitorear el involucramiento de los interesados				
	26.- Planificar la gestión de las adquisiciones			34.- Efectuar las adquisiciones			48.- Controlar las adquisiciones				
	12.- Planificar la gestión de los riesgos	14.- Realizar el análisis cualitativo de riesgos	16.- Planificar la respuesta a los riesgos	36.- Implementar la respuesta a los riesgos			43.- Monitorear los riesgos				
	13.- Identificar los riesgos	15.- Realizar el análisis cuantitativo de riesgos									
	25.- Planificar la gestión de las comunicaciones			33.- Gestionar las comunicaciones			42.- Monitorear las comunicaciones				
	17.- Planificar la gestión de los recursos			30.- Adquirir recursos	31.- Desarrollar el equipo	32.- Dirigir al equipo	45.- Controlar los recursos				
	20.- Estimar los recursos de las actividades										
	24.- Planificar la gestión de la calidad			35.- Gestionar la calidad			44.- Controlar la calidad				
	18.- Planificar la gestión de los costos	19.- Estimar los costos	23.- Determinar el presupuesto				41.- Controlar los costos				
	9.- Planificar la gestión del cronograma	11.- Secuenciar las actividades	22.- Desarrollar el cronograma								
	10.- Definir las actividades	21.- Estimar la duración de las actividades									
	5.- Planificar la gestión del alcance		7.- Definir el alcance				46.- Validar el Alcance				
	6.- Recopilar los requisitos		8.- Crear la EDT/WBS	47.- Controlar el Alcance							
	1.- Desarrollar el acta de constitución del proyecto	3.- Desarrollar el plan para la dirección del proyecto			27.- Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	28.- Gestionar el conocimiento del proyecto		37.- Monitorear y controlar el trabajo del proyecto		38.- Realizar el control integrado de cambios	49.- Cerrar el proyecto o fase

30

Fuente: (TodoPMP, 2019)

Elaborado por: Paredes Román Bryan

En el análisis en la etapa de planeación se deben identificar las características de los indicadores clave de riesgo en la ejecución de un proyecto, lo que se puede evidenciar en la tabla 9, en donde, esto permitirá conocer nuevas herramientas de monitoreo y mitigación, así como también, se puede generar una alerta temprana a los gestores, para la presente, se relacionan directamente con los encargados del desarrollo del BDC, tomando acciones tempranas y oportunas. (Gestión Cero, 2018)

Tabla 9.- Indicadores de riesgo

Casuales	Efectividad de Control	Volumen	Coincidencia
Miden las causas de los riesgos	Miden que tan efectivo es un control	Miden volumen de situaciones o datos cuya variación afecta a los riesgos	Miden situaciones que se asemejan, relacionan o evidencian a los eventos de pérdida

Fuente: (Gestión Cero, 2018)

Elaborado por: Paredes Román Bryan

De acuerdo con los requerimientos del PMBOK, se procede a clasificar la información en las 3 áreas de conocimiento que cuentan con un mayor número de puntos de análisis para lo cual se debe ir verificando su cumplimiento con una clasificación como: total, parcial y no cumple, además la realización de las gráficas respectivas.

Tabla 10: Requisitos de la etapa de planeación del PMBOK

PLANEACIÓN			
REQUISITO	CUMPLIMIENTO		
	Total	Parcial	No cumple
3.- Desarrollo del plan para la dirección del proyecto	X		
4.-Planificación del involucramiento de los interesados	X		

Continua...

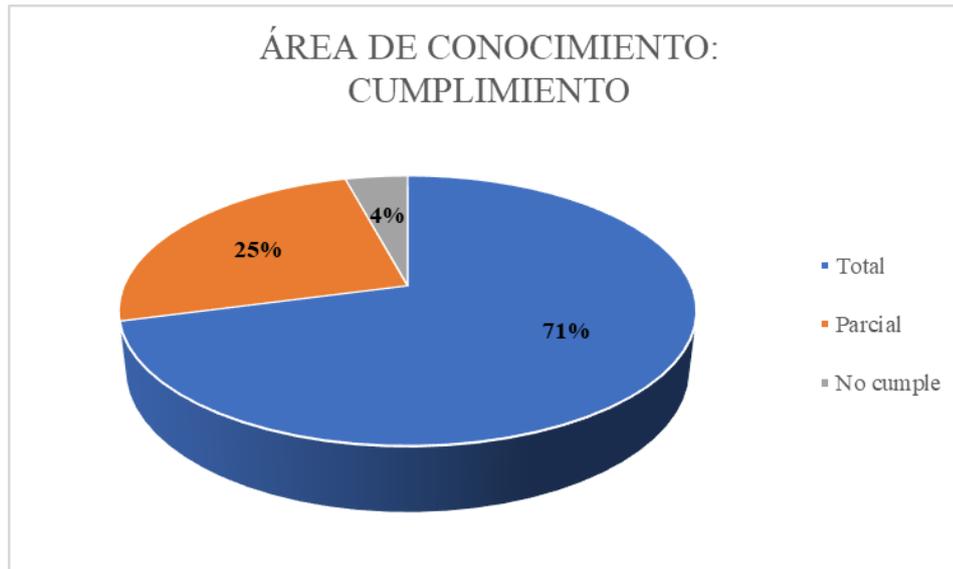
...viene

5.- Planificación de la gestión de alcance	X		
6.- Recopilación de los requisitos	X		
7.- Definición del alcance	X		
8.- Creación de la estructura de descomposición del trabajo (EDT/WBS)			X
9.- Planificación de la gestión del cronograma	X		
10.- Definición de las actividades	X		
11.- Secuenciar las actividades	X		
12.- Planificación de la gestión de riesgos		X	
13.- Identificación de los riesgos		X	
14.- Análisis cualitativo de riesgos		X	
15.- Análisis cuantitativo de riesgos		X	
16.- Planificación de la respuesta a los riesgos		X	
17.- Planificación de la gestión de recursos	X		
18.- Planificación de la gestión de costos	X		
19.- Estimación de los costos	X		
20.- Estimación de los recursos de las actividades	X		
21.- Estimación de duración de las actividades	X		
22.- Desarrollo del cronograma	X		
23.- Determinación del presupuesto	X		
24.- Planificación de la gestión de calidad		X	
25.- Planificación de la gestión de comunicaciones	X		
26.- Planificación de la gestión de adquisiciones	X		

Fuente: (TodoPMP, 2019)

Elaborado por: Paredes Román Bryan

Para el desarrollo del presente proyecto se tabula y se grafica los resultados de la aplicación de las 5 áreas del conocimiento del PMBOK haciendo énfasis en la etapa de planeación la cual consta de 24 puntos, iniciando de acuerdo a la clasificación de esta área en el punto 3 y culminando en el punto 26; que se detallan en la tabla N° 10, de los cuales existen 15 puntos y 9 se deben implementar.



Gráficos 1: Cumplimiento

Elaborado por: Paredes Román Bryan, 2020

Como se puede observar en el gráfico 1 el porcentaje de requisitos con un 71% en la segunda área de conocimiento del PMBOK determina que varios puntos, en su mayoría, ya cuenta la empresa por lo cual se debe trabajar en el 25% de parcial cumplimiento y el 4% que no tiene implementado.

Tabla 11: Requisitos de la etapa de ejecución del PMBOK

EJECUCIÓN			
REQUISITO	CUMPLIMIENTO		
	Total	Parcial	No cumple
27.- Direccionar y gestionar el trabajo del proyecto	X		
28.- Gestionar el conocimiento del proyecto	X		
29.- Gestionar la participación de los interesados	X		
30.- Adquisición de recursos	X		
31.- Desarrollo del equipo		X	
32.- Dirección del equipo		X	
33.- Gestionar las comunicaciones	X		
34.- Efectuar las adquisiciones	X		
35.- Gestionar la calidad		X	

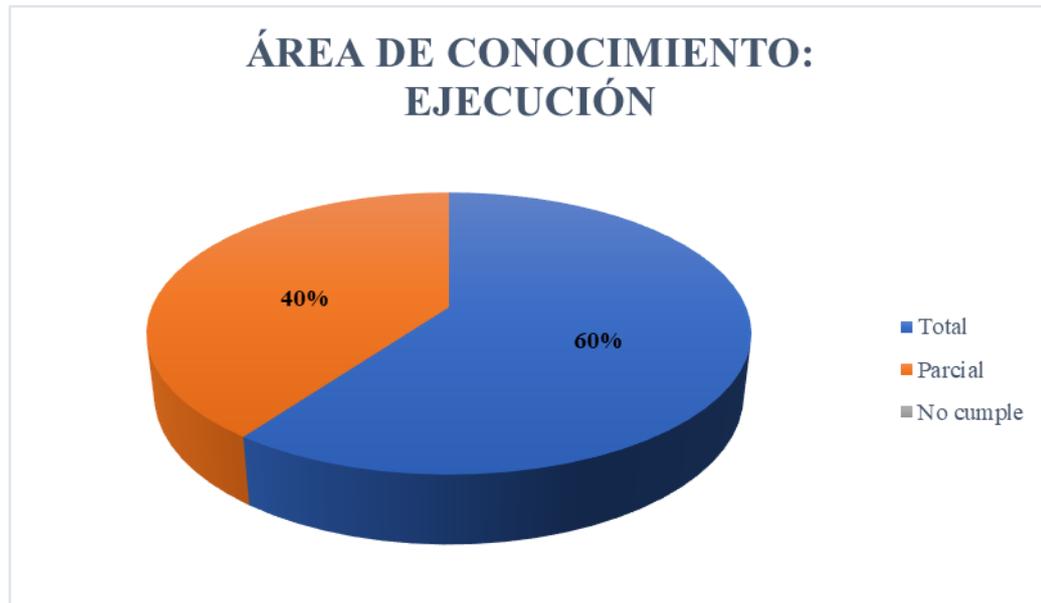
Continua...

...viene

36.- Implementación de la respuesta a los riesgos		X	
---	--	---	--

Fuente: (TodoPMP, 2019)

Elaborado por: Paredes Román Bryan



Gráficos 2: Ejecución

Elaborado por: Paredes Román Bryan, 2020.

En el gráfico 2, la tercera área de conocimiento tiene una gran parte de cumplimiento, todos los requisitos presentados se evidencian en los procesos de ventas de la empresa, pero no están implementados en su totalidad, para esto es necesario el manual de procesos que se desarrollará en concordancia con el PMBOK.

Dentro de la 3° área del conocimiento del PMBOK que principalmente se enfoca en la ejecución de un proyecto se cuenta con 10 puntos, tal y como se puede observar en la tabla N°11, que se deben cumplir y analizar de los cuales 6 tiene actualmente la empresa y los 4 restantes aun no lo han implementado.

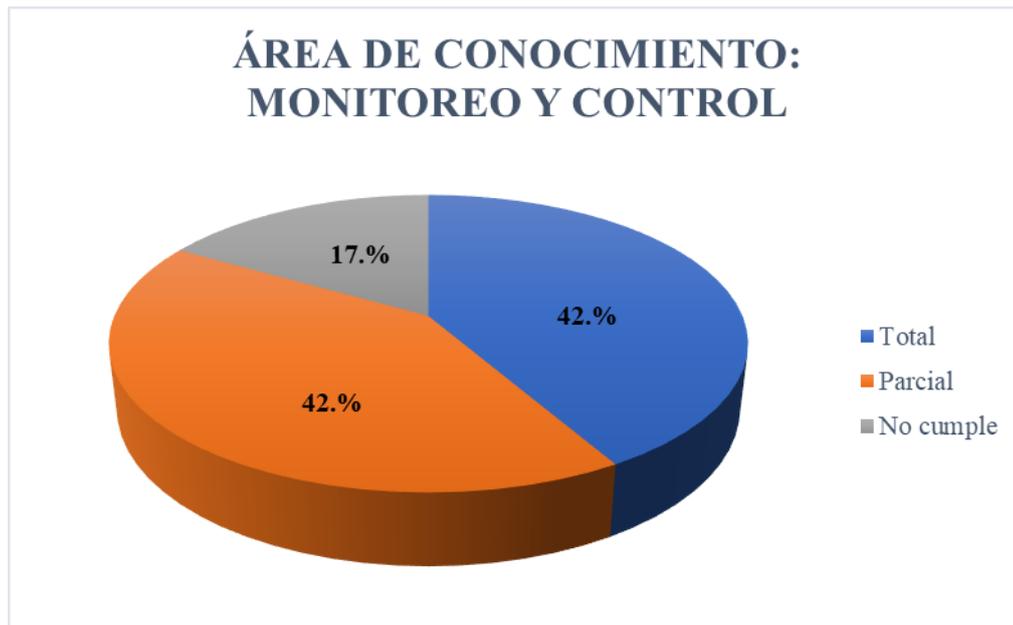
Tabla 12: Requisitos de la etapa de monitoreo y control del PMBOK

MONITOREO Y CONTROL			
REQUISITO	CUMPLIMIENTO		
	Total	Parcial	No cumple
37.- Monitoreo y control del trabajo del proyecto	X		
38.- Realización del control integrado de cambios		X	
39.- Monitoreo del involucramiento de los interesados		X	
40.- Control del cronograma	X		
41.- Control de los costos	X		
42.- Monitoreo de las comunicaciones		X	
43.- Monitoreo de los riesgos		X	
44.- Control de calidad		X	
45.- Control de los recursos	X		
46.- Validación del alcance			X
47.- Control del alcance			X
48.- Control de las adquisiciones	X		

Fuente: (TodoPMP, 2019)

Elaborado por: Paredes Román Bryan

Para el desarrollo del presente proyecto se tabula y se grafica los resultados de la aplicación de las 5 áreas del conocimiento del PMBOK tomando en cuenta al enfoque que se le debe dar a la etapa de monitoreo y control la cual consta de 12 puntos que se detallan en la tabla N°12, de los cuales existen 5 puntos y 7 se deben implementar.



Gráficos 3: Monitoreo y Control
Elaborado por: Paredes Román Bryan, 2020.

Para la penúltima área de conocimiento (gráfico 3) existe un 17% del no cumplimiento de los requisitos que implementa el PMBOK, conforme vaya avanzando la implementación del BDC en el área de ventas se debe controlar los puntos faltantes dentro de la presente área.

Finalmente, existe la última etapa de complemento para el desarrollo de un proyecto la cual principalmente se encarga del cierre de la fase verificando y constatando que todo lo que se ha elaborado se encuentra en orden.

En la tabla 13 se detalla el organigrama estructural de la parte comercial de la empresa ASSA, ésta se encuentra direccionada por el gerente general, posteriormente se dividen en 3 partes y cada una de ellas posee áreas de apoyo que contribuyen con el proceso de ventas, a continuación, en la tabla N° se detallan las funciones que desempeñan:

Tabla 13: Cargo y funciones del organigrama actual del proceso de ventas

CARGO		FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA	
Gerente General		Se encarga de la planeación de las actividades que se van a desarrollar en la empresa y es quien define y direcciona la misma.	
Gerente Comercial		Se encarga del manejo del personal en este caso de los asesores comerciales a quienes les fijan metas en cuanto a los presupuestos elaborados para las ventas de vehículos nuevos Chevrolet.	
Livianos	Pesados		
Gerente de Negocios		La función que desempeña dentro de la empresa principalmente es otorgar una garantía de cumplimiento de los objetivos estratégicos y financieros del negocio.	
Gerente de Ventas		Se encarga de la preparación de planes y presupuestos de ventas por cada agencia que tiene la empresa, contando con una planificación con la finalidad de reducción de riesgos económicos.	
Matriz	Norte		
Jefes de Ventas		Es la persona encargada de verificar el cumplimiento de los presupuestos acordados.	
Asistentes F&I		Son quienes se encargan de la verificación de documentos para gestionar la facturación y créditos de los vehículos (en caso de ser necesario).	
Asesores Comerciales		Sus funciones principalmente se centran en el desarrollo de negocios para la comercialización de vehículos, cumpliendo con las metas que se fijan en cuanto a las ventas de estos.	

Elaborado por: Paredes Román Bryan, 2020.

Debido a las exigencias del nuevo modelo de ventas denominado Centro de Desarrollo de Negocios “BDC” se deben implementar nuevas áreas en la empresa para poder llevar a cabo las actividades de esta.

En las reuniones mantenidas con los gerentes comerciales del área de ventas de la empresa, se realizó un consenso del número de propuestas para la estructuración del nuevo organigrama para el nuevo modelo de ventas que se llevará a cabo, la elaboración de 3 nuevos organigramas es lo que hay que desarrollar para la presentación a gerencia general de ASSA.

Cada una de las propuestas estará encabezada directamente por el gerente general de ASSA y a su vez se dividen en 3 áreas distintas y cada una de ellas con su respectiva subdivisión, para la propuesta 1 se tiene lo siguiente:

- Gerente Comercial Livianos
- Gerente Comercial Pesados
- Gerente BDC

Para la propuesta 2:

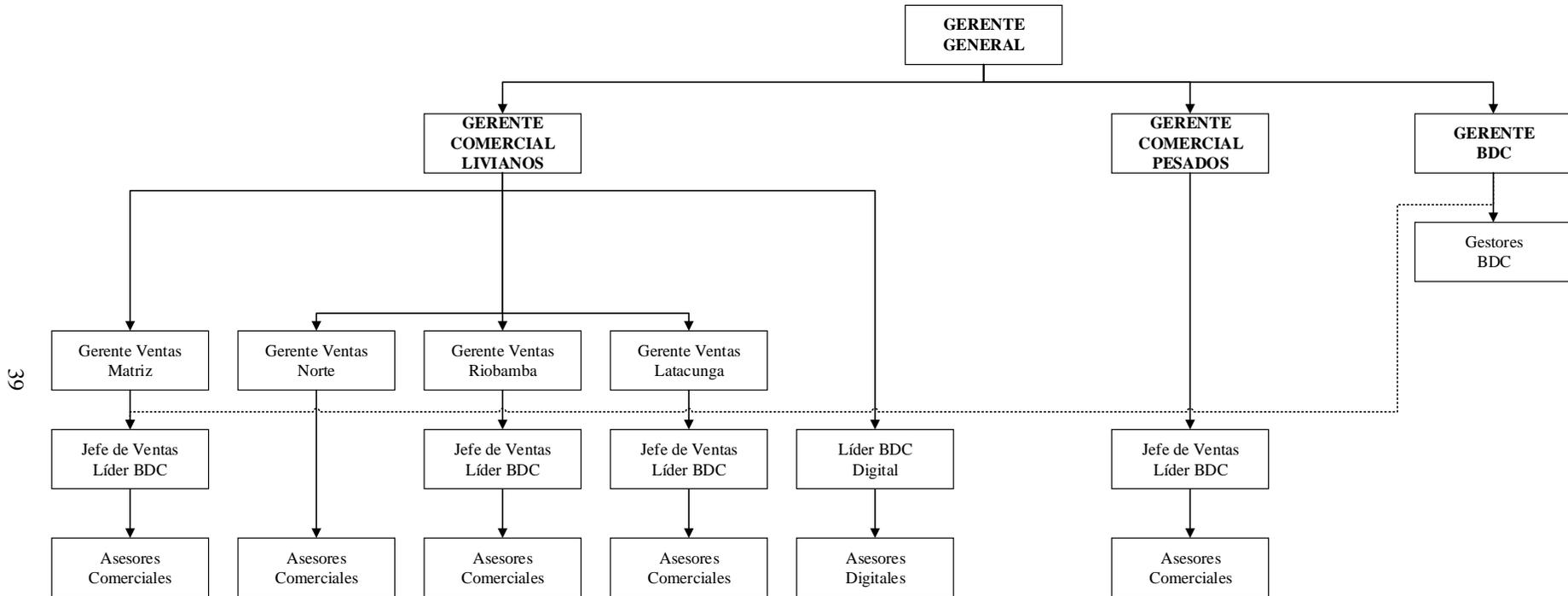
- Gerente Comercial Livianos
- Gerente Comercial Pesados
- Gerente de Mercadeo

Y para la propuesta 3:

- Gerente de Ventas
- Gerente BDC
- Gerente de Mercadeo

Cada una de las propuestas presentadas cuenta con su respectiva descripción de las áreas en las que se dividió y como está estructurada.

Propuesta 1



Gráficos 4: Propuesta 1
Fuente: Automotores de la Sierra S. A.
Elaborado por: Paredes Román Bryan

La propuesta 1 correspondiente al gráfico 4 hace constatar 3 divisiones encabezadas cada una de ellas por su gerente comercial, en lo que respecta a la primera división correspondiente a gerencia comercial de livianos la cual hace referencia a las distintas agencias o puntos de venta que tiene la empresa evidenciando lo siguiente:

- Gerente de Ventas Matriz
- Gerente de Ventas Norte
- Gerente de Ventas Riobamba
- Gerente de Ventas Latacunga

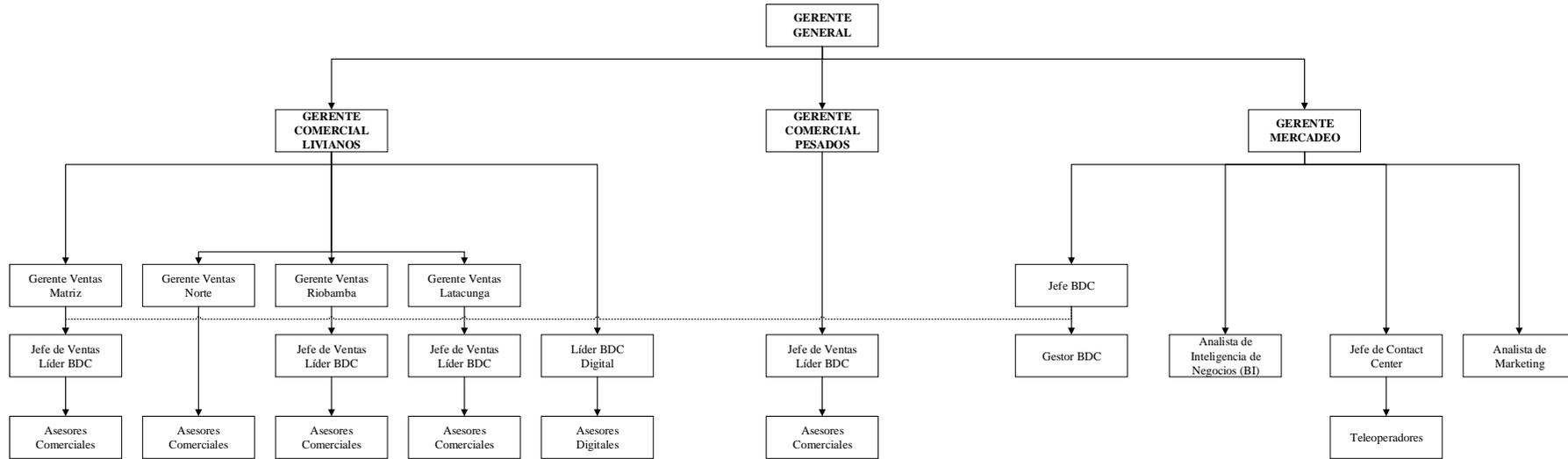
Todas las gerencias mencionadas cuentan con un área de apoyo que principalmente se enfoca al programa BDC, a excepción del Gerente de Ventas Norte, que al encontrarse dentro de una misma zona será monitoreado por la agencia Matriz.

Los diferentes Jefes de Ventas o Líderes BDC, cuentan también con sus respectivos asesores comerciales y digitales quienes serán encargados de gestionar las citas por medio de las llamadas o a través de la página web del concesionario.

El mismo modelo aplica para el Gerente Comercial Pesados que por el volumen de ventas que este mantiene no hay la necesidad que exista un Gerente de Ventas por cada zona, siendo su personal de apoyo de la siguiente manera: Jefe de Ventas (Líder BDC) y Asesores Comerciales.

En cuanto al Gerente BDC únicamente se verá apoyado por sus gestores quienes se encargarán del manejo de los distintos programas que se utilicen para el contacto directo con los asesores comerciales.

Propuesta 2



Gráficos 5: Propuesta 2

Fuente: Automotores de la Sierra S. A.

Elaborado por: Paredes Román Bryan

La propuesta 2 aprobada por gerencia general correspondiente al gráfico 5 y la que mayormente llamó la atención a los líderes del proyecto, hace constatar 2 divisiones encabezadas cada una de ellas por su gerente comercial y 1 por el gerente de mercadeo, en lo que respecta a la primera división correspondiente a gerencia comercial de livianos la cual hace referencia a las distintas agencias o puntos de venta que tiene la empresa evidenciando lo siguiente:

- Gerente de Ventas Matriz
- Gerente de Ventas Norte
- Gerente de Ventas Riobamba
- Gerente de Ventas Latacunga

Todas las gerencias mencionadas cuentan con un área de apoyo que principalmente se enfoca al programa BDC, a excepción del Gerente de Ventas Norte, que al encontrarse dentro de una misma zona será monitoreado por la agencia Matriz.

Los diferentes Jefes de Ventas o Líderes BDC, cuentan también con sus respectivos asesores comerciales y digitales quienes serán encargados de gestionar las citas por medio de las llamadas o a través de la página web del concesionario.

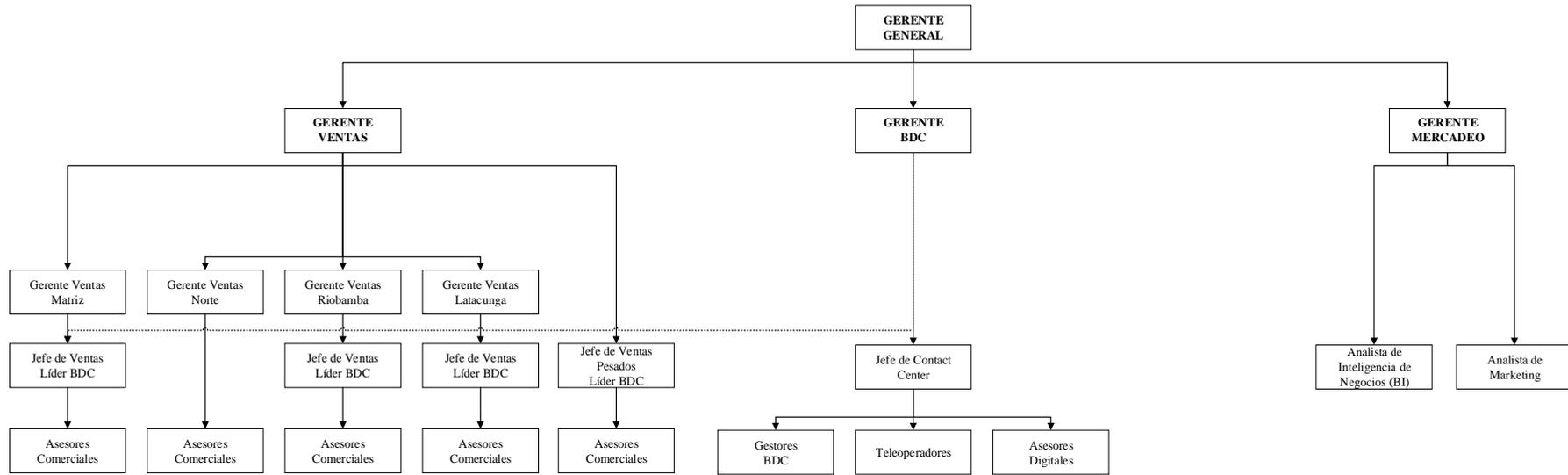
El mismo modelo aplica para el Gerente Comercial Pesados que por el volumen de ventas que este mantiene no hay la necesidad que exista un Gerente de Ventas por cada zona, siendo su personal de apoyo de la siguiente manera: Jefe de Ventas (Líder BDC) y Asesores Comerciales.

En cuanto al Gerente de Mercadeo cuenta principalmente con un jefe BDC y con todas las áreas que el programa exige, tal es el caso del Analista de Inteligencia de Negocios (BI), el jefe de contact center con sus respectivos teleoperadores y un analista de Marketing.

Al ser una propuesta muy completa y detallada se da paso a que sea la nueva estructura del área de ventas de ASSA.

Propuesta 3

43



Gráficos 6: Propuesta 3
Fuente: Automotores de la Sierra S. A.
Elaborado por: Paredes Román Bryan

En lo que corresponde a la propuesta 3 del gráfico 6 hace constatar 3 divisiones encabezadas cada una de ellas por su gerente de ventas, gerente BDC y gerente de mercadeo, se hace referencia a la primera división correspondiente a gerencia de ventas la cual hace referencia a las distintas agencias o puntos de venta que tiene la empresa evidenciando lo siguiente:

- Gerente de Ventas Matriz
- Gerente de Ventas Norte
- Gerente de Ventas Riobamba
- Gerente de Ventas Latacunga

A esta división se le suma el Jefe de Ventas de Pesados, que pasa a formar parte de una sola gerencia y cuenta directamente con sus asesores comerciales.

Los diferentes Jefes de Ventas o Líderes BDC, cuentan también con sus respectivos asesores comerciales y digitales quienes serán encargados de gestionar las citas por medio de las llamadas o a través de la página web del concesionario.

El Gerente BDC tiene a su cargo al jefe de contact center quien a su vez se encargará de la gestión que realicen sus gestores, teleoperadores y asesores digitales, respectivamente.

En cuanto al gerente de mercadeo se verá apoyado por el analista de inteligencia de negocios (BI) y el analista de marketing, pues las áreas mencionadas se encargarán de una mejor gestión en la adquisición del vehículo para poder seguir conociendo las necesidades por parte de los clientes.

Se procede a detallar lo que contiene el manual de procesos de ventas del programa BDC presente en el Anexo 1, en el cual se puede observar la **introducción**, en donde, principalmente se describe la finalidad y la importancia del documento, además se define el **objetivo** y el **alcance** que éste va a tener relacionándolo con las partes interesadas e involucradas en el proyecto para la gestión del nuevo modelo de ventas.

En la estructura del manual de procesos se dan a conocer conceptos claves para un mejor entendimiento del lector evidenciándolo en las **definiciones** de este, para las **generalidades** se da una descripción de la empresa Automotores de la Sierra S. A. tales como: estructura interna, presentación de la empresa, misión, visión, objetivos de calidad, política de calidad, valores corporativos y la simbología utilizada para la diagramación de los procesos.

Una vez identificada la distribución de las generalidades del manual del proceso se empieza con el desarrollo del **mapa de procesos de ventas**, el cual consta dentro de su estructura en los procesos operativos el área del BDC, con el punto mencionado se inicia la **caracterización** de todos y cada uno de los procesos que constituyen el mapa.

Finalmente, se realiza una definición de los **indicadores de gestión** y un **control de cambios** que permitirá una mejor funcionalidad y entendimiento del manual para quienes hagan uso de este.

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL NUEVO MODELO DE
VENTAS DENOMINADO “CENTRO DE DESARROLLO DE NEGOCIOS
(BDC)”
AUTOMOTORES DE LA SIERRA S. A.**

Santiago Martín Sevilla

Gerente General

ELABORADO POR:

Sebastián Paredes Román

 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	CÓDIGO:	MPBDC01	1
	VERSIÓN:	01	
	FECHA:	22/JUN/2020	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	2
2. OBJETIVO	2
3. ALCANCE	2
4. DEFINICIONES	2
5. GENERALIDADES	4
5.1. Estructura Interna.....	4
5.2. Presentación de la empresa	5
5.3. Misión	6
5.4. Visión.....	6
5.5. Objetivos de Calidad.....	6
5.6. Política de Calidad	7
5.7. Valores Corporativos	7
6. MAPA DE PROCESOS	9
7. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	12
7.1. Procesos operativos del BDC.....	12
7.1.1. Gestión de citas	12
7.1.2. Diagrama de flujo.....	14
7.1.3. Gestión de Ventas.....	16
8. INDICADORES	26
9. CONTROL DE CAMBIOS	28
10. ANEXOS	29

	CÓDIGO:	MPBDC01	2
	VERSIÓN:	01	
	FECHA:	22/JUN/2020	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene el Manual de Procesos y Procedimientos del Nuevo Modelo de Ventas denominado “Centro de Desarrollo de Negocios (BDC)” de Automotores de la Sierra S. A., es una herramienta que permite a la empresa adecuarse a la nueva normalidad que la marca Chevrolet exige.

La estructura de este manual relaciona el modelo de ventas que se ha venido utilizando por parte de la concesionaria y la marca con el que se debe implementar los cuales están conformados por procesos y procedimientos; la información se presentará a través de la caracterización de los procesos, diagramas de flujo, los cuales describen los procedimientos para cada actividad.

La estandarización de los procesos y procedimientos permiten cumplir con los objetivos y principios de la compañía, ya que se pueden determinar los niveles de responsabilidad de cada funcionario de ASSA en el área de ventas en cada una de las actividades desarrolladas, facilitando el seguimiento y control de los procesos.

2. OBJETIVO

El Manual de Procesos y Procedimientos de la gestión de ventas de vehículos de ASSA busca ofrecer a la organización una herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente del nuevo modelo de ventas que se debe implementar.

3. ALCANCE

Este manual va dirigido a todos los funcionarios de la compañía. Así mismo, se busca que exista un documento completo y actualizado, que establezca un método estándar para la ejecución de los procesos, y se pueda realizar un seguimiento en la gestión diaria de la organización. Este manual aplica para el área de ventas de la empresa.

 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	CÓDIGO:	MPBDC01	3
	VERSIÓN:	01	
	FECHA:	22/JUN/2020	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			

BDC: Business Development Center (Centro de Desarrollo de Negocios), estrategia comercial para convertir todas las oportunidades que recibe el distribuidor en negocio.

Área de BDC: Lugar físico que cuenta con las herramientas necesarias (computadoras, teléfono, guías y pizarra de citas) en donde los Asesores Digital/Ventas desarrollen sus actividades de BDC

Gestor BDC: Asesor telefónico, especializado en atender las oportunidades telefónicas y digitales que recibe el Distribuidor, además de prospeccionar campañas comerciales, durante su horario de BDC.

CRM: Customer Relationship Management, Sistema del Distribuidor para registro y seguimiento de sus clientes.

Pantalla de Citas: Pantalla en la recepción en donde se muestran las citas que se tienen programadas en el día a día. Diálogo utilizado por recepción o cualquier persona de ventas que reciba algún cliente del piso de ventas identificando el tipo de cliente para el correcto llenado del control de Piso.

Organigrama: Esquema organizacional que representa gráficamente la estructura interna de una empresa.

Proceso: Secuencia de actividades relacionadas entre sí que se enfoca en lograr algún resultado específico

Manual de procesos y procedimientos: Herramienta que permite a la empresa, reunir una serie de actividades que están enfocadas a mejorar la organización dentro de la misma y también busca ofrecer un servicio de calidad a los clientes, buscando así alternativas para mejorar la satisfacción del cliente.

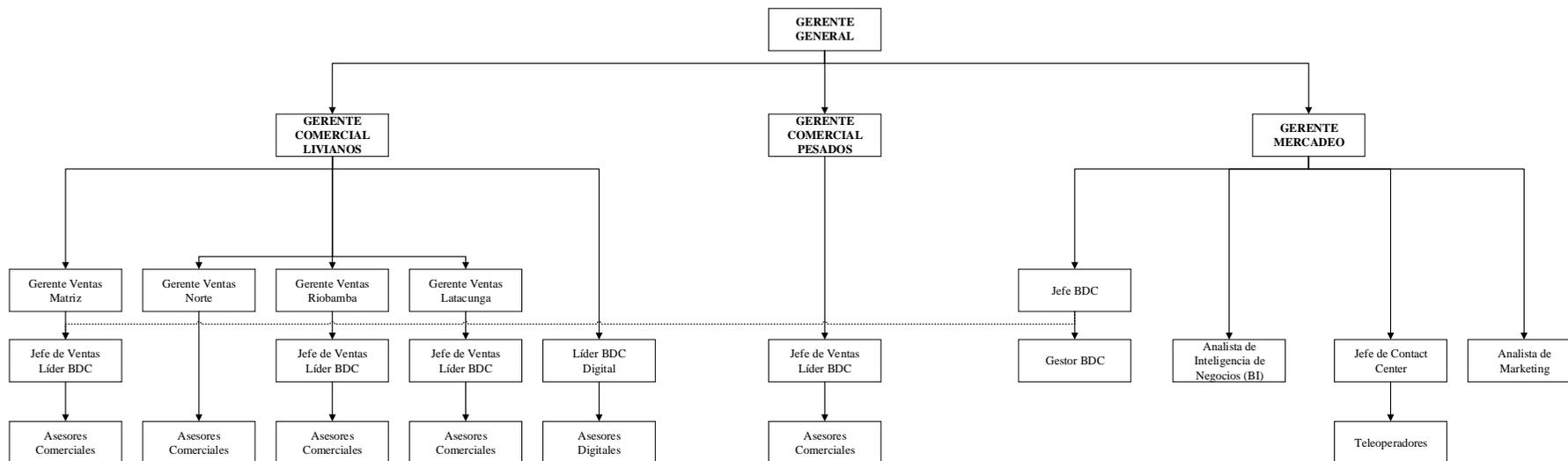
Diagrama de flujo: Representación gráfica de un proceso o procedimiento que permite la observación sistémica de su ejecución, mostrando la lógica y dinámica de la secuencia de un trabajo.

Sistema: Es una red de procesos interconectados, diseñados para satisfacer las necesidades de los clientes, en donde hay unas entradas, transformaciones y unas salidas.

 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	CÓDIGO:	MPBDC01	4
	VERSIÓN:	01	
	FECHA:	22/JUN/2020	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			

5. GENERALIDADES

5.1. Estructura Interna



 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	CÓDIGO:	MPBDC01	5
	VERSIÓN:	01	
	FECHA:	22/JUN/2020	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			

La nueva estructura de la parte de ventas fue concebida en procedimientos generales de trabajo que garantiza el desarrollo adecuado de una forma óptima en la gestión la adquisición de vehículos contando con todos los recursos técnicos, dependiendo de un adecuado apoyo de la parte administrativa de la empresa.

La empresa cuenta con un personal altamente calificado y especializado en el área de ventas, así como con gran experiencia en técnicas tecnológicas para la generación de citas a través del portal web de la empresa, el cual interviene en la nueva etapa que se debe implementar.

5.2. Presentación de la empresa

ASSA nace en junio de 1960 con los ambateños Rodrigo Vela Barona y Temístocles Sevilla Sánchez, más la empresa quiteña Cabeza de Vaca Hnos. Cía., se unen para formar la compañía AUTOMOTORES DE LA SIERRA SOCIEDAD ANÓNIMA, con un capital de doscientos mil sucres (equivalentes en aquel año a unos once mil dólares) la empresa naciente se establece en el local comercial de Temístocles Sevilla, ubicado en la calle Bolívar y Martínez.

Al poco tiempo de la inauguración se abre el taller de servicio ubicado en la esquina de las calles Guayaquil y Sucre. Siete años más tarde (1967) ocurren dos acontecimientos destacados: se duplica el capital social de la empresa y se adquiere un terreno de 3.478 m² en las calles Francisco Flor y Miraflores, donde se edificó el nuevo taller de servicio, sala de repuestos y administración. En 1982 se contrató la construcción del edificio e instalaciones de la compañía en la Av. Atahualpa, donde actualmente es la Agencia Matriz.

Ser parte del Mundo ASSA, donde encontrarás una gama de beneficios integrales desde asesoría en la elección inicial de tu auto hasta servicios de posventa y talleres.

Emprendiste el primer paso escogiendo un Chevrolet, esta decisión ha marcado ya el éxito en tu meta con el respaldo y cobertura de ASSA, un gigante del Ecuador.

Más de 50 años en la región central del país nos consolidan como los mejores asesores para acelerar tu futuro. Confía en la experiencia de Chevrolet ASSA.

	CÓDIGO:	MPBDC01	6
	VERSIÓN:	01	
	FECHA:	22/JUN/2020	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			

Visita nuestro Mundo de servicios completos, siente la comodidad, y confía en la experiencia de toda la gente ASSA, no te detengas ahora tienes la protección y seguridad que sólo Automotores de la Sierra te puede brindar.

Todos tenemos 206 huesos y más de 700 músculos, pero lo que determina tu futuro son tus convicciones y tu voluntad, has decidido cambiarlo exigiéndote cada día más y tomando las mejores decisiones.

Sabemos a dónde quieres llegar y que tus metas crecen cada vez que sueñas; el horizonte es infinito y tu única posibilidad es avanzar.

5.3.Misión

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

5.4.Visión

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

5.5.Objetivos de Calidad

- Garantizar un servicio de calidad en cuanto a la prestación de servicios por parte de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Proporcionar capacitación y entrenamiento para el desarrollo integral de todos quienes conforman la empresa y para cumplimiento de los proyectos.
- Obtener un incremento clave en la rentabilidad del negocio, basados en el nuevo modelo de ventas acorde a sus tasas de conversión por medio de los respectivos embudos comerciales y la calidad de las ventas en cuanto a vehículos de la marca Chevrolet.
- Asegurar clientes que se identifiquen con la empresa y con la marca para el desarrollo adecuado de las actividades.

 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	CÓDIGO:	MPBDC01	7
	VERSIÓN:	01	
	FECHA:	22/JUN/2020	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			

5.6. Política de Calidad

Automotores de la Sierra S. A. es una empresa que se encarga de la venta de vehículos nuevos de marca Chevrolet en la ciudad de Ambato que se compromete con el cumplimiento de normativa vigente la satisfacción de las necesidades y requisitos de nuestros clientes, mediante la capacitación continua del equipo humano y la actualización de las herramientas tecnológicas.

La gerencia se compromete con la provisión.

5.7. Valores Corporativos

- **Orientación a resultados**

Fijar metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento.

- **Orientación al cliente**

Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas.

- **Desarrollo de personal**

Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente con esfuerzo constante para mejorar la formación del desarrollo personal y organizacional

- **Calidad en el trabajo**

Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise.

Demostrar constantemente interés en aprender.

- **Ética**

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.

 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	CÓDIGO:	MPBDC01	8
	VERSIÓN:	01	
	FECHA:	22/JUN/2020	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			

1.1.Simbología Utilizada

A continuación, se relacionan los símbolos utilizados en los diferentes diagramas de flujos, para una mejor comprensión de los procesos levantados.

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Inicio/Final	Indica inicio o fin de un procedimiento
	Acción	Representa la ejecución de una o más tareas dentro de un procedimiento
	Decisión	Representa una actividad de decisión o conmutación
	Conector interno	Representa una entrada o una salida de una parte de un diagrama de flujo a otra, dentro de la misma página
	Conector externo	Representa el enlace en hojas diferentes de un procedimiento
	Documento	Simboliza cualquier documento que intervenga en el proceso y que aporte información para que este se pueda desarrollar
	Dirección del flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que deben ejecutarse las tareas en el proceso o procedimientos

 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	CÓDIGO:	MPBDC01	9
	VERSIÓN:	01	
	FECHA:	22/JUN/2020	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			

6. MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos se lo define gráficamente como, gráficas de valor combinando con la perspectiva global de la compañía con las perspectivas locales del departamento respectivo en el que se inscribe cada proceso, la clasificación se representa de la siguiente manera:

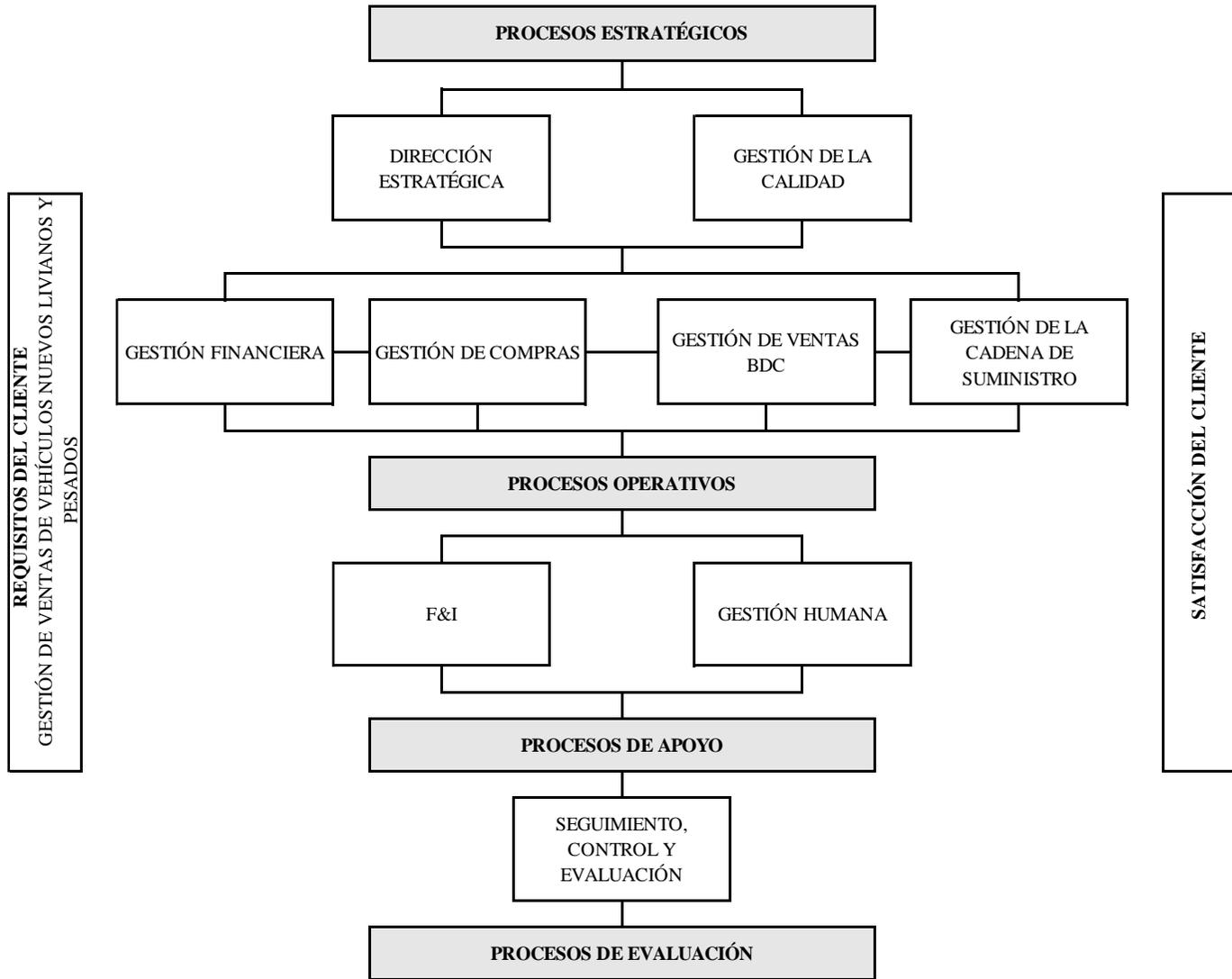
- **Procesos gerenciales:** Incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas, fijación de objetivos, asegurar la disponibilidad de los recursos.
- **Procesos operativos o misionales:** Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado para cumplir con el objeto social de la empresa.
- **Procesos de apoyo:** Pertenecen a este grupo los procesos que provisionan de recursos que son necesarios para cumplir con los demás procesos.
- **Procesos de mejora o evaluación:** Son aquellos que se utilizan para medir y hacer un análisis del desempeño de los demás procesos, con el objeto de analizar la mejora de la eficiencia y eficacia de estos.

Se han elaborado dos mapas de procesos en donde el mencionado en la página 11 del presente manual es generalizado acerca de todas las áreas con las que cuenta la empresa evidenciando cada uno de los procesos antes mencionados.

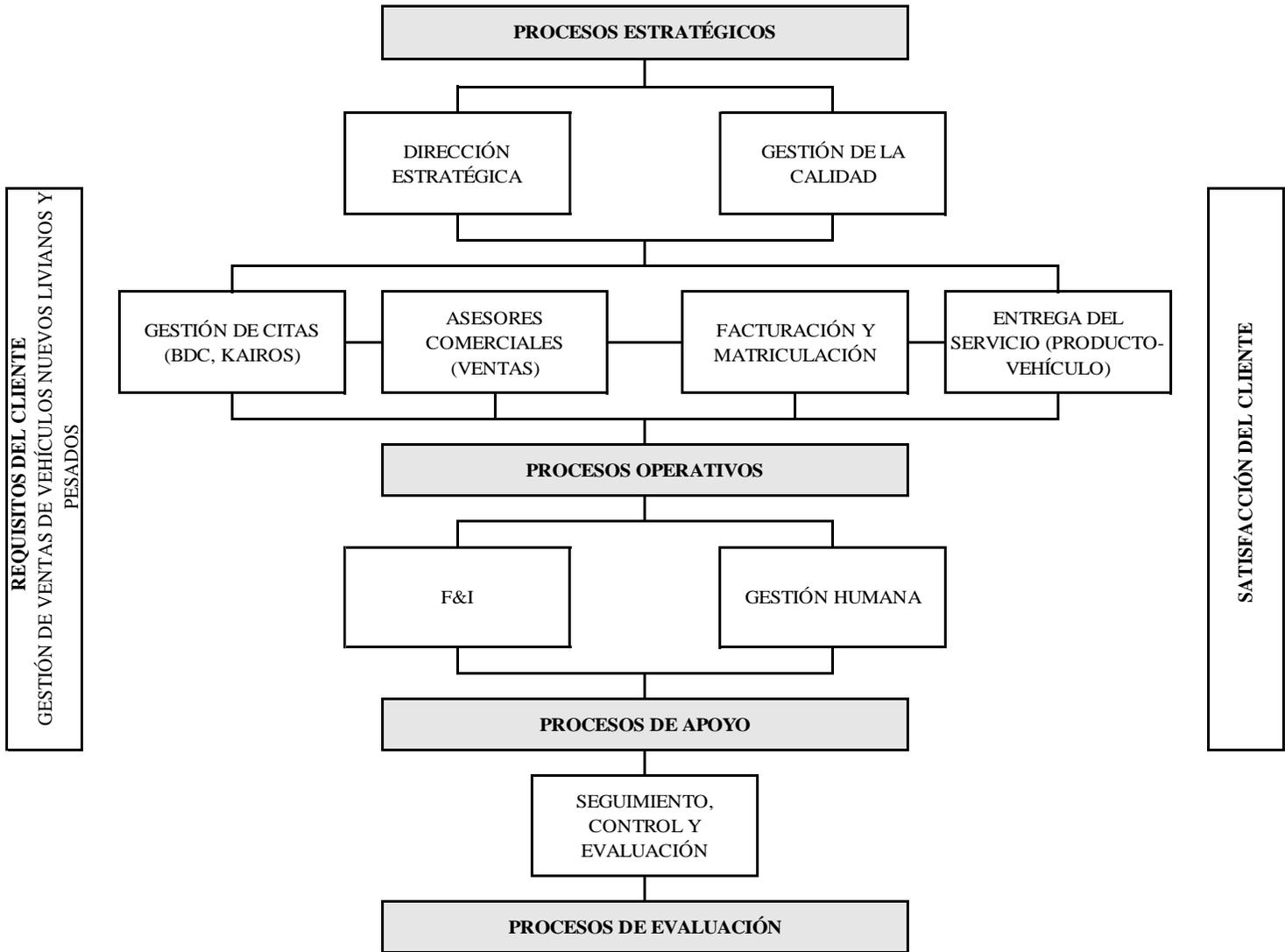
El segundo mapa de procesos hace referencia únicamente a la gestión de ventas BDC que se encuentra desglosado en cada uno de sus respectivos procesos operativos, a los cuales se les ha desarrollado su caracterización y diagrama de flujo, para poder facilitar esta información a la empresa.

Además, cabe resaltar que los indicadores para cada una de las caracterizaciones de los procesos indicados son básicos y llevan relación con el objetivo planteado, los mismos que se encuentran aprobados por la empresa y fueron presentados de la manera más puntual para el entendimiento de los encargados de la implementación del nuevo modelo de ventas.

 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	CÓDIGO:	MPBDC01	10
	VERSIÓN:	01	
	FECHA:	22/JUN/2020	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			



 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	CÓDIGO:	MPBDC01	11
	VERSIÓN:	01	
	FECHA:	22/JUN/2020	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			



 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	CÓDIGO:	MPBDC01	12
	VERSIÓN:	01	
	FECHA:	22/JUN/2020	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			

7. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

7.1. Procesos operativos del BDC

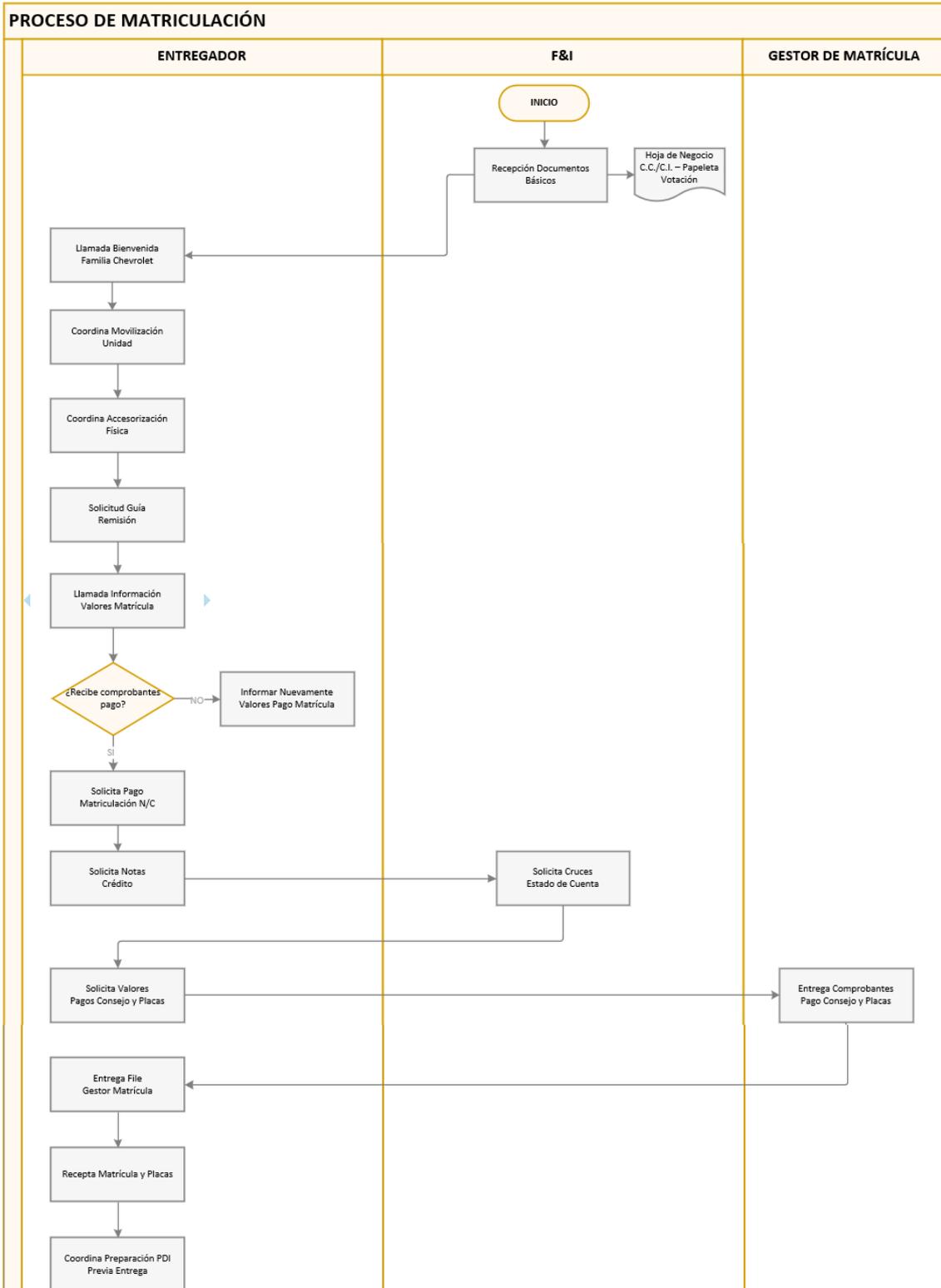
7.1.1. Gestión de citas

 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.		Código:	MPBDC							
		Versión:	1							
Nombre del proceso: GESTIÓN DE CITAS		Vigencia:	jun-20							
		Página:	1 de 4							
Tipo de Proceso:	<table border="1"> <tr> <td>Estratégico</td> <td></td> <td>Apoyo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Operativo</td> <td>X</td> <td>Evaluación</td> <td></td> </tr> </table>	Estratégico		Apoyo		Operativo	X	Evaluación		
Estratégico		Apoyo								
Operativo	X	Evaluación								
Objetivo:	Establecer por medio de canales digitales citas con posibles clientes que se encuentren interesados en la adquisición de un vehículo nuevo y que quieran contar con el servicio del concesionario.									
Responsable:	Líder BDC									
Alcance										
Aplica a todos los encargados en el proceso de gestión de citas incluyendo al sistema operativo que se utiliza para tener un control del mismo, así como también a los asesores comerciales del área de ventas de vehículos.										
Proveedores	Actividades	Salidas								
*KAIROS *Proceso de gestión financiera *Proceso de dirección estratégica	*Generación de citas para el tráfico de clientes en el showroom de Automotores de la Sierra S.A. *Confirmación de la cita acordada con el cliente, hora y fecha para su visita al concesionario. *Conocer el vehículo en el que se encuentra interesado el cliente. *Reagendar citas en caso de que los clientes no puedan acudir al concesionario el día y la fecha establecida. *Recepción del cliente por parte de el/la anfitrión (a) y contactar al asesor asignado para la atención correspondiente.	*Conclusión de realización del servicio de generación de citas. *Realización de nuevos prospectos. *Requisición de nuevos o más recursos asignados a ésta área. *Presentación de todas las citas generadas para tener en consideración en la gestión de ventas. *Información del vehículo requerido o por el cual el cliente se encuentra interesado.								
Entradas		Usuarios								
*Documentación referente a los scripts que se deben aplicar al momento de generar una cita con el cliente. *Requerimientos y reglamentaciones a cumplir en el desarrollo y ejecución del servicio. *Aspectos técnicos. *Viabilidad en cuanto a la generación de citas a través de canales digitales. *Normatividad		*Proceso de gestión de citas. *Proceso de gestión de ventas. *Proceso de gestión de calidad. *Cliente. *Proceso de gestión financiera.								

 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	CÓDIGO:	MPBDC01	13
	VERSIÓN:	01	
	FECHA:	22/JUN/2020	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			

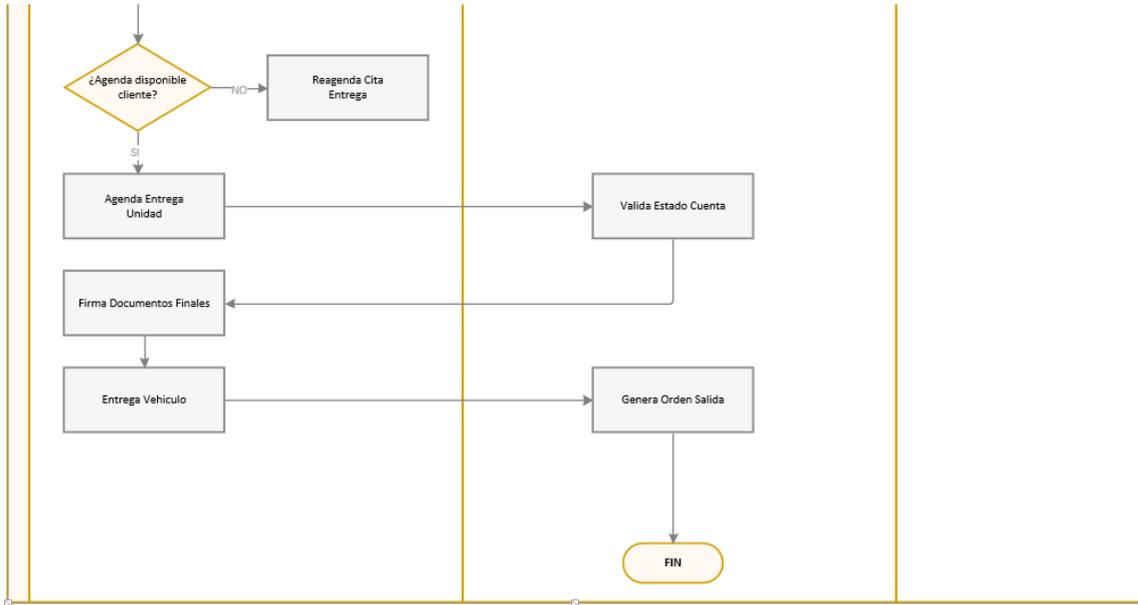
RECURSOS		DOCUMENTOS			
<p>*FÍSICOS: Computador, teléfono, impresora, instalaciones.</p> <p>*RECURSOS HUMANOS: Todo el equipo encargado en la gestión de citas para el área de ventas de vehículos</p> <p>*TECNOLÓGICOS: Microsoft Office, KAIROS</p>		<p>*Plan estratégico.</p> <p>*Encuesta de satisfacción al cliente.</p> <p>*Scripts de citas.</p>			
INDICADORES					
$GC = \frac{\text{Citas ejecutadas}}{\text{Citas Planificadas}} \times 100$					
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ	
Cargo	Tesista	Tutor Universidad		Tutor Empresa	
Nombre	Bryan Paredes R.	Ing. Leonardo Cuenca N. Msc		Ing. Miriam Haro V.	
Firma					

7.1.2. Diagrama de flujo





MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS



 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	CÓDIGO:	MPBDC01	16
	VERSIÓN:	01	
	FECHA:	22/JUN/2020	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			

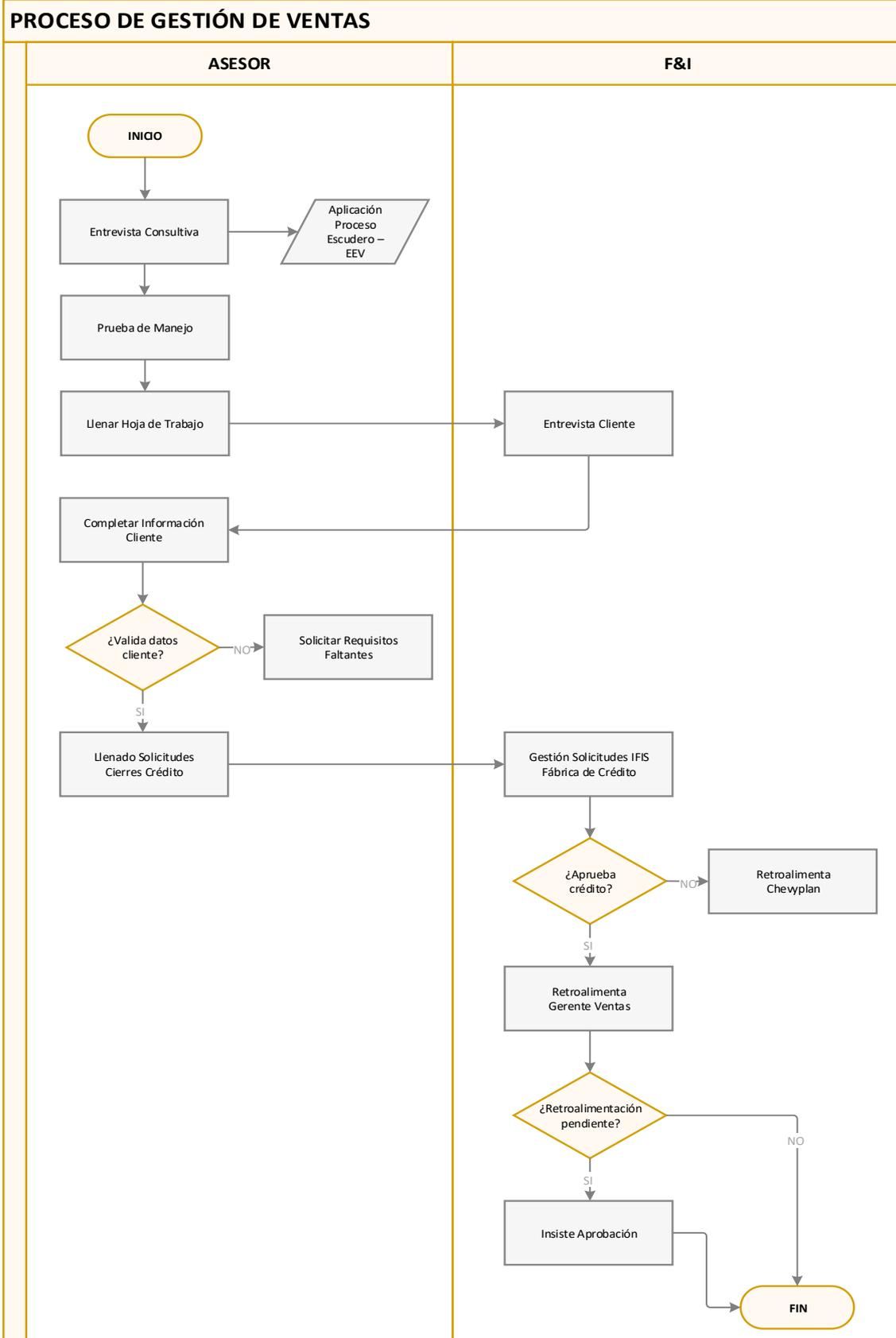
7.1.3. Gestión de Ventas

 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.		Código:	MPBDC				
		Versión:	1				
Nombre del procesos: Asesores Comerciales (Gestión de Ventas)		Vigencia:	jun-20				
		Página:	2 de 4				
Tipo de Proceso:	<table border="1"> <tr> <td>Estratégico</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Operativo</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> </table>	Estratégico		Operativo	X	Apoyo	
Estratégico							
Operativo	X						
		Evaluación					
Objetivo:	Realizar las negociaciones pertinentes para la venta de un vehículo nuevo Chevrolet mostrando todos los beneficios que un cliente se hace acreedor al adquirir los servicios de la marca.						
Responsable:	Asesores Comerciales						
Alcance							
Aplica a la capacidad de los asesores comerciales para generar estrategias en las ventas de vehículos y contribuyan con el cumplimiento de los objetivos de los presupuestos generados.							
Proveedores	Actividades	Salidas					
<ul style="list-style-type: none"> *Proceso de gestión de citas *Kairos *Líder BDC digital *Gestores de Citas *Jefe de Contact Center 	<ul style="list-style-type: none"> *Recepción del cliente en el showroom del concesionario. *Entrevista consultiva, referente a las necesidades del cliente en lo que respecta al tipo de vehículo en el que se encuentra interesado. *Conocer la forma de adquisición del vehículo por parte del cliente, sea la compra de contado o a su vez con financiamiento (dar a conocer el modelo de ChevyPlan) *Realizar la prueba de manejo del vehículo a cotizar. *Una vez que se llega a un acuerdo de compra del vehículo el asesor se encargará de realizar una retroalimentación con el gerente de ventas. *Realizada la retroalimentación se pueden generar beneficios de compra y que cumplan con las expectativas del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> *Documentos que soporten los puntos a tomar acción en cuanto a la venta del vehículo. *Encuesta de satisfacción al cliente por la atención prestada por parte del asesor. *Retroalimentación de las actividades realizadas en todo el proceso de ventas. *Llamada de recuperación del cliente en caso de (no haber llegado a un acuerdo en la negociación). *Reserva de la unidad la cual fue solicitada por el cliente. *Solicitud del valor inicial para la agilización de los trámites . 					
Entradas		Usuarios					
<ul style="list-style-type: none"> *Conclusión de realización del servicio de generación de citas. *Realización de nuevos prospectos. *Requisición de nuevos o más recursos asignados a ésta área. *Presentación de todas las citas generadas para tener en consideración en la gestión de ventas. *Información del vehículo requerido o por el cual el cliente se encuentra interesado. 	<ul style="list-style-type: none"> *Solicitar al cliente los documentos necesarios para la facturación del vehículo (en caso de haber llegado a las negociaciones pertinentes) *Contacto del asesor con el cliente para hacerle saber el avance de facturación y entrega del vehículo. 	<ul style="list-style-type: none"> *Proceso de gestión de citas. *Asesores comerciales *Gerente de ventas *Líderes digitales BDC *Gerentes comerciales 					

 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	CÓDIGO:	MPBDC01	17
	VERSIÓN:	01	
	FECHA:	22/JUN/2020	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			

RECURSOS		DOCUMENTOS			
<p>*FÍSICOS: Computador, teléfono, impresora, instalaciones, hojas de negocios.</p> <p>*RECURSOS HUMANOS: Equipo del área de ventas y área del BDC</p> <p>*TECNOLÓGICOS: Microsoft Office</p>		<p>*Hoja de negocios</p> <p>*Cotizaciones y condiciones del cliente</p> <p>*Solicitudes de créditos</p>			
INDICADORES					
$GV = \frac{\text{Ventas Ejecutadas}}{\text{Ventas Presupuestadas}} \times 100$					
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ	
Cargo	Tesista	Tutor Universidad		Tutor Empresa	
Nombre	Bryan Paredes R.	Ing. Leonardo Cuenca N. Msc		Ing. Miriam Haro V.	
Firma					

Diagrama de Flujo



 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	CÓDIGO:	MPBDC01	19
	VERSIÓN:	01	
	FECHA:	22/JUN/2020	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			

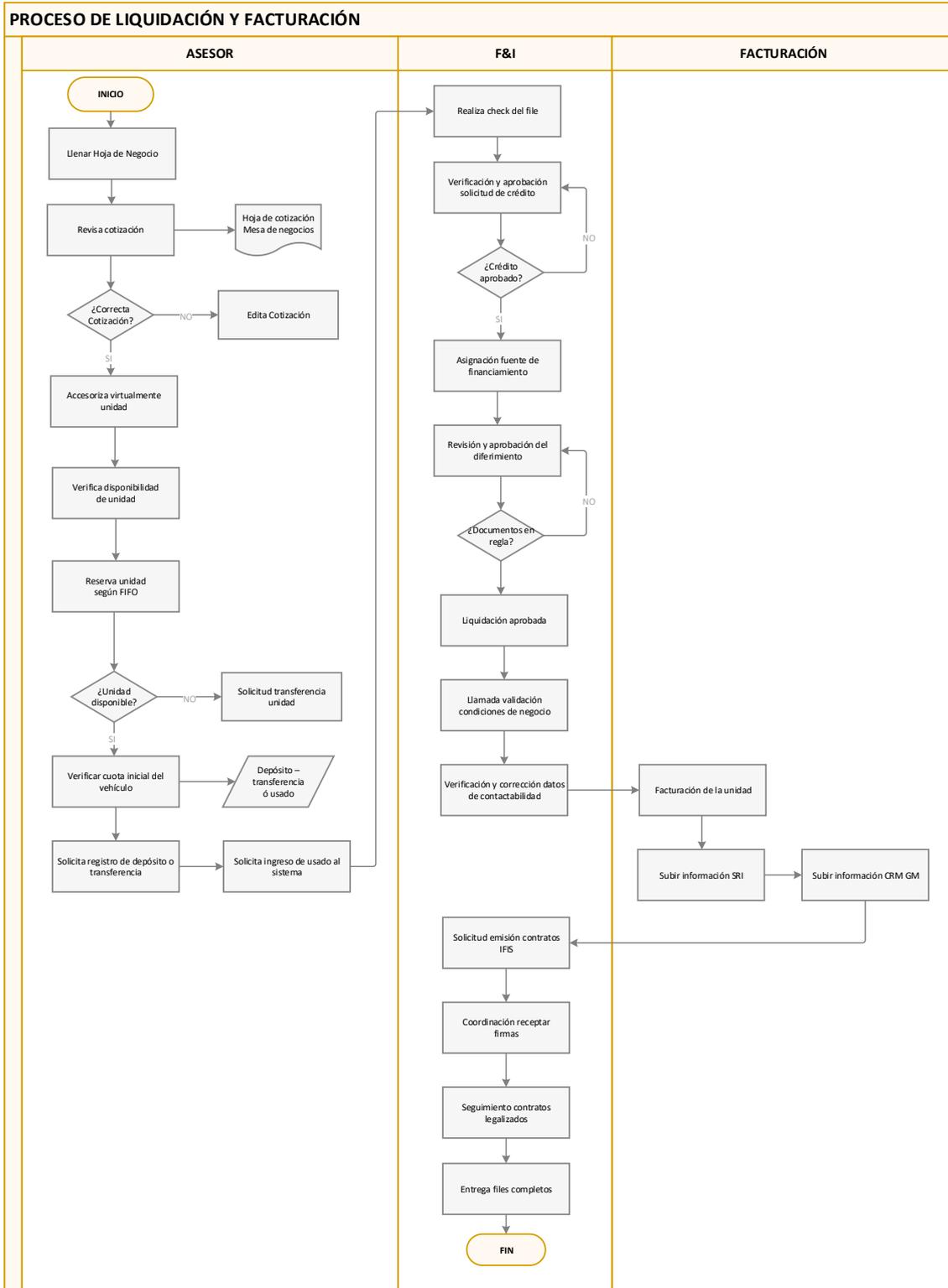
7.1.4. Proceso de facturación y matriculación

 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.		Código:	MPBDC				
		Versión:	1				
Nombre del procesos: Proceso de Facturación y Matriculación		Vigencia:	jun-20				
		Página:	3 de 4				
Tipo de Proceso:	<table border="1"> <tr> <td>Estratégico</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Operativo</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> </table>	Estratégico		Operativo	X	Apoyo	
Estratégico							
Operativo	X						
		Evaluación					
Objetivo:	Tramitar la documentación para la facturación de la unidad vendida y entregar los files completos para la correcta matriculación del vehículo.						
Responsable:	Asistene F&I						
Alcance							
Para todas las negociaciones que maneja el área de ventas de la empresa dirigidas y diseñadas dentro del plan estratégico de la empresa para la correcta ejecución de la actividad comercial.							
Proveedores	Actividades	Salidas					
<ul style="list-style-type: none"> *Proceso de gestión de citas. *Asesores comerciales *Gerente de ventas *Líderes digitales BDC *Gerentes comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> *Esta parte del proceso se la realiza una vez que se ha llegado a un acuerdo por parte del cliente y el asesor comercial. *Una vez que la cotización es revisada nuevamente por parte de los asesores se verifica si la unidad solicitada por el cliente cuenta dentro del inventario de la empresa. *El asesor se encarga de realizar la reserva de la unidad y solicita la transferencia de la misma (en caso de ser necesario) hacia las instalaciones del concesionario. *El vehículo pasa a ser accesorizado e inspeccionado para entregar en óptimas condiciones el mismo. *Se verifica y registra el valor de la cuota inicial que entregará el cliente este puede ser por medio de depósito o transferencia bancaria, así como también, la entrega de un vehículo usado por parte de pago de una unidad. 	<ul style="list-style-type: none"> *Entrega de files completos para la matriculación del vehículo. *Agendar día y hora para la entrega del vehículo. *Movilización y puesta a punto de la unidad a entregar. *Llamada informativa de valores pendientes para la entrega. 					
Entradas		Usuarios					
<ul style="list-style-type: none"> *Documentos que soporten los puntos a tomar acción en cuanto a la venta del vehículo. *Encuesta de satisfacción al cliente por la atención prestada por parte del asesor. *Retroalimentación de las actividades realizadas en todo el proceso de ventas. *Llamada de recuperación del cliente en caso de (no haber llegado a un acuerdo en la negociación). *Reserva de la unidad la cual fue solicitada por el cliente. *Solicitud del valor inicial para la agilización de los trámites . 	<ul style="list-style-type: none"> *El asistente F&I realiza el check del file que son los documentos que fueron solicitados por el asesor de comercial para la verificación y aprobación de la solicitud de crédito. *Una vez aprobado el crédito se realiza la liquidación correspondiente para subir la información al SRI y CRM de la GM. *Se coordina la recepción de firmas para la legalización de los contratos y entrega de los files completos 	<ul style="list-style-type: none"> *Proceso de gestión de ventas. *Asistente F&I. *Asesores Comerciales *Clientes 					

 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	CÓDIGO:	MPBDC01	20
	VERSIÓN:	01	
	FECHA:	22/JUN/2020	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			

RECURSOS		DOCUMENTOS			
<p>*FÍSICOS: Computador, teléfono, impresora, instalaciones.</p> <p>*RECURSOS HUMANOS: Gerente Comercial, Jefe Administrativo, Departamento Financiero.</p> <p>*TECNOLÓGICOS: Microsoft Office</p>		<p>*Hoja de Negocio</p> <p>*Cotizaciones</p> <p>*Documentos personales del cliente</p> <p>*Solicitud de crédito</p>			
INDICADORES					
$PE = \frac{\text{Tiempo de entrega de documentación}}{\text{Tiempo planificado}} \times 100$					
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ	
Cargo	Tesista	Tutor Universidad		Tutor Empresa	
Nombre	Bryan Paredes R.	Ing. Leonardo Cuenca N. Msc		Ing. Miriam Haro V.	
Firma					

Diagrama de flujo



 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	CÓDIGO:	MPBDC01	22
	VERSIÓN:	01	
	FECHA:	22/JUN/2020	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			

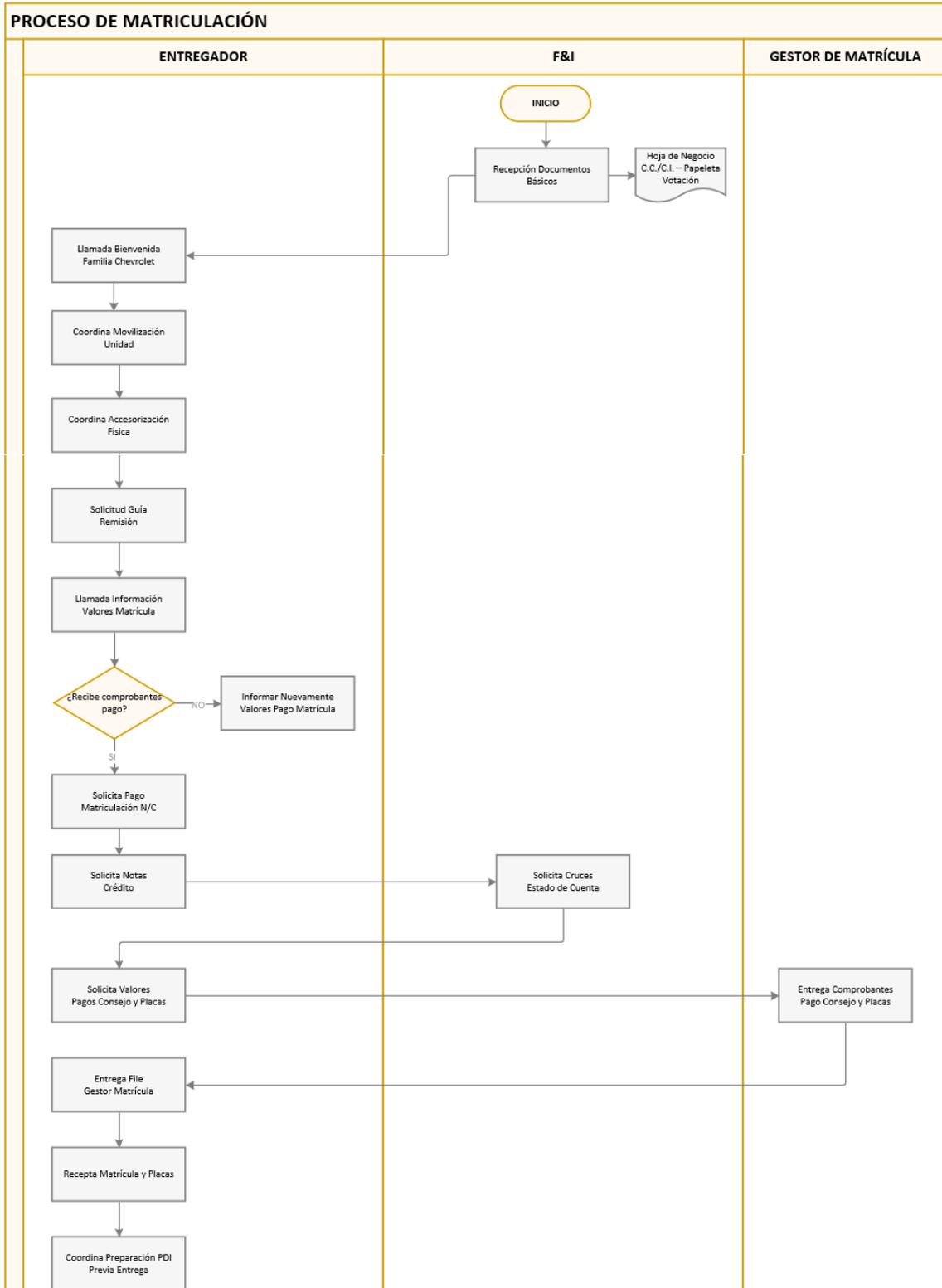
7.1.5. Proceso de matriculación

 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.		Código:	MPBDC
		Versión:	1
Nombre del procesos: Proceso de entrega del servicio (Producto-Vehículo)		Vigencia:	jun-20
		Página:	4 de 4
Tipo de Proceso:	Estratégico Operativo	X	Apoyo Evaluación
Objetivo:	Realizar la entrega del vehículo acorde a lo establecido en las negociaciones previas con los requisitos de ley, así como también dar la bienvenida al cliente a la familia Chevrolet y hacer mención de todos los beneficios que tiene la marca.		
Responsable:	Entregador, Asistente F&I		
Alcance			
Aplica para todas las actividades que se realizan para la finalización del proceso de ventas, alistando y equipando al vehículo, así como también la matriculación del mismo.			
Proveedores	Actividades	Salidas	
*Proceso de gestión de ventas. *Asistente F&I. *Asesores Comerciales *Clientes	*Los agentes de F&I se encargan de la recepción de todos los documentos necesarios para iniciar con el trámite de liquidación del negocio tales como: la hoja de negocios, cédula de identidad del comprador, papeleta de votación, entre otros. *Una vez que se han verificado que todos los documentos se encuentren en orden y regla se procede a llamar al cliente para dar la bienvenida a la familia chevrolet y del concesionario. *Se coordina la movilización de la unidad (vehículo) para la accessorización correspondiente y se solicita la guía de remisión. *Se realiza la llamada además para informar al cliente de los valores de matriculación y que se acerque al concesionario para la entrega de todos los comprobantes.	*Tiempos programados de realización y procesos de desarrollo y elaboración del producto. *Adquisición de productos o recursos no contemplados en la planeación inicial del proceso de producción. *Informe del tiempo empleado para la elaboración del producto detallando para cada actividad establecidas para el cumplimiento de las especificaciones y requerimientos.	
Entradas	*El concesionario se encarga de la recepción de placas del vehículo y se agenda la cita para la entrega del mismo. *Se procede a la firma de los documentos finales y se genera la orden de salida del vehículo nuevo junto con sus clientes.	Usuarios	
*Entrega de files completos para la matriculación del vehículo. *Agendar día y hora para la entrega del vehículo. *Movilización y puesta a punto de la unidad a entregar. *Llamada informativa de valores pendientes para la entrega.		*Asistente F&I *Cliente *Matriculador *Entregador *Anfitriona *Asesor comercial	

 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	CÓDIGO:	MPBDC01	23
	VERSIÓN:	01	
	FECHA:	22/JUN/2020	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			

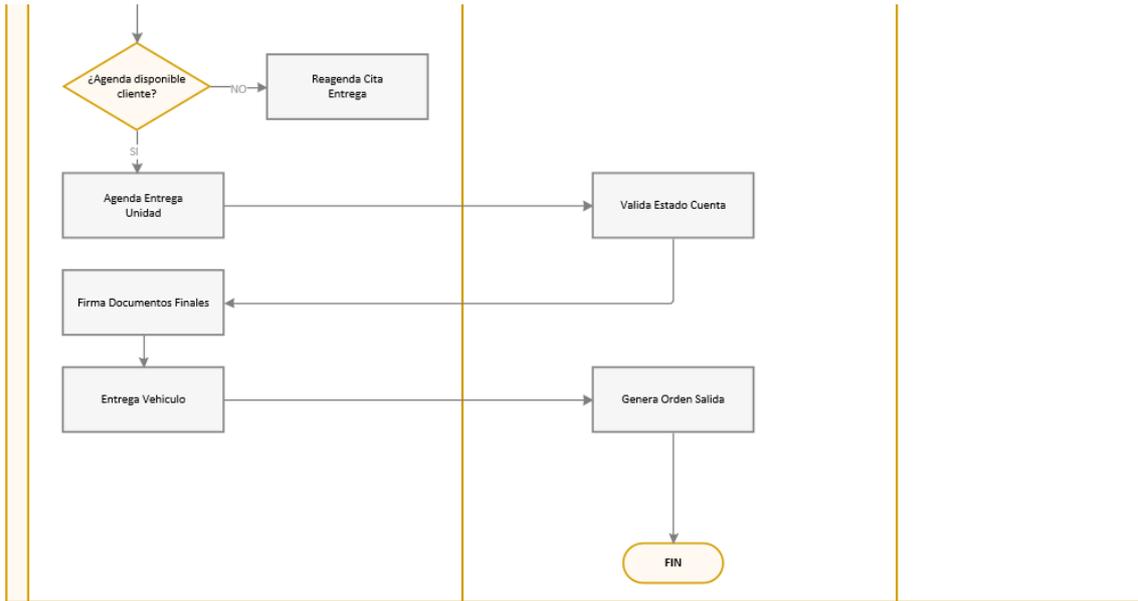
RECURSOS		DOCUMENTOS			
* FÍSICOS: Computador, teléfono, impresora, instalaciones. * RECURSOS HUMANOS: Área encargada del proceso de entrega del vehículo * TECNOLÓGICOS: Microsoft Office		*Orden de entrega *Pagos de todos los documentos necesarios para la matriculación del vehículo			
INDICADORES					
$PE = \frac{\text{Tiempo de entrega del vehículo}}{\text{Tiempo ofertado}} \times 100$					
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ	
Cargo	Tesista	Tutor Universidad		Tutor Empresa	
Nombre	Bryan Paredes R.	Ing. Leonardo Cuenca N. Msc		Ing. Miriam Haro V.	
Firma					

Diagrama de flujo



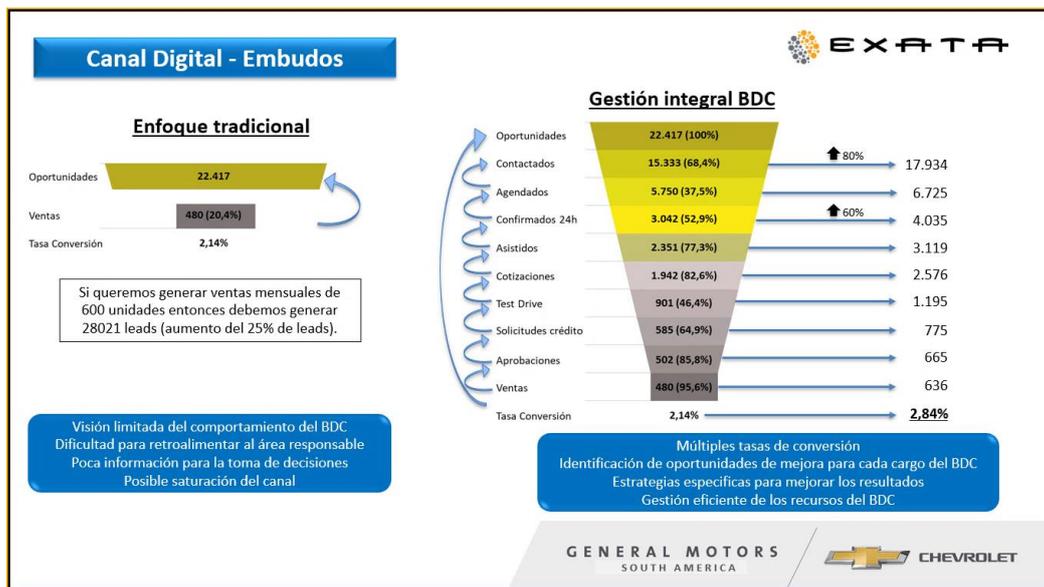


MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS



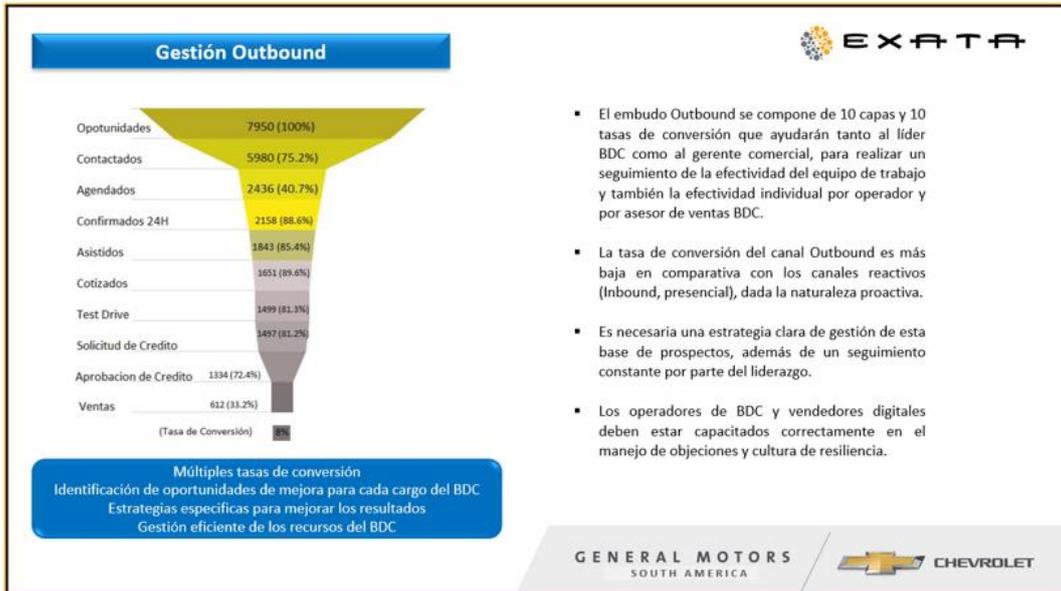
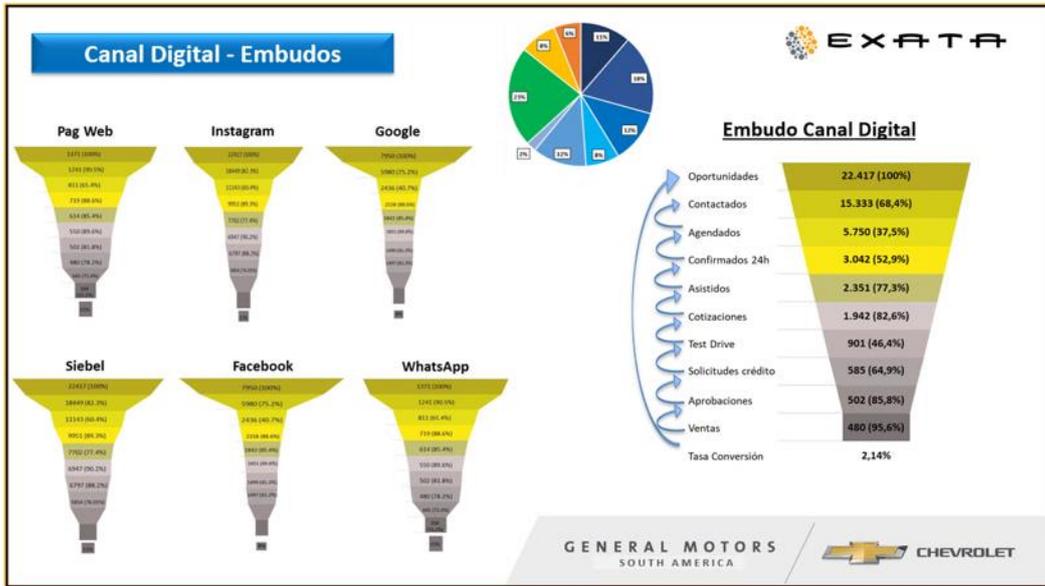
8. INDICADORES

Los indicadores presentados a continuación presentan la tasa de conversión del nuevo modelo de ventas que se desea implementar en la empresa, las mismas que servirán para hacer un seguimiento a los diferentes procesos ejecutados en la empresa, comprobando si se están cumpliendo los objetivos fijados desde un inicio en el proyecto. La determinación de indicadores en Automotores de la Sierra S. A. nos permite detectar desvíos significativos entre los objetivos planteados y los resultados obtenidos, con el fin de realizar correcciones oportunas en los diferentes procesos para asegurar la satisfacción del cliente y en general una adecuada organización del nuevo modelo de ventas. A continuación, se presentan los indicadores con sus respectivos embudos comerciales y las tasas de conversión que tendrían cada uno de ellos:





MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS





MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Gestión Inbound

Los concesionarios deben mantener el canal de comunicación telefónico organizado con el objetivo de atender las llamadas de forma eficaz y rápida.

La medición del embudo Inbound contiene las mismas 10 capas, pero se debe tener en cuenta que:

- La primera capa "oportunidades" se refiere a la cantidad de llamadas que entraron al departamento de ventas, no la cantidad de llamadas contestadas.
- La segunda capa de "contactados" se refiere a los clientes que fueron atendidos por el BDC, por ende, son las llamadas efectivamente contestadas y que tuvieron una interacción cliente/operador.
- Los clientes que entraron por este canal deben ser creados en CRM para realizar las llamadas de acompañamiento necesarias durante todo el proceso de compra.

Oportunidades	1371 (100%)
Contactados	1241 (90.5%)
Agendados	811 (65.4%)
Confirmados 24h	719 (88.6%)
Asistidos	614 (85.4%)
Cotizados	550 (89.6%)
Test Drive	502 (81.8%)
Solicitud de Credito	480 (78.2%)
Aprobación de Credito	445 (77.4%)
Ventas	204 (32.2%)
(Tasa de Conversión)	55%

Se recomienda que cuente con un sistema de medición de la cantidad de llamadas recibidas, contestadas y perdidas, de esta manera el líder BDC podrá identificar si los recursos asignados a la labor Inbound son suficientes o precisa reorganizarlos en función de necesidades.

Flujo presencial

Clientes que asisten directamente al concesionario sin agendar una cita previa.

Este canal tiene tendencia decreciente en los últimos años.

El seguimiento del share de cada canal permite a los gerentes de BDC y de Ventas, contar con una estrategia para atender oportunamente todas las oportunidades.

Oportunidades	85 (100%)
Cotizados	77 (90.5%)
Test Drive	71 (83.5%)
Solicitud de Credito	69 (81.2%)
Aprobación de credito	62 (72.9%)
ventas	29 (34,1%)
(Tasa de conversión)	34%

Se recomienda tener una anfitriona en la entrada de la sucursal, que cuente con un sistema de medición de la cantidad de personas que ingresen a la sucursal y cuántos clientes ha atendido cada ejecutivo.

9. CONTROL DE CAMBIOS

Fecha	Versión	Control de Cambios
18 – JUN – 2020	01	No aplica

 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	CÓDIGO:	MPBDC01	29
	VERSIÓN:	01	
	FECHA:	22/JUN/2020	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			

10. ANEXOS

10.1. Scripts

10.1.1. BDC (Guardia)

VISITAS EN GENERAL

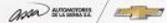
SALUDO

- Buenos (días, tardes, noches), Bienvenido a Automotores de la Sierra, en que lo podemos atender.
- Por favor continúe por la.....



DESPEDIDA

- Automotores de la Sierra le agradece por su visita, que tenga un excelente día/tarde/noche.



Cliente Agendado Con Cita Al Taller de Servicio

Cliente Agendado Sin Cita Al Taller de Servicio

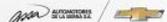
SALUDO

- Buenos (días, tardes), Bienvenido/a Automotores de la Sierra, Sr/a Barragán.....gracias por asistir a su cita en nuestro taller de servicio.
- Por favor continúe a la bahía N°..... el técnico..... Lo está esperando.



SALUDO

- Buenos (días, tardes), Bienvenido/ a Automotores de la Sierra, ¿en qué le podemos atender?.....
- Por favor estacione su vehículo en el parqueadero de clientes sin cita, inmediatamente un Coordinador de Servicio lo atenderá.



Cliente Que Asiste Antes de la Hora Agendada

SALUDO

- Buenos (días, tardes), Bienvenido/a Automotores de la Sierra, Sr/a Barragán....gracias por asistir a su cita en nuestro taller de servicio.
- Por favor continúe al área de espera de citas, pronto lo atenderán

Salida de Vehículos Con Orden (Taller y Ventas)

DESPEDIDA

- Buenos (días, tardes) por favor me facilita la orden de salida de su vehículo (valida fecha, sello de cancelado en la pre – factura).
- Muchas gracias Automotores de la Sierra le agradece por su visita, que tenga un excelente día/tarde/noche.





10.1.2. Scripts BDC (Servicio Personalizado – Taller)

Cliente Agendado Con Cita Servicio Personalizado: Técnico en taller de servicio

SALUDO

- Buenos (días, tardes), Bienvenido/a Automotores de la Sierra, Sr. Barragán.....gracias por asistir a su cita en nuestro taller de servicio.
- Mi nombre es..... Técnico asignado para trabajar en su vehículo.

PROCESO

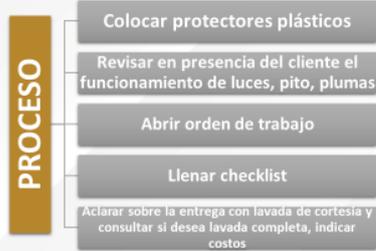
- Colocar protectores plásticos
- Revisar en presencia del cliente el funcionamiento de luces, pito, plumas
- Subir al elevador y revisar con el cliente la parte inferior del auto
- Abrir orden de trabajo
- Llenar checklist
- Invitar al cliente a visitar la exhibición de vehículos nuevos
- Aclarar sobre la entrega con lavada de cortesía y consultar si desea lavada completa, indicar costos



Cliente Agendado Sin Cita Servicio Personalizado: Coordinador área clientes con cita

SALUDO

- Buenos (días, tardes), Bienvenido/a Automotores de la Sierra, Sr/ Barragán..... mi nombre es Coordinador de Servicios, a continuación comenzaré con la recepción de su vehículo, por lo cual necesito de su presencia por un tiempo aproximado de 15 minutos.....
- Por favor me puede indicar si algo de valor se queda en su vehículo? En el transcurso del día lo estaré llamando para informarle cualquier novedad y/o la hora estimada de entrega.



Cliente Sin Agendar:

SALUDO

- Buenos (días, tardes), Bienvenido a Automotores de la Sierra. Mi nombre es..... con quien tengo el gusto.....
- Sr/a..... ¿En qué le puedo atender? Entonces a continuación comenzaré con la recepción de su vehículo por lo cual necesito de su presencia por un tiempo aproximado de 15 minutos.....
- En el transcurso del día lo estaré llamando para indicarle, cualquier novedad y/o la hora estimada de entrega.



Nota: En el caso de no tener disponibilidad para ese día mil disculpas Sr/a..... no poderle atender hoy mismo, pero puedo ayudarle a agendar su cita en el día y horario disponible que más se ajuste a su comodidad.



DESPEDIDA COORDINADOR SERVICIO - TÉCNICO

Sr/a..... Los trabajos ejecutados en su vehículo fueron.....le entrego los repuestos cambiados.....

¿Está comprendida la explicación de los trabajos realizados?, alguna aclaración adicional.....

Muchas gracias por preferirnos y confiar en nosotros, le esperamos para el próximo mantenimiento.

Por favor no dude en agendar su cita anticipadamente vía telefónica (entregar tarjeta de presentación de Coordinador de Servicio, e informar sobre los números de contacto (03) 2999800 opción #2 y WhatsApp 0994399992). Tal vez prefiera dejar agendada su próxima visita..... En todo caso nuestro Contact Center se comunicará con usted para coordinar su próximo mantenimiento.

Le recuerdo nuevamente mi nombre es.....

Muchas gracias, tenga usted un excelente día.



FORMAS DE PAGO

Señor(a).....nuestra caja le recibe pagos en:

- Efectivo
- Tarjeta de débito
- Tarjeta de crédito:

3 meses plazo sin intereses
Intereses a partir del 4to mes hasta 1 año

Todo depende de la tarjeta que usted disponga.



OBJETIVOS



 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	CÓDIGO:	MPBDC01	33
	VERSIÓN:	01	
	FECHA:	22/JUN/2020	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			

FORMAS DE PAGO

Estimado cliente de la red de concesionarios de Automotores de la Sierra S. A. (ASSA) recuerde que puede hacer sus pagos de la siguiente manera:

- Efectivo
- Tarjeta de débito
- Tarjeta de crédito:

3 meses plazo sin intereses
Intereses a partir del 4to mes hasta 1 año

Todo depende de la tarjeta que usted disponga.

GRACIAS POR SU COMPRESIÓN



10.1.3. Scripts Conversación Saludo

TELEFÓNICO

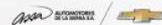
ANFITRIONA

ASSA su concesionario Chevrolet le saluda con quien tengo el gusto?



TODOS
(anfitriona n/a)

Repuestos buen@s días/tardes, ...Sandra...
le saluda, en que le puedo atender.



SALUDO EN SHOWROOM

**ANFITRIONA
ASESOR COMERCIAL**

TODOS
(todo el personal; anfitrionas y asesores comerciales N/A)

➔ Buen@s días/tardes, bienvenido a Automotores de la Sierra, mi nombre es ...María..., en qué le puedo atender?

➔ Buen@s días/tardes, bienvenido a Automotores de la Sierra, ya le están atendiendo o en que le podemos atender?

**Si observas que alguien necesita de nuestros servicios "atiéndelo"
SOMOS MARCA ASSA**





EL SALUDO

- EL SALUDO ES IMPORTANTE PORQUE DEMUESTRA QUE SOMOS EDUCADOS
- EL SALUDO ES UNA EXPRESION DE RESPETO Y CORDIALIDAD
- DEBEMOS SALUDAR AL INGRESAR A CUALQUIER LUGAR Y DESPEDIRNOS CUANDO NOS VAMOS
- CON EL SALUDO GANAMOS MUCHO Y NO PERDEMOS ABSOLUTAMENTE NADA

¡ Buenos días ! ☀️

¡ Buenas tardes ! 😎

¡ Buenas noches ! 🌙



REGLAS GENERALES QUE NO DEBEMOS OLVIDAR

VALORES

- PEDIR LAS COSAS POR FAVOR Y DAR LAS GRACIAS
- HABLAR SIN GRITAR
- Compartir un sueño, SER LOS MEJORES
- RECOGER y ORDENAR
- Respetar verbal y físicamente a mis compañeros
- SER PUNTUAL
- TRABAJAMOS EN EQUIPO





10.2. Calibraciones

10.2.1. Calibraciones Agencia Norte



Estándares GMD 2.0

Calibración 2020

Concesionario/ Sucursal: NORTE	Fecha: Feb 2020
--------------------------------	-----------------

ESTANDAR	CUMPLIMIENTO
Liderazgo, Capacitación, Mercadeo	87.7%
BDC de Ventas	57.7%
Excelencia en Ventas + Premium Line	70.2%
BDC Servicio (Siembra & Cosecha)	50.5%
Servicio Personalizado	72.2%
Imagen e Instalaciones	86.5%
Total	70.8%

 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	CÓDIGO:	MPBDC01	36
	VERSIÓN:	01	
	FECHA:	22/JUN/2020	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			

10.2.2. Calibraciones Agencia Matriz



Concesionario/ Sucursal: Matriz
Fecha: Feb 2020

ESTANDAR	CUMPLIMIENTO
Liderazgo, Capacitación, Mercadeo	100.0%
BDC de Ventas	100.0%
Excelencia en Ventas + Premium Line	100.0%
BDC Servicio (Siembra & Cosecha)	100.0%
Servicio Personalizado	100.0%
Imagen e Instalaciones	96.2%
Total	99.4%

10.3. Excelencia en Ventas

10.3.1. Excelencia en Ventas Agencia Norte

Excelencia en ventas + Premium Line	
Gestión por indicadores de desempeño de los asesores de ventas	13.0
Compromiso de las áreas de soporte a ventas	5.0
Incentivos y reconocimiento	3.0
Compromiso del liderazgo	1.0
Estándar de canales de atención	17.0
Atención y presentación del producto – estática y test drive	22.0
Evaluación de vehículos usados, negociación y decisión de compra	7.0
Venta de adicionales	7.0
Financiación y Facturación	3.2
Preparación, programación, placas y entrega	25.9
Estándar, satisfacción y recomendación de clientes CSI, NPS interno y de GM	3.5
RESULTADO	83%

 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	CÓDIGO:	MPBDC01	37
	VERSIÓN:	01	
	FECHA:	22/JUN/2020	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			

10.3.2. Excelencia en Ventas Agencia Matriz

Excelencia en ventas + Premium Line	
Gestión por indicadores de desempeño de los asesores de ventas	10.0
Compromiso de las áreas de soporte a ventas	3.0
Incentivos y reconocimiento	3.0
Compromiso del liderazgo	1.0
Estándar de canales de atención	28.0
Atención y presentación del producto – estática y test drive	21.0
Evaluación de vehículos usados, negociación y decisión de compra	7.0
Venta de adicionales	7.0
Financiación y Facturación	3.2
Preparación, programación, placas y entrega	24.8
Estándar, satisfacción y recomendación de clientes CSI, NPS interno y de GM	5.0
RESULTADO	87%

 AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.	CÓDIGO:	MPBDC01	38
	VERSIÓN:	01	
	FECHA:	22/JUN/2020	
MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			

	Nombre	Cargo	Fecha	Versión
Elaborado				
Revisado				
Aprobado				

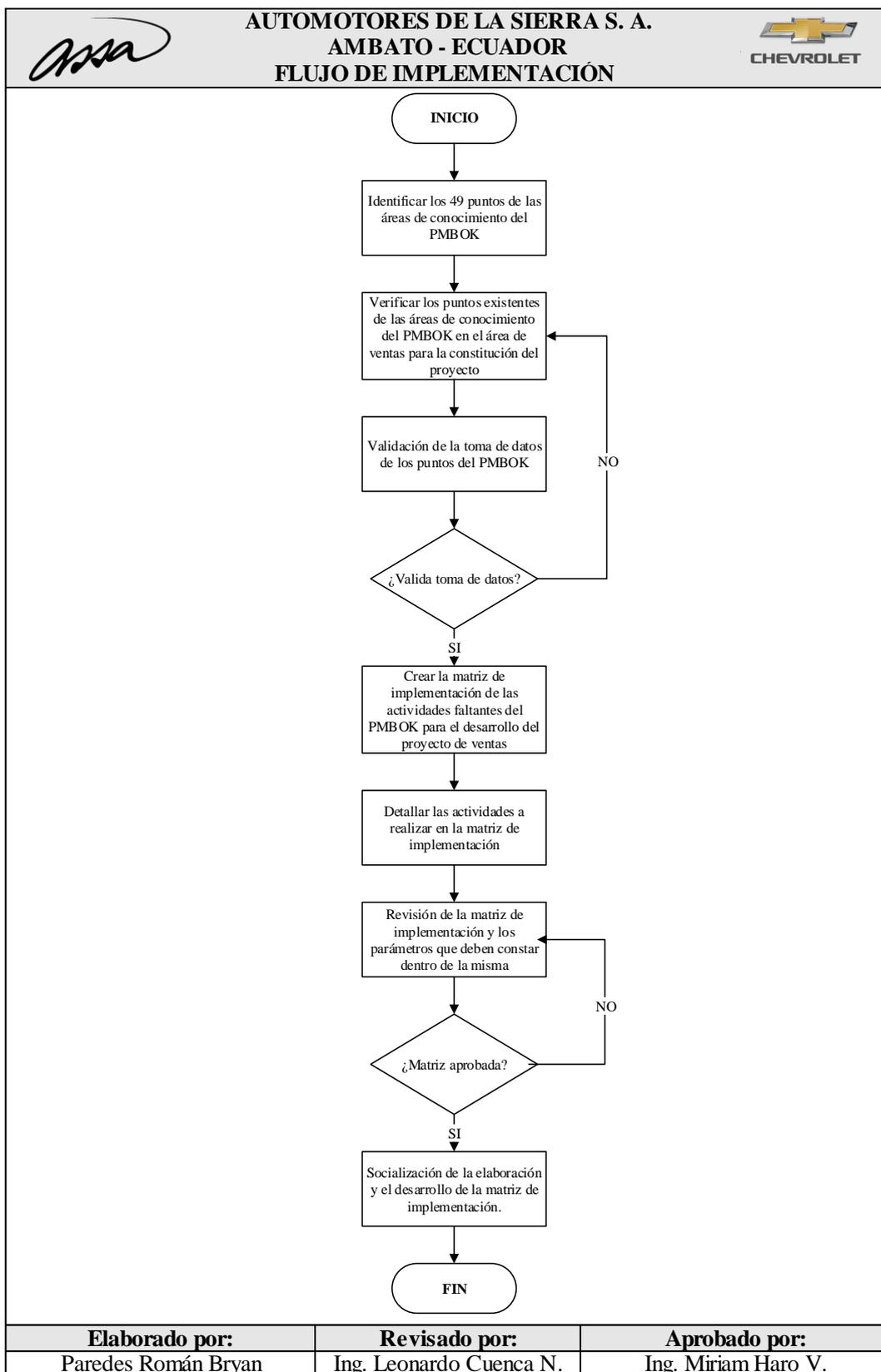
Fecha de aprobación:

En lo que respecta a las buenas prácticas del PMBOK existen 18 puntos de 49 que la empresa no cuenta y no ha constituido para el desarrollo del nuevo modelo de gestión de ventas que nace en base a la implementación del BDC, todos estos puntos han sido verificados y clasificados por área de conocimiento incluyendo los siguientes parámetros para su identificación:

- Objetivo
- Acción para lograr objetivo
- Seguimiento
- Recurso
- Responsable
- Tiempo

Los parámetros mencionados contribuirán con el desarrollo adecuado del proyecto y el entendimiento de todos los involucrados en el proceso para constituir el equipo de trabajo.

En el gráfico 7, se realiza una descripción de las actividades que se van a desarrollar, previo a la implementación de la matriz que se elaboró con los puntos que la empresa no cuenta, en base a los requisitos del PMBOK para la ejecución del proyecto en concordancia al nuevo modelo de ventas de Automotores de la Sierra S. A.



Gráficos 7: Flujo de implementación
Elaborado por: Paredes Román Bryan, 2020.

En la tabla 14 correspondiente al plan de implementación de las actividades faltantes de las 5 áreas del conocimiento del PMBOK detalladas se desarrolla un cronograma de actividades que se debe cumplir junto con el manual de procesos del nuevo modelo de ventas.

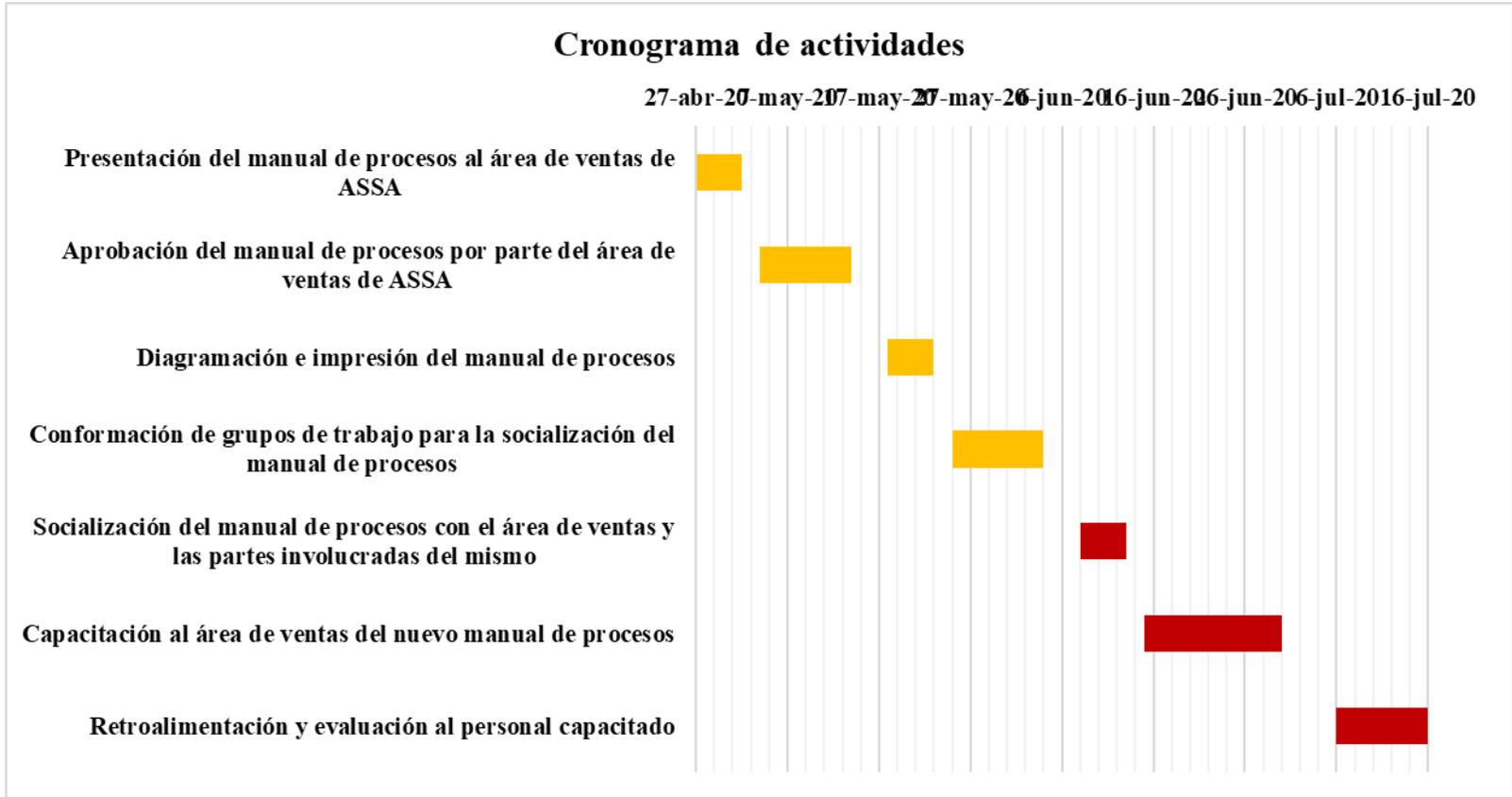
Tabla 14: Plan de Implementación

Nombre de Actividad	Fecha de Inicio	Duración en días	Fecha Fin
Presentación del manual de procesos al área de ventas de ASSA	27-abr-2020	5	01-may-2020
Aprobación del manual de procesos por parte del área de ventas de ASSA.	04-may-2020	10	15-may-2020
Diagramación e impresión del manual de procesos	18-may-2020	5	22-may-2020
Conformación de grupos de trabajo para la socialización del manual de procesos	25-may-2020	10	05-jun-2020
Socialización del manual de procesos con el área de ventas y las partes involucradas del mismo	08-jun-2020	5	12-jun-2020
Capacitación al área de ventas del nuevo manual de procesos.	15-jun-2020	15	03-jun-2020
Retroalimentación y evaluación al personal capacitado.	06-jul-2020	10	17-jul-2020

Elaborado por: Paredes Román Bryan

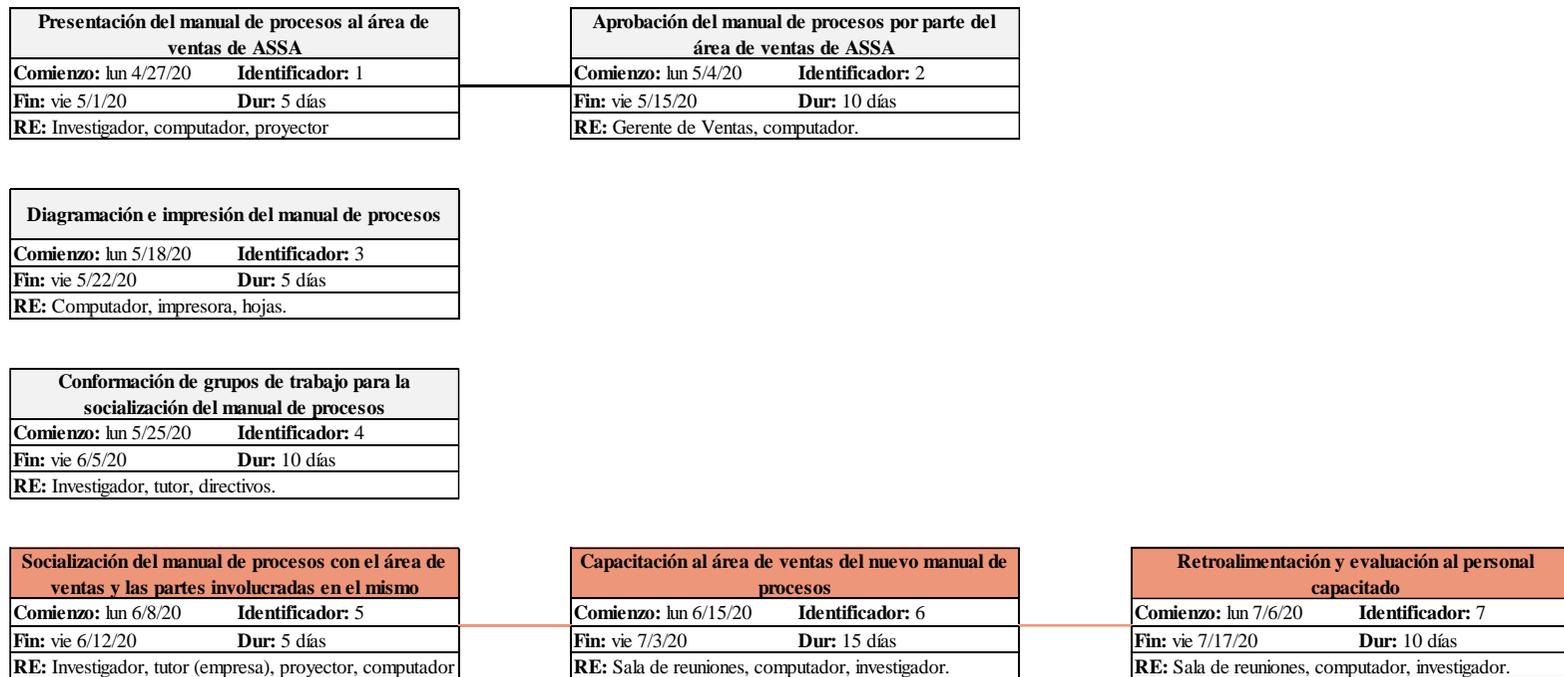
En el gráfico 8 se elabora un diagrama de Gantt en donde se evidencia el cumplimiento de las actividades acorde a las fechas establecidas, en donde, es necesario tomar en cuenta la secuencia de estas y conocer sus respectivas predecesoras, como es el caso de la verificación de los puntos del PMBOK, creación de la matriz de implementación y la socialización del desarrollo de la matriz.

De la misma manera en el gráfico 9 se elabora una ruta crítica de las actividades que se debe tener un mayor control en la puesta en marcha para el cronograma de implementación del manual de procesos.



Gráficos 8: Diagrama de Gantt

Elaborado por: Paredes Román Bryan



Gráficos 9: Ruta crítica de implementación

Elaborado por: Paredes Román Bryan

Tabla 15: Matriz de implementación PMBOK

Área de conocimiento: PLANEACIÓN							
N°	Actividades por cumplir	Objetivo	Acción para lograr objetivo	Seguimiento	Recurso	Responsable	Tiempo
8	Creación de la EDT/WBS	Describir el alcance del proyecto en base a los requerimientos del programa BDC establecidos por los estándares de la marca.	Coordinación con los encargados de la ejecución del nuevo proyecto de ventas dentro de la empresa	Verificar el cumplimiento en base a los requerimientos que establecen las partes interesadas	Personal, material, económico	Coordinadora de procesos, gerentes comerciales.	15 días
12	Planificación de la gestión de riesgos	Elaborar los procesos específicos de planificación en la gestión de riesgos considerando las reservas, tareas específicas, responsables y comunicación.	Definir estrategias en la fase previa de la constitución y desarrollo del proyecto considerando a las áreas interesadas.	Elaborar un cronograma donde consten las actividades y fases previas que se deben desarrollar.	Personal, material, económico	Área de calidad, procesos, talento humano.	1 mes
13	Identificación de los riesgos	Definir los riesgos para poder mantener el control del proyecto y anticipar las situaciones que puedan comprometerlo.	Revisión de la documentación existente en cuanto al modelo actual de ventas, así como también los documentos externos.	Generar una lista de cada uno de los riesgos que deben ir relacionados con cada una de las tareas para el control de la probabilidad de ocurrencia.	Personal, material, económico	Área de calidad, procesos.	7 días
14	Análisis Cualitativos de los riesgos	Desarrollar la matriz de los riesgos identificados para su posterior priorización evaluando la probabilidad de ocurrencia y su impacto.	Evaluación de la probabilidad de que un riesgo ocurra (% de ocurrencia) y el efecto que tienen sobre los objetivos básicos del proyecto (escala numérica).	Controlar el desarrollo de la matriz cualitativa de los riesgos.	Personal, material, económico	Área de calidad, procesos.	3 días
15	Análisis cuantitativo de los riesgos	Identificar los riesgos prioritarios del proceso para el análisis del efecto, mediante una cuantificación numérica.	Realización de un profundo análisis de todos los involucrados en el proceso de ventas para el correcto desarrollo de la matriz de cualitativa de riesgos.	Llevar un control de los riesgos identificados para conocer el estado en el avance de su cuanti-cualificación	Personal, material, económico	Área de calidad, procesos.	3 días
16	Planificación de la respuesta a los riesgos	Hacer frente a los riesgos identificados, así como los presupuestos, tiempos y cronogramas, esto permitirá alcanzar los resultados explícitos del proyecto.	Ejecución de una valoración antes de una mitigación y plantear alternativas al respecto como: eliminar amenazas, mitigar o transferirlas.	Verificar el estado de respuesta que se le está otorgando a los riesgos identificados.	Personal, material, económico	Área de calidad, procesos.	5 días
24	Planificación de la gestión de calidad	Identificar los requisitos y estándares de calidad que son relevantes para el producto y los trabajos del proyecto del nuevo proceso de ventas.	Recolección de datos de planes anteriormente ejecutados y documentos que contribuyan a la adecuada gestión de la calidad y satisfacción del cliente.	Realizar el cronograma respectivo para poder planificar la calidad del proyecto.	Personal, material, económico	Área de calidad, procesos.	5 días
Área de conocimiento: EJECUCIÓN							
31	Desarrollo del equipo	Mejorar las competencias del equipo de trabajo involucrado en el proyecto del nuevo modelo de ventas y su interacción con los miembros del mismo.	Aumentar la motivación, habilidades y la capacidad de los miembros del equipo a fin de aumentar su competencia para completar las actividades del proyecto.	Ejecutar pruebas de rendimiento a las personas que se les ha brindado la capacitación respectiva para conocer su nivel de aprendizaje.	Personal, material, económico	Talento humano, calidad.	1 1/2 mes
32	Dirección del equipo	Recolectar la información de retroalimentación de los miembros del equipo, resolución de las incidencias presentadas y coordinación de cambios.	Gestionar efectivamente las retroalimentaciones interpretándolas con datos exactos y puntuales de los resultados obtenidos.	Elaborar reuniones con las personas que se encargaron de la toma de datos para saber cual es el rendimiento y saber como direccionar la parte de talento humano.	Personal, material, económico	Área de calidad, procesos.	Mientras dure el proyecto

Continua...

...viene

35	Gestionar la calidad	Convertir las necesidades y expectativas de los interesados en requisitos dentro del proyecto así como también lograr la satisfacción de clientes internos y externos.	Realizar un análisis de los requisitos que presenta la marca Chevrolet en cuanto al nuevo modelo de ventas para poder seguir con la mejora continua.	Recomendar mejoras en los procesos y establecer métricas para medir la calidad del nuevo modelo de ventas	Personal, material, económico	Área de calidad, procesos.	Mientras dure el proyecto
36	Implementación de la respuesta a los riesgos	Asegurar que las respuestas a los riesgos determinados se ejecuten de la forma en que se planificaron	Enumerar los roles y las responsabilidades de los miembros del equipo que se encargaron de elaborar planes de acción o respuestas a los riesgos	Verificar el registro de los riesgos y su informe respectivo para conocer las actualizaciones que se vayan dando al proyecto.	Personal, material, económico	Área de calidad, procesos.	5 días
Área de conocimiento: MONITOREO Y CONTROL							
38	Realización del control integrado de cambios	Revisar todas las solicitudes de cambios que se han generado en el transcurso del desarrollo del proyecto.	Presentación de las solicitudes generadas con los cambios que necesita el proceso para su continuidad.	Establecer un límite para la presentación de las nuevas propuestas y cambios por realizar y documentar el impacto total de las solicitudes de cambio.	Personal, material, económico	Área de calidad, procesos.	7 días
39	Monitoreo del involucramiento de los interesados	Identificar el avance y el trabajo que ha desarrollado cada uno de los interesados en el proyecto.	Monitorear las relaciones de los interesados y adaptar las estrategias para el involucramiento de los mismos a través de las modificaciones respectivas	Otorgar las funciones y responsabilidades al encargado de ésta área del proyecto para que verifique el estado del avance.	Personal, material, económico	Área de calidad, procesos.	3 días
42	Monitoreo de las comunicaciones	Asegurar que se satisfagan todas las necesidades de información de los involucrados en el proyecto.	Controlar todos los estados del proceso que se debe llevar a cabo para la correcta ejecución de las respectivas comunicaciones.	Por medio de las áreas encargadas se deben dar reuniones continuas para conocer el estado y comunicar novedades.	Personal, material, económico	Área de calidad, procesos.	3 días
43	Monitoreo de los riesgos	Conocer si las respuestas a los riesgos implementadas son efectivas y si el nivel de riesgo general ha cambiado	Realizar un análisis del desempeño técnico durante la ejecución del proyecto y la identificación de riesgos	Comparación de los resultados en base a los riesgos identificados al principio del proyecto y el avance respectivo del mismo.	Personal, material, económico	Área de calidad, procesos.	3 días
44	Control de calidad	Supervisar los resultados específicos del proyecto para determinar el cumplimiento de calidad y eliminar resultados insatisfactorios	Tener un conocimiento práctico del control de la calidad para poder eliminar las fallas y los determinados puntos que van en contra del desarrollo del proyecto.	Inspeccionar continuamente el proyecto para que de esta manera las fallas no lleguen los errores al cliente.	Personal, material, económico	Área de calidad, procesos.	4 días
46	Validación del alcance	Formalizar y socializar los entregables del proyecto con el cliente o el patrocinador evidenciando el cumplimiento.	Proporcionar los documentos y registros necesarios al cliente y a las partes interesadas del proyecto para el entendimiento de su ejecución.	Inspeccionar por medio de técnicas grupales la toma de decisiones que se han ejecutado a lo largo del proyecto.	Personal, material, económico	Área de calidad, procesos.	3 días
47	Control del alcance	Monitorear el estado del alcance del proyecto y controlar los cambios que se han procesado.	Medir el grado de cumplimiento conseguido respecto al alcance del proyecto.	Supervisar todas las solicitudes receptadas para el cambio en algún punto del proyecto con objeto de mejorar el rendimiento del alcance.	Personal, material, económico	Área de calidad, procesos.	3 días

Elaborado por: Paredes Román Bryan, 2020.

Resultados esperados

- Lo que se pretende principalmente con la implementación de la matriz elaborada en la tabla 15 es complementar todos los puntos que el PMBOK presenta en sus 5 áreas de conocimiento para constituir el proyecto del nuevo modelo de ventas utilizando el programa BDC, para cada una de las actividades identificadas faltantes en el proceso se fijan objetivos específicos y realistas que van de la mano de un plan de acción realizando el correspondiente seguimiento de todas y cada una de ellas, otorgando además, a cada uno de ellos recursos tales como: personal, material y económicos, fijando un tiempo específico para su cumplimiento respectivo.
- Al organizar el proceso de ventas bajo un nuevo modelo denominado BDC y con un manual que sirve de guía para la ejecución de un proyecto (PMBOK), se pretende principalmente el incremento de la satisfacción del cliente por la atención brindada al tratarse de la presentación de un vehículo con sus características respectivas y cuáles serían los beneficios de adquirir este bien con la marca Chevrolet.
- Con una nueva gestión para realizar una cita se incrementará el flujo de visitas diarias a los diferentes concesionarios que Automotores de la Sierra S. A. posee en la ciudad de Ambato, mediante la exigencia de la marca con las nuevas adecuaciones que se deben hacer en el centro de llamadas y en su base de datos para conseguir día a día nuevos clientes.
- Las ventas es otro punto que interesa tanto al concesionario como a la marca, ya que, se pretende incrementar el cierre o conclusión de un negocio, al conocer las características de vehículo que un cliente se encuentra interesado, en donde, del 100% de citas generadas se ejecuten un 60% de las mismas y que de estas se alcance un 40% en negocios concretados, aumentando sustancialmente las ventas generando mayores oportunidades y posicionando una vez más a Chevrolet como marca líder del mercado.

Cronograma de implementación

Tabla 16: Cronograma

Componente	Inicio	Fin	Días Requerido
DIAGNOSTICO	15-nov	14-dic	30
Capacitacion BDC	7-nov	11-nov	5
Analisis de Situación inicial	15-nov	14-dic	30
DIMENSIONAMIENTO	1-ene	8-abr	99
Levantar proceso	1-ene	9-feb	40
Softsierra (sistema)	7-nov	4-abr	150
Dimensionar estructura	1-ene	2-feb	33
Levantamiento de Indicadores.	9-feb	9-mar	30
Levantamiento de Formatos	9-feb	8-abr	60
Presupuesto Requerido	9-feb	24-mar	45
Aprobación Gerencia General	9-feb	29-mar	50
OPERATIVIDAD	1-abr	30-abr	30
Contratación Personal /Lider Rbb	9-feb	29-mar	50
Capacitación.	29-mar	17-abr	20
Arranque Preliminar	23-mar	11-abr	20
Revisión de Resultados	11-abr	13-abr	3
Meta Cumplida/Seguimiento	13-abr	27-abr	15

Elaborado por: Automotores de la Sierra S. A, 2019.

Costos de implementación

Tabla 17: Costos de implementación

IMPLEMENTACIÓN CALIDAD ESTÁNDARES 2.0	
ESTÁNDAR	VALOR
Liderazgo, capacitación, mercadeo	\$8 000
BDC Ventas	\$16 000
Excelencia en Ventas + Prime Line	\$204 500
BDC Servicio	\$5 000
Servicio Personalizado	\$2 000
Imagen Instalaciones	\$30 000
Total	\$265 500

Elaborado por: Automotores de la Sierra S. A, 2019.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- En el diagnóstico de la situación actual de la empresa se determinó que es necesario presentar una nueva estructura en cuanto a las ventas con el nuevo modelo que exige la marca, así como también realizar un nuevo modelo de diagrama de flujo implementando las nuevas áreas que serán necesarias para llevar a cabo el proyecto.

- Se realizó un checklist de cada una de las áreas de conocimiento que tiene el PMBOK, en donde, en el área de Cumplimiento se tiene un 71% de requisitos que se cumplen, en lo que respecta al área de ejecución se cuenta con 10 puntos necesarios de los cuales el 60% consta como requisito actual de la empresa y para la etapa de monitoreo y control existe un bajo porcentaje de cumplimiento que es el 42.2%, es por eso que se plantea una matriz que se encuentra dividida en 7 puntos para llevar a cabo: las acciones por cumplir, objetivo, acción para lograr objetivo, seguimiento, recursos, responsables y tiempo, esto contribuiría para completar el porcentaje de las 3 áreas mencionadas.

- Para el desarrollo del manual de procesos en cuanto al modelo de ventas mediante el nuevo programa BDC que pretende implementar Automotores de la Sierra S.A. se considera la presentación de nuevas propuestas estructurales en cuanto al área de ventas de la empresa, por medio de este análisis se pueda plantear un mapa de procesos, en donde, se involucre al BDC y que éste a su vez tenga su propio mapa de procesos y de esta manera se desarrollen las caracterizaciones y diagramas de flujo de los procesos involucrados, haciendo constar todo lo desarrollado en la empresa.

Recomendaciones

- Se recomienda que para la estructuración de un nuevo organigrama en el área de ventas se realice conversaciones previas con las partes interesadas de la empresa y del proyecto para conocer cuáles serán las áreas para implementar y cuales deberán tomar otro rumbo en cuanto al nuevo modelo de ventas.
- Aplicar los checklists elaborados de cada una de las áreas de conocimiento que constatan un considerable número de puntos; las cuales son, planeación, ejecución y monitoreo y control, por cumplir en cuanto a los requisitos del PMBOK, de esta manera se evitaría que se involucren un mayor número de elementos que dificulten el desarrollo del proyecto
- Es recomendable la realización de calibraciones o auditorías dentro de la empresa en cada una de sus agencias que se acogerán al nuevo modelo de ventas para constatar los procesos faltantes y de esta manera proceder al desarrollo completo y adecuado del manual de procesos, en donde, existan figuras que se puedan modificar en base al porcentaje de cumplimiento de cada uno de los embudos comerciales presentados.

BIBLIOGRAFÍA

Chevrolet Ecuador. 2018. www.chevrolet.com.ec. *www.chevrolet.com.ec*. [En línea] 2018. [Citado el: 06 de Diciembre de 2019.] <https://www.chevrolet.com.ec/mundo-chevrolet>.

EAE Business School. 2014. retos-operaciones-logistica.eae.es. *retos-operaciones-logistica.eae.es*. [En línea] 01 de Abril de 2014. [Citado el: 19 de Febrero de 2020.] <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/la-innovacion-en-el-desarrollo-de-nuevos-productos-y-procesos/>.

Eustat. 2017. www.eustat.eus. *www.eustat.eus*. [En línea] s. f. de s. f. de 2017. [Citado el: 19 de Febrero de 2020.] https://www.eustat.eus/documentos/opt_0/tema_217/elem_3019/definicion.html.

Gestión Cero. 2018. es.slideshare.net. *es.slideshare.net*. [En línea] 29 de Marzo de 2018. [Citado el: 28 de Junio de 2020.] <https://es.slideshare.net/RiesgosCero/qu-son-indicadores-de-riesgo>.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). 2016. www.ecuadorencifras.gob.ec. *www.ecuadorencifras.gob.ec*. [En línea] 2016. [Citado el: 12 de Diciembre de 2019.] https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/2016/2016_AnuarioTransportes_Resumen%20Metodol%C3%B3gico.pdf.

Ivanelecauto. 2015. www.ivanelecauto.com. *www.ivanelecauto.com*. [En línea] 25 de Junio de 2015. [Citado el: 09 de Marzo de 2020.] <https://www.ivanelecauto.com/es/noticias/servicio-de-recogida-y-entrega-del-vehiculo>.

Miranda, Arturo Vicencio. 2017. www.scielo.org.mx. *www.scielo.org.mx*. [En línea] 2017. [Citado el: 08 de Diciembre de 2019.] http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422007000100010.

Portafolio. 2018. www.portafolio.co. *www.portafolio.co*. [En línea] 08 de Octubre de 2018. [Citado el: 19 de Febrero de 2020.] <https://www.portafolio.co/negocios/pasos-para-implementar-un-programa-de-cumplimiento-en-su-empresa-522003>.

Revista Ekos. 2019. www.ekosnegocios.com. *www.ekosnegocios.com*. [En línea] 25 de Septiembre de 2019. [Citado el: 08 de Diciembre de 2019.] <https://www.ekosnegocios.com/articulo/las-marcas-de-autos-mas-vendidas-en-ecuador>.

SRI. 2019. www.sri.gob.ec. *www.sri.gob.ec*. [En línea] 2019. [Citado el: 14 de Diciembre de 2019.] <https://www.sri.gob.ec/web/guest/matriculacion-vehiculos#estad%C3%ADsticas>.

TecniSeguros. 2018. www.tecniseguros.com.ec. *www.tecniseguros.com.ec*. [En línea] 27 de Septiembre de 2018. [Citado el: 05 de Diciembre de 2019.] <https://www.tecniseguros.com.ec/blog/vehiculos/estadisticas-de-autos/>.

TodoPMP. 2019. todopmp.com. *todopmp.com*. [En línea] 11 de Septiembre de 2019. [Citado el: 18 de Febrero de 2020.] <https://todopmp.com/herramientas-project-managers/herramientas.php>.

ANEXOS

Anexo 1: Calibración excelencia en ventas (Agencia Norte)

		EXCELENCIA EN VENTAS + PREMIUM LINE		<i>¡LA DIFERENCIA CHEVROLET!</i>	
Concesionario:	Agencia Norte			Gte. Zona	
Fecha:	1-fev-20			Resultado	83%
EXCELENCIA EN VENTAS + PREMIUM LINE				Resultado	Comentarios
GESTIÓN POR INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LOS ASESORES DE VENTAS				13.0	
1	¿El concesionario utiliza y anuncia semanalmente el Panel de Gestión actualizado para acompañamiento de los indicadores de desempeño del equipo de ventas?	Si			
2	¿El Panel de Gestión contempla, al menos, los indicadores obligatorios del programa (Volumen de Ventas de Nuevos, Venta de MPP (Mantenimiento Prepagado), Ventas de Seguros, NPS, Venta de Créditos, Test Drive, Tasa de Cierre (oportunidades de negocio))?	Si			
3	¿Se miden, a través del sistema de gestión, los indicadores del proceso de ventas (numero de atenciones (vitrina, feria, calle, eventos), numero de cotizaciones, números de pedidos)?	Si			
4	¿Los objetivos y pesos del Panel de Gestión están definidos, teniendo en cuenta el equilibrio entre Volumen (cantidad) y calidad?	Si			
5	¿El Gerente de Ventas hace reuniones de acompañamiento de los resultados con el equipo e individual, mínimo a cada 8 días, utilizando la información del Panel de Gestión? (jefes de ventas de manera diaria)	Si			
6	¿Hay un proceso de recuperación o reemplazo de asesores de ventas teniendo en cuenta el bajo volumen de ventas, según el panel de gestión?	No			
7	¿Es realizada divulgación y se hace análisis mensual de los resultados del CSI para todo el equipo de ventas y soporte a ventas (Central de Beneficios, alistamiento, entrega, etc.)?	Si			
COMPROMISO DE LAS ÁREAS DE SOPORTE A VENTAS				5.0	
8	¿Los objetivos de desempeño para los colaboradores de soporte a ventas (preparación, programación, entrega, recepción, encuestas y rescates) están definidos?	Si			
9	¿Se tiene un reconocimiento (monetario o emocional) asociado al desempeño y calidad de las áreas de apoyo a ventas?	Si			La agencia norte no cuenta con todas las áreas de apoyo y soporte
10	¿El concesionario realiza reuniones mensuales para la comunicación de los resultados y metas de las áreas soporte?	No			
INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTO				3.0	
11	¿El concesionario aplica y divulga el modelo de remuneración y/o premiación por escalón de indicadores de desempeño para las ventas de carros nuevos y/o ventas adicionales?	Si			
12	¿El concesionario estimula los mejores asesores de ventas de acuerdo con el ranking del Panel de Gestión, premiando y reconociendo el desempeño superior? ¿El concesionario cuenta con una política de retención a los asesores con desempeño superior?	No			
COMPROMISO DEL LIDERAZGO				1.0	
13	¿El plan de acción anterior fue hecho hasta 5 días después de la fecha de la calibración y cumplido en su totalidad?	No			
14	¿El concesionario tiene un Equipo de Continuidad que hace auto calibración cada 3 meses, elabora el plan de acción y se encarga del acompañamiento a los resultados de los indicadores del programa, manteniendo al gerente general informado de los resultados?	Si			Si existe la elaboración del plan de acción pero se desconoce si existe la comunicación al gerente general.
ESTANDAR DE CANALES DE ATENCIÓN				17.0	
15	¿Los asesores mientras están en atención, dedican 100% de su atención al cliente sin atender otras actividades?	Si			
16	¿El Panel de Atención es usado como herramienta para identificar si el asesor de ventas está atendiendo o está libre y bloquear llamadas al asesor para evitar que el cliente sea incomodado mientras es atendido?	No			No existe anfitrión (a)
17	¿El concesionario tiene un página web actualizada alineada con los estándares de marca?	Si			
18	¿La anfitriona saluda a todos los clientes de forma estándar y cordial, registrando en el sistema de gestión (DMS u otro) los principales datos del cliente (nombre, vehículo de interés, teléfonos, correo y medio de comunicación)?	No			La agencia no cuenta con un anfitrión (a)
19	Si la Anfitriona se enfrenta a un Cliente Premium se le asigna atención preferencial de un asesor premium o experto de producto, lo más pronto posible? (Atención prioritaria vs Volumen)	Si			Aplica sólo Sucursales Premium
20	¿El Panel de Atención es usado como herramienta para la distribución de los clientes por asesor de ventas con el estado de atención (ausente, bloqueado, agendado)?	No			No aplica en la agencia
21	¿Se tiene anfitrionas en cantidad necesaria para atender 100% del flujo de vitrina por todo el día, incluso en horas de almuerzo, y en fines de semana?	No			
22	¿El puesto de trabajo de la anfitriona está de acuerdo con los estándares CHEVROLET, posee los útiles requeridos para ejercer su función (sillas, computador y teléfono) y está ubicado en posición estratégica que permite al cliente una buena visión y dirige a la anfitriona?	No			
23	¿Los asesores de ventas son llamados para atender a los clientes mediante una herramienta (ex.: digiturno) sin que la anfitriona tenga necesidad de salir de su puesto para llamar el asesor?	No			
24	¿La exposición de vehículos nuevos en vitrina es la apropiada (limpia y ordenada) con vehículos de colores variados y disponibilizados de manera agradable a los ojos del cliente? los escritorios tienen los 10 pasos de la entrega? ¿Tiene la vitrina una decoración con modelos y campañas comerciales vigentes?	Si			
25	El Concesionario cuenta con una exhibición apropiada de vehículos premium y cuenta con al menos 2 vehículos exhibidos (ejemplo Blazer y Camaro) - Ver Estándar de Exhibición Manual de Imagen	Si			Aplica sólo Sucursales Premium
26	¿Los puestos de trabajo del equipo de ventas y del área soporte (computadores, copiadoras, impresoras y teléfonos) funcionan adecuadamente y están limpias y ordenadas?	Si			
27	¿Los asesores de ventas y personal de apoyo tienen excelente presentación personal, están uniformados y tienen identificación?	Si			identificación pero los asesores se sienten

ATENCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO - ESTÁTICA Y TEST-DRIVE			22.0
28	El Concesionario cuenta con un estándar de storytelling de vehículos premium? (Contar una breve historia, no una descripción, acerca de la marca y del producto específico, en donde involucre emociones y no solo características. (Ej.: Camaro , es un vehículo fabricado en estados unidos, es un muscle car, con ciertos reconocimientos en autódromos, historia,etc)	Si	Aplica sólo Sucursales Premium
29	¿El concesionario tiene carros exclusivos para test drive, limpios, tanqueados y con identificación, los mismos están ubicados en los espacios asignados e identificados para esa función?	Si	
30	El concesionario tiene exhibidos los demos o test drive de vehículos premium, para que el cliente pueda probarlos? En caso de no tener disponibilidad, el asesor debe darle opciones al cliente, para garantizar la realización del mismo. Ej. 1) Recoger al cliente 2)Préstamo del vehículo por 24 horas en otra fecha cercana (inmediatamente tenga disponibilidad). El vehículo siempre debe estar limpio y en perfecto estado, tanto interna como externamente.	Si	Aplica sólo Sucursales Premium
31	¿Hay una persona o equipo encargado del control del proceso de test drive (llaves, papeles de control, registro, limpieza, mantenimiento y abastecimiento de combustible)?	Si	
32	¿Hay una ruta determinada con carteles visibles a cliente y se le comunica al cliente antes de salir del concesionario, para la realización del prueba de manejo?	Si	
33	¿Los asesores de ventas hacen la prueba de manejo junto con el cliente y obedecen la ruta determinada?	Si	
34	El Experto de producto siempre realiza el Test Drive, con acompañamiento del Asesor? En caso de que el asesor no pueda debe realizarlo el experto y el momento de regresar al concesionario el asesor debe recibir el feedback de la experiencia. Si se contrata un servicio de Test Drive externo, el asesor siempre debe acompañar al experto.	Si	Aplica sólo Sucursales Premium
35	¿La cantidad de test drive realizados es medido y se ingresa en sistema de gestión (DMS u otro) del concesionario?	No	Debido a que la agencia no cuenta con un
36	El Experto de producto realiza un mínimo de Test Drive mensual, de acuerdo a los históricos del concesionario, y cuenta con un cuadro de control y seguimiento actualizado diario (Conversión, utilización, satisfacción)? Este informe debe ser enviado mensualmente al mail: premiumcolproject@gm.com en el formato enviado por General Motors.	Si	Aplica sólo Sucursales Premium
37	¿Se realiza una entrevista consultiva con sugerencias de preguntas inteligentes para identificar el perfil de los clientes?	Si	
38	El Concesionario cuenta con una sala de atención de Clientes Premium Line y Sala de Espera de acuerdo a los estándares? (Ver manual de Imagen)	Si	Aplica sólo Sucursales Premium
39	¿Se tiene un proceso (reuniones, capacitación, etc.) para tratar las principales argumentaciones y beneficios del producto en comparación con la competencia? (1 cada 8 días)	Si	
EVALUACIÓN DE VEHÍCULOS USADOS, NEGOCIACIÓN Y DECISIÓN DE COMPRA			7.0
40	¿Se tiene y se utiliza check list del proceso de evaluación de carros usados (ex.: peritaje, documentación, llaves de reserva, etc.) que garantiza la negociación de manera justa y clara?	Si	
41	¿Después de la evaluación del auto usado, el asesor de ventas explica al cliente los criterios de evaluación de manera transparente, mostrando los beneficios de la venta de su vehículo usado en concesionario?	Si	
42	¿Hay una Central de Beneficios donde el asesor de ventas, después de la compra, envía todos los clientes para ofrecer los productos o servicios adicionales (accesorios, seguros, Chevystar, financiación, etc.), la verificación de los datos del cliente, acompañando y haciendo el control de las documentaciones, firmas de prendas, matriculas, pólizas y la finalización del proceso de ventas?	Si	
43	¿Los 10 pasos del "Estándar de Entrega CHEVROLET" son mostrados al cliente de manera clara junto con el "Formato de Compromiso de Entrega", que debe ser firmado por el asesor y el cliente y una copia entregada a la central de facturación?	Si	
VENTA DE ADICIONALES			7.0
44	¿Se tiene un proceso que garantiza la oferta de ventas adicionales (accesorios, y PVA (Productos de valor agregado)) en la Central de Beneficios o por profesionales responsables?	Si	
45	¿Se tiene un espacio en la vitrina donde los accesorios están a vista de los clientes y hay vehículos con accesorios en la vitrina de nuevos?	Si	
46	Existe un despliegue de objetivos de ventas de accesorios a nivel de asesores comerciales y /o responsables ?	Si	
47	Existe un incentivo por la venta de accesorios ?	Si	
FINANCIACIÓN Y FACTURACIÓN			3.2
48	¿Se tiene un acompañamiento de las aprobaciones de financiación y de la Tasa de Evasión (relación entre el número de aprobaciones y no desembolsados)?	Si	
49	¿Hay persona responsable por el sector de F&I, que centraliza las solicitudes de crédito, y direcciona para las demás financieras, sin interferencia de los asesores?	Si	
50	El numero de solicitudes de crédito vs el total de cotizaciones es de al menos el 60%??	No	
51	¿Los 10 pasos del proceso de entrega se incluyen en paquete de los documentaciones firmados por el cliente en momento de la venta?	Si	
PREPARACIÓN, PROGRAMACIÓN, PLACAS Y ENTREGA			25.9
52	¿Se tiene un check list interno para acompañar los recibimientos y consolidación de toda la documentación?	Si	
53	¿El estado del proceso es comunicado diariamente para el programador de entrega?	Si	Los asesores de agencia se convierten en los programadores de entrega, debido a que no cuentan con esta área
54	¿Se tiene un proceso de preparación y programación de entrega de vehículos nuevos donde el programador de entrega es responsable por acompañar todas las etapas de preparación y programación (accesorios, alistamiento mecánico y lavado), además de las fases administrativas (Facturación, documentación y desembolso)?	Si	
55	¿Las cantidades de entregas programadas versus las entregas realizadas son medidas diariamente?	Si	
56	¿Las entregas realizadas son registradas en sistema de gestión (DMS u otro) del concesionario y en el CRM de GM en un máximo de 48 hrs?	Si	
57	¿Se tiene un proceso de acompañamiento de las horas de llegada de los clientes agendados para entrega llevando control de la puntualidad (clientes puntuales, retrasados o ausentes) con su nuevo agendamiento?	Si	
58	¿Se tiene un proceso de control y acompañamiento de los plazos y calidad de todos los estados de preparación (servicios de pintura, servicios externos, instalaciones de accesorio, lavado, etc.) con equipos en línea para	Si	
59	¿Las dos revisiones de entrega son realizadas en el 100% de los vehículos nuevos dentro del estándar GM, luego de la llegada al concesionario y antes de realizar la cita con el cliente (principalmente después de la instalación	Si	
60	¿La instalación de accesorios utiliza el modelo de agendamiento igual la agenda del Servicio Personalizado	Si	

61	¿El parqueadero de los vehículos en proceso de preparación de entrega y listos para la entrega es limpio, ordenado y de fácil circulación?	Si	
62	¿El concesionario tanquea los vehículos nuevos con al menos 2 galones de combustible antes de poner los vehículos en el área de entrega?	Si	
63	¿El área de lavado de vehículos nuevos tiene buena iluminación, ubicación y es de fácil entrada y salida?	Si	
64	¿Se tiene un proceso de acompañamiento, desde la llegada del vehículo en la niñera, donde los vehículos son inspeccionados inmediatamente a cada cambio de sector en lo que se refiere a averías, y el check list de verificación para garantizar que el carro llegue al local de la entrega en perfectas condiciones?	Si	
65	¿Se tiene una área para parquear los vehículos listos para la entrega?	Si	
66	¿Se tiene un proceso donde el asesor de ventas o entregador hace una inspección en el vehículo a ser entregado antes de la llegada del cliente y que garantice que el vehículo llegue al área de entrega con un adelanto de por lo	Si	
67	¿Se tiene un Preparador de entrega responsable por acompañar el vehículo por todo el proceso de preparación?	Si	
68	¿El agendamiento de entrega de los vehículos nuevos es realizado por un Programador y no por el asesor de ventas, y lo hace solamente cuando el vehículo esté listo y de una forma que la agenda sea completa para toda la semana?	No	Los asesores realizan la entrega
69	¿El Programador utiliza un guion en el momento del agendamiento, para aclarar la importancia del cumplimiento de la fecha y hora, el tiempo estimado para la entrega?	Si	
70	¿Las anfitrionas de la vitrina de vehículos nuevos y de usados reciben diariamente la programación de entrega del próximo día y bloquean el tiempo del asesor de ventas en el panel de atención. que tiene que participar de la entrega?	No	
71	¿Los asesores de ventas participan de la entrega de los vehículos nuevos?	Si	
72	¿Si un vehículo usado hace parte de la negociación, el concesionario tiene un proceso proactivo para garantizar que toda la documentación que se hace necesaria para el recibimiento del vehículo esté lista lo más pronto	Si	
73	¿El asesor de ventas y/o entregadores están disponibles en el horario agendado con el cliente y capacitados para ejecutar la demostración del vehículo y su funcionamiento, así como el funcionamiento de los accesorios, Chevy Star, plan de mantenimiento, garantía ?	Si	
74	Si el vehículo próximo a entregar cuenta con ChevyStar se garantiza la activación del servicio desde el momento en que el Cliente retire el Vehículo del Concesionario? Adicional, el asesor o entregador debe configurar el teléfono celular del cliente.	Si	Aplica sólo Sucursales Premium
75	¿Se tiene un área destinada exclusivamente a la entrega de los vehículos (zona de entrega), con espacio físico adecuado para la demostración (aislada o el vehículo cubierto para evitar que otras personas tengan acceso al vehículo en entrega) iluminada, limpia, ordenada y con facilidad de acceso, así como una área para la explicación de la documentación, manual del propietario y entrega de los vehículos nuevos, ?	Si	
76	¿El concesionario otorga un Kit de bienvenida premium al cliente? en donde se le de un reconocimiento por ser parte de la marca y la adquisición de su nuevo vehículo premium. El Kit puede estar conformado por: -Llavero -libreta -Esfero -Dulces, botella champagne (Camaro -Tahoe)	Si	Aplica sólo Sucursales Premium
77	¿El área de entrega es utilizada solamente para el fin de entrega de vehículos nuevos, se evita su utilización para preparación final del vehículo? (ej.: instalación las placas, tanqueamiento, colocación de tapetes)	Si	
78	¿Los entregadores de vehículos o asesores de ventas presentan el taller o el responsable por el Servicio Personalizado CHEVROLET y éste realiza el primer agendamiento para el cambio de aceite en la presencia del cliente?	Si	
79	¿Los asesores de ventas o Contact Center llaman al cliente para fidelizar, orientar y agradecer luego de 3 días después de la entrega?	Si	
ESTANDAR SATISFACCIÓN Y RECOMENDACIÓN DE CLIENTES CSI NPS INTERNO Y DE GM			3.5
80	¿Las encuestas de Satisfacción son realizadas en 3 días después de la entrega con un guion que informa la posibilidad de tener otro contacto por parte de GM para tener las informaciones de Satisfacción con relación del vehículo?	Si	
81	¿Se utiliza el sistema de gestión (DMS u otro) o el CRM para hacer el registro y control de los resultados de las encuestas y verbalizaciones?	Si	
82	¿Existe un proceso documentado (PQR) y exclusivo para el tratamiento y recuperación de los clientes neutrales y los detractores?	Si	
83	¿Los líderes (director comercial y/o Servicio al Cliente) realizan reuniones mensuales como mínimo, para analizar los resultados y las verbalizaciones del CSI/ NPS?	Si	
84	Hubo un aumento en el número de la recomendación de El concesionario (NPS) Últimos 6 meses?	No	El número de ventas no disminuido en la agencia

Anexo 2: Calibración excelencia en ventas (Agencia Matriz)



EXCELENCIA EN VENTAS + PREMIUM LINE

¡LA DIFERENCIA CHEVROLET!

Concesionario:		Gte. Zona	
Fecha:		Resultado	87%
EXCELENCIA EN VENTAS + PREMIUM LINE		Resultado	Comentarios
GESTIÓN POR INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LOS ASESORES DE VENTAS			10.0
1	¿El concesionario utiliza y anuncia semanalmente el Panel de Gestión actualizado para acompañamiento de los indicadores de desempeño del equipo de ventas?	Si	
2	¿El Panel de Gestión contempla, al menos, los indicadores obligatorios del programa (Volumen de Ventas de Nuevos, Venta de MPP (Mantenimiento Prepagado), Ventas de Seguros, NPS, Venta de Créditos, Test Drive, Tasa de Cierre (oportunidades de negocio))?	No	
3	¿Se miden, a través del sistema de gestión, los indicadores del proceso de ventas (numero de atenciones (vitrina, feria, calle, eventos), numero de cotizaciones, números de pedidos)?	Si	
4	¿Los objetivos y pesos del Panel de Gestión están definidos, teniendo en cuenta el equilibrio entre Volumen (cantidad) y calidad?	Si	
5	¿El Gerente de Ventas hace reuniones de acompañamiento de los resultados con el equipo e individual, mínimo a cada 8 días, utilizando la información del Panel de Gestión? (jefes de ventas de manera diaria)	Si	
6	¿Hay un proceso de recuperación o reemplazo de asesores de ventas teniendo en cuenta el bajo volumen de ventas, según el panel de gestión?	No	
7	¿Es realizada divulgación y se hace análisis mensual de los resultados del CSI para todo el equipo de ventas y soporte a ventas (Central de Beneficios, alistamiento, entrega, etc.)?	Si	
COMPROMISO DE LAS ÁREAS DE SOPORTE A VENTAS			3.0
8	¿Los objetivos de desempeño para los colaboradores de soporte a ventas (preparación, programación, entrega, recepción, encuestas y rescates) están definidos?	No	
9	¿Se tiene un reconocimiento (monetario o emocional) asociado al desempeño y calidad de las áreas de apoyo a ventas?	Si	
10	¿El concesionario realiza reuniones mensuales para la comunicación de los resultados y metas de las áreas soporte?	No	
INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTO			3.0
11	¿El concesionario aplica y divulga el modelo de remuneración y/o premiación por escalón de indicadores de desempeño para las ventas de carros nuevos y/o ventas adicionales?	Si	
12	¿El concesionario estimula los mejores asesores de ventas de acuerdo con el ranking del Panel de Gestión, premiando y reconociendo el desempeño superior? ¿El concesionario cuenta con una política de retención a los asesores con desempeño superior?	No	
COMPROMISO DEL LIDERAZGO			1.0
13	¿El plan de acción anterior fue hecho hasta 5 días después de la fecha de la calibración y cumplido en su totalidad?	No	
14	¿El concesionario tiene un Equipo de Continuidad que hace auto calibración cada 3 meses, elabora el plan de acción y se encarga del acompañamiento a los resultados de los indicadores del programa, manteniendo al gerente general informado de los resultados?	Si	
ESTANDAR DE CANALES DE ATENCIÓN			28.0
15	¿Los asesores mientras están en atención, dedican 100% de su atención al cliente sin atender otras actividades?	Si	
16	¿El Panel de Atención es usado como herramienta para identificar si el asesor de ventas está atendiendo o está libre y bloquear llamadas al asesor para evitar que el cliente sea incomodado mientras es atendido?	Si	
17	¿El concesionario tiene un página web actualizada alineada con los estándares de marca?	Si	
18	¿La anfitriona saluda a todos los clientes de forma estándar y cordial, registrando en el sistema de gestión (DMS u otro) los principales datos del cliente (nombre, vehículo de interés, teléfonos, correo y medio de comunicación)?	Si	
19	Si la Anfitriona se enfrenta a un Cliente Premium se le asigna atención preferencial de un asesor premium o experto de producto, lo más pronto posible? (Atención prioritaria vs Volumen)	Si	Aplica sólo Sucursales Premium
20	¿El Panel de Atención es usado como herramienta para la distribución de los clientes por asesor de ventas con el estado de atención (ausente, bloqueado, agendado)?	Si	
21	¿Se tiene anfitrionas en cantidad necesaria para atender 100% del flujo de vitrina por todo el día, incluso en horas de almuerzo, y en fines de semana?	Si	
22	¿El puesto de trabajo de la anfitriona está de acuerdo con los estándares CHEVROLET, posee los útiles requeridos para ejercer su función (sillas, computador y teléfono) y está ubicado en posición estratégica que permite al cliente una buena visión y dirige a la anfitriona?	Si	
23	¿Los asesores de ventas son llamados para atender a los clientes mediante una herramienta (ex.: digiturno) sin que la anfitriona tenga necesidad de salir de su puesto para llamar al asesor?	Si	
24	¿La exposición de vehículos nuevos en vitrina es la apropiada (limpia y ordenada) con vehículos de colores variados y disponibilizados de manera agradable a los ojos del cliente? los escritorios tienen los 10 pasos de la entrega? ¿Tiene la vitrina una decoración con modelos y campañas comerciales vigentes?	Si	
25	El Concesionario cuenta con una exhibición apropiada de vehículos premium y cuenta con al menos 2 vehículos exhibidos (ejemplo Blazer y Camaro) - Ver Estándar de Exhibición Manual de Imagen	Si	Aplica sólo Sucursales Premium
26	¿Los puestos de trabajo del equipo de ventas y del área soporte (computadores, copiadoras, impresoras y teléfonos) funcionan adecuadamente y están limpias y ordenadas?	Si	
27	¿Los asesores de ventas y personal de apoyo tienen excelente presentación personal, están uniformados y tienen identificación?	Si	

ATENCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO - ESTÁTICA Y TEST-DRIVE			21.0
28	El Concesionario cuenta con un estándar de storytelling de vehículos premium? (Contar una breve historia, no una descripción, acerca de la marca y del producto específico, en donde involucre emociones y no solo características. (Ej.: Camaro , es un vehículo fabricado en estados unidos, es un muscle car, con ciertos reconocimiento en autódromos, historia,etc)	Si	Aplica sólo Sucursales Premium
29	¿El concesionario tiene carros exclusivos para test drive, limpios, tanqueados y con identificación, los mismos están ubicados en los espacios asignados e identificados para esa función?	No	
30	El concesionario tiene exhibidos los demos o test drive de vehículos premium, para que el cliente pueda probarlos? En caso de no tener disponibilidad, el asesor debe darle opciones al cliente, para garantizar la realización del mismo. Ej. 1) Recoger al cliente 2)Préstamo del vehículo por 24 horas en otra fecha cercana (inmediatamente tenga disponibilidad). El vehículo siempre debe estar limpio y en perfecto estado, tanto interna como externamente.	Si	Aplica sólo Sucursales Premium
31	¿Hay una persona o equipo encargado del control del proceso de test drive (llaves, papeles de control, registro, limpieza, mantenimiento y abastecimiento de combustible)?	Si	
32	¿Hay una ruta determinada con carteles visibles a cliente y se le comunica al cliente antes de salir del concesionario, para la realización del prueba de manejo?	Si	
33	¿Los asesores de ventas hacen la prueba de manejo junto con el cliente y obedecen la ruta determinada?	Si	
34	El Experto de producto siempre realiza el Test Drive, con acompañamiento del Asesor? En caso de que el asesor no pueda debe realizarlo el experto y el momento de regresar al concesionario el asesor debe recibir el feedback de la experiencia. Si se contrata un servicio de Test Drive externo, el asesor siempre debe acompañar al experto.	Si	Aplica sólo Sucursales Premium
35	¿La cantidad de test drive realizados es medido y se ingresa en sistema de gestión (DMS u otro) del concesionario?	Si	
36	El Experto de producto realiza un mínimo de Test Drive mensual, de acuerdo a los históricos del concesionario, y cuenta con un cuadro de control y seguimiento actualizado diario (Conversión, utilización, satisfacción)? Este informe debe ser enviado mensualmente al mail: premiumcolproject@gm.com en el formato enviado por General Motors.	Si	Aplica sólo Sucursales Premium
37	¿Se realiza una entrevista consultiva con sugerencias de preguntas inteligentes para identificar el perfil de los clientes?	Si	
38	El Concesionario cuenta con una sala de atención de Clientes Premium Line y Sala de Espera de acuerdo a los estándares? (Ver manual de Imagen)	Si	Aplica sólo Sucursales Premium
39	¿Se tiene un proceso (reuniones, capacitación, etc.) para tratar las principales argumentaciones y beneficios del producto en comparación con la competencia? (1 cada 8 días)	Si	
EVALUACIÓN DE VEHÍCULOS USADOS, NEGOCIACIÓN Y DECISIÓN DE COMPRA			7.0
40	¿Se tiene y se utiliza check list del proceso de evaluación de carros usados (ex.: peritaje, documentación, llaves de reserva, etc.) que garantiza la negociación de manera justa y clara?	Si	
41	¿Después de la evaluación del auto usado, el asesor de ventas explica al cliente los criterios de evaluación de manera transparente, mostrando los beneficios de la venta de su vehículo usado en concesionario?	Si	
42	¿Hay una Central de Beneficios donde el asesor de ventas, después de la compra, envía todos los clientes para ofrecer los productos o servicios adicionales (accesorios, seguros, Chevystar, financiación, etc.), la verificación de los datos del cliente, acompañando y haciendo el control de las documentaciones, firmas de prendas, matriculas, pólizas y la finalización del proceso de ventas?	Si	
43	¿Los 10 pasos del "Estándar de Entrega CHEVROLET" son mostrados al cliente de manera clara junto con el "Formato de Compromiso de Entrega", que debe ser firmado por el asesor y el cliente y una copia entregada a la central de facturación?	Si	
VENTA DE ADICIONALES			7.0
44	¿Se tiene un proceso que garantiza la oferta de ventas adicionales (accesorios, y PVA (Productos de valor agregado)) en la Central de Beneficios o por profesionales responsables?	Si	
45	¿Se tiene un espacio en la vitrina donde los accesorios están a vista de los clientes y hay vehículos con accesorios en la vitrina de nuevos?	Si	
46	Existe un despliegue de objetivos de ventas de accesorios a nivel de asesores comerciales y /o responsables ?	Si	
47	Existe un incentivo por la venta de accesorios ?	Si	
FINANCIACIÓN Y FACTURACIÓN			3.2
48	¿Se tiene un acompañamiento de las aprobaciones de financiación y de la Tasa de Evasión (relación entre el número de aprobaciones y no desembolsados)?	Si	
49	¿Hay persona responsable por el sector de F&I, que centraliza las solicitudes de crédito, y direcciona para las demás financieras, sin interferencia de los asesores?	Si	
50	El numero de solicitudes de crédito vs el total de cotizaciones es de al menos el 60%??	No	
51	¿Los 10 pasos del proceso de entrega se incluyen en paquete de los documentación firmados por el cliente en momento de la venta?	Si	
PREPARACIÓN, PROGRAMACIÓN, PLACAS Y ENTREGA			24.8
52	¿Se tiene un check list interno para acompañar los recibimientos y consolidación de toda la documentación?	Si	
53	¿El estado del proceso es comunicado diariamente para el programador de entrega?	Si	
54	¿Se tiene un proceso de preparación y programación de entrega de vehículos nuevos donde el programador de entrega es responsable por acompañar todas las etapas de preparación y programación (accesorios, alistamiento mecánico y lavado), además de las fases administrativas (Facturación, documentación y desembolso)?	Si	
55	¿Las cantidades de entregas programadas versus las entregas realizadas son medidas diariamente?	Si	
56	¿Las entregas realizadas son registradas en sistema de gestión (DMS u otro) del concesionario y en el CRM de GM en un máximo de 48 hrs?	Si	
57	¿Se tiene un proceso de acompañamiento de las horas de llegada de los clientes agendados para entrega llevando control de la puntualidad (clientes puntuales, retrasados o ausentes) con su nuevo agendamiento?	No	No existe el proceso para los clientes retrasados o ausentes
58	¿Se tiene un proceso de control y acompañamiento de los plazos y calidad de todos los estados de preparación (servicios de pintura, servicios externos, instalaciones de accesorio, lavado, etc.) con equipos en línea para	Si	Si se cumple pero no se tiene equipos en línea
59	¿Las dos revisiones de entrega son realizadas en el 100% de los vehículos nuevos dentro del estándar GM, luego de la llegada al concesionario y antes de realizar la cita con el cliente (principalmente después de la instalación	Si	
60	¿La instalación de accesorios utiliza el modelo de agendamiento igual la agenda del Servicio Personalizado	No	área de taller

61	¿El parqueadero de los vehículos en proceso de preparación de entrega y listos para la entrega es limpio, ordenado y de fácil circulación?	Si	
62	¿El concesionario tanquea los vehículos nuevos con al menos 2 galones de combustible antes de poner los vehículos en el área de entrega?	Si	
63	¿El área de lavado de vehículos nuevos tiene buena iluminación, ubicación y es de fácil entrada y salida?	Si	
64	¿Se tiene un proceso de acompañamiento, desde la llegada del vehículo en la niñera, donde los vehículos son inspeccionados inmediatamente a cada cambio de sector en lo que se refiere a averías, y el check list de verificación para garantizar que el carro llegue al local de la entrega en perfectas condiciones?	Si	
65	¿Se tiene una área para parquear los vehículos listos para la entrega?	Si	
66	¿Se tiene un proceso donde el asesor de ventas o entregador hace una inspección en el vehículo a ser entregado antes de la llegada del cliente y que garantice que el vehículo llegue al área de entrega con un adelanto de por lo	Si	
67	¿Se tiene un Preparador de entrega responsable por acompañar el vehículo por todo el proceso de preparación?	Si	
68	¿El agendamiento de entrega de los vehículos nuevos es realizado por un Programador y no por el asesor de ventas, y lo hace solamente cuando el vehículo esté listo y de una forma que la agenda sea completa para toda la semana?	Si	Se realizaba esta actividad por toda una semana por la cantidad de facturaciones, ahora solo se hace con un día de anticipación
69	¿El Programador utiliza un guion en el momento del agendamiento, para aclarar la importancia del cumplimiento de la fecha y hora, el tiempo estimado para la entrega?	Si	
70	¿Las anfitrionas de la vitrina de vehículos nuevos y de usados reciben diariamente la programación de entrega del próximo día y bloquean el tiempo del asesor de ventas en el panel de atención. que tiene que participar de la entrega?	No	La entrega no la realizan los asesores
71	¿Los asesores de ventas participan de la entrega de los vehículos nuevos?	Si	Únicamente participan cuando llega el cliente y cuando se ha realizado la entrega del vehículo
72	¿Si un vehículo usado hace parte de la negociación, el concesionario tiene un proceso proactivo para garantizar que toda la documentación que se hace necesaria para el recibimiento del vehículo esté lista lo más pronto	Si	
73	¿El asesor de ventas y/o entregadores están disponibles en el horario agendado con el cliente y capacitados para ejecutar la demostración del vehículo y su funcionamiento, así como el funcionamiento de los accesorios, Chevy Star, plan de mantenimiento, garantía ?	Si	
74	Si el vehículo próximo a entregar cuenta con ChevyStar se garantiza la activación del servicio desde el momento en que el Cliente retire el Vehículo del Concesionario? Adicional, el asesor o entregador debe configurar el teléfono celular del cliente.	Si	Aplica sólo Sucursales Premium
75	¿Se tiene un área destinada exclusivamente a la entrega de los vehículos (zona de entrega) , con espacio físico adecuado para la demostración (aislada o el vehículo cubierto para evitar que otras personas tengan acceso al vehículo en entrega) iluminada, limpia, ordenada y con facilidad de acceso, así como una área para la explicación de la documentación, manual del propietario y entrega de los vehículos nuevos, ?	Si	
76	¿El concesionario otorga un Kit de bienvenida premium al cliente? en donde se le de un reconocimiento por ser parte de la marca y la adquisición de su nuevo vehículo premium. El Kit puede estar conformado por: -Llavero -libreta -Esfero -Dulces, botella champagne (Camaro -Tahoe)	Si	Aplica sólo Sucursales Premium - Solo se le entrega una caja de chocolates
77	¿El área de entrega es utilizada solamente para el fin de entrega de vehículos nuevos, se evita su utilización para preparación final del vehículo? (ej.: instalación las placas, tanqueamiento, colocación de tapetes)	Si	
78	¿Los entregadores de vehículos o asesores de ventas presentan el taller o el responsable por el Servicio Personalizado CHEVROLET y éste realiza el primer agendamiento para el cambio de aceite en la presencia del cliente?	No	No existe el personal para esta parte del proceso
79	¿Los asesores de ventas o Contact Center llaman el cliente para fidelizar, orientar y agradecer luego de 3 días después de la entrega?	Si	
ESTANDAR SATISFACCIÓN Y RECOMENDACIÓN DE CLIENTES CSI NPS INTERNO Y DE GM			5.0
80	¿Las encuestas de Satisfacción son realizadas en 3 días después de la entrega con un guion que informa la posibilidad de tener otro contacto por parte de GM para tener las informaciones de Satisfacción con relación del vehículo?	Si	
81	¿Se utiliza el sistema de gestión (DMS u otro) o el CRM para hacer el registro y control de los resultados de las encuestas y verbalizaciones?	Si	
82	¿Existe un proceso documentado (PQR) y exclusivo para el tratamiento y recuperación de los clientes neutrales y los detractores?	Si	
83	¿Los líderes (director comercial y/o Servicio al Cliente) realizan reuniones mensuales como mínimo, para analizar los resultados y las verbalizaciones del CSI/ NPS?	Si	
84	Hubo un aumento en el numero de la recomendación de El concesionario (NPS) Últimos 6 meses?	Si	

CERTIFICADO

El que suscribe, MIRIAN ROSALIA HARO VALLE, Jefe de Calidad y Procesos, en Automotores de la Sierra S.A., institución con domicilio en la parroquia Huachi Chico, Avenida Atahualpa y Río Guayllabamba, cantón Ambato provincia de Tungurahua.

CERTIFICA:

Que el señor **Paredes Román Bryan Sebastián**, identificado con el número de cédula, 180426744 – 9 estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**, ha realizado su trabajo de titulación denominado **“DISEÑO DE LOS PROCESOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA ~CENTRO DE DESARROLLO DE NEGOCIOS (BDC)~ EN LA GESTIÓN DE VENTAS DE VEHÍCULOS NUEVOS DE MARCA CHEVROLET BASADO EN LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMBOK EN LA CONCESIONARIA AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. (ASSA) DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL PERÍODO 2019-2020”**

Durante el desarrollo del trabajo técnico en nuestra institución, el señor en mención ha demostrado capacidad, puntualidad, responsabilidad y colaboración en la ejecución del documento técnico que ha sido entregado, el mismo será de utilidad para la nueva manera de llevar a cabo una venta de vehículo de marca Chevrolet, siguiendo los lineamientos establecidos por la marca a nivel mundial.

Se expide el presente certificado a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Ambato, 29 de enero de 2021


Automotores de la Sierra S.A.
AUTORIZADA

Ing. Mirian Haro V.

JEFE DE CALIDAD Y PROCESOS ASSA