



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de
investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA: “Benchmarking y su impacto en la
competitividad del sector comercial automotriz”**

AUTORA: Natalia Gabriela Naula Maliza

TUTOR: Dr. Hernán Mauricio Quisimalin Santamaría, Ph.D

AMBATO - ECUADOR

Septiembre 2018



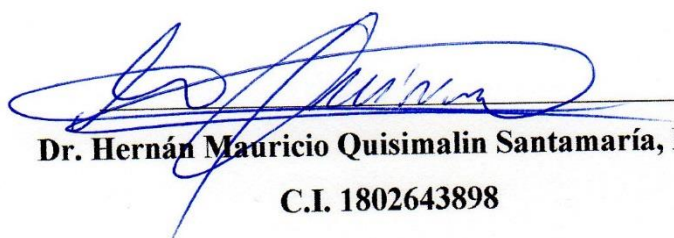
APROBACIÓN DEL TUTOR

Dr. Hernán Mauricio Quisimalin Santamaría, Ph.D

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación **“Benchmarking y su impacto en la competitividad del sector comercial automotriz”** presentado por la señorita **Natalia Gabriela Naula Maliza** para optar por el título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 17 de septiembre del 2018



Dr. Hernán Mauricio Quisimalin Santamaría, Ph.D
C.I. 1802643898

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Natalia Gabriela Naula Maliza**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Natalia Gabriela Naula Maliza

C.I. 1803823176

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Dr. Juan Carlos Castro Analuiza, Ph.D

C.I. 0201801768



Ing. Marcelo Javier Mancheno Saa, Mg.


C.I. 1803549219

Ambato, 17 de septiembre del 2018

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autora.



Natalia Gabriela Naula Maliza

C.I. 1803823176

DEDICATORIA

El presente documento al igual que mi título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios, se lo dedico cariñosamente a toda mi familia:

A mis padres Segundo y Silvia, de quienes he recibido su apoyo moral y económico desde el inicio de mi vida estudiantil, quién sería yo si no tuviese su apoyo incondicional.

A mi hermano Andrés y mi familia en general, quienes desinteresadamente han sabido brindarme su hombro siendo una fuente de comprensión y colaboración.

Y muy especialmente este logro se lo dedico al motor que guía mi vida, al tesoro más grande que Dios puso en mi camino, mi fuente de inspiración y motivación; solo con mirarte sabía el ejemplo que debía darte:
Christopher Leonel.

Para ti hijo mío con muchísimo amor.

AGRADECIMIENTO

Con todo mi corazón a Dios por la salud y el despertar de cada día.

A mi familia por el apoyo en este largo camino.

A las autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Con gratitud imperecedera le agradezco de manera especial a mi tutor y amigo Dr. Mauricio Quisimalin por la orientación y ayuda brindada durante la realización de este proyecto, por creer en mi capacidad intelectual, y por su confianza y amistad que me formaron tanto para mi profesión como para la vida.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	IV
DERECHOS DE AUTOR.....	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XVI
RESUMEN EJECUTIVO	XVII
ABSTRACT	XVIII
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Árbol del Problema.....	2
1.2. Análisis Crítico.....	3
1.3. Objetivos de la Investigación	3
1.3.1. Objetivo General	3
1.3.2. Objetivos Específicos.....	4
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	5
2.1. Benchmarking.....	5
2.1.1. Tipos de Benchmarking	7
2.1.2. Fases del Benchmarking	8
2.1.3. Costos del Benchmarking	8
2.1.4. Ventajas del Benchmarking	9
2.1.5. Limitaciones del Benchmarking	9
2.1.6. Aspecto Cultural del Benchmarking	9

2.2.	Competitividad	10
2.2.1.	Factores que inciden en la competitividad	10
2.2.2.	El Diamante de Porter	14
2.3.	Análisis del Sector Comercial Automotriz.....	17
2.3.1.	Comercialización de Vehículos Livianos a nivel Ecuador	17
2.3.2.	Comercialización segmento vehículos livianos por marca	18
2.3.3.	Comercialización segmento vehículos comerciales por marca.....	19
2.3.4.	Comercialización de vehículos por segmento en Tungurahua.....	21
2.3.5.	Principales modelos vendidos en Tungurahua	22
2.3.6.	Ranking empresarial por ventas en Tungurahua	23
3.	METODOLOGÍA	26
3.1.	Enfoque de la Investigación	26
3.1.1.	Análisis Cualitativo	26
3.1.2.	Análisis Cuantitativo	27
3.2.	Modalidad básica de la Investigación.....	28
3.2.1.	Bibliográfica - documental.....	28
3.2.2.	De Campo.....	28
3.3.	Tipo de Investigación	28
3.3.1.	Descriptiva	28
3.3.2.	Correlacional	29
3.4.	Técnica de Investigación	29
3.4.1.	Entrevista.....	29
3.4.2.	Encuesta	30
3.5.	Instrumentos de Investigación.....	30
3.5.1.	Cuestionario	30
3.5.2.	Validación del Instrumento	30
3.6.	Población y Muestra	31

3.6.1.	Población.....	31
3.6.2.	Cálculo del tamaño de la muestra	32
3.7.	Matriz de Perfil Competitivo.....	32
3.8.	Operacionalización de Variables.....	34
3.9.	Recolección de la Información.....	36
3.10.	Procesamiento y Análisis de la Información	36
4.	RESULTADOS.....	37
4.1.	Análisis de la Entrevista Aplicada.....	37
4.1.1.	Análisis Prospectivo.....	37
4.1.2.	Lista de Variables Estudiadas	37
4.1.3.	Calificación de dependencia e influencia de las variables estudiadas .	38
4.1.4.	Matriz de Influencia Directa	39
4.1.5.	Influencia Directa con Visualización 5% y 100%	41
4.2.	Análisis de la Encuesta Aplicada	43
	Bloque 1. Datos Informativos	43
	Bloque 2. Comparación de Productos.....	44
	Bloque 3. Procesos de la Empresa	47
	Bloque 4. Competidores.....	50
	Bloque 5. Capacidad Organizativa.....	53
	Bloque 6. Posición Consolidada	57
	Bloque 7. Entorno Socio Económico.....	61
4.3.	Análisis Estadístico No paramétrico	63
4.3.1.	Planteamiento de Hipótesis	63
4.3.2.	Análisis Prueba de Chi Cuadrado	64
4.3.3.	Análisis de Correlaciones Spearman.....	65
4.3.4.	Árbol de clasificación CHAID.....	66
4.4.	Análisis Factorial.....	68

5.	CONCLUSIONES	77
6.	RECOMENDACIONES	79
7.	MODELO DE BENCHMARKING.....	80
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	88
9.	ANEXOS.....	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol del Problema.....	2
Figura 2. Fases del Benchmarking	8
Figura 3. El Diamante de Porter (1990)	14
Figura 4. Participación de ventas por provincia, Vehículos livianos Febrero/2018 ..	17
Figura 5. Participación de ventas por provincia, Vehículos Comerciales Feb/2018	18
Figura 6. Participación de ventas por marca, Vehículos Livianos a Feb del 2018	18
Figura 7. Participación de ventas por marca, Vehículos Comerciales a Feb/2018	19
Figura 8. Venta de Vehículos en Tungurahua por Segmento	22
Figura 9. Principales modelos vendidos en Tungurahua	23
Figura 10. Ranking empresarial por ventas en Tungurahua.	25
Figura 11. Calificación de influencias de las variables.....	38
Figura 12. Matriz de Influencia Directa.....	39
Figura 13. Influencia Directa con visualización 100%	41
Figura 14. Influencia Directa con visualización 5%	41
Figura 15. Pregunta 1	44
Figura 16. Pregunta 2.	45
Figura 17. Pregunta 3	46
Figura 18. Pregunta 4.....	47
Figura 19. Pregunta 5.....	48
Figura 20. Pregunta 6	49
Figura 21. Pregunta 7.....	50
Figura 22. Pregunta 8.....	51
Figura 23. Pregunta 9.....	52
Figura 24. Pregunta 10.....	53
Figura 25. Pregunta 11.....	54
Figura 26. Pregunta 12.....	55
Figura 27. Pregunta 13.....	56
Figura 28. Pregunta 14.....	57
Figura 29. Pregunta 15.....	58
Figura 30. Pregunta 16.....	59
Figura 31. Pregunta 17.....	60

Figura 32. Pregunta 18.....	61
Figura 33. Pregunta 19.....	62
Figura 34. Pregunta 20.....	63
Figura 35. Árbol de clasificación CHAID	66
Figura 36. Componente en espacio rotado.....	74
Figura 37. Combinado variables cualitativas y cuantitativas.....	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Benchmarking a tres niveles	6
Tabla 2. Tipos de Benchmarking	7
Tabla 3. Diamante de Porter en el Sector Comercial Automotriz.....	15
Tabla 4. Venta de Vehículos en Tungurahua por Segmento.....	21
Tabla 5. Principales modelos vendidos en Tungurahua.....	22
Tabla 6. Ranking empresarial por ventas en Tungurahua.....	25
Tabla 7. Aporte científico aporte porcentual.....	28
Tabla 8. Estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach.....	30
Tabla 9. Población a ser intervenida	31
Tabla 10. Definición de fórmula cálculo del tamaño de la muestra.....	32
Tabla 11. Matriz de Perfil Competitivo	33
Tabla 12. Conceptualización de la Variable Independiente.....	34
Tabla 13. Conceptualización de la Variable Dependiente	35
Tabla 14. Plan para la Recolección de la Información.....	36
Tabla 15. Procesamiento y Análisis de la Información.....	36
Tabla 16. Lista de Variables.....	37
Tabla 17. Calificación de Influencias.....	38
Tabla 18. Etiqueta y códigos de variables Cualitativas.....	39
Tabla 19. Tabla Resumen de datos informativos de la muestra.....	43
Tabla 20. Pregunta 1	44
Tabla 21. Pregunta 2	45
Tabla 22. Pregunta 3	46
Tabla 23. Frecuencias Observadas y Esperadas Variable Benchmarking	64
Tabla 24. Frecuencias Observadas y Esperadas Variable Competitividad	64
Tabla 25. Estadístico de Prueba Chi Cuadrado	65
Tabla 26. Correlación Spearman.....	65
Tabla 27: Análisis Factorial	68
Tabla 28. Estadísticos descriptivos	70
Tabla 29. Prueba de KMO y Bartlett	71
Tabla 30. Varianza total explicada.....	72
Tabla 31. Matriz de componentes	72

Tabla 32. Método de rotación Varimax.	73
Tabla 33. Etiqueta y códigos de variables Cuantitativas.....	74
Tabla 34. Etiqueta y códigos de combinación de variables	75
Tabla 35. Resumen Modelo de Benchmarking	80
Tabla 36. Aplicación Modelo de Benchmarking	82

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista.....	94
Anexo 2. Encuesta.....	95
Anexo 3. Vaciado de datos para SPSS.....	95

RESUMEN EJECUTIVO

El sector comercial automotriz es una de las principales fuentes de ingresos en la economía ecuatoriana. La investigación analizó a los concesionarios que ofertan vehículos nuevos y usados, de los cuales se han registrado bajos índices de ventas en los últimos años y por ende una baja competitividad en el sector.

Es por esta razón que el presente proyecto de investigación se ha enfocado en realizar un amplio análisis de la competitividad de los concesionarios en el sector, así como también de los factores de éxito que contribuyen a la realización del proceso de Benchmarking para elevar la competitividad en el sector.

Los resultados obtenidos mediante un análisis prospectivo de datos cualitativos; así también, los resultados cuantitativos analizados en dos fases: no paramétrica y factorial; concluyeron que los concesionarios analizados no aplican modelos de benchmarking, por consiguiente se ha desarrollado un modelo estandar para la aplicación, control y seguimiento del benchmarking en cada empresa automotriz.

Como una alternativa para contribuir a la logística empresarial, se propone la aplicación de un modelo de Benchmarking como herramienta de mejora continua, desarrollado mediante factores de éxito obtenidos al final de la investigación.

PALABRAS CLAVE: INVESTIGACIÓN, SECTOR AUTOMOTRIZ, BENCHMARKING, COMPETITIVIDAD.

ABSTRACT

The automotive commercial sector is one of the main sources of income in the Ecuadorian economy. The research analyzed the dealers that offer new and used vehicles, of which there have been low sales in recent years and therefore a low competitiveness in the sector.

It is for this reason that the present research project has focused on carrying out an extensive analysis of the competitiveness of the concessionaires in the sector, as well as the success factors that contribute to the completion of the Benchmarking process to increase competitiveness in the sector. the sector.

The results obtained through a prospective analysis of qualitative data; likewise, the quantitative results analyzed in two phases: non-parametric and factorial; They concluded that the concessionaires analyzed do not apply benchmarking models, therefore a standard model has been developed for the application, control and monitoring of benchmarking in each automotive company.

As an alternative to contribute to business logistics, we propose the application of a Benchmarking model as a tool for continuous improvement, developed through success factors obtained at the end of the investigation.

KEY WORDS: RESEARCH, AUTOMOTIVE SECTOR, BENCHMARKING, COMPETITIVENESS.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Actualmente las organizaciones se ha expandido de tal manera que se ven obligadas a competir con empresas similares de otros países, debido a la globalización y modernización en la que el ser humano vive y actúa; por ello, las compañías se encuentran en la búsqueda de formas y técnicas dirigidas al incremento de la productividad y la calidad para ser más competitivas. Una de estas herramientas es el Benchmarking, definido como el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra fuertes competidores reconocidos como líderes a nivel mundial en una determinada industria (Domínguez, Domínguez, y Torres, 2016).

A nivel latinoamericano y específicamente en el Ecuador, pocas son las empresas que aplican Benchmarking a sus procesos productivos a pesar de la diversidad y lo competitivo del sector comercial sobre todo del automotriz; organizaciones consideradas propulsoras del desarrollo económico, se han visto disminuidas en los últimos años por la fuerte competencia que ejercen compañías extranjeras en el país.

En Tungurahua, el sector automotriz ha sufrido en los últimos años un decrecimiento en ventas debido principalmente a las nuevas leyes que limitan la comercialización, manufactura y servicios adicionales. Según la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador filial Ambato (2016) a partir del 2011 existió una reducción de ventas y de cupos de importación que afectó la participación en el mercado. Apenas 1.819 establecimientos en esta rama, han logrado mantenerse pero de forma inestable.

En la ciudad de Ambato, las empresas automotrices tienen múltiples problemas para lograr nivelar e incrementar su pronóstico de ventas, por la deficiente aplicación de estrategias para comercializar sus productos con el cliente, a través de procedimientos logísticos integrales para mantener o incrementar la capacidad de su participación en el mercado con estrategias competitivas sin sacrificar la rentabilidad.

1.1. Árbol del Problema



Figura 1. Árbol del Problema
Elaborado por: Naula (2018)

1.2. Análisis Crítico

La baja competitividad en el sector comercial automotriz se debe principalmente al desconocimiento de los procesos de Benchmarking en la organización, razón por la cual existe un inadecuado desarrollo organizacional evidenciado en el débil compromiso empresarial por parte de los empleados de la organización quienes escasamente aplican estrategias de marketing en la organización para alcanzar los objetivos empresariales propuestos generando así un débil posicionamiento de la empresa en el mercado automotriz dando lugar a la poca fidelización del cliente con la empresa.

La poca capacitación a los empleados ha fomentado un escaso control del desempeño laboral debido al inadecuado proceso de inducción a nuevos empleados en sus respectivos puestos de trabajo para que realicen sus labores de forma eficiente y puntual, esta situación genera por el poco control en la gestión postventa lo que da lugar al incumplimiento de las promesas de venta al cliente al no alcanzar las metas fijadas y consecuentemente se genera un débil seguimiento de la fuerza de ventas.

Por otro lado, se ha observado un desconocimiento de las herramientas de mejora continua dentro de la organización por lo tanto se realiza poca evaluación de cada proceso organizacional y consecuentemente existe un bajo análisis comparativo organizacional como referencia de crecimiento; esta causas se generan por la poca gestión de investigación de mercado, razón por la que existe un desconocimiento de comportamiento del sector automotriz y consecuentemente da como resultado una baja competitividad.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un Modelo de Benchmarking a través de la identificación de empresas líderes del sector comercial automotriz para elevar la competitividad.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar la línea básica teórica del proyecto de Investigación Benchmarking y su impacto en la Competitividad del Sector Comercial Automotriz, a través de la revisión de artículos científicos.
- Identificar las empresas del sector comercial automotriz a través de herramientas cualitativas y cuantitativas para establecer del modelo de benchmarking.
- Sintetizar el perfil competitivo del Benchmarking y la Competitividad mediante herramientas de análisis estadístico para establecer los factores críticos de éxito dentro del sector comercial automotriz nacional

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Benchmarking

Benchmarking es un proceso continuo a través del cual se evalúa y analiza procesos, productos y servicios con el fin de compararlos y tenerlos como punto de referencia para aprender de la experiencia de los demás para mejorar el desempeño. De acuerdo con Arrieta, Botero y Romano (2015) es necesario la comparación entre varias empresas del mismo ramo para evaluar las practicas desarrolladas así como las actividades a considerar y que deben ser aplicadas en este técnica, por su parte, Kotler y Armstrong (2012) señalan como “el acto de comparar los productos y los procesos de la empresa con los de los competidores o de las compañías líderes en otras industrias para descubrir formas de mejorar la calidad y desempeño” (p. 531).

Básicamente, el objetivo del Benchmarking es analizar el mercado, identificar las mejores prácticas dentro de uno o varios sectores con el fin de imitar o mejorarlas a través de un proceso continuo y permanente, por lo que esta búsqueda nunca concluye y más bien se va actualizando en cada una de las áreas específicas, sometidas a Benchmarking, Domínguez et al. (2016) la denominan también comparación referencial, de la que se debe aprovechar al máximo su práctica, ya que el mismo concepto de benchmarking, incluye implícitamente aspectos importantes como es la continuidad y la medición; por lo tanto no es solo un proceso que se realiza una sola vez y se olvida, sino todo lo contrario, es un proceso permanente de medición de las actividades propias y de las otras organizaciones implicadas en el proceso benchmarking.

Para García y Prado (2016) la importancia del benchmarking radica en el logro de los objetivos empresariales mientras que para Sánchez, Parra y Udi (2014) la técnica de benchmarking constituyen puntos de referencia utilizados para buscar el mejoramiento continuo empresarial, para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con la finalidad de la propia mejora organizacional.

Como una disciplina de la administración estratégica, el benchmarking realiza una evaluación comparativa con otra organización para la evaluación comparativa con otra organización y comparar en qué etapa se encuentra y así situar mejor las experiencias de las mejores prácticas y aplicarlas en un nuevo contexto, combinando con el benchmarking estratégico León, Aguilar y Alvarado (2009), por lo anteriormente citado se puede señalar que el Benchmarking es un proceso continuo, que contribuye al logro de los objetivos de la organización, facilita la detección de mejoras prácticas que conducen en forma ordenada, eficiente y práctica a la generación de ventajas competitivas y a nuevas oportunidades de negocio a fin de motivar la mejora del desempeño organizacional (León et al., 2009).

Johnson y Scholes (2017) afirman que se debe combinar varios factores de éxito para lograr una ventaja competitiva en la organización, es así que proponen un análisis del benchmarking en tres niveles.

Tabla 1. Benchmarking a tres niveles

Nivel de Benchmarking	Herramientas	Ejemplos
Recursos	Análisis de recursos	Cantidad de recursos: ingresos de empleados, intensidad de capital Calidad de recursos: Cualificación de empleados, antigüedad de la maquinaria, exclusividad
Competencias en las distintas actividades	Análisis de actividades	Nivel de ventas y nivel de producción por empleado Uso de recursos
Competencias mediante la gestión de vínculos	Análisis del rendimiento global	Cuota de mercado, productividad, rentabilidad

Fuente: Johnson y Scholes (2017)

Elaborado por: Naula (2018)

2.1.1. Tipos de Benchmarking

Tabla 2. Tipos de Benchmarking

Tipos	Año	Autor	Aporte	Fuente
Interno	2014	Morán	Su objetivo principal es potenciar los cambios en las distintas áreas para maximizar la eficiencia de cada una de ellas.	Artículo
Externo	2016	Smith	Se basa en las buenas prácticas de las empresas competidoras en un sector	Artículo
Competitivo	1993	Camp	Muy útil cuando una empresa busca posicionarse en el mercado sus productos o servicios	Libro
Genérico	1993	Camp	Consiste en comparar procesos organizacionales sin considerar el sector en que se desenvuelva una empresa	Libro
Funcional	2017	Kiran	Este tipo de benchmarking es funcional debido a que se comparan funciones específicas	Libro
De Desempeño	2017	Kiran	Evalúa el desempeño y el posicionamiento con relación a sus competidores en el mercado	Libro
De Producto	2017	Kiran	Compara las características básicas de un producto con las de los productos de la competencia, ideal cuando se diseña un nuevo producto	Libro
De Procesos	2017	Kiran	Las empresas invierten sus recursos en investigaciones que permiten observar los mejores procesos de los competidores más exitosos	Libro
Estratégico	2015	Viedma	Se basa en observar sistemáticamente a los mejores competidores, conocer sus procesos y tomarlos como modelo de referencia para formular sus propias estrategias.	Artículo

Elaborado por: Naula (2018)

2.1.2. Fases del Benchmarking

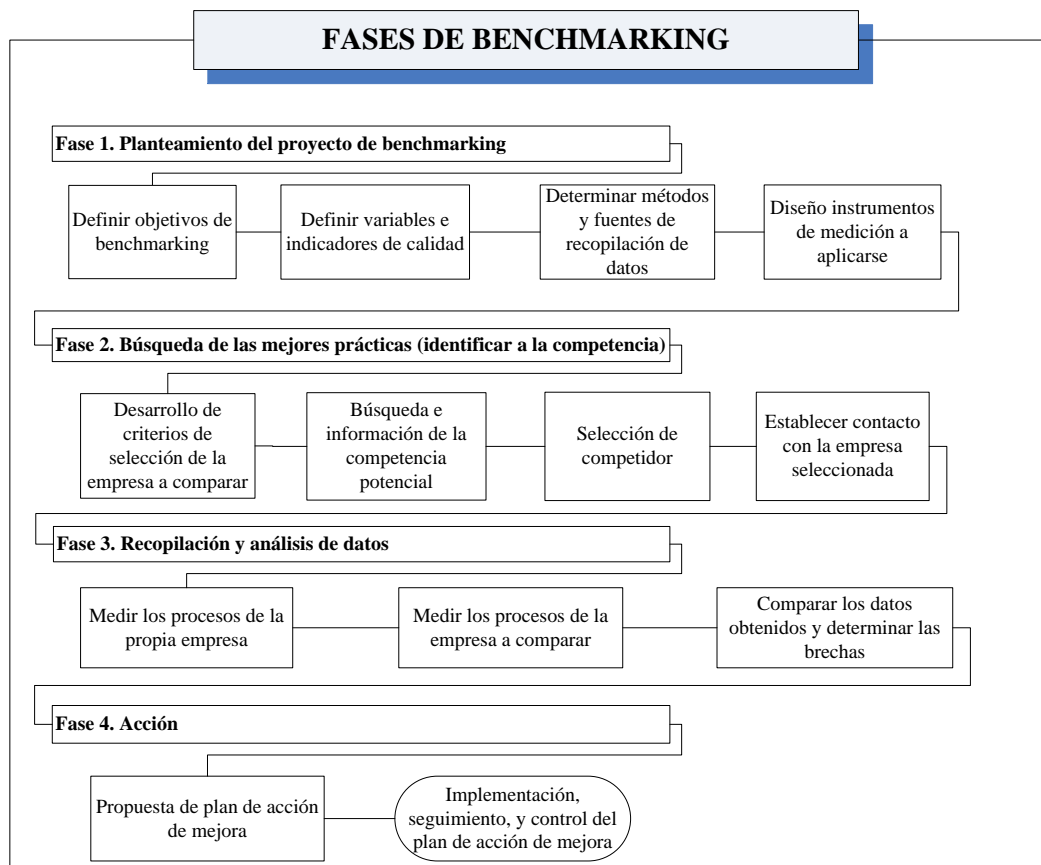


Figura 2. Fases del Benchmarking
Elaborado por: Naula (2018)

2.1.3. Costos del Benchmarking

Los principales costos a considerar según Kiran (2017) y Zhu (2013) son costos en viáticos, costos de tiempo y costos en bases de datos.

- **Costos de Viáticos:** incluye los gastos de gestión como hospedaje, alimentación, transporte, entre otros.
- **Costos de Tiempo:** contiene los gastos que se generan por el tiempo y el esfuerzo que dedica el equipo de investigación en cumplir con cada fase del benchmarking.
- **Costos en Bases de Datos:** estos costos se realizan al crear respaldos de las mejores prácticas como datos históricos del proceso del benchmarking para mantener una referencia a futuro.

2.1.4. Ventajas del Benchmarking

Kiran (2017), Bolstorff y Rosenbaum (2015) resaltan varias ventajas del benchmarking.

- Se puede aplicar a *todo proceso* empresarial
- Es la *herramienta* ideal de mejoramiento continuo
- Es un instrumento de observación y *análisis* de la competencia
- Contribuye a la *planificación* de nuevas estrategias
- Permite detectar los *cambios* que se suscita en el mercado
- Ayuda a conocer el *posicionamiento* exacto de la empresa en el sector
- Contribuye al *desarrollo del conocimiento* de los empleados
- Ayuda a la empresa a conocer mejor sus *debilidades* y *fortalecer* sus atributos

2.1.5. Limitaciones del Benchmarking

Según Kiran (2017) entre las limitaciones están los costos y recursos que una empresa está dispuesta a invertir en su aplicación.

2.1.6. Aspecto Cultural del Benchmarking

A partir de la difusión del concepto del benchmarking por parte de su creador Robert Camp (1993), varias empresas privadas se interesaron en medir sus procesos tomando como punto de referencia un patrón reconocido de excelencia con respecto a la propia, debido a la posibilidad de evaluar de forma cuantitativa y generar ventajas competitivas a nuevas oportunidades de negocio que individualmente mejora el desempeño organizacional.

Varias empresas empezaron a aplicar benchmarking, aplicando sus propios criterios, a raíz de esta diversidad de opciones, surgen diversos tipos de benchmarking tales como el interno, el competitivo, el funcional. Más tarde se creó el de procesos, el estratégico, el internacional; todos ellos tienen como objetivo claro ser los mejores en su clase.

El éxito del benchmarking es la información que en la realidad del sector público en América Latina es confidencial, lo cual ha dado lugar a un lento uso de herramientas de mejora continua, contrariamente a la importancia que dan a la búsqueda de la excelencia operativa en los países industrializados y que ha provocado la generación de diferentes tipos de benchmarking con objetivos un tanto confusos que enfatizan en el control de la gestión en el logro de metas de calidad; y en el desempeño de procesos, en tal virtud se hace necesario encontrar un punto de equilibrio entre metas de control y de desempeño.

2.2. Competitividad

La competitividad es la capacidad de una organización para mantener una posición consolidada a largo plazo en el entorno socio económico en el que actúa, (Porter, 2009). Para ello, es necesario trabajar innovando productos para la apertura de mercados nuevos y al mismo tiempo generar credibilidad y confianza a través del control, calidad y la garantía. En particular, la competitividad hace referencia a la eficacia con la que se ejecute una ventaja competitiva entre empresas que pretenden alcanzar una importante participación en el mercado ofertando bienes o servicios destinados al mismo segmento de clientes y consumidores (Amaru, 2014).

Rubio y Baz (2015) relacionan la competitividad con la capacidad de ingresar con éxito en mercados nacionales e internacionales fortalecidos en estrategias de mercado y de política interna gubernamental, que ven en el sector automotriz, una oportunidad de generar mano de obra, atraer negocios complementarios que dinamicen la economía local y nacional.

2.2.1. Factores que inciden en la competitividad

- Productividad

Se considera productividad a la capacidad de producir bienes o servicios en mayor cantidad, con mejor calidad y optimizando recursos. La productividad depende en alto grado de la tecnología usada y el nivel de formación de los trabajadores, es así que en

países industrializados los empleados producen una mayor cantidad de bienes gracias al manejo de maquinarias que automatizan parte de los procesos. En cuanto a los servicios, particularmente los que requieren atención personal directa, conseguir la productividad es un proceso más complejo.

Los concesionarios del sector comercial automotriz, evalúan sus actividades al cumplir con un número determinado de ventas mensuales. Al cumplimiento de éstas metas lo denominan “*cumplimiento de productividad*”, esto debido a que el rendimiento de cada empleado se mide por la cantidad de vehículos que han salido de inventario.

Como se manifestó anteriormente, cumplir con la productividad empresarial en el área de servicios, es un proceso de difícil alcance si no se cuenta con las herramientas necesarias para cumplir con la meta propuesta; es así como un asesor comercial no lograría cumplir con su productividad en ventas si no tuviese a su disposición una variedad de alternativas para satisfacer las necesidades de los clientes.

Porter (2009) señala que la productividad es la fuente primordial del status de una nación, es decir los ingresos que obtiene un trabajador por el uso de sus habilidades, se retribuyen al estado como ganancias sobre el capital que invierten en los diferentes sectores, debido a esto los ingresos que genera cada trabajador determinarán el status social de cada uno de ellos; por otra parte, García (2014) relaciona la materia prima directa e indirecta utilizada en el proceso de producción con el aprovechamiento óptimo de recursos.

- Conocimiento

“La esencia de la competencia es descubrir la forma de ganarles el mercado a los competidores” (Fonseca, 2015).

El conocimiento va relacionado con la experiencia y la información que el investigador obtenga de cada componente del mercado: productos, precios, competidores, clientes, proveedores, otros; Fonseca (2015) señala que el investigador estar al día con información correspondiente al mercado y transmitirla a los directivos de la empresa

de este modo evitar especulaciones de lo que realmente ocurre en el mercado, esto a su vez facilitará que los directivos se mantengan informados y tomen decisiones en base a datos verídicos, de esta manera logrando que los directivos consideren que el obtener conocimientos del mercado se convierte en una inversión para la organización mas no un gasto y que esta tarea al parecer difícil puede llegarse a convertir en ingeniería del conocimiento, Porter (2015) expone que conocer a fondo los factores del mercado permite identificar a los competidores actuales y potenciales para crear estrategias defensivas a la competencia.

El conocimiento es el requerimiento principal que enriquece a la fuerza de ventas, pues de esta forma, los asesores comerciales brindan alternativas a los clientes para motivar su decisión de compra y adquirir un vehículo de acuerdo a su necesidad.

- Logística

Velasco (2013) indica que la logística tiene sus orígenes en el campo militar por la rigurosidad en que se planteaba estrategias para combatir en las guerras, por otro lado Sabrià (2012) manifiesta que en el sector empresarial la logística ha evolucionado puesto que ha estado vinculada con los cambios constantes en el mercado y como tal la competencia entre organizaciones, además Castan, López y Núñez (2015) señalan que la logística se ha convertido en un factor predominante de la ventaja competitiva una vez que aumenta la productividad de la empresa, dicho de otra manera se convierte en una ventaja competitiva cuando logra entregar los productos en el menor tiempo optimizando costos pero añadiendo un servicio de calidad; al cumplir con estas exigencias del mercado, la logística cumple un papel importante en el impacto económico de un sector, región o nación (Murphy y Knemeyer, 2015).

La creciente importancia de la Logística para Murphy y Knemeyer (2015) son los estudios logísticos en el área empresarial han existido desde la mitad del siglo XX debido a los crecientes cambios ocurridos en la logística de las empresas de aquel entonces, uno de los factores de aquellos cambios es la reducción en la regulación económica, los cambios en el comportamiento de los consumidores, los crecientes avances en la tecnología, entre los más relevantes.

- Innovación

Riveros (2013) señala que la innovación no solo se trata de creatividad, sino también de un arduo trabajo de investigación, para conocer los factores externos e internos alrededor de una nueva idea de negocio o producto, similar a esto Sabbagh y Mackinlay (2011) afirman la importancia del contacto con cada uno de los factores que componen el entorno de una nueva idea a más de recalcar que un innovador debe estar vinculado con quienes le pueden brindar información necesaria.

Por otra parte Gómez y Calvo (2015) indican que la innovación juega un papel importante en el progreso económico de los países desarrollados y en vías de desarrollo por medio de su contribución en la mejora continua de las organizaciones gracias al conocimiento adquirido en el campo de la investigación y su aplicación en el desarrollo de nuevos productos/servicios, nuevas tecnologías que conjuntamente generan una rentabilidad y puestos de trabajo.

- Tecnología

Fonseca (2015) acerca de la tecnología, manifiesta que la adquisición y uso de la misma debe tener resultados cuantitativos, es decir la empresa debe adquirir tecnologías que le permitan mejorar su ventaja competitiva arrojando resultados económicos.

En este sentido Ríos y Ruiz (2011) señalan que para ser competitivos en un mundo globalizado se debe estar actualizado con las nuevas tecnologías de la comunicación Tics, considerando que las mismas tienen un gran impacto tanto en la competitividad como en la economía de un país Scheel (2010) afirma que mediante las Tics las organizaciones se han fortalecido al actualizar sus procesos de tradicionales a unos más tecnológicamente estructurados, rediseñado sus modelos de negocios y alcanzando una mejor participación en el mercado.

2.2.2. El Diamante de Porter

Según Johnson y Scholes (2017) cada país posee factores que los diferencian de los demás, la siguiente figura del diamante de Porter es aplicable y adaptable a las necesidades de cada uno de ellos pues puede utilizarse de diversas maneras sea a nivel nacional, regional, local o empresarial, es por esto que muchas organizaciones han utilizado esta herramienta para identificar las ventajas que poseen frente a las demás instituciones a nivel mundial.

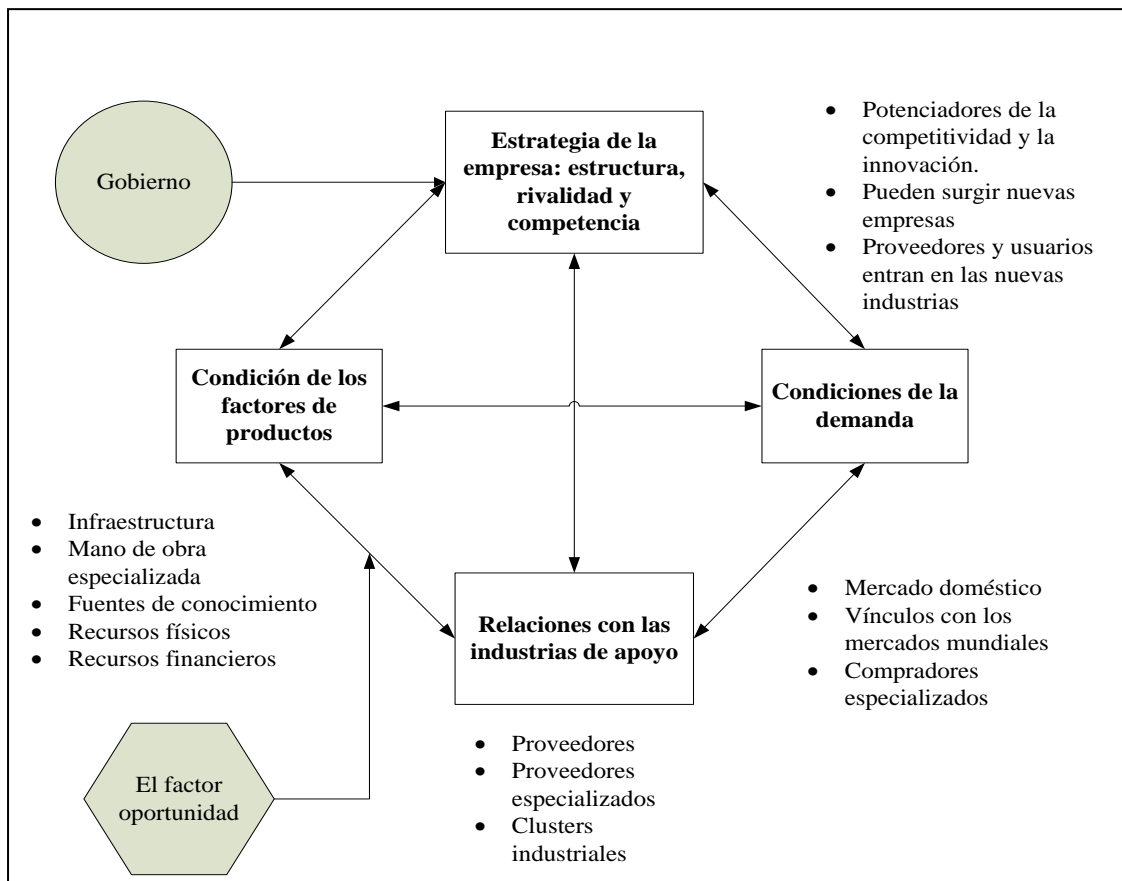


Figura 3. El Diamante de Porter (1990)
Fuente: Berumen y Palacios (2009, p. 61)
Elaborado por: Naula (2018)

Cada componente del diamante de Porter puede ser analizado individualmente, sin embargo los componentes se encuentran interrelacionados por lo que el desarrollo de uno afecta consecuentemente al otro entre sí; la condición de los factores se enfoca en los agentes que conforman el entorno organizacional los recursos humanos, físicos tecnológicos, económicos; después de esto se encuentra las condiciones de la demanda donde los clientes juegan un papel importante pues gracias a sus exigencias las

empresas se ven obligadas a innovar sus procesos y mejorar continuamente para darle al cliente lo que exige y satisfacer sus necesidades, en este punto se analiza la estrategia que se formulará y en donde se aplicará; en un tercer plano se identifica a las industrias de apoyo o relacionadas a la actividad económica y que tienen mucha relevancia en la cadena de producción pues aquí es donde se encuentran proveedores de suministros, materias primas o complementarias, etc.; finalmente se encuentra el escenario donde se desarrolla la empresa, la rivalidad entre competidores que los incentiva a innovarse constantemente y expandirse con rapidez hacia nuevos nichos para asegurar su permanencia en el mercado.

Tabla 3. Diamante de Porter en el Sector Comercial Automotriz

Condiciones de los Factores	Condiciones de la Demanda	Industrias Relacionadas y de Apoyo	Estrategia, Estructura y Rivalidad
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos Calificados • Abastecimiento de Vehículos • Conocimiento (Know How) • Capital • Infraestructura 	Exigencias en: <ul style="list-style-type: none"> • Marca • Seguridad • Comodidad • Garantía, • Tecnología • Precios accesibles • Facilidades de pago y financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de repuestos • Venta de accesorios • Servicios de mantenimiento • Venta de combustibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores Índices de venta • Políticas de Venta • Estrategias de Marketing

Elaborado por: Naula (2018)

El Gobierno es uno de los actores importantes dentro de la economía pues los modelos de gobierno, leyes, reglamentos, normativas pueden afectar directamente a las organizaciones, pues son pocas las ocasiones en que los gobiernos han invertido en investigación y desarrollo empresarial.

El factor oportunidad es de igual manera incidente en el éxito empresarial, pues aunque exista planificación, hay circunstancias que no se pueden controlar, tal es el caso de los desastres naturales que afectan en diferente manera a las organizaciones y por ende a la economía en general. En este factor se hace referencia también al azar, esto debido a que hay situaciones en las que factores incontrolables del medio pueden convertirse

en debilidades o amenazas para los competidores y en oportunidades para la empresa propia o viceversa.

- Modelo de Venta A.I.D.A. (Atención, Interés, Deseo y Acción)

De acuerdo a este tema Cabrerizo (2014) señala que el AIDA es un modelo de proceso de venta que inicia desde el abordaje al cliente hasta la conclusión de la venta; aunque esto parezca sencillo Lavine y Wackman (1992) afirman que es un procedimiento bastante complejo. Por otra parte Garrido (2015) amplía la teoría de este modelo con dos siglas más N y S correspondientes a la necesidad y el servicio posventa.

Atención: El punto inicial del modelo se basa en captar la atención de los clientes (Cabrerizo, 2014), se torna necesario que la fuerza de ventas aplique la cortesía al acercarse al cliente objetivo, lo más importante es mantener la atención para ello es necesario que el abordaje se enfoque en los beneficios del “yo” ya que una persona presta más atención cuando el tema de conversación está enfocado en sus intereses.

Interés: Después de captar atención, es imprescindible que en la etapa de interés la atención sea más intensa, Sanna (2013) señala que el ejecutivo de ventas debe mantener perenne la atención y el interés que le prestan los consumidores, además crear expectativas de los productos o servicios que se pretende vender.

Deseo: El deseo de poseer un producto o servicio evidencia la eficiencia del ejecutivo de ventas, Cabrerizo (2014), dicho de otra manera el ejecutivo de ventas se encarga de convencer al cliente que el bien o servicio que le oferta es el adecuado para él, generando así el deseo de comprarlo.

Acción: Es en la acción donde se evidencia las cualidades de un vendedor, puesto que en esta fase el cliente toma la decisión de compra, de no ser así el ejecutivo de ventas debe dejar abierta la posibilidad de una nueva negociación en una próxima oportunidad.

2.3. Análisis del Sector Comercial Automotriz

2.3.1. Comercialización de Vehículos Livianos a nivel Ecuador

Según la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEADE el sector automotriz ecuatoriano a marzo del (2018) está conformado por 4 empresas ensambladoras, 92 empresas de autopartes, 1271 concesionarios de vehículos nuevos y usados, 137 establecimientos de venta de motocicletas, 81 empresas carroceras y 3126 establecimientos complementarios como mantenimiento, reparación, venta de repuestos y accesorios, etc.; además este sector ha generado 56.801 fuentes de empleo, y ha contribuido el crecimiento del PIB que hasta el año 2017 alcanzó el 1,1% de participación según el BCE (2018) debido a que en los dos últimos años ha tenido un crecimiento notable en el nivel de ventas pues según la AEADE las ventas históricas han llegado a 10,117 unidades a febrero del 2018, como se muestra en las siguientes figuras la provincia de Tungurahua tiene una participación del 6% a nivel nacional en vehículos livianos (automóviles, camionetas, SUV); mientras que en vehículos comerciales (VAN, camiones y buses) su porcentaje de participación corresponde al 9%.

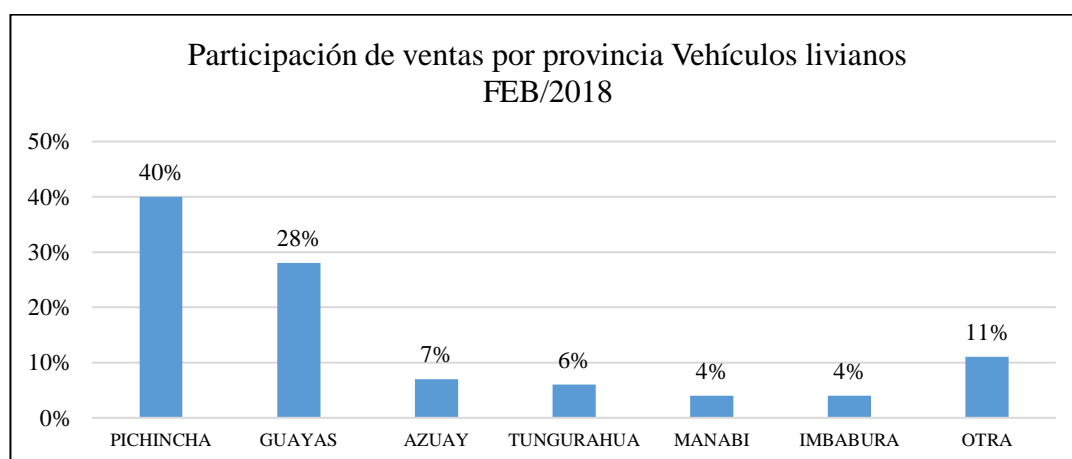


Figura 4. Participación de ventas por provincia, Vehículos livianos Febrero/2018

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2018)

Elaborado por: Naula (2018)

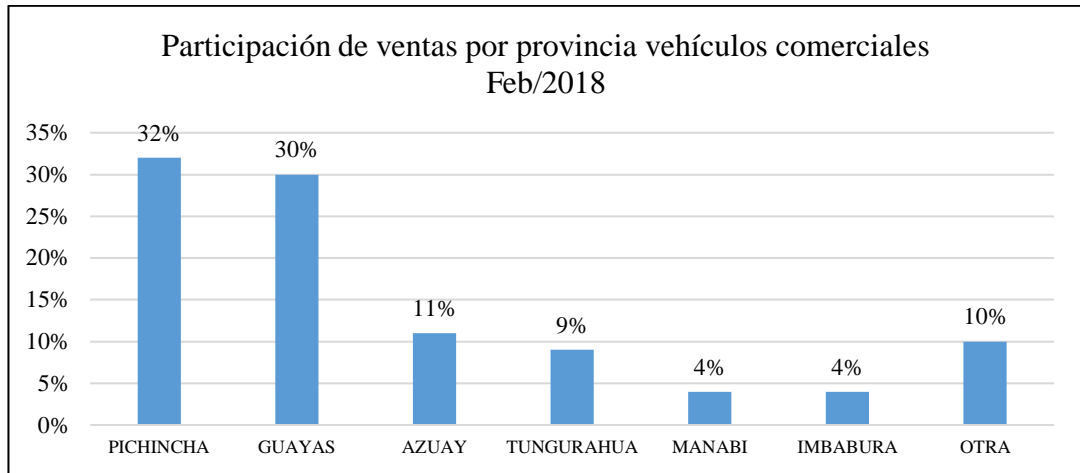


Figura 5. Participación de ventas por provincia, Vehículos Comerciales Feb/2018
Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2018)
Elaborado por: Naula (2018)

2.3.2. Comercialización segmento vehículos livianos por marca

A continuación, se observa las principales marcas de vehículos livianos vendidas a nivel nacional.

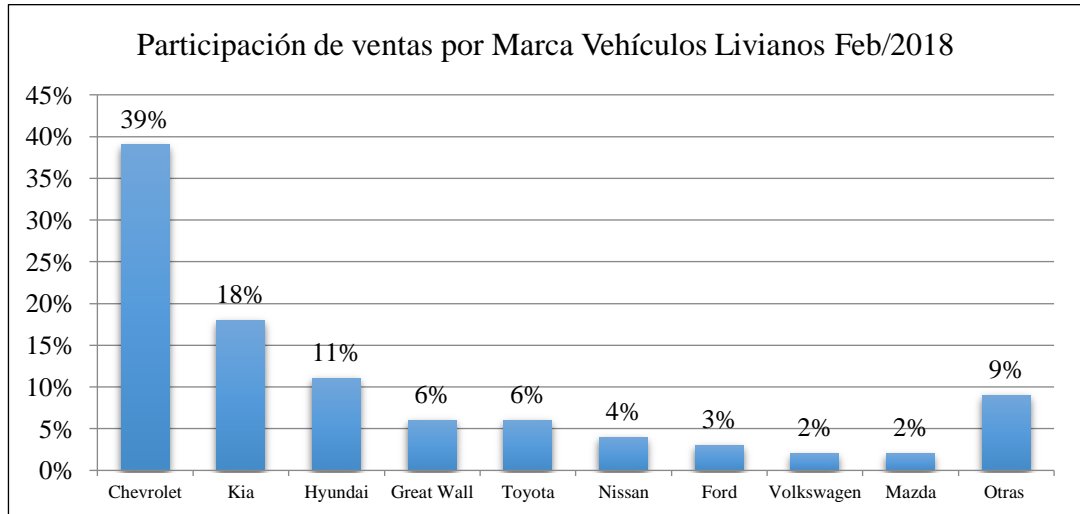


Figura 6. Participación de ventas por marca, Vehículos Livianos a Febrero del 2018
Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2018)
Elaborado por: Naula (2018)

La marca más comercializada de vehículos livianos es Chevrolet su participación es del 39% del total del mercado nacional esto debido a su amplia gama de modelos, sus precios bajos, ubicación estratégica de sus puntos de atención al cliente, por la facilidad de encontrar repuestos oportunamente, entre otras; seguido de Kia cuya

participación es del 18% una de las principales características de este tipo de vehículos es la elegancia de sus modelos y sus precios no tan bajos pero si al alcance de la población, Hyundai con el 11% de participación destaca sus diseños vanguardistas y con mucho estilo, aunque sus precios son elevados con respecto a los antes descritos; la marca Great Wall ocupa el 6% del mercado nacional debido a que los modelos que comercializa son espaciosos y con precios razonables la falencia de su posicionamiento es el poco impacto que la marca tiene en los consumidores por ser de origen Chino; por otro lado Toyota ocupa el 6% de participación en el mercado por sus precios elevados esto debido a los nuevos modelos híbridos que han ingresado al mercado ecuatoriano; continuando con la descripción de las ventas por marcas, Nissan tiene una participación del 4% a pesar de tener características muy espaciosas no ha logrado complementar la carencia de elementos de seguridad; en cuanto a la marca Ford y su 3% en el mercado se debe principalmente a precios altos en repuestos y mantenimientos; Volkswagen es una marca generalmente apreciada por la población juvenil debido a los atributos que posee y por esta misma razón la participación de esta marca en el mercado del 2% es relativa a su segmento de mercado por la capacidad adquisitiva para poseerla; finalmente la marca Mazda comprende el 2% del mercado por las limitaciones que posee en cuanto a velocidad; para concluir el 9% del mercado está comprendido por el resto de marcas cuyas características son poco relevantes pero aun así son apreciadas y adquiridas por diferentes segmentos de la población.

2.3.3. Comercialización segmento vehículos comerciales por marca

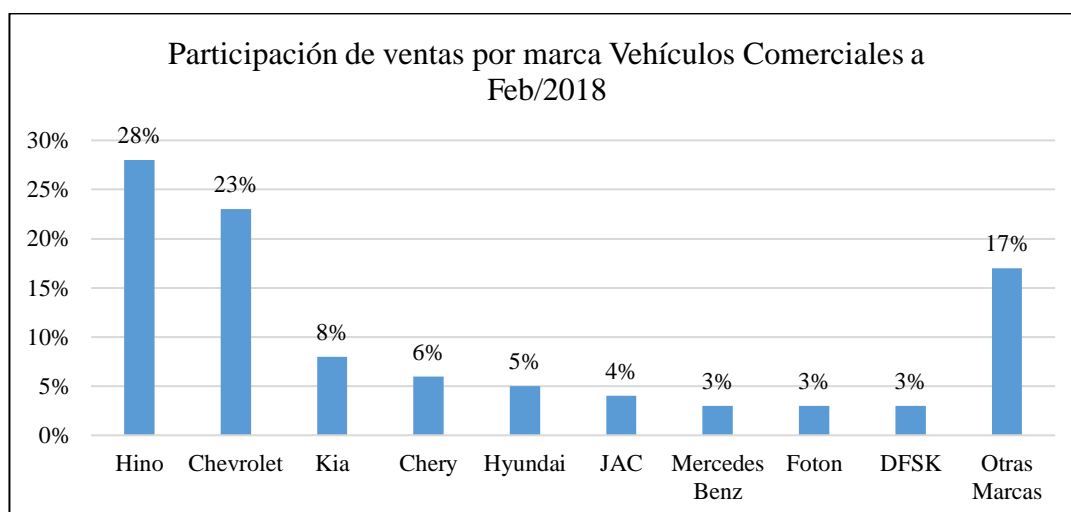


Figura 7. Participación de ventas por marca, Vehículos Comerciales a Febrero del 2018

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2018)

Elaborado por: Naula (2018)

El segmento de vehículos comerciales tiene una importante participación en el mercado nacional y un crecimiento considerable debido a la importancia de este sector en la economía ecuatoriana pues aquí se encuentran los principales medios de transporte del país, esto se debe a que el gobierno en turno no aplicó restricciones en cuanto a las importaciones de este segmento como lo hizo con los vehículos livianos.

Como se observó anteriormente, la marca favorita en vehículos comerciales es Hino pues su participación en el mercado nacional es de 28% según el análisis de Xavier Otero (2018) gerente de sucursal Hino, esta participación se debe principalmente a los vehículos ultralivianos que oferta esta marca al mercado teniendo una gran aceptación por parte de los usuarios quienes han convertido a Hino en la marca favorita del país. Al continuar con el análisis se puede observar que la marca que sigue a Hino es Chevrolet con el 23% de aceptación, esto se debe al diverso portafolio de vehículos que oferta esta marca al mercado pues entre las principales características de estos vehículos se encuentra su procedencia japonesa, su durabilidad, el respaldo de la marca y sus servicios post venta.

Uno de los factores positivos de Chevrolet es la ubicación geográfica, puesto que en cualquier ciudad del país se encuentra un concesionario Chevrolet o a su vez un concesionario que revenda vehículos de esta marca. Con una gran diferencia de participación se encuentra Kia con el 8% esto se debe a la limitada gama de productos que ofrece, aunque su producto estrella K3000 tiene importantes características para el trabajo no logra abastecer la demanda de mercado para posicionar su marca. El 6% de participación de Chery se debe a que esta marca no posee camiones de trabajo pero aun así posee Vans para competir en el segmento del transporte de pasajeros. Hyundai es una marca reconocida en el mercado automotriz sin embargo se posiciona en el 5% debido a la influencia que pesan las marcas líderes en el sector de camiones, aunque entre su gama de productos se puedan encontrar desde Vans, vehículos de carga ligera hasta vehículos de carga pesada, los clientes le dan una menor relevancia. Vehículos como JAC, Mercedes Benz, Foton y otros, están representados por porcentajes mínimos del mercado lo cual significa que el comportamiento del consumidor ante estas marcas es inferior en comparación con las marcas que se encuentran ya posicionadas en la mente y el trabajo de la población ecuatoriana.

2.3.4. Comercialización de vehículos por segmento en Tungurahua

Tabla 4. Venta de Vehículos en Tungurahua por Segmento

Venta de Vehículos por segmento	
Automóviles	35%
SUV (Utilitarios)	23%
Camionetas	21%
Buses	11%
Camiones	8%
VAN (Busetas)	2%
TOTAL	100%

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2016)

Elaborado por: Naula (2018)

La población tungurahuesa en su mayoría adquiere automóviles por la necesidad y comodidad de dirigirse de un lugar a otro en un vehículo pequeño que cumple con diferentes *satisfactores* de su necesidad, por la diversa *gama de vehículos* livianos están destinados desde un segmento juvenil, hasta personas cuya capacidad adquisitiva les permite obtener vehículos *lujosos o deportivos*, por otro lado los automóviles son de uso comercial por distintas actividades sean éstas como taxis, puerta a puerta, escuelas de manejo, etc.; los *vehículos utilitarios o SUV* están destinados a un segmento familiar, por lo que brindan más seguridad y capacidad de almacenamiento de equipaje; muy seguido se encuentran las camionetas que son utilizadas con diferentes fines sean éstos comerciales o familiares, en su mayoría estos vehículos se han utilizado para el *comercio informal*, el transporte de pasajeros en sectores rurales donde se ha conformado cooperativas legalmente constituidas con fines comerciales, sin pasar por alto que también son utilizadas para transportar mercadería, equipos y otros elementos. Los buses son importantes medios de transporte en la provincia, se han actualizado los *modelos tradicionales* por otros mucho más espaciosos y modernos, muchos de ellos con características completas para transporte de pasajeros sean urbanos, rurales, inter cantonales o provinciales; los *camiones* también tienen un papel importante dentro de la economía tungurahuesa, han sido incluidos en las diferentes cooperativas de transporte de pasajeros y carga de la provincia, sin embargo muchos de los usuarios continúan utilizándolos para *servicio particular*, existen otros quienes por el origen de su trabajo han tenido que registrarlos como *servicio público*. Finalmente se encuentran las VAN utilizadas en su mayoría para *transporte escolar, familias numerosas, y transporte de pasajeros*.

En la siguiente figura se observa que existen bajas participaciones en cuanto a camiones y Vans, pero esto no significa que no existan ventas significativas de estos vehículos puesto que el parque automotor de Tungurahua maneja constantemente la alternativa de reventa en donde los vehículos de toda clase alcanzan un amplio historial vehicular.

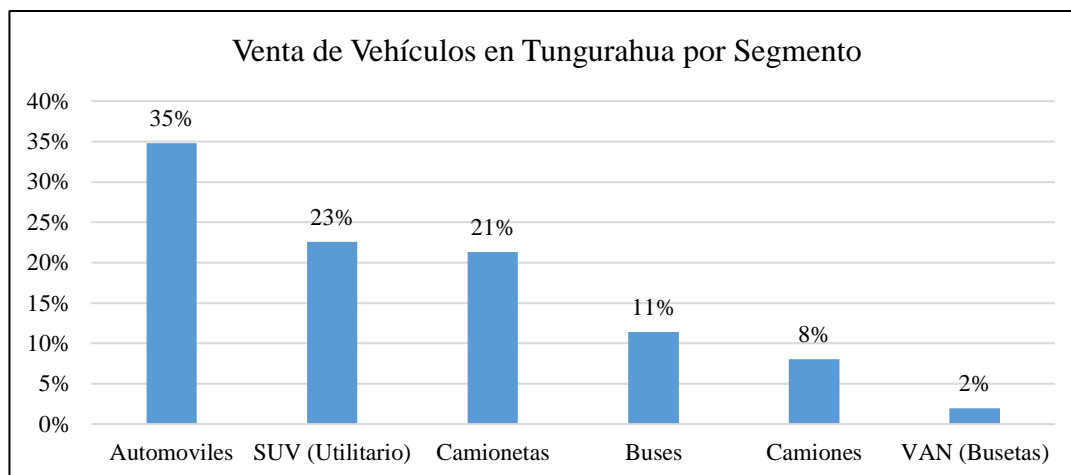


Figura 8. Venta de Vehículos en Tungurahua por Segmento
Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2016)
Elaborado por: Naula (2018)

2.3.5. Principales modelos vendidos en Tungurahua

Tabla 5. Principales modelos vendidos en Tungurahua

Modelo	Marca	Unidades	Participación
Aveo Family 1.5L STD	CHEVROLET	195	19%
Aveo Emotion 1.6L 4P GLS	CHEVROLET	170	17%
D-MAX CRDI STD 3.0 CD 4X2 TM DIESEL	CHEVROLET	138	13%
NEW HILUX 2.7 CD 4X2 TM	TOYOTA	107	10%
AK (Buses)	HINO	419	41%

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2016)
Elaborado por: Naula (2018)

Como se observó con anterioridad, la marca principal vendida en Tungurahua es Chevrolet en cuanto a livianos y en cuanto a comerciales está Hino; pero dentro de cada marca se resaltan modelos que la población tungurahuesa ha adquirido entre las que se encuentra principalmente en vehículos el aveo family 1.5L STD seguido del

aveo emotion 1.6L 4P GLS, en cuanto a camionetas se observa la aceptación por la D-max CD 4x2 a Diesel muy seguida por la New Hilux 2.7 CD 4x2 ideales para trabajo y al mismo tiempo consideradas una adquisición elegante y lujosa.

Por otra parte en los vehículos comerciales en la provincia se evidencia el posicionamiento que ejerce Hino con su modelo AK cómodo, moderno y espacioso para transportar pasajeros; los modelos AK se han vendido en considerables cantidades debido a la regulación que el parque automotor tuvo con el Plan Renova en donde el principal objetivo fue cambiar y modernizar las unidades de transporte nacional para optimizar el uso del combustible y hacer uso de unidades mucho más amigables con el medio ambiente.

Los requerimientos por parte de la Agencia Nacional de Tránsito para este tipo de vehículos también han sido exigentes, puesto que buscan disminuir la tasa de mortalidad por accidentes de tránsito.

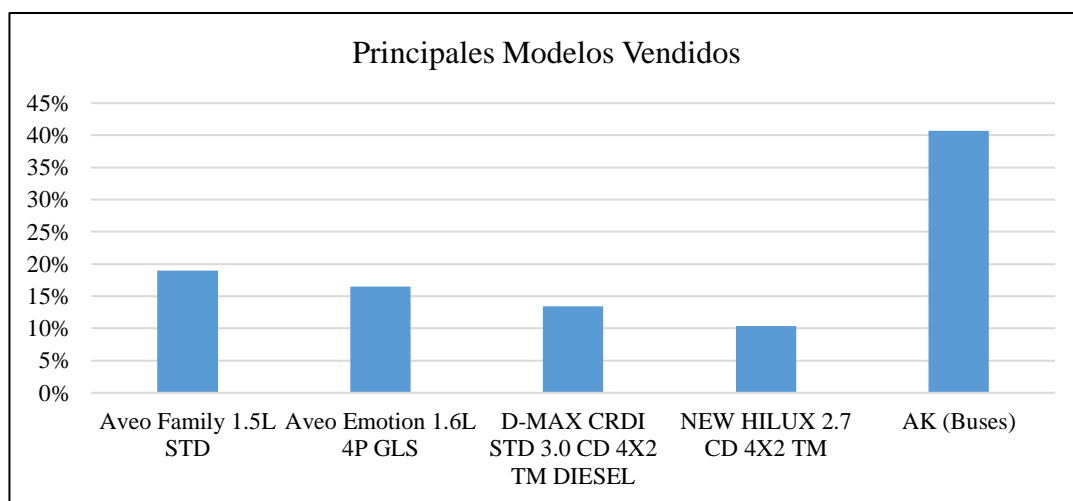


Figura 9. Principales modelos vendidos en Tungurahua
Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2016)
Elaborado por: Naula (2018)

2.3.6. Ranking empresarial por ventas en Tungurahua

La tabla que se presenta a continuación señala las empresas con mejor índice de ventas en Tungurahua, de las cuales se han analizado las más relevantes; encabezando la lista con la empresa Automotores de la Sierra S. A. la cual comercializa vehículos marca

Chevrolet en diferentes modelos desde vehículos livianos hasta comerciales, ejerciendo una fuerte participación tanto en el mercado de vehículos nuevos como en el de usados. Otra de las empresas que tiene alto índice de ventas es Automotores Carlos Larrea T. Cía. Ltda., empresa referente del comercio automotriz en Tungurahua con la marca Toyota en vehículos nuevos; pues si bien es cierto que según la AEADE la marca Toyota tiene un bajo índice de consumo en el mercado, tiene un importante desempeño en la comercialización de vehículos semi nuevos esto debido a la ampliación de su segmento de marcas para cubrir la demanda Tungurahuense.

Ambacar es una de las empresas con importante participación con la marca estrella Great Wall en vehículos nuevos, en semi nuevos cuenta con variedad de marcas de origen chino y japonés. La empresa Ecuatoriana de Motores es distribuidor de vehículos marca Hino y Citroën para la zona centro del país, sus ventas tienen importante participación en el mercado esto es gracias a la marca Hino cuyo portafolio de vehículos comerciales tiene un alto registro de ventas como se vio anteriormente.

Centralcar es otro concesionario de vehículos marca Chevrolet para el centro del país, tiene considerables índices de ventas por el impacto que genera la marca Chevrolet, ha logrado mantener su competitividad en el mercado aunque su competidor más importante es Automotores de la Sierra en el mismo segmento. Andinamotors es el principal concesionario de vehículos Hyundai en el centro del país, la experiencia de haber iniciado con la venta de vehículos usados, hace que Andinamotors incursione en el mercado de vehículos nuevos teniendo gran aceptación por parte de la demanda automotriz en diferentes segmentos.

Tabla 6. Ranking empresarial por ventas en Tungurahua

Pos. (ventas)	Empresa	Ventas	Porcentaje	Ciudad
1	Automotores de La Sierra	63.884.401	27%	Ambato
2	Automotores Carlos Larrea	51.776.044	22%	Ambato
3	Ambacar	41.956.015	18%	Ambato
4	Ecuatoriana De Motores	18.349.741	8%	Ambato
5	Centralcar	16.036.748	7%	Ambato
6	Andinamotors	11.324.183	5%	Ambato
7	Automekano	10.477.308	4%	Ambato
8	Autosierra	8.410.423	4%	Ambato
9	Ambandine	7.772.344	3%	Ambato
10	Vehysa S.A.	6.630.556	3%	Ambato

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2018)

Elaborado por: Naula (2018)

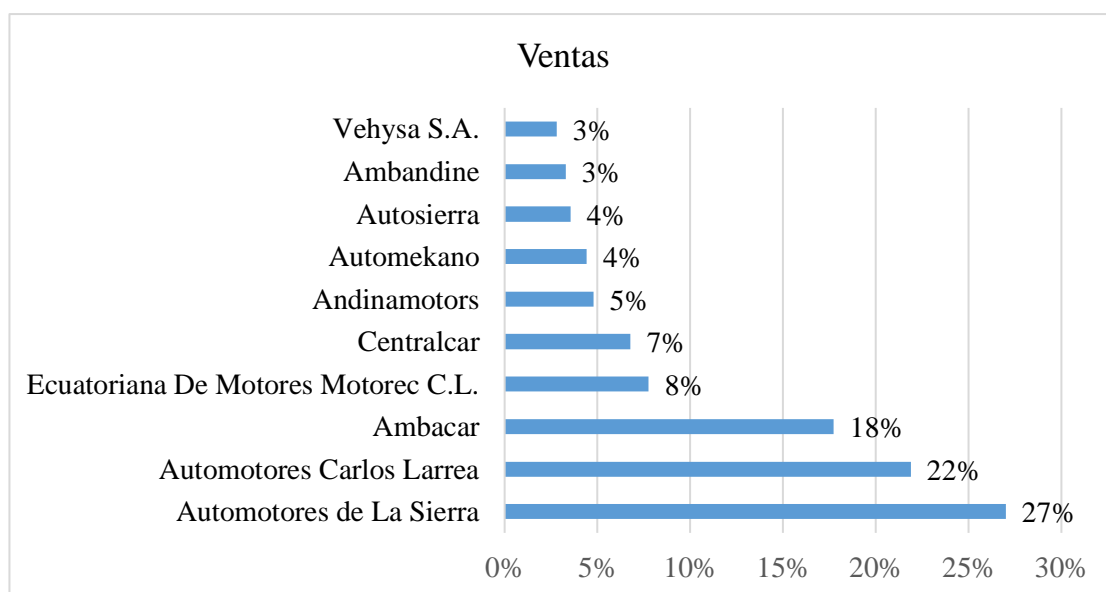


Figura 10. Ranking empresarial por ventas en Tungurahua.

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2018)

Elaborado por: Naula (2018)

3. METODOLOGÍA

Para Lara (2011) la metodología es el estudio del método, los pasos a seguir para alcanzar un conocimiento. Arias (2012) es coincidente al manifestar que la metodología se enfoca en cómo se obtendrá el conocimiento, que tipo de técnicas e instrumentos serán utilizados. De la misma forma Del Cid et al. (2014) afirman que toda investigación debe preverse de información teórica, técnicas investigativas, y estudios de viabilidad para saber si cumplen con los requerimientos de la investigación.

3.1. Enfoque de la Investigación

El enfoque utilizado en la investigación es el mixto: *cualitativo* y *cuantitativo*; el cuantitativo porque permite el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante datos estadísticos descriptivos obtenidos por medio de una encuesta que permiten determinar la validez de la investigación; el cualitativo porque describe características determinadas de la población de estudio que no son medibles por medio de una encuesta por lo que se aplicó una entrevista a los principales actores de los concesionarios del sector comercial automotriz (Del Cid et al. 2011).

3.1.1. Análisis Cualitativo

El análisis cualitativo es utilizado inicialmente para refinar preguntas de investigación pero no necesariamente se prueban hipótesis. Se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo por ello utiliza descripciones y observaciones, en este caso se utiliza un cuestionario con preguntas abiertas con el propósito de reconstruir la realidad tal como la observan los profesionales que laboran en los concesionarios del sector automotriz de la Provincia de Tungurahua. Consecuentemente, se recolecta los puntos de vista, perspectivas y opiniones de la muestra analizada (Hernandez, Fernandez, y Baptista, 2014).

3.1.1.1. Análisis Prospectivo

Amozurrutia (2014) señala que un análisis prospectivo toma en cuenta datos pasados y actuales, a su vez analiza la proyección de las variables cualitativas para reducir la incertidumbre generada por los actores de la investigación. Durante este proceso, se seleccionó cuidadosamente las variables más relevantes, difíciles de registrar para analizarlas a fin de determinar la relación existente entre los actores.

El análisis de las entrevistas fueron realizadas a través de un software de análisis estructural MICMAC (**Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación**) con el propósito de determinar el posicionamiento de los actores que inciden en la competitividad del sector automotriz y que operan en el mercado nacional (Pinto, 2008). La información recolectada en las entrevistas fue procesada en esta herramienta, porque permite *analizar los datos cualitativos* que se obtiene de los entrevistados.

3.1.2. Análisis Cuantitativo

La investigación de tipo cuantitativo utiliza la información recolectada para comprobar la hipótesis mediante procedimientos estadísticos numéricos Ramos (2015), el enfoque cuantitativo permite establecer hipótesis, determinar variables, diseñarlas, medirlas, probarlas y analizarlas mediante métodos estadísticos (Hernandez, et al. 2014).

3.1.2.1. Análisis Factorial

Es una herramienta aplicada en los estudios y validación de instrumentos, debido a que se utiliza para explorar conjuntos de variables o factores comunes que dan respuesta a un cuestionario (Lloret, Ferreres, Hernández, y Tomás, 2014).

Es una técnica que permite reducir datos para encontrar la relación y el mayor peso entre las variables de investigación; el objetivo principal de un análisis factorial es simplificar los datos obtenidos de una matriz de correlaciones a fin de agrupar las variables con un significado común que permita reducir dimensiones de análisis y mejorar las respuestas obtenidas de la muestra de estudio (De la Fuente, 2014).

3.2. Modalidad básica de la Investigación

3.2.1. Bibliográfica - documental

La modalidad de estudio utilizada es bibliográfica-documental para el desarrollo del marco teórico, se obtiene información de libros, artículos o revistas científicas y publicaciones, para de esta manera analizar cada variable de estudio, sus relaciones, etapas, diferencias, entre otros aspectos (Bernal, 2010).

La siguiente tabla describe el aporte científico porcentual de los artículos científicos que fueron parte de la investigación del benchmarking y su impacto en la competitividad del sector comercial automotriz.

Tabla 7. Aporte científico aporte porcentual

Base Científica	Artículos	Aporte
Scopus	47	29,56%
Science Direct	56	35,22%
Scielo	27	16,98%
Redalyc	29	18,24%
Total	159	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Naula (2018)

3.2.2. De Campo

Se utilizó la investigación de campo para el estudio sistemático de la realidad en el lugar de los hechos y aplicación de encuestas, dicho de otra manera, la información se obtiene directamente de la realidad de la investigación, de las empresas, de personas, de la población en general como señalan (Hernandez, et al. 2014).

3.3. Tipo de Investigación

3.3.1. Descriptiva

El tipo de investigación que se utilizó es descriptiva porque describe y delimita las propiedades importantes de la población de estudio García (2016).

En el estudio descriptivo se definió los atributos más relevantes de los concesionarios del sector comercial automotriz de Tungurahua, de los cuales se busca determinar el

grado de asociación lineal de dos variables que no siguen un comportamiento normal por ello se realizó una prueba de Chi Cuadrado para contrastar las frecuencias observadas con las frecuencias esperadas y tomar una decisión sobre las hipótesis nula y alternativa, Morales y Rodriguez (2016); también se utilizó el método CHAID para generar árboles de decisión que puedan comprobar la significación mediante la aplicación de chi cuadrado (IBM, 2018).

3.3.2. Correlacional

Se utilizó también la investigación correlacional para determinar la relación existente entre el *benchmarking* y la *competitividad*, para lo cual se aplicó el coeficiente de correlación por rangos Spearman para conocer la relación lineal entre variables ordinales.

Morales y Rodriguez (2016) señalan que las correlaciones de Spearman son similares a las Pearson; los resultados cuya aproximación es cercana a -1 indican una correlación fuerte y negativa, los resultados próximos a +1 indican una correlación fuerte y positiva de las variables, el resultado cero (0) describe que no existe correlación lineal y no existe independencia.

3.4. Técnica de Investigación

3.4.1. Entrevista

Es considerada uno de los instrumentos más valiosos para recopilar información, para obtener mejores resultados el entrevistador debe saber escuchar y retener la información que se obtiene (Münch y Angeles, 2009).

Las entrevistas fueron realizadas a los 10 principales directivos de las empresas seleccionadas, considerando a gerentes, representantes legales, y/o presidentes.

3.4.2. Encuesta

La técnica de investigación que se ha utilizado es la encuesta, ya que permite obtener datos de un grupo de encuestados en un corto período de tiempo Arias (2012); Del Cid et al. (2014) señala que es la técnica más utilizada en una investigación por la precisión en la respuesta de los encuestados.

La encuesta se aplicó al personal administrativo y asesores comerciales de las empresas Automotores y Vehículos Villena Cía. Ltda., Automotores de la Sierra S. A., y Automotores Carlos Larrea T. Cía. Ltda.

3.5. Instrumentos de Investigación

3.5.1. Cuestionario

Es el instrumento más utilizado por los investigadores en todo tipo de investigación puesto que es muy eficaz para recolectar información Hernández et al. (2014), en la investigación se utilizó un cuestionario de 20 preguntas cerradas para la recolección de datos necesarios para alcanzar los objetivos planteados en el primer capítulo.

3.5.2. Validación del Instrumento

Coefficiente Alfa de Cronbach

Tabla 8. Estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
,816	21

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Naula (2018)

Se obtiene una fiabilidad de 0,816 como resultado de aplicar el análisis Alfa de Cronbach; este resultado se considera una fiabilidad positiva y alta; es decir, el instrumento diseñado mide lo que tiene que medir.

3.6. Población y Muestra

3.6.1. Población

Hernández et al. (2014) señala que la población está constituida por un grupo de personas con características similares, de este nace un subgrupo con características más específicas como género, preferencias, comportamientos, etc.

La investigación se enfocó en la empresa Automotores y Vehículos Villena Cía. Ltda., por la facilidad de aplicar el tema del benchmarking y su impacto en la competitividad; la empresa está conformada por 14 personas en la gerencia, personal administrativo y asesores comerciales.

Además, se ha tomado en cuenta, a los directivos y asesores comerciales de Automotores de la Sierra S. A. y Automotores Carlos Larrea Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato con el propósito de establecer semejanzas y diferencias que las hacen competitivas; se ha tomado a las dos empresas por sus índices de ventas y participación en el mercado datos que brindan información para realizar la comparación o benchmarking. De acuerdo con datos obtenidos de la Súper Intendencia de Compañías, se determinó el número de empleados que laboran en las dos primeras empresas con mejor índice de ventas en la provincia de Tungurahua, con quienes se realizará el modelo de benchmarking.

Tabla 9. Población a ser intervenida

Descripción	Nº	Técnica	Instrumento
Directivos	10	Entrevista	Cuestionario
Planta administrativa y Asesores ASSA	211	Encuesta	Cuestionario
Planta administrativa y Asesores Aut. Carlos Larrea Cía. Ltda.	179	Encuesta	Cuestionario
Planta administrativa y Asesores Aut. Villena Cía. Ltda.	14	Encuesta	Cuestionario
TOTAL	414		

Fuente: Súper Intendencia de Compañías (2017)

Elaborado por: Naula (2018)

3.6.2. Cálculo del tamaño de la muestra

Arias (2012) define a la muestra como un grupo significativo de conjuntos extraídos de la población accesible.

En ésta investigación se calculó la muestra con población finita mediante la fórmula expuesta a continuación:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{(N - 1)E^2 + Z^2 PQ}$$

Tabla 10. Definición de fórmula cálculo del tamaño de la muestra

Donde	Definición	Valores
N=	Tamaño de la población	414
Z=	Nivel de confianza	1.96 (95%)
P=	Probabilidad a favor	0.5
Q=	Probabilidad en contra	0.5
E=	Error admitido por el investigador	0.05 (5%)

Fuente: Arias (2012)

Elaborado por: Naula (2018)

$$n = \frac{414 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{(414 - 1)0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{397.61}{1.99}$$

$$n = 200$$

Consecuentemente, el cuestionario diseñado se aplicó a 200 personas de las empresas del sector automotriz de la Provincia de Tungurahua previamente seleccionadas.

3.7. Matriz de Perfil Competitivo

La Matriz de Perfil Competitivo según David (2014), es una herramienta administrativa mediante la cual se analiza las fortalezas y debilidades de una empresa frente a sus competidores.

Tabla 11. Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO			Peso	Automotores Villena		Automotores Carlos Larrea		Automotores de la Sierra	
CATEG.	INDIC.	ITEM		Clasif.	Puntaje	Clasif.	Puntaje	Clasif.	Puntaje
Comparar Productos	Políticas de Venta	Productividad en ventas	0,10	2	0,2	4	0,4	4	0,4
		Estrategias de Marketing	Promociones por temporada	0,10	1	0,1	4	0,4	4
	Descuentos forma de pago		0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
	Publicidad boca a boca	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3	
Procesos de la empresa	Fuerza de ventas	Personal Capacitado	0,10	2	0,2	3	0,3	4	0,4
		Cierre de ventas	0,10	2	0,2	3	0,3	4	0,4
Posición consolidada	Precios	Oferta de precios	0,10	2	0,2	2	0,2	3	0,3
		Meses de gracia	0,10	1	0,1	2	0,1	2	0,1
Entorno socio-económico	Patrones de consumo	Ventas bajo pedido	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4
		Ventas de usados	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3
TOTALES			1,00		2,5		3,1		3,4

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Naula (2018)

3.8. Operacionalización de Variables

Tabla 12. Conceptualización de la Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO	
BENCHMARKING Kotler y Armstrong (2012) señalan como “el acto de comparar los productos y los procesos de la empresa con los de los competidores o de las compañías líderes en otras industrias para descubrir formas de mejorar la calidad y desempeño	Comparar productos	• Índices de ventas	1. ¿Qué empresas automotrices considera ud. un modelo de gestión de ventas?	Encuesta/Cuestionario	
			2. ¿Considera ud. Que los índices de venta son evaluados oportunamente?	Encuesta/Cuestionario	
		• Políticas de ventas	3. ¿La empresa aplica algún tipo de políticas venta?	Encuesta/Cuestionario	
			• Estrategias de Marketing	4. ¿Cómo mide la satisfacción al cliente?	Entrevista/Cuestionario
		Procesos de la empresa		• Selección de personal	5. ¿La empresa realiza algún tipo de estrategia de marketing?
			6. Se ha proyectado niveles de desempeño futuro (visión)		Encuesta/Cuestionario
	• Selección de proveedores		7. El personal profesional ¿cumple con las competencias requeridas por la empresa?	Entrevista/Cuestionario	
		• Fuerza de ventas	8. ¿Qué prácticas de gestión de ventas considera ud. deficientes?	Entrevista/Cuestionario	
	Competidores o Cías. Líderes (referencias)		• Tipos benchmarking	9. ¿Cómo empleado ud. se limita a cumplir funciones específicas sin valor agregado?	Encuesta/Cuestionario
		10. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?		Encuesta/Cuestionario	
		• Servicio posventa	11. ¿La empresa aplica algún tipo de benchmarking?	Entrevista/Cuestionario	
			12. ¿Se han establecido servicios post venta para garantizar la continuidad de atención del cliente?	Encuesta/Cuestionario	
		• Promociones	13. ¿Las promociones aplicadas han logrado captar nuevos clientes?	Encuesta/Cuestionario	
	• Alternativas de pago	14. ¿Considera ud. a las opciones de pago una fortaleza empresarial?	Encuesta/Cuestionario		
		15. ¿Qué problemas específicos han enfrentado en el financiamiento?	Entrevista/Cuestionario		

Elaborado por: Naula (2018)

Tabla 13. Conceptualización de la Variable Dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO	
<p>COMPETITIVIDAD</p> <p>Según Porter (2009) es la capacidad de una organización para mantener una posición consolidada a largo plazo en el entorno socioeconómico en el que actúa para lo cual será menester trabajar innovando sus productos para la apertura de mercados nuevos y al mismo tiempo generar credibilidad y confianza a través del control calidad y garantía</p>	Capacidad organizativa	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias de la empresa: estructura, rivalidad y competencia. 	<ol style="list-style-type: none"> ¿La empresa planifica la negociación con sus proveedores? ¿Se respeta la estructura organizacional de la empresa? 	Encuesta/Cuestionario	
			<ul style="list-style-type: none"> Condiciones de la demanda: proveedores y usuarios. 	<ol style="list-style-type: none"> ¿Facilita a sus clientes el trámite legal oportuno? 	Encuesta/Cuestionario
			<ul style="list-style-type: none"> Relaciones con las industrias de apoyo 	<ol style="list-style-type: none"> ¿La empresa ha establecido alianzas estratégicas con industrias de apoyo? 	Encuesta/Cuestionario
			<ul style="list-style-type: none"> Condiciones de los factores productivos 	<ol style="list-style-type: none"> ¿Conoce datos actualizados de estudios del mercado automotriz? 	Encuesta/Cuestionario
		Posición consolidada	<ul style="list-style-type: none"> Precios 	<ol style="list-style-type: none"> ¿Existe flexibilidad en los precios de venta? 	Encuesta/Cuestionario
			<ul style="list-style-type: none"> Participación en el mercado 	<ol style="list-style-type: none"> ¿La empresa ha sido parte de ferias de exhibición nacionales? 	Encuesta/Cuestionario
				<ol style="list-style-type: none"> ¿El abastecimiento del parque automotor se basa en la demanda del cliente? 	Entrevista/Cuestionario
				<ol style="list-style-type: none"> ¿Qué aspectos de su empresa la hacen competitiva? 	Entrevista/Cuestionario
			<ul style="list-style-type: none"> Fidelidad a la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> ¿Aplica algún tipo de estrategias para fidelizar a sus clientes? 	Encuesta/Cuestionario
		Entorno socioeconómico	<ul style="list-style-type: none"> Patrones de consumo 	<ol style="list-style-type: none"> ¿Cuál es el patrón de consumo de la empresa? 	Encuesta/Cuestionario
				<ol style="list-style-type: none"> ¿La empresa cumple con las exigencias de los clientes cuando solicitan un vehículo específico? 	Encuesta/Cuestionario
				<ol style="list-style-type: none"> ¿Brinda alternativas para cubrir la necesidad de sus clientes? 	Encuesta/Cuestionario

Elaborado por: Naula (2018)

3.9. Recolección de la Información

Tabla 14. Plan para la Recolección de la Información

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para dar solución al problema de investigación.
2. ¿A qué personas o sujetos?	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes Internos • Representantes legales de los concesionarios
3. ¿Sobre qué aspecto?	El benchmarking y su impacto en la competitividad
4. ¿Quién?	Investigadora: Natalia Naula
5. ¿Cuándo?	Marzo-Junio
6. ¿En qué lugar se recolectará la información?	En la ciudad de Ambato
7. ¿Cuántas veces?	Una por cada persona
8. ¿Con qué técnica?	Encuesta – Entrevista
9. ¿Con qué instrumento?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	Momento oportuno previo cita.

Elaborado por: Naula (2018)

3.10. Procesamiento y Análisis de la Información

La información necesaria para la investigación se obtuvo de dos fuentes como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 15. Procesamiento y Análisis de la Información

Tipo de Información	Técnicas de Investigación	de Instrumento
Primaria	Encuesta, Entrevista	Cuestionario
Secundaria	Lectura Científica	Libros, artículos científicos, revistas, tesis, publicaciones de fuentes web fidedignas.

Elaborado por: Naula (2018)

4. RESULTADOS

4.1. Análisis de la Entrevista Aplicada

4.1.1. Análisis Prospectivo

El análisis de las entrevistas fueron realizadas a través del software de análisis estructural estadístico con el propósito de determinar el posicionamiento de los actores que inciden en la competitividad del sector automotriz y que operan en el mercado nacional.

4.1.2. Lista de Variables Estudiadas

Las variables sometidas a análisis se tomaron de las entrevistas realizadas y se describen en la siguiente tabla.

Tabla 16. Lista de Variables

N ^o	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION
1	Publicidad boca a boca	PubBab01	Es la publicidad y recomendaciones de unos clientes a otros de manera verbal
2	Productividad en ventas	ProVta01	El cumplimiento mensual de las metas planteadas por la fuerza de ventas
3	Encuestas de satisfacción	EncSat01	Encuestas realizadas a los clientes para medir el nivel de satisfacción en cuanto al producto adquirido y atención
4	Promociones por temporada	ProTem01	Son las promociones realizadas en fechas específicas del año
5	Obsequios y Regalos	ObsReg01	Regalos a los clientes sea por días feriados o puntualidad en los pagos
6	Promociones por mantenimiento	ProMan01	Promociones que se realizan para asegurar la garantía de un producto y la continuidad de preferencia hacia la empresa
7	Ofertas en precios	OfePre01	Se refiere a las ofertas realizadas en los precios, sea descuentos por pago al contado, o por ventas hasta determinado periodo de tiempo
8	Meses de Gracia	MesGra01	Periodos de tiempo que da una empresa para garantizar la preferencia de los clientes
9	Descuentos forma de pago	DesFpa01	Son los descuentos que se realizan por pagos al contado
10	Incentivos Económicos	IncEco01	Son las retribuciones de una empresa hacia sus colaboradores al cumplir o superar las metas propuestas
11	Personal capacitado	PerCap01	Se refiere al personal que cumple con los requerimientos y competencias solicitadas para cada cargo
12	Abordaje al cliente	AboCli01	Se refiere a la técnica que utilizan los asesores comerciales para acercarse e interceptar a los clientes
13	Cierre de la venta	CieVta01	Se refiere a la técnica utilizada por la fuerza de ventas para lograr el cierre de la venta
14	No Aplica Benchmarking	NoBmk01	No aplica ningún tipo de benchmarking
15	Verifica Información previo financiamiento	InfFin01	Se refiere al grado de verificación de la información proporcionada por los clientes antes de otorgar el financiamiento
16	Venta de cartera	VtaCar01	Se refiere a la venta de la cartera de una empresa a instituciones de recaudaciones y cobranzas
17	Inestabilidad Política Publica	PolPub01	Se refiere a la inestabilidad que existe en las inversiones del estado a las empresas privadas
18	Necesidad de Trabajo	NecTra01	Se refiere al motivo de compra de los clientes
19	Venta de vehículos usados	VtaUsa01	Se refiere a la venta de vehículos de segunda mano o más
20	Ventas bajo pedido	VtaPed01	Se refiere a las solicitudes de los clientes sobre un vehículo en específico

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Naula (2018)

4.1.3. Calificación de dependencia e influencia de las variables estudiadas

Se calificó la influencia de las variables estudiadas que van desde 0 donde no existe ninguna influencia, 1 donde la influencia de variables es débil, 2 la influencia es moderada, 3 existe una fuerte influencia entre las variables, y P que califica la influencia de variables como potencial.

Tabla 17. Calificación de Influencias

0	Ninguna Influencia
1	Influencia Débil
2	Influencia Moderada
3	Influencia Fuerte
P	Influencia Potencial

Fuente: Software estadístico Lipsor_Epita Micmac

Elaborado por: Naula (2018)

	20 : VtaPed01	19 : VtaUsa01	18 : NecTra01	17 : PolPub01	16 : VtaCar01	15 : InfFin01	14 : NonBmk01	13 : CieVta01	12 : AboCli01	11 : PerCap01	10 : IncEco01	9 : DesFpa01	8 : MesGra01	7 : OfePre01	6 : ProMan01	5 : ObsReg01	4 : ProTem01	3 : EncSat01	2 : ProVta01	1 : PubBab01
1 : PubBab01	3	3	2	2	0	1	0	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	0
2 : ProVta01	3	3	1	0	1	2	2	2	2	3	3	1	2	1	1	1	3	2	0	2
3 : EncSat01	2	2	0	0	0	1	2	1	1	0	0	2	1	1	2	2	1	0	2	1
4 : ProTem01	2	2	3	2	0	0	3	3	0	1	0	3	3	2	2	0	0	1	2	2
5 : ObsReg01	0	0	2	0	0	0	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	2
6 : ProMan01	2	2	1	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
7 : OfePre01	1	1	P	0	0	1	0	3	3	2	0	3	2	2	0	0	3	2	1	2
8 : MesGra01	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	2	0	0	0	0	3	2	2	2
9 : DesFpa01	0	0	0	0	0	0	0	3	3	1	0	0	2	2	3	0	3	2	2	2
10 : IncEco01	3	3	0	0	0	0	0	0	0	P	0	0	0	1	1	0	0	3	1	1
11 : PerCap01	3	3	2	2	2	2	2	3	3	0	3	3	3	2	2	0	1	3	3	1
12 : AboCli01	2	2	1	1	0	0	3	3	0	3	2	3	3	3	0	0	0	3	2	2
13 : CieVta01	3	3	1	1	2	0	3	3	3	3	2	3	3	3	0	0	1	3	2	2
14 : NonBmk01	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
15 : InfFin01	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
16 : VtaCar01	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
17 : PolPub01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18 : NecTra01	2	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	2	1	0	0	0	0	0	0
19 : VtaUsa01	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
20 : VtaPed01	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Figura 11. Calificación de influencias de las variables

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Naula (2018)

4.1.4. Matriz de Influencia Directa

Tabla 18. Etiqueta y códigos de variables Cualitativas

LONG LABEL	SHORT LABEL
Publicidad boca a boca	PubBab01
Productividad en ventas	ProVta01
Encuestas de satisfacción	EncSat01
Promociones por temporada	ProTem01
Obsequios y Regalos	ObsReg01
Promociones por mantenimiento	ProMan01
Ofertas en precios	OfePre01
Meses de Gracia	MesGra01
Descuentos forma de pago	DesFpa01
Incentivos Económicos	IncEco01
Personal capacitado	PerCap01
Abordaje al cliente	AboCli01
Cierre de la venta	CieVta01
No Aplica Benchmarking	NonBmk01
Verifica Información previo financiamiento	InfFin01
Venta de cartera	VtaCar01
Inestabilidad Política Publica	PolPub01
Necesidad de Trabajo	NecTra01
Venta de vehículos usados	VtaUsa01
Ventas bajo pedido	VtaPed01

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Naula (2018)

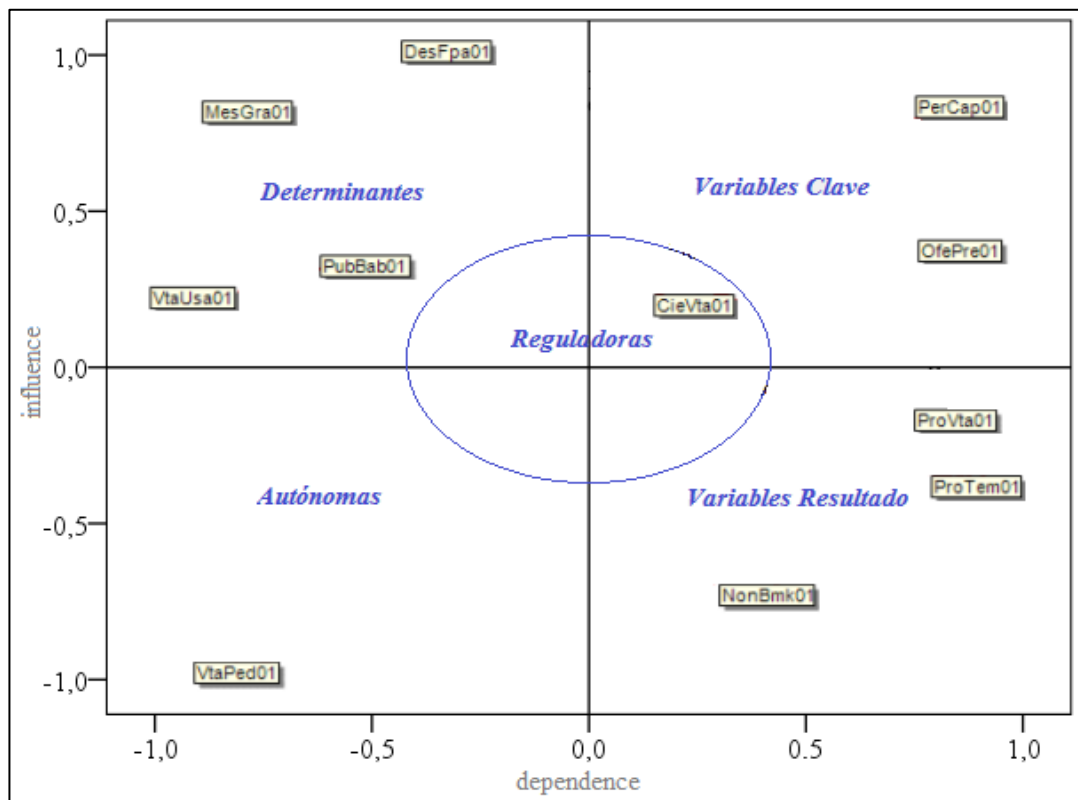


Figura 12. Matriz de Influencia Directa

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Naula (2018)

Análisis e Interpretación

En la figura anterior se observa las variables: personal capacitado (PerCap01), oferta de precios (OfePre01), que se encuentran en la **Zona de Variables Clave**. Las variables: descuentos en la forma de pago (DesFpa01), publicidad boca a boca (PubBab01), venta de vehículos usados (VtaUsa01), y meses de gracia (MesGra01) que se encuentran alojadas en la **Zona de Variables Determinantes** ubicada en la esquina superior izquierda. Por otro lado se encuentra la **Zona de Variables Resultado** ubicada en el lado inferior derecho que constituye productividad en ventas (ProVta01), promociones por temporada (ProTem01), y no uso de benchmarking (NonBmk01). En el lado inferior izquierdo la **Zona de Variables Autónomas** conformada por la variable ventas bajo pedido (VtaPed01). Y finalmente, en el centro de la figura se encuentra la **Zona de las Variables Reguladoras** conformada por cierre de ventas (CieVta01).

La investigación arrojó que las variables ubicadas en la **zona clave** son *muy influyentes y dependientes* por naturaleza *inestables*, que requieren de mayor atención y más acciones para así aportar mejores beneficios empresariales; por otro lado, las variables ubicadas en la **zona determinante** son poco dependientes y muy influyentes, *determinantes del éxito* de la empresa en el mercado automotriz, mientras que la variable ubicada en la **zona de resultados** es poco influyente y muy dependiente pero a la larga se puede asociar la variable a indicadores para *formular objetivos* que beneficien a la organización. Las variables que se encuentran ubicadas en la **zona de autonomía** *reflejan poca influencia y poca dependencia* pues la información obtenida de ellas, refleja tendencias pasadas muy poco relevantes dentro de la investigación. Finalmente las variables que constituyen la **zona reguladora** determinan el funcionamiento del sistema organizacional, a través de esta zona se puede llegar a las variables clave y que éstas puedan desarrollarse para lograr la mejora continua, elevar la competitividad de los concesionarios en el sector comercial automotriz.

4.1.5. Influencia Directa con Visualización 5% y 100%

Influencia Directa con visualización 100%

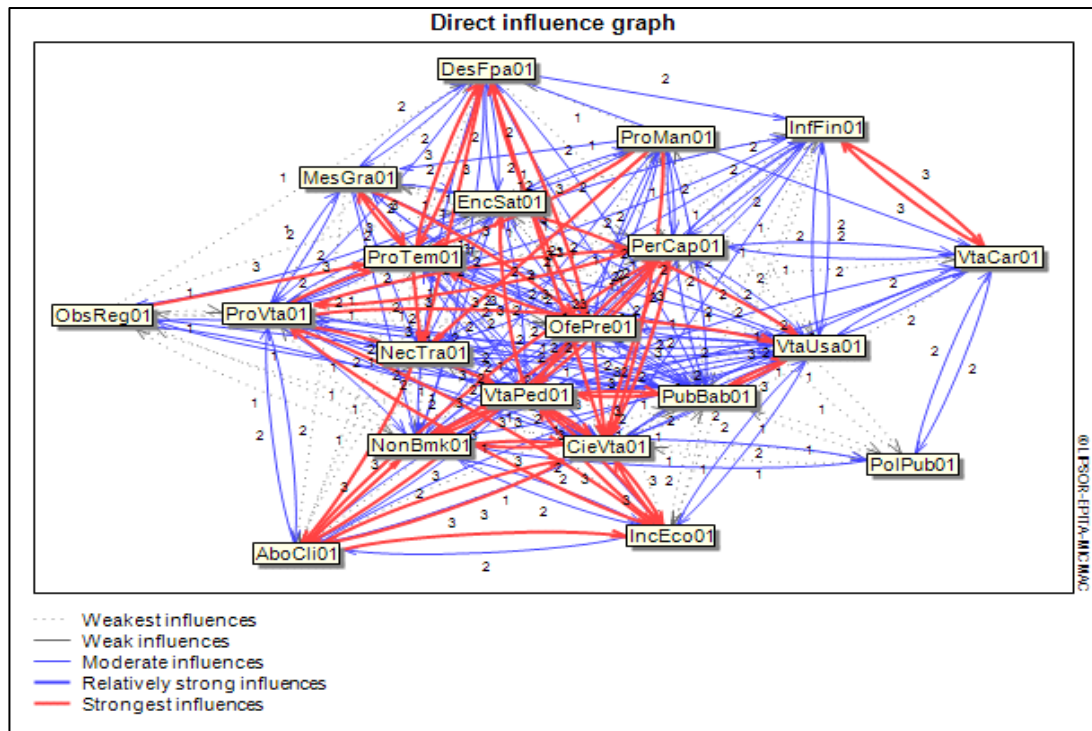


Figura 13. Influencia Directa con visualización 100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Naula (2018)

Influencia Directa con visualización 5%

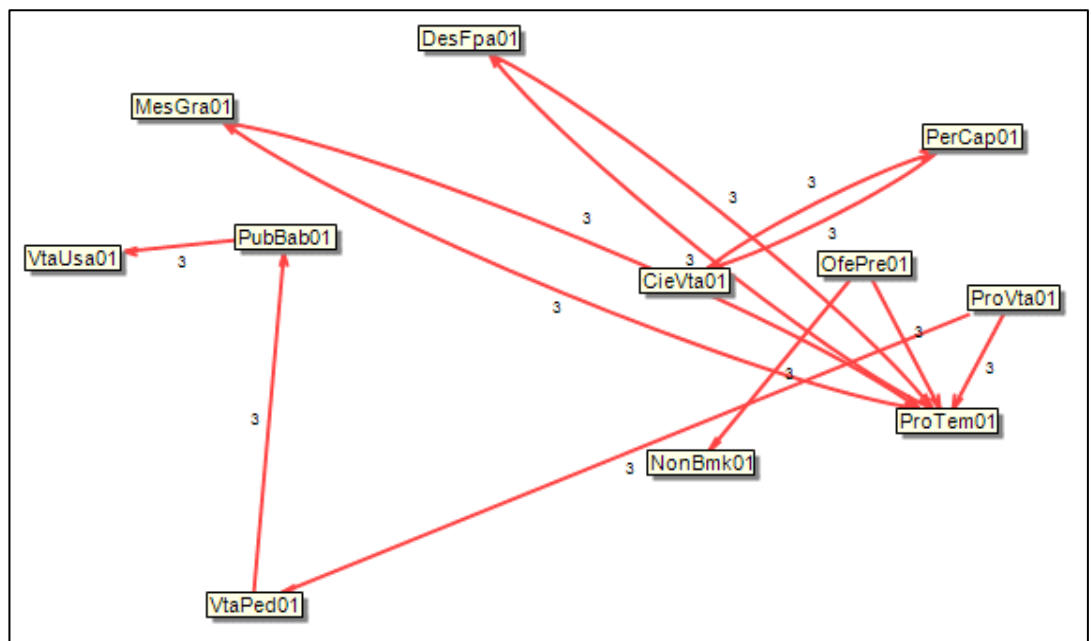


Figura 14. Influencia Directa con visualización 5%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Naula (2018)

Análisis e Interpretación

La figura de influencia directa con visualización 100% indica la relación existente entre las variables con fuerte influencia claramente señaladas por el color rojo y las variables con mediana influencia identificadas por el color azul; esto significa que éstas últimas son consideradas como barreras para cumplir los objetivos y son factores en donde las empresas deben poner más atención. Sin pasar por alto la figura anterior también identifica las variables con influencia menor que al igual que los anteriores casos, se enlazan e influyen con las demás variables.

En la figura anterior se presenta las variables de mayor influencia directa en la investigación desarrolladas con una visualización de 5%, de esta manera se determina que las variables *promociones por temporada* y *descuentos por la forma de pago* son las que tienen mayor enlace con el resto de variables, esto debido a que la pregunta 2 de la entrevista se enfoca en el tipo de estrategia de marketing de donde se obtuvo como respuesta que la mayor parte de entrevistados aplica las promociones por temporada, mientras que una cantidad significativa de entrevistados contestó que su mejor estrategia son los descuentos por la forma de pago; por otro lado, los entrevistados también enfatizaron la aceptación obtenida al aplicar entre sus estrategias promociones con *meses de gracia* y *ofertas en precios*. La pregunta 4 de la entrevista busca identificar las practicas deficientes en la gestión de ventas en donde los entrevistados mencionaron que existe falencias en lograr el *cierre de una venta* con éxito; la variable *productividad en ventas* tiene enlaces significativos con otras variables puesto que los entrevistados manifestaron que toda empresa para ser competitiva debe contar con *personal altamente calificado* pero sobre todo debe existir motivación e incentivos para aquellos que cumplen con los objetivos propuestos por la organización; un empleado motivado cuidará de sus clientes y los impulsará a adquirir un vehículo logrando un exitoso *cierre de ventas*. Es también importante que el producto que se oferte cuente con amplia variedad esto debido a que cada cliente se diferencia por sus preferencias al momento de adquirir un vehículo y en esta parte es importante la variable identificada como *ventas bajo pedido*, pues la organización para ser muy competitiva debe cumplir con los diferentes requerimientos de sus clientes.

4.2. Análisis de la Encuesta Aplicada

Bloque 1. Datos Informativos

Tabla 19. Tabla Resumen de datos informativos de la muestra.

Género		Edad	Educación	Tiempo que labora
Masculino	Media	35 años	Secundaria	10 años
	N° muestra	93	93	93
Femenino	Media	33 años	Secundaria	8 años
	N° muestra	107	107	107
Total	Media	34 años	Secundaria	9 años
	N° muestra	200	200	200

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Naula (2018)

Análisis e Interpretación

De las 200 personas encuestadas, 93 son de género masculino con una media de 35 años de edad, quienes han cursado en promedio el nivel de instrucción secundaria y laboran en la empresa alrededor de 10 años.

Por su parte, 107 personas corresponden al género femenino con una edad promedio de 33 años, poseen el nivel de educación secundaria y han laborado un promedio de 9 años y medio en el sector comercial automotriz.

Bloque 2. Comparación de Productos

1. ¿Qué empresas automotrices considera ud. un modelo de gestión de ventas? Califique del 1 al 5, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante.

Tabla 20. Pregunta 1

		Califique del 1 al 5, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante				
			+/- importante	Importante	Muy importante	Total
1. ¿Qué empresas automotrices considera ud. un modelo de gestión de ventas?	ASSA	Recuento	8	29	60	97
		% del total	4,0%	14,5%	30,0%	48,5%
	Carlos Larrea	Recuento	5	56	40	101
		% del total	2,5%	28,0%	20,0%	50,5%
	Ecuatoriana Motores	Recuento	2	0	0	2
		% del total	1,0%	0,0%	0,0%	1,0%
Total		Recuento	15	85	100	200
		% del total	7,5%	42,5%	50,0%	100,0%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Naula (2018)

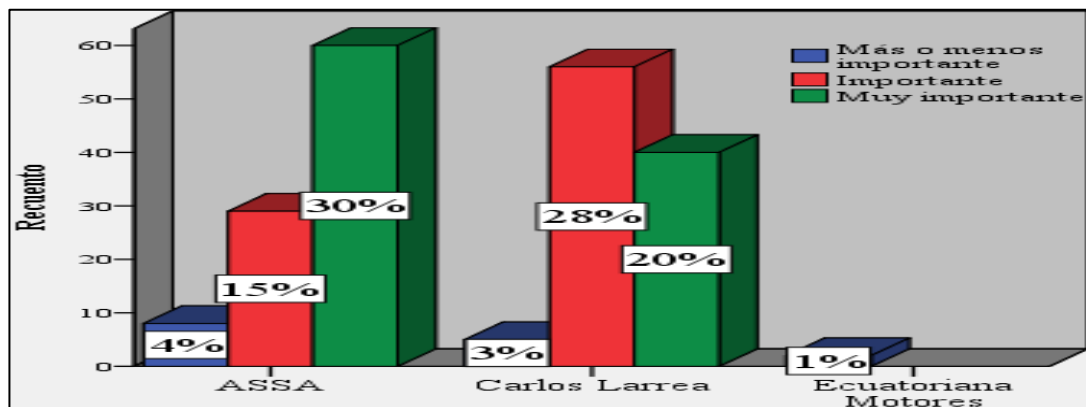


Figura 15. Pregunta 1

Fuente: Tabla 21

Elaborado por: Naula (2018)

Análisis e Interpretación

Las empresas consideradas como un modelo de gestión de ventas en el sector automotriz a criterio de la muestra de estudio es ASSA con un 74%, Carlos Larrea con el 24% y Ecuatoriana de motores con el 1%; Las empresas mencionadas son consideradas muy importantes por el 50% de la muestra, por el 43% importantes, para el 7% son más o menos importantes.

Por lo tanto, la empresa considerada como un modelo de gestión de ventas y muy importante de acuerdo a los resultados obtenidos es Automotores de la Sierra S. A

2. ¿La empresa aplica algún tipo de políticas de venta?

Tabla 21. Pregunta 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	,5	,5	,5
	Rara vez	87	43,5	43,5	44,0
	A veces	56	28,0	28,0	72,0
	Frecuentemente	56	28,0	28,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Naula (2018)

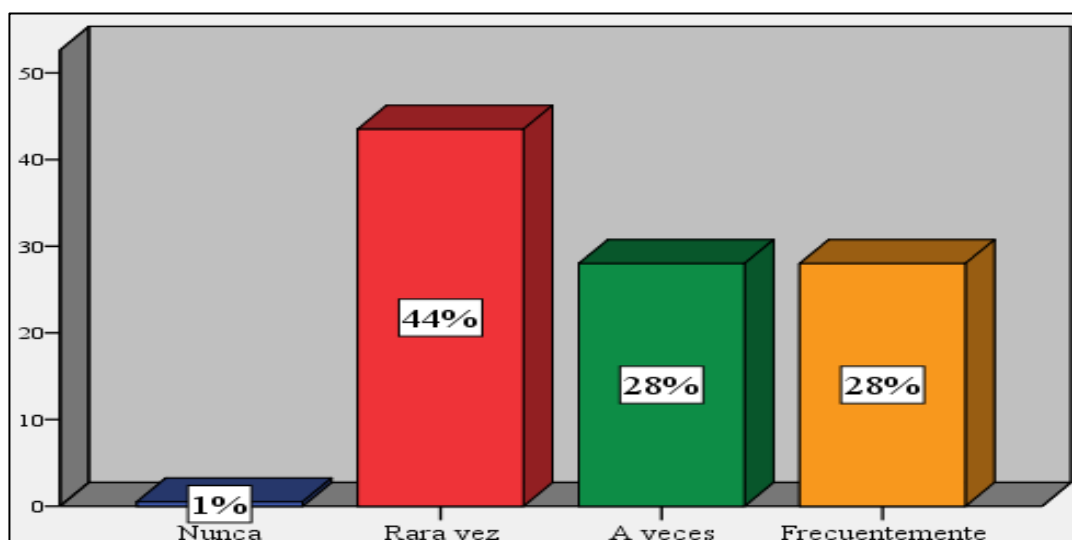


Figura 16. Pregunta 2.

Fuente: Tabla 22

Elaborado por: Naula (2018)

Análisis e Interpretación

Del 100% de personas encuestadas, el 1% manifestó que la empresa nunca ha aplicado algún tipo de políticas de venta, 44% rara vez, mientras que el 28% lo comparten las opciones a veces y frecuentemente.

Los resultados obtenidos determinan que rara vez las empresas aplican algún tipo de políticas de venta, razón por la cual no se logra alcanzar los objetivos institucionales.

3. ¿Considera ud. Que los índices de venta son evaluados oportunamente?

Tabla 22. Pregunta 3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	126	63,0	63,0	63,0
	A veces	43	21,5	21,5	84,5
	Siempre	31	15,5	15,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Naula (2018)

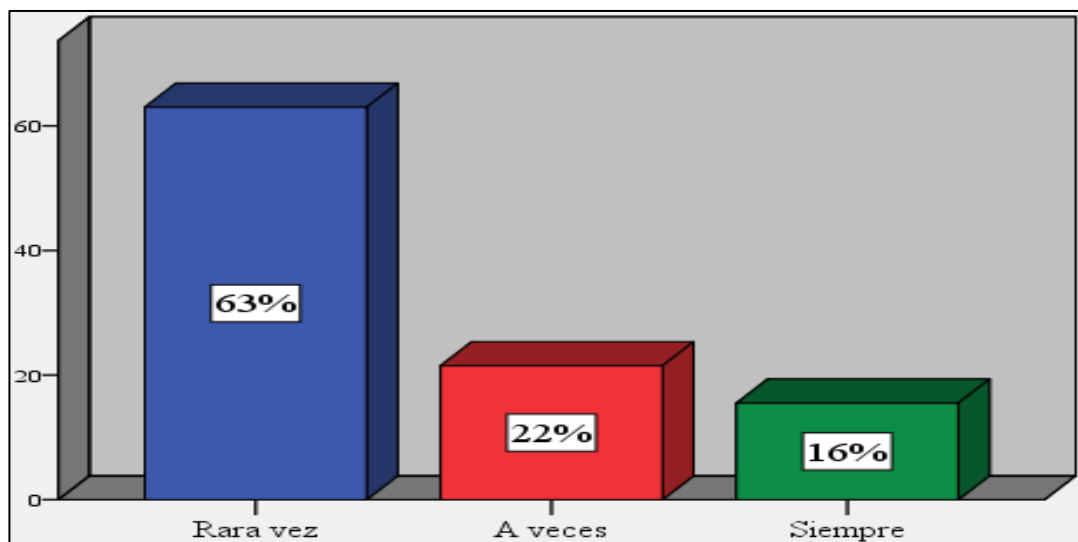


Figura 17. Pregunta 3

Fuente: Tabla 23

Elaborado por: Naula (2018)

Análisis e Interpretación

El 63% de las personas encuestadas consideran que rara vez los índices de venta son evaluados oportunamente, el 22% a veces mientras que el 16% siempre lo considera.

Los resultados evidencian que rara vez son evaluados los índices de venta por la falta de control en la entrega de reportes mensuales a tiempo, en consecuencia se limita la información para la toma oportuna de decisiones que afecta la rentabilidad.

Bloque 3. Procesos de la Empresa

4. ¿Se ha proyectado niveles de desempeño futuro (visión)?

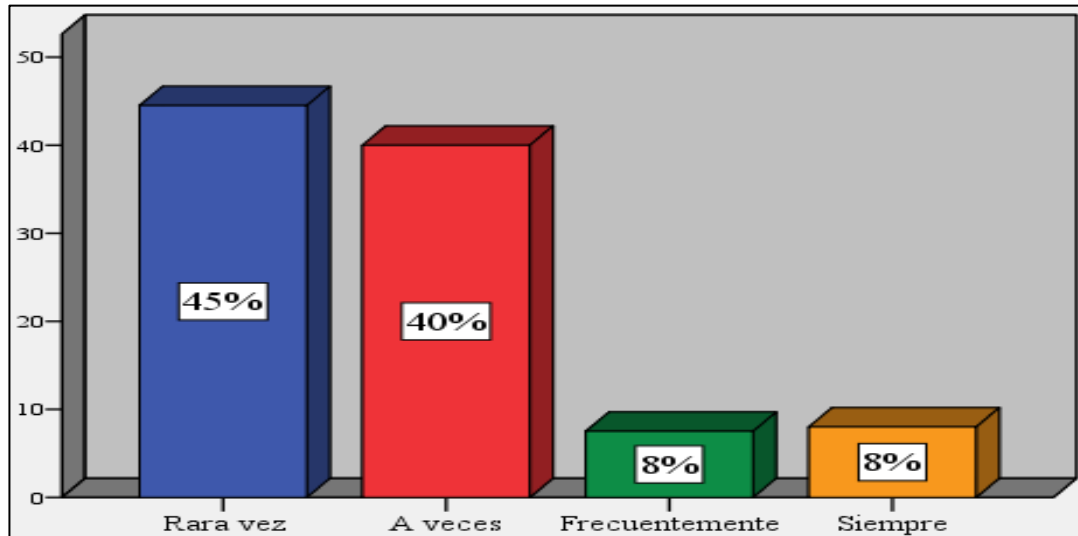


Figura 18. Pregunta 4.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Naula (2018)

Análisis e Interpretación

El bloque 3 refiere a los procesos de la empresa; del 100% de las personas encuestadas, el 45% señalan que rara vez en la empresa se ha proyectado niveles de desempeño futuro, 40% a veces, 8% lo hace frecuentemente mientras que el 8% señala que siempre lo hace.

Los niveles de desempeño futuro rara vez están orientados al cumplimiento de la visión institucional, debido a que la empresa carece de una estructura organizacional sólida, además, a pesar de tener conocimiento de concesionarios que ocupan los primeros lugares en ventas como ASSA, Automotores Larrea y Ecuatoriana de Motores, no han mostrado interés en estudiar, mejorar y aplicar los procesos de sus mejores competidores.

5. ¿Cómo empleado, añade valor agregado a sus funciones?

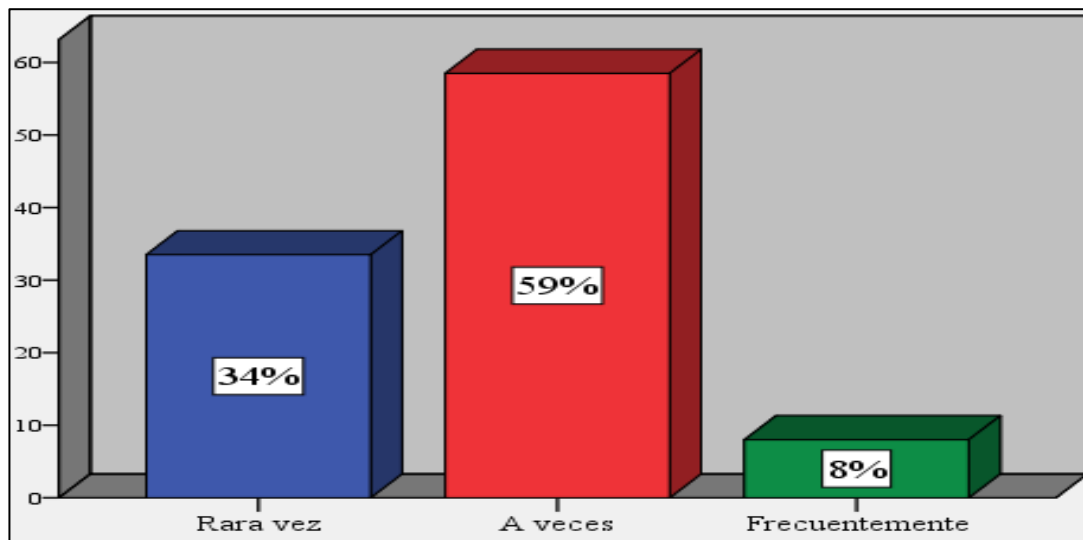


Figura 19. Pregunta 5.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Naula (2018)

Análisis e Interpretación

En cuanto a las funciones que cumplen los empleados, el 34% señala que rara vez los realiza con valor agregado, 59% lo hace a veces mientras que el 8% lo hace frecuentemente.

Los resultados obtenidos determinan que la mayoría de empleados del sector automotriz de la Provincia de Tungurahua a veces añaden valor agregado a sus funciones debido a la falta de motivación, incentivos y compromiso empresarial.

6. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?

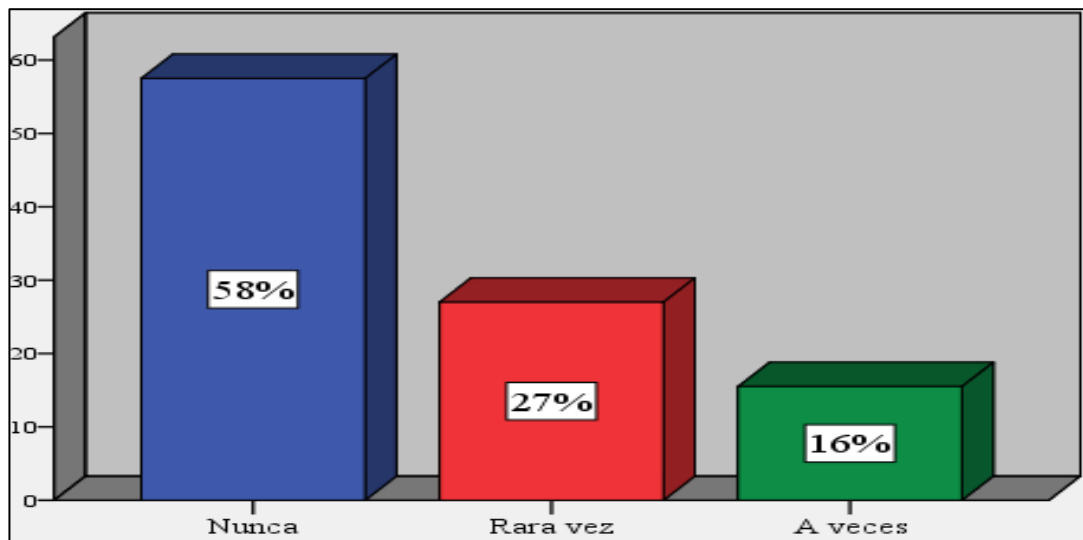


Figura 20. Pregunta 6

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Naula (2018)

Análisis e Interpretación

El 58% de la muestra estudiada señala que nunca recibe capacitación, el 27% rara vez mientras que el 16% a veces.

La capacitación permite al empleado adquirir mayor conocimiento sobre su puesto de trabajo, al no recibir capacitación, el empleado se ve limitado en sus funciones y en añadir valor agregado a su desempeño laboral.

Por lo tanto, en el bloque de procesos de la empresa, se puede manifestar que la mayoría de las instituciones del sector comercial automotriz tienen una débil estructura organizacional, no fidelizan al cliente interno a través de incentivos, capacitación para mejorar su desempeño laboral; en definitiva no han evaluado sus procesos para fortalecer los débiles y potenciar aquellos que se encuentran fuertes; es decir no se han comparado con las empresas líderes del mercado para imitarlos y tratar en lo posible de superarlos; es decir hacer un benchmarking.

Bloque 4. Competidores

7. ¿Se ha establecido servicios post venta para garantizar la atención al cliente?

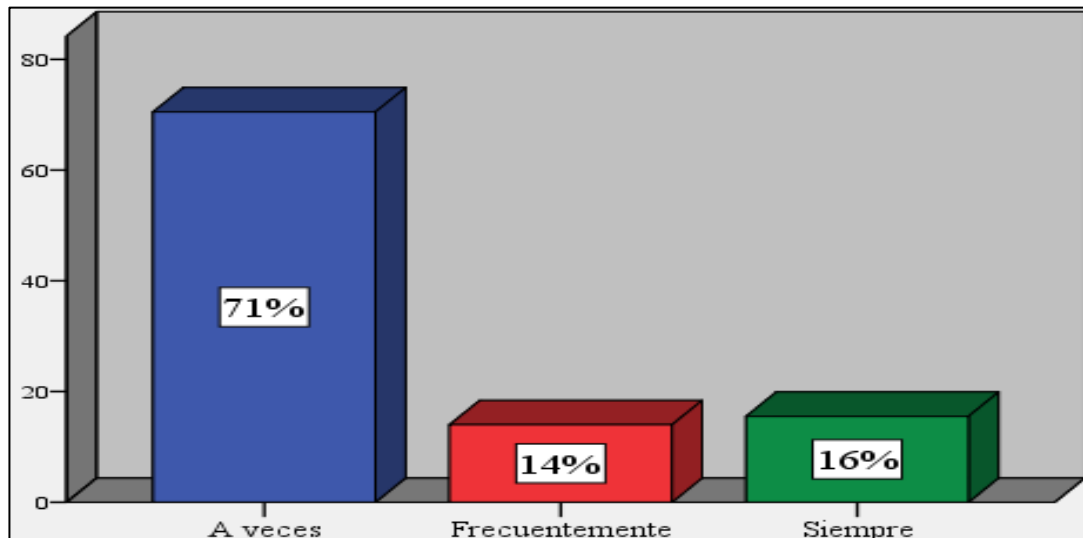


Figura 21. Pregunta 7.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Naula (2018)

Análisis e Interpretación

De acuerdo al 71% de la muestra de estudio, a veces se establecen servicios post venta para garantizar la continuidad de atención al cliente, el 14% lo hace frecuentemente mientras que el 16% siempre lo hace.

Los resultados demuestran el débil establecimiento de estrategias de marketing para fidelizar al cliente con la empresa.

8. ¿Las promociones aplicadas han logrado captar nuevos clientes?

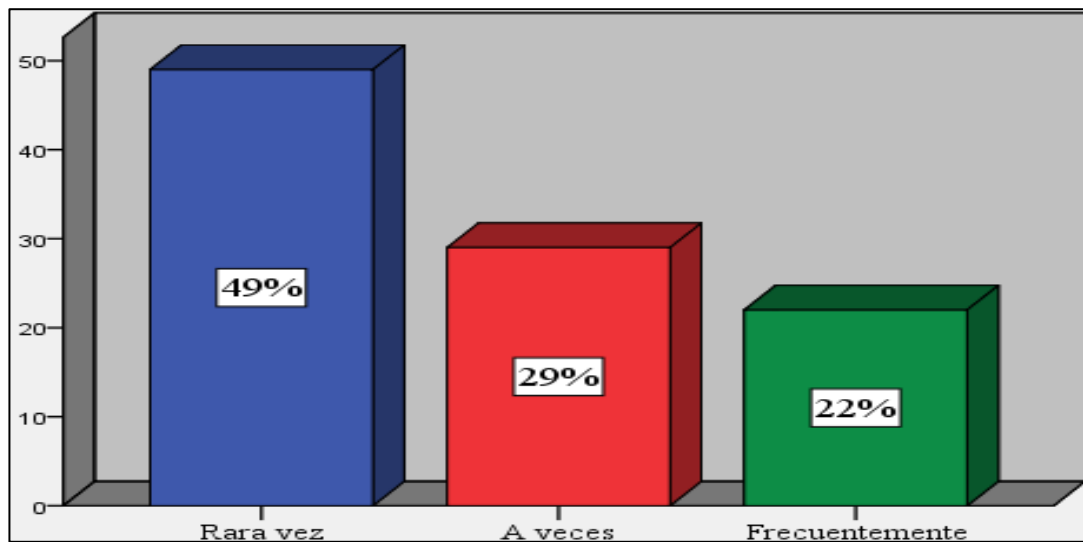


Figura 22. Pregunta 8.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Naula (2018)

Análisis e Interpretación

El 49% de la muestra de estudio señala que las promociones aplicada rara vez han logrado captar nuevos clientes, el 29% a veces mientras que un 22% frecuentemente ha captado.

Los resultados determinan la débil aplicación de estrategias de marketing para captar nuevos clientes, situación que afecta notablemente su competitividad y posicionamiento en el mercado.

9. ¿Considera ud. a las opciones de pago una fortaleza empresarial?

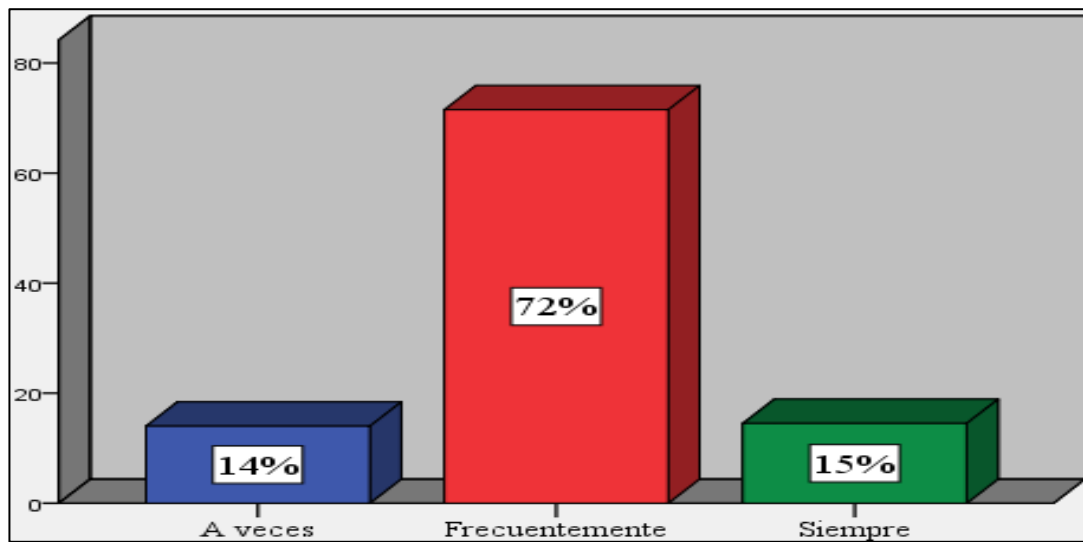


Figura 23. Pregunta 9.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Naula (2018)

Análisis e Interpretación

Del 100% de la muestra de estudio, el 14% a veces considera a las opciones de pago una fortaleza empresarial, el 72% lo considera frecuentemente mientras que el 15% siempre considera que es una fortaleza.

La mayoría considera a las opciones de pago una fortaleza empresarial porque es una estrategia del mix de marketing, que ofrece alternativas de financiamiento acorde a la capacidad de endeudamiento de los clientes, por lo tanto debe formularse minuciosamente puesto que de ello, depende del flujo del efectivo de la empresa.

El bloque de competidores determina una débil aplicación de estrategias de mix de marketing situación que les resta competitividad y posicionamiento en un mercado muy dinámico como el sector comercial automotriz.

Bloque 5. Capacidad Organizativa

10. ¿La empresa planifica la negociación con sus proveedores?

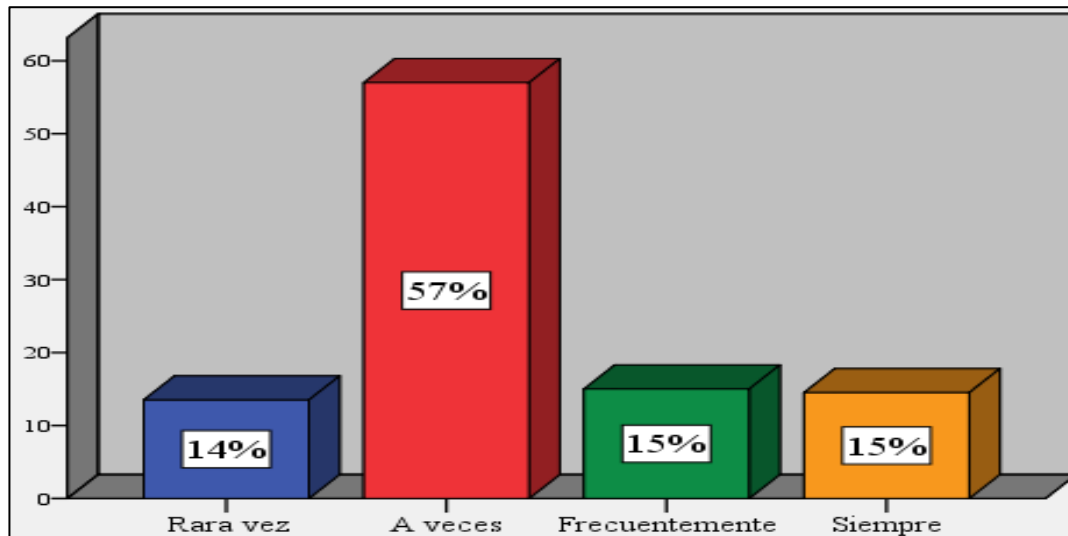


Figura 24. Pregunta 10.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Naula (2018)

Análisis e Interpretación

El 14% de la muestra de estudio señala que la empresa rara vez planifica la negociación con sus proveedores, el 57% a veces, el 15% frecuentemente, 15% lo hace siempre.

Las empresas del sector comercial automotriz de la Provincia de Tungurahua a veces planifica la negociación con sus proveedores, lo que demuestra un manejo organizativo empírico por parte de sus propietarios, quienes desconocen las técnicas adecuadas de negociación porque la deficiente capacitación en el sector.

11. ¿Se respeta la estructura organizacional de la empresa?

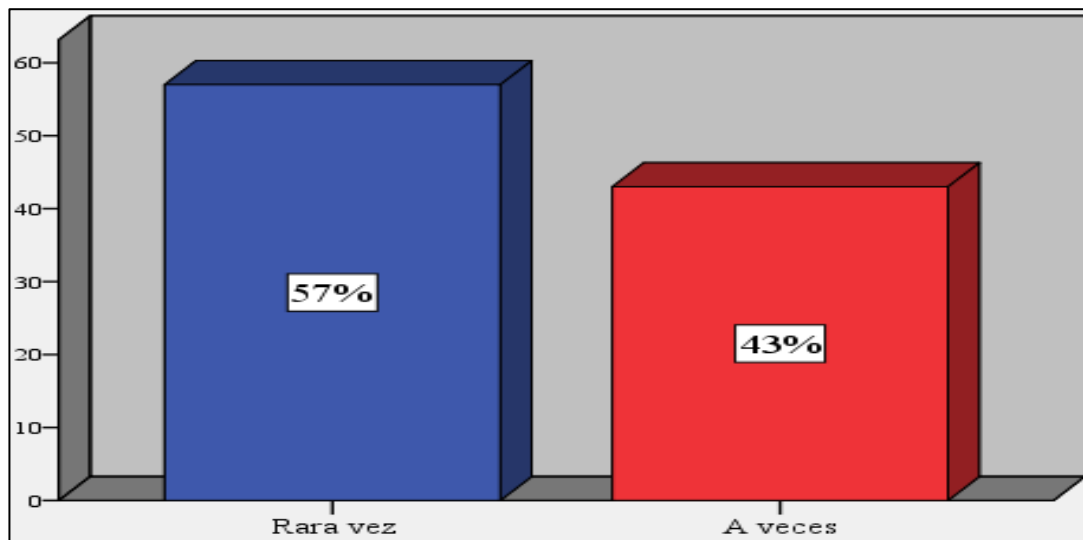


Figura 25. Pregunta 11.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Naula (2018)

Análisis e Interpretación

El 57% de la muestra de estudio considera que rara vez se respeta la estructura organizacional de la empresa mientras que el 43% a veces lo respeta.

Los resultados no hacen sino evidenciar el manejo administrativo empírico y la poca iniciativa de los propietarios de los concesionarios para aplicar estrategias de gestión con el propósito de cubrir vacíos existentes en la planeación estratégica interna del negocio.

12. ¿Facilita a sus clientes el trámite legal oportuno?

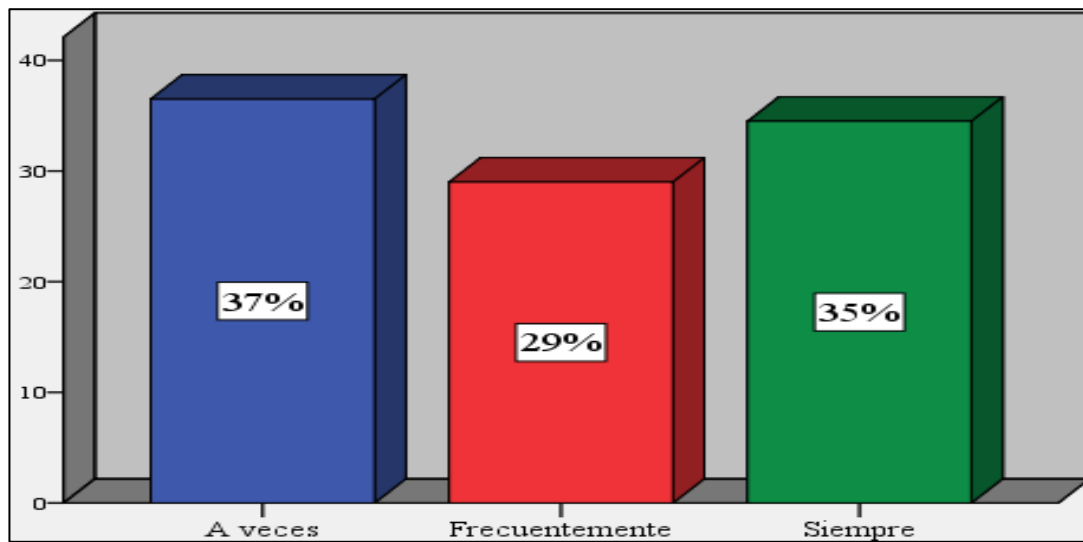


Figura 26. Pregunta 12.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Naula (2018)

Análisis e Interpretación

De acuerdo con el 37% de la muestra de estudio, se facilita a veces el trámite legal oportuno a los clientes, el 29% frecuentemente mientras que el 35% lo hace siempre.

Facilitar el trámite legal oportuno es una estrategia de fidelización al cliente, a no hacerlo en los tiempos indicados se ocasiona problemas externos que generará publicidad negativa a la empresa.

13. ¿La empresa ha establecido alianzas estratégicas con industrias de apoyo?

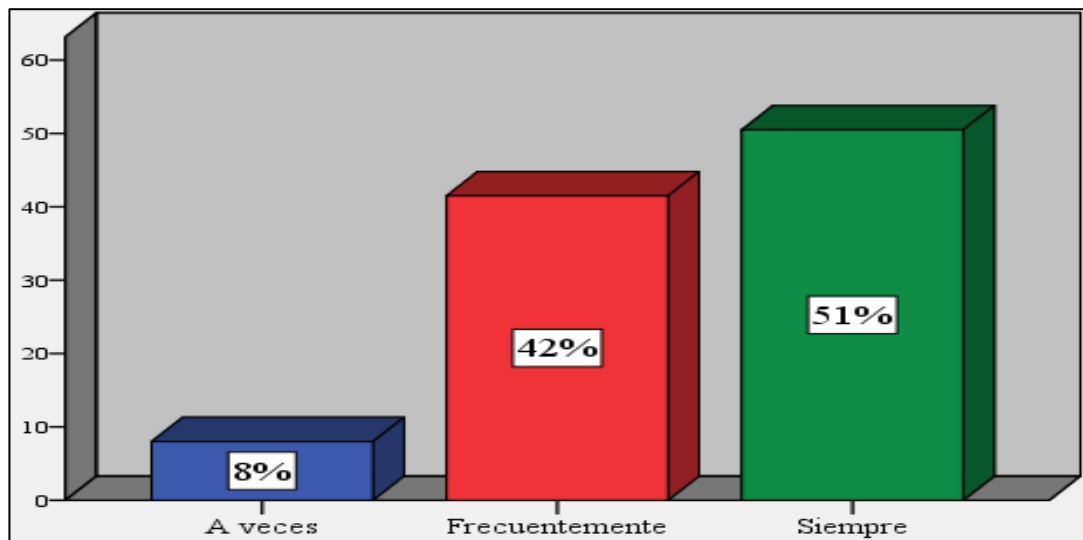


Figura 27. Pregunta 13.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Naula (2018)

Análisis e Interpretación

Del 100% de la muestra de estudio, el 8% señala que la empresa a veces ha establecido alianzas estratégicas con industrias de apoyo, el 42% lo hace frecuentemente mientras que un 51% lo establece siempre.

Los resultados obtenidos determinan que la mayoría de empresas siempre establecen alianzas estratégicas con industrias de apoyo que resultan ser de familiares o amigos con el fin de brindarse apoyo mutuo; esta actividad trata en algo de imitar los servicios que las grandes concesionarias ofrecen a los clientes.

En cuanto al bloque 5 los resultados demuestran la débil capacidad administrativa al respetar rara vez la estructura organizacional; planificar negociaciones con los proveedores, facilitar el trámite legal oportuno y el establecimiento de alianzas estratégicas con industrias de apoyo a veces; lo cual demuestra una gestión parcializada, deficiente aplicación de estrategias de marketing, débil compromiso empresarial que inciden en el bajo índice de competitividad de las concesionarias del sector comercial automotriz.

Bloque 6. Posición Consolidada

14. ¿Conoce datos actualizados de estudios del mercado automotriz?

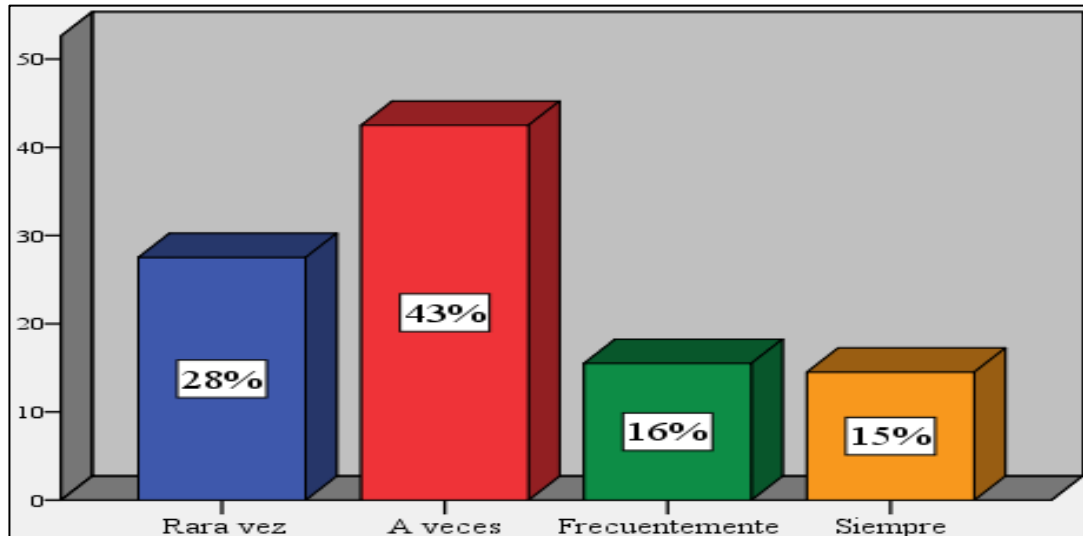


Figura 28. Pregunta 14.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Naula (2018)

Análisis e Interpretación

El 28% de la muestra de estudio, rara vez conoce datos actualizados de estudio del mercado automotriz, el 43% a veces, 16% frecuentemente, 15% siempre.

Los resultados obtenidos demuestran el poco interés por conocer la situación real del sector automotriz para planear estrategias que permitan incrementar la competitividad en base a estudios situacionales; se debe destacar las pocas empresas que si están atentas a índices periódicos y son precisamente los concesionarios que lideran los índices de ventas en el mercado.

15. ¿Existe flexibilidad en los precios de venta?

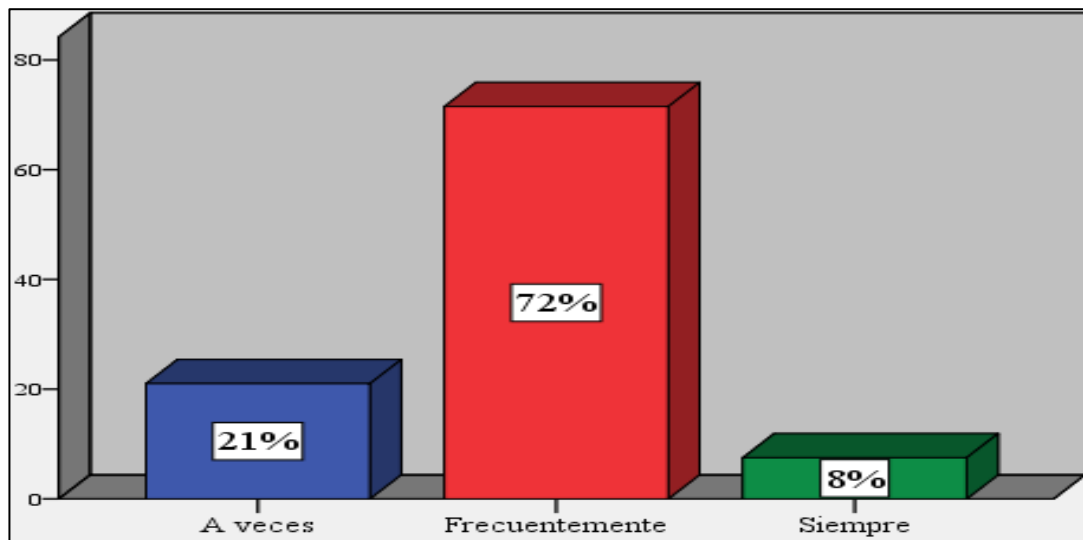


Figura 29. Pregunta 15.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Naula (2018)

Análisis e Interpretación

Del 100% de la muestra de estudio, el 21% señala que a veces existe flexibilidad en los precios de venta, el 72% frecuentemente mientras que un 8% siempre lo hace.

Los resultados demuestran la alta competitividad existente en las empresas comercializadoras automotrices al manejar tablas de límites de precios para ofertas al cliente.

16. ¿La empresa ha participado en exhibiciones nacionales?

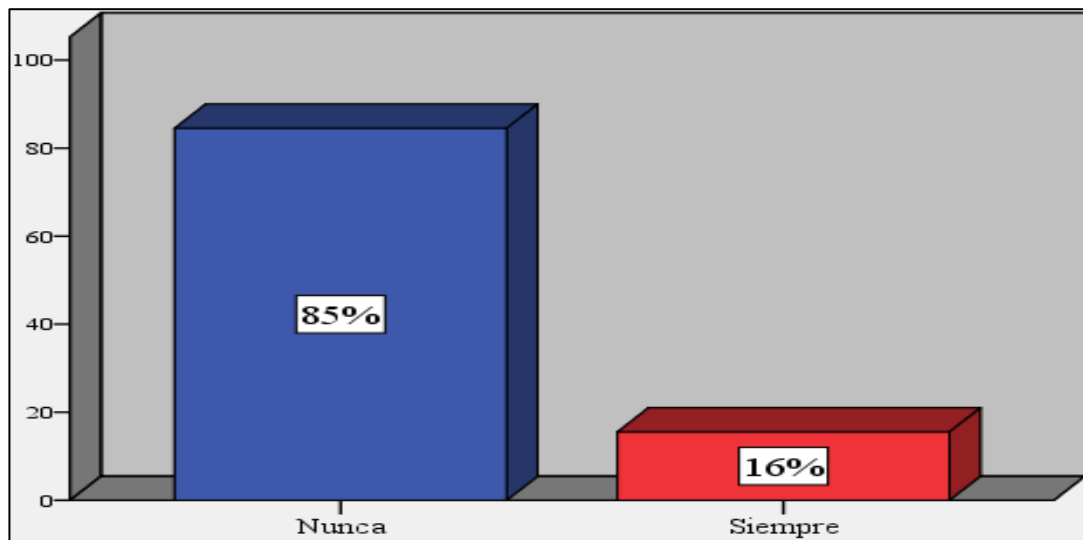


Figura 30. Pregunta 16.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Naula (2018)

Análisis e Interpretación

El 85% de la muestra de estudio señala que la empresa nunca ha participado en exhibiciones nacionales, el 16% siempre lo ha hecho.

Estos resultados demuestran la deficiente posición consolidada de las concesionarias de la Provincia de Tungurahua, pocas son las empresas que intervienen en eventos a nivel nacional y éstas son precisamente las que lideran el mercado automotriz.

17. ¿Aplica algún tipo de estrategias para fidelizar a sus clientes?

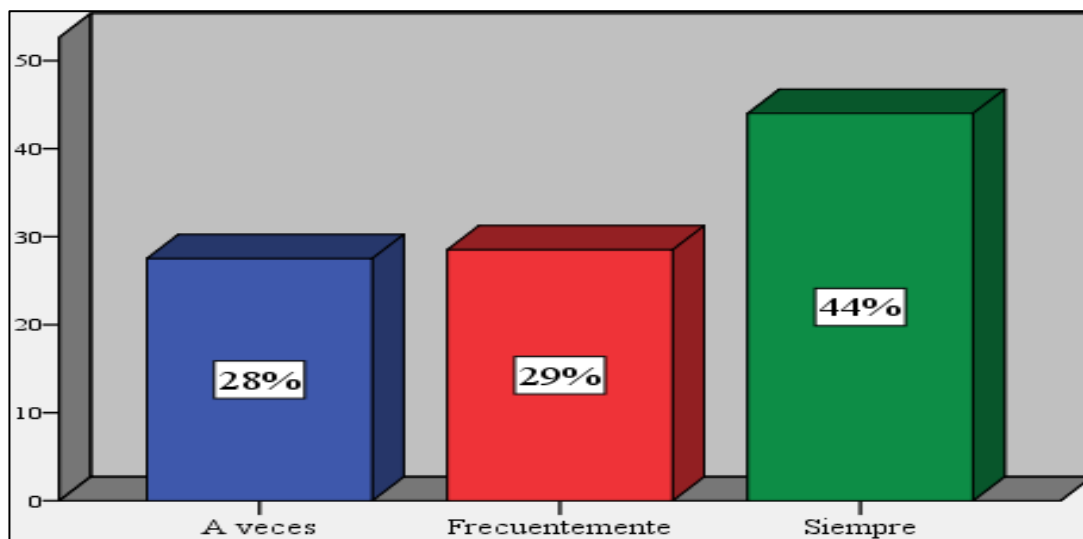


Figura 31. Pregunta 17.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Naula (2018)

Análisis e Interpretación

El 28% señala que a veces aplica algún tipo de estrategias para fidelizar a sus clientes, 29% lo hace frecuentemente mientras que el 44% lo hace siempre.

De acuerdo a los resultados obtenidos señalan que la mayoría de empresas siempre aplican estrategias para fidelizar a sus clientes, las cuales no han resultados eficiente porque no se ha logrado captar nuevos clientes y difícilmente se logrado mantener a los actuales por la alta competitividad sobre todo en precios.

El bloque 6 trata sobre la posición consolidada del sector, los resultados determinan que son pocas las empresas comercializadores del sector automotriz de la provincia de Tungurahua que tienen presencia a nivel provincial y nacional por aplicar de forma planificada sus estrategias de posicionamiento.

Bloque 7. Entorno Socio Económico

18. ¿Cuál es el patrón de consumo de la empresa?

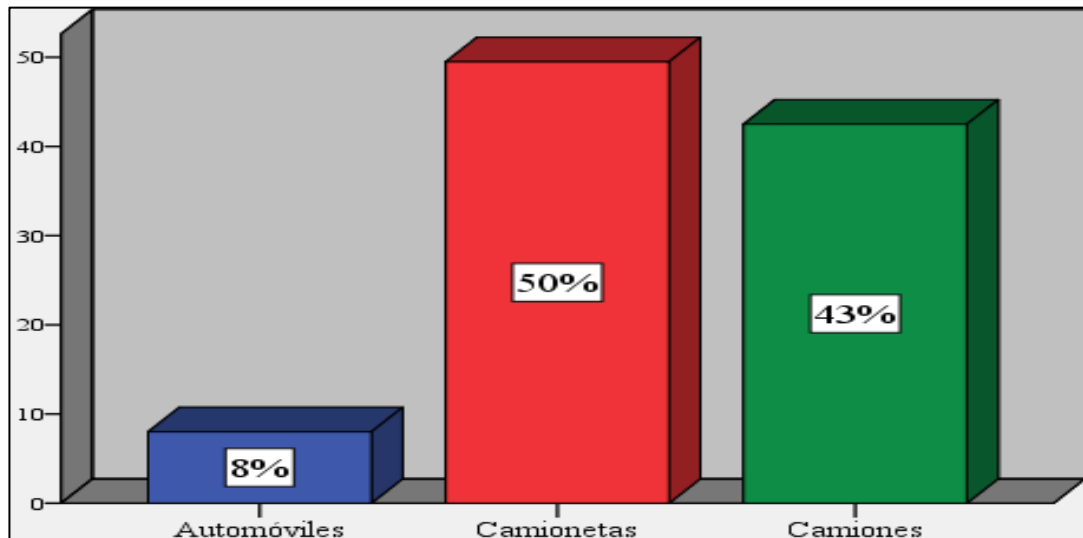


Figura 32. Pregunta 18.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Naula (2018)

Análisis e Interpretación

El 8% de la muestra de estudio considera que el patrón de consumo de la empresa son los automóviles, el 50% las camionetas mientras que el 43% son los camiones.

Las camionetas son los productos que mayor demanda tiene en el mercado provincial de Tungurahua.

19. ¿La empresa cumple con las exigencias de los clientes cuando solicitan un vehículo específico?

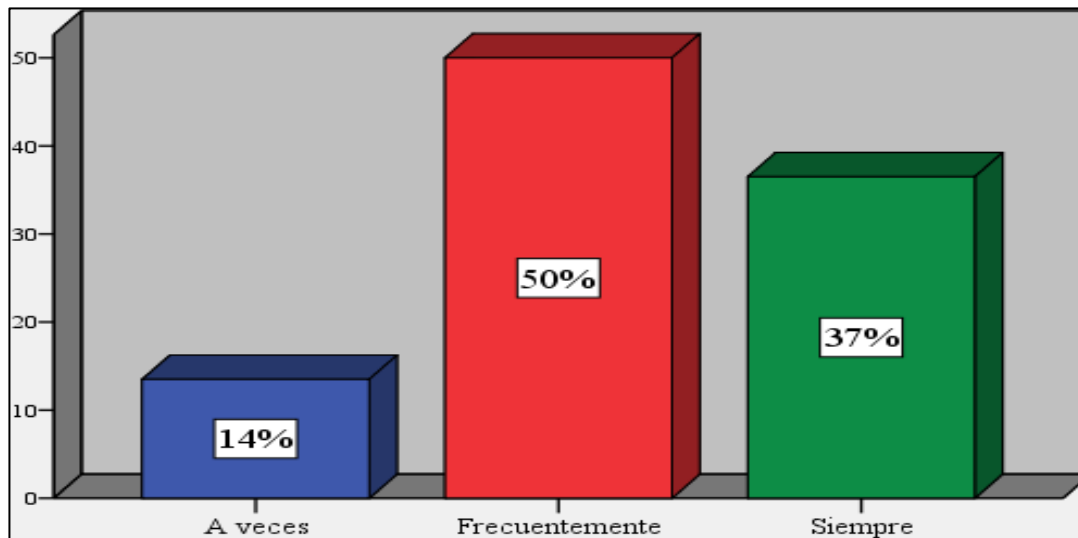


Figura 33. Pregunta 19.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Naula (2018)

Análisis e Interpretación

El 14% considera que a veces la empresa cumple con las exigencias de los clientes cuando solicitan un vehículo específico, el 50% frecuentemente, 37% siempre cumple.

La mayoría de las empresas frecuentemente cumplen con las exigencias de los clientes cuando solicitan un vehículo específico por vender y lograr el enganche del cliente nuevo o fidelizar al antiguo.

20. ¿Brinda alternativas para cubrir la necesidad de sus clientes?

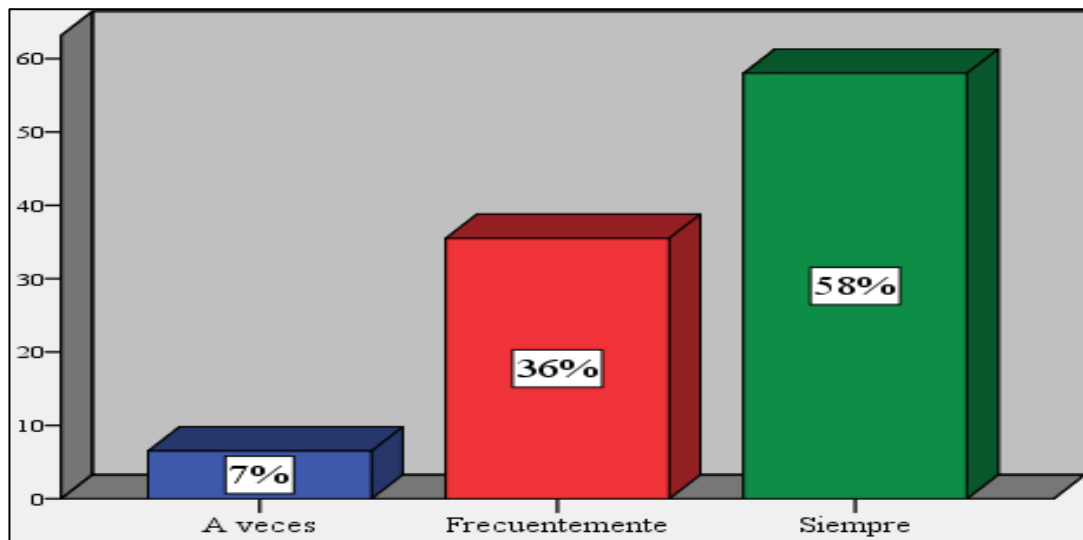


Figura 34. Pregunta 20.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Naula (2018)

Análisis e Interpretación

El 7% a veces brinda alternativas para cubrir la necesidad de sus clientes, el 36% frecuentemente, el 58% lo hace siempre.

La mayoría de empresas según la muestra de estudio, siempre brinda alternativas para cubrir la necesidad de sus clientes a fin de satisfacerlos y lograr su fidelidad.

4.3. Análisis Estadístico No paramétrico

4.3.1. Planteamiento de Hipótesis

H_0 = *No existe relación* entre el benchmarking y la competitividad en el sector comercial automotriz.

H_i = *Si existe relación* entre el benchmarking y la competitividad en el sector comercial automotriz.

4.3.2. Análisis Prueba de Chi Cuadrado

Tabla 23. Frecuencias Observadas y Esperadas Variable Benchmarking

	N observado	N esperada	Residuo
2,30	1	18,2	-17,2
2,40	1	18,2	-17,2
2,50	57	18,2	38,8
2,60	28	18,2	9,8
2,70	24	18,2	5,8
2,80	22	18,2	3,8
2,90	23	18,2	4,8
3,20	13	18,2	-5,2
3,70	2	18,2	-16,2
3,80	13	18,2	-5,2
4,00	16	18,2	-2,2
Total	200		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Naula (2018)

Tabla 24. Frecuencias Observadas y Esperadas Variable Competitividad

	N observado	N esperada	Residuo
3,00	12	15,4	-3,4
3,09	26	15,4	10,6
3,18	24	15,4	8,6
3,27	6	15,4	-9,4
3,36	14	15,4	-1,4
3,45	20	15,4	4,6
3,55	33	15,4	17,6
3,64	6	15,4	-9,4
3,73	6	15,4	-9,4
3,82	17	15,4	1,6
3,91	8	15,4	-7,4
4,00	10	15,4	-5,4
4,09	18	15,4	2,6
Total	200		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Naula (2018)

Tabla 25. Estadístico de Prueba Chi Cuadrado

	Benchmarking	Competitividad
Chi-cuadrado	142,210 ^a	57,790 ^b
gl	10	12
Sig. asintótica	,000	,000

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 18,2.

b. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 15,4.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Naula (2018)

Análisis e Interpretación

El estadístico Chi Cuadrado determina la relación que existe entre las variables benchmarking y la variable competitividad; al obtener un nivel de significancia de 0,000 *se decidió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa*, esto debido a que *SI* existe relación entre el benchmarking y la competitividad del sector comercial automotriz.

4.3.3. Análisis de Correlaciones Spearman

Tabla 26. Correlación Spearman

		Benchmarking	Competitividad
Rho de Spearman	Benchmarking	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,701**
		N	,000
Competitividad	Benchmarking	Coeficiente de correlación	200
		Sig. (bilateral)	,701**
		N	,000
	Competitividad	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,701**
		N	,000

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Naula (2018)

Análisis e Interpretación

El coeficiente de correlación de Spearman, es de 0,701 tanto en la variable benchmarking como en la variable competitividad, lo que determina que *existe una correlación fuerte positiva entre las variables* al aproximarse a +1.

4.3.4. Árbol de clasificación CHAID

Su nombre proviene de “Chisquared Automatic Interaction Detection” que significa *Detección automática de interacciones mediante Chi-Cuadrado*, es un método estadístico que genera árboles de decisión para examinar la mayor relación entre las variables (IBM, 2018)

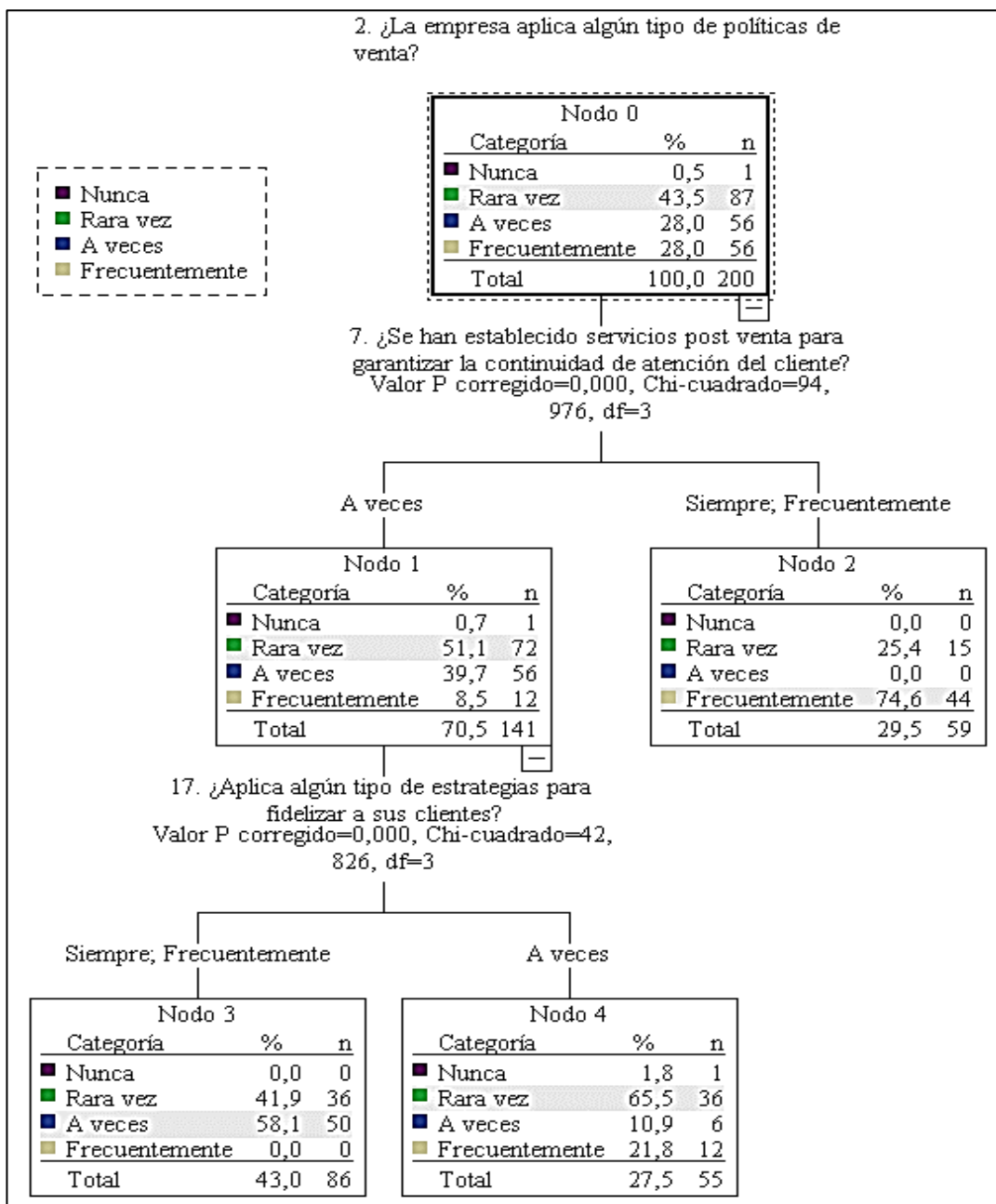


Figura 35. Árbol de clasificación CHAID

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Naula (2018)

Análisis e Interpretación

Para el análisis del árbol de Clasificación CHAID, se utilizó las preguntas con variables ordinales que reflejaron mayor relación entre las variables **benchmarking** y **competitividad**; para conocer las variables que presentan la relación más fuerte con la variable dependiente. Este análisis permitió conocer la fuerte relación que existe entre las variables, en donde el 44% de la muestra de estudio señaló que rara vez se *aplicó políticas de venta*; consecuentemente, en ese porcentaje de la muestra analizada se determinó que el 51% han establecido *servicios post venta* para garantizar la continuidad de la atención al cliente; finalmente el 58% indicó que a veces aplicaban *estrategias para fidelizar a sus clientes*. En cada categoría se obtuvo un nivel de significancia (valor p corregido) de 0,000 que corrobora el rechazo de la hipótesis nula.

4.4. Análisis Factorial

Se realiza un análisis factorial para adecuar las variables de acuerdo al mayor peso que tienen, mediante el ordenamiento de correlaciones de las variables en común para interpretar de mejor manera las respuestas obtenidas de la muestra de estudio.

De la Fuente (2014) señala que el modelo matemático del análisis factorial indica que las p variables están en función de un número n de factores donde se obtiene la matriz:

Tabla 27: Análisis Factorial

Factores	Variables		
	X ₁	X ₂	X _p
1	X ₁₁	X ₁₂	X _{1p}
2	X ₂₁	X ₂₂	X _{2p}
...
n	X _{n1}	X _{n2}	X _{np}

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Naula (2018)

Las ecuaciones habituales del modelo matemático del análisis factorial se expresan:

$$\begin{aligned}
 X_1 &= a_{11}F_1 + a_{12}F_2 + \dots + a_{1k}F_k + u_1 \\
 X_2 &= a_{21}F_1 + a_{22}F_2 + \dots + a_{2k}F_k + u_2 \\
 &\dots\dots\dots \\
 X_p &= a_{p1}F_1 + a_{p2}F_2 + \dots + a_{pk}F_k + u_p
 \end{aligned}$$

Donde:

(F₁, F₂, ..., F_k) (k<p) = son los factores comunes

(u₁, u₂, ..., u_p) = son los factores específicos

(a_{ij}) {i=1, ..., p; j=1, ..., k} = son las cargas factoriales

Expresado en forma matricial:

$$x = Af+u \leftrightarrow X = FA' +U$$

X= Matriz de datos

A= Matriz de cargas factoriales

F= Matriz de puntuaciones factoriales

Donde

$$x = \begin{pmatrix} X_1 \\ X_2 \\ \vdots \\ X_p \end{pmatrix}, f = \begin{pmatrix} F_1 \\ F_2 \\ \vdots \\ F_k \end{pmatrix}, u = \begin{pmatrix} u_1 \\ u_2 \\ \vdots \\ u_p \end{pmatrix}, A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{1k} \\ a_{21} & a_{22} & a_{2k} \\ \vdots & \vdots & \vdots \\ a_{p1} & a_{p2} & a_{pk} \end{bmatrix}, F = \begin{bmatrix} f_{11} & f_{12} & f_{1k} \\ f_{21} & f_{22} & f_{2k} \\ \vdots & \vdots & \vdots \\ f_{p1} & f_{p2} & f_{pk} \end{bmatrix}$$

Se obtiene:

$$Var(X_i) = \sum_{j=1}^k a_{ij}^2 + \psi_i = h_i^2 + \psi_i \quad (i=1, 2, \dots, p)$$

Donde

$$h_i^2 = Var \left[\sum_{j=1}^k a_{ij} F_j \right] \text{ y } \psi_i = Var(u_i)$$

Reciben los nombres de: **a) Comunalidad h_i^2** que indica la varianza explicada por factores en común y **b) Especificidad ψ_i** que indica la varianza específica de cada variable X_i . Además se obtiene:

$$Cov(X_i, X_l) = Cov \left(\sum_{j=1}^k a_{ij} F_j, \sum_{j=1}^k a_{lj} F_j \right) = \sum_{j=1}^k a_{ij} a_{lj} \quad \forall i \neq l$$

En vista de este proceso, son los factores comunes los que demuestran el peso de la relación que existe entre las variables.

APLICACIÓN EN EL SOFTWARE ESTADÍSTICO

Una vez conocido el modelo matemático del análisis factorial, se analizó los datos obtenidos en la encuesta realizada a los asesores comerciales y personal administrativo de las concesionarias con quienes se realiza el modelo de benchmarking.

Tabla 28. Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación estándar	N de análisis
6. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?	1,5800	,74591	200
7. ¿Se han establecido servicios post venta para garantizar la continuidad de atención del cliente?	3,4500	,74853	200
8. ¿Las promociones aplicadas han logrado captar nuevos clientes?	2,7300	,80019	200
9. ¿Considera ud. a las opciones de pago una fortaleza empresarial?	4,0050	,53517	200
15. ¿Existe flexibilidad en los precios de venta?	3,8650	,51780	200
17. ¿Aplica algún tipo de estrategias para fidelizar a sus clientes?	4,1650	,83140	200

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Naula (2018)

En la tabla anterior se identificó la media y la desviación estándar de las preguntas con más pesos en el estudio del benchmarking y su impacto en la competitividad del sector comercial automotriz; se puede apreciar que los valores obtenidos en la desviación estándar tienen probabilidad de acercarse a 1, lo que afirma que las promociones aplicadas por los concesionarios han logrado captar nuevos clientes.

PRUEBA DE KMO Y BARTLETT

La medida Kaiser Meyer Olkin KMO, calcula los valores obtenidos en la matriz de correlaciones y los relaciona entre sí, su modelo matemático se calcula:

$$KMO = \frac{\sum \sum_{i \neq j} r_{ji}^2}{\sum \sum_{i \neq j} r_{ji}^2 + \sum \sum_{i \neq j} a_{ji}^2}$$

En cuyo resultado determina:

Si **KMO** <0,5= No es aceptable realizar un análisis factorial

Si 0,5 <**KMO**< 0,6 = Existe aceptación media

Si **KMO**>0,7 = Existe relación alta y mayor aceptación para realizar un análisis factorial.

Tabla 29. Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	,862
Prueba de esfericidad de Bartlett Aprox. Chi-cuadrado	712,250
gl	15
Sig.	,000

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Naula (2018)

Se obtuvo la medida **KMO** de **0,862**, valor mayor a 0,7 lo que consecuentemente determina que existe una relación alta entre variables, y ratificando la aceptación de realizar un análisis factorial. También se decidió aplicar la prueba de esfericidad de Bartlett, cuya representación estadística se muestra a continuación:

$$B = - \left(n - 1 - \frac{2p + 5}{6} \right) \ln |R^*|$$

Donde:

p = es el número de variables y

$|R^*|$ = es determinante de la matriz de correlaciones.

La prueba de esfericidad de Bartlett se utilizó para evaluar la aplicación del análisis factorial en la investigación. Dado que si el valor p (sig.) $< 0,05$ se puede aplicar el análisis factorial; si por el contrario el valor $p > 0,05$ no se puede aplicar un análisis factorial.

El resultado obtenido en la **prueba de Bartlett** fue de **0,000** lo que reafirma la factibilidad de aplicar el análisis factorial.

VARIANZA TOTAL EXPLICADA

Grajales (2014) señala que “*La varianza total corresponde a la suma de las variables de cada variable*”. Es decir, que para determinar la varianza total debe analizarse cada variable que se incluyó en la investigación.

Tabla 30. Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
	1	3,220	53,665	53,665	3,220	53,665	53,665	2,675	44,583
2	1,327	22,121	75,786	1,327	22,121	75,786	1,872	31,203	75,786
3	,697	11,609	87,395						
4	,475	7,925	95,319						
5	,172	2,867	98,186						
6	,109	1,814	100,000						

Fuente: Investigación propia**Elaborado por:** Naula (2018)

La sumatoria de los autovalores iniciales totales es igual al total de componentes; el primer componente representa el 53,67% de la varianza total, el segundo componente representa el 22,12% dando un porcentaje acumulado de 75,79%; estos dos componentes tienen valores superiores a 1, razón por la cual se redujo las variables de investigación de 6 a 2. En tal razón, se identificó que las variables que tienen más peso tienen que ver con las promociones aplicadas por cada concesionario y que han logrado captar nuevos clientes, así como también, se corroboró que establecer servicios post venta contribuye a garantizar la continuidad de atención al cliente.

MATRIZ DE COMPONENTES

Se realizó una matriz de componentes porque permite agrupar cada componente y reducirlos para identificar aquellos que están altamente relacionados entre sí.

Tabla 31. Matriz de componentes

	Componente	
	1	2
7. ¿Se han establecido servicios post venta para garantizar la continuidad de atención del cliente?	,883	
8. ¿Las promociones aplicadas han logrado captar nuevos clientes?	,828	
15. ¿Existe flexibilidad en los precios de venta?	,742	,341
17. ¿Aplica algún tipo de estrategias para fidelizar a sus clientes?	,739	,590
6. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?	,664	-,605
9. ¿Considera ud. a las opciones de pago una fortaleza empresarial?	-,466	,704

Fuente: Investigación propia**Elaborado por:** Naula (2018)

Es evidente entonces que las variables del componente 1 tienen mayor relación con las del componente 2; con lo expuesto anteriormente se determina que los servicios post venta que se han establecido para garantizar la continuidad de atención al cliente y las promociones aplicadas que han logrado captar nuevos clientes, tienen mayor relación con la variable de mayor peso en el componente 2 la que considera que las opciones de pago son una fortaleza empresarial. De esta manera reduciendo las variables de análisis.

MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS

En esta herramienta se utiliza la rotación varimax (rotación de varianza máxima) que determina que dos o más factores intervengan a la vez en la misma realidad. Después de conocer las variables que más relación tienen entre componentes, se decidió realizar una *rotación varimax* mediante una matriz de componentes rotados, para identificar o afirmar con exactitud el peso de la relación existente entre las variables principales.

Tabla 32. Método de rotación Varimax.

	Componente	
	1	2
17. ¿Aplica algún tipo de estrategias para fidelizar a sus clientes?	,940	-,101
15. ¿Existe flexibilidad en los precios de venta?	,809	,111
7. ¿Se han establecido servicios post venta para garantizar la continuidad de atención del cliente?	,770	,433
8. ¿Las promociones aplicadas han logrado captar nuevos clientes?	,697	,446
6. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?	,236	,866
9. ¿Considera ud. a las opciones de pago una fortaleza empresarial?		-,844
Método de extracción: análisis de componentes principales.		
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. ^a		
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Naula (2018)

Al aplicar la rotación varimax, se determinó que la rotación ha convergido en tres iteraciones, es decir, que existen otras variables que demuestran relación entre los

componentes 1 y 2 Para entender de mejor forma los resultados finales del análisis factorial, a continuación se representó gráficamente:

Figura de componente en espacio rotado

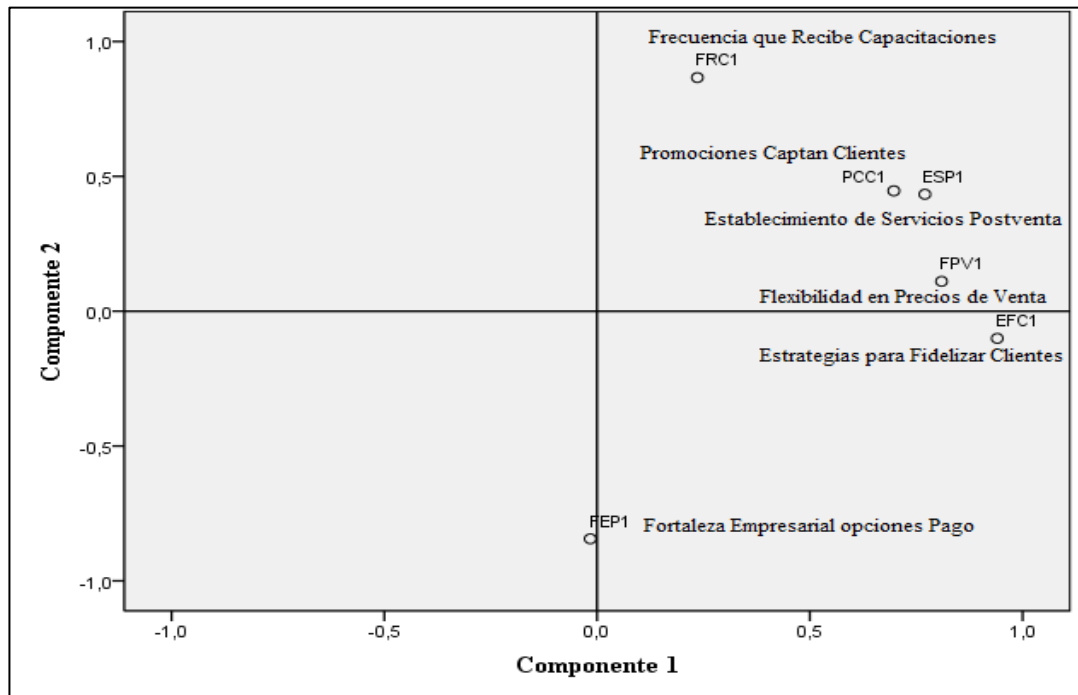


Figura 36. Componente en espacio rotado

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Naula (2018)

Tabla 33. Etiqueta y códigos de variables Cuantitativas

LONG LABEL	SHORT LABEL
Frecuencia Recibe Capacitaciones	FRC1
Promociones Captan Clientes	PCC1
Establecimiento de Servicios Post venta	ESP1
Flexibilidad Precios de Venta	FPV1
Estrategias para Fidelizar a Clientes	EFC1
Fortaleza Empresarial de Pago	FEP1

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Naula (2018)

Los concesionarios están aplicando estrategias para fidelizar a los clientes, razón por la cual buscan ser flexibles en los precios de venta y para garantizar la continuidad de la atención al cliente han establecido servicios post venta, además han implementado promociones para captar nuevos clientes y ampliar el nicho de mercado. Por otro lado, también buscan aumentar la frecuencia de capacitaciones al personal para contribuir a la mejora continua empresarial y considerando que en menor peso y menor relación, definen a las opciones de pago como una fortaleza empresarial.

Figura Comparativo Análisis Prospectivo y Análisis Factorial

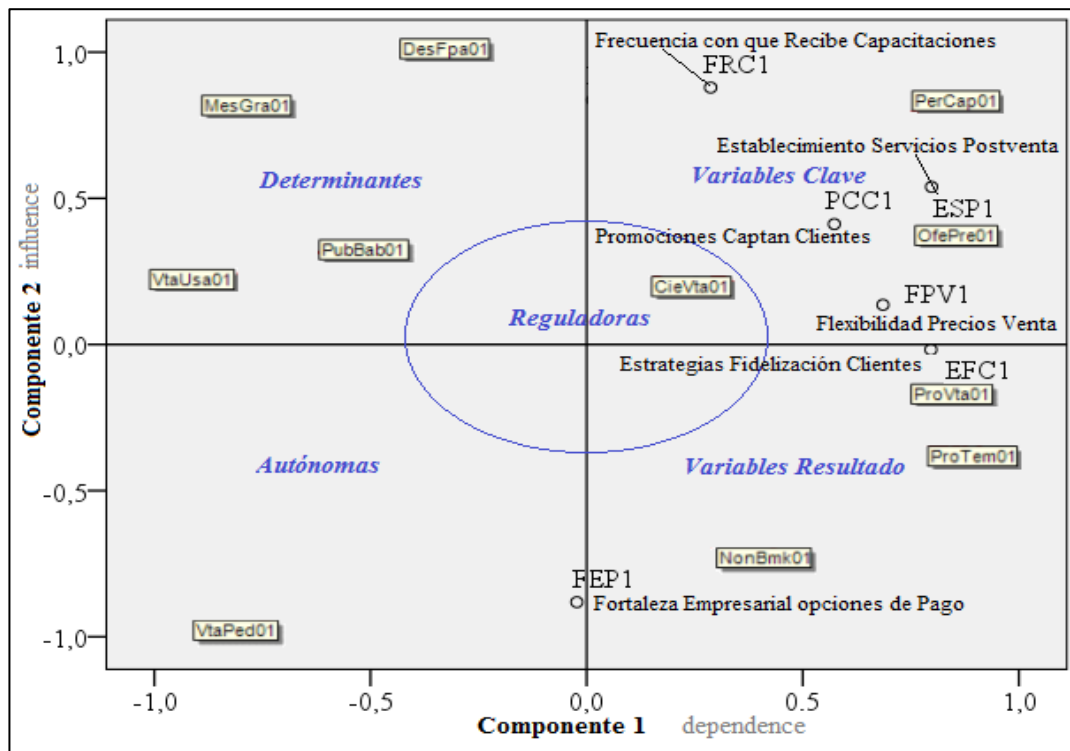


Figura 37. Combinado variables cualitativas y cuantitativas.

Fuente: Análisis de encuestas y entrevistas

Elaborado por: Naula (2018)

Tabla 34. Etiqueta y códigos de combinación de variables

LONG LABEL	SHORT LABEL
Publicidad Boca a Boca	PubBab01
Productividad en ventas	ProVta01
Promociones por temporada	ProTem01
Ofertas en precios	OfePre01
Meses de Gracia	MesGra01
Descuentos forma de pago	DesFpa01
Personal capacitado	PerCap01
Cierre de la venta	CieVta01
No Aplica Benchmarking	NonBmk01
Venta de vehículos usados	VtaUsa01
Ventas bajo pedido	VtaPed01
Frecuencia Recibe Capacitaciones	FRC1
Promociones Captan Clientes	PCC1
Establecimiento de Servicios Post venta	ESP1
Flexibilidad Precios de Venta	FPV1
Estrategias para Fidelizar a Clientes	EFC1
Fortaleza Empresarial de Pago	FEP1

Fuente: Análisis de encuestas y entrevistas

Elaborado por: Naula (2018)

Análisis e Interpretación

En la figura anterior se combinó los resultados obtenidos en la matriz de influencia directa del análisis prospectivo, y la matriz de componentes en espacio rotado del análisis factorial; con el propósito de comparar y analizar las variables obtenidas como resultado de la investigación.

Con lo expuesto anteriormente, se determinó las variables clave en la investigación. La frecuencia en que los empleados reciben capacitaciones, para los concesionarios tiene poca influencia y poca dependencia en los dos tipos de análisis realizados, razón por la cual se diagnosticó la importancia que debe poner la organización en capacitar al personal con más frecuencia.

Para garantizar la continuidad de atención al cliente, los concesionarios establecieron servicios post venta, ofertas de precios, flexibilidad en los precios de venta y más promociones para captar clientes. En la zona de las variables resultado, se sitúa entre los componentes con más peso e influencia, la variable “*estrategias de fidelización de los clientes*”, junto a la variable “*productividad en ventas*” indicando la relación que existe entre ellas tanto en el análisis factorial como en el prospectivo.

El resultado de los índices de ventas obtenidos en los concesionarios, se debe a las promociones que realizan por temporada, variable que de la misma manera se encuentra graficada en la zona de resultado; así como también es coincidente que en la investigación, ninguno de los concesionarios establecidos aplica estrategias o modelos de benchmarking.

Por su parte en la zona de variables determinantes, solo se identificó las variables expuestas en el análisis prospectivo sin tener relación con los resultados obtenidos en el proceso del análisis factorial; pero como se explicó con anterioridad, los entrevistados enfatizaron la aceptación obtenida al aplicar entre sus estrategias promociones con *meses de gracia*, descuentos por la forma de pago, además la ventaja de obtener publicidad boca a boca por parte de sus clientes y la preferencia mayor rotación en vehículos usados. Dentro de las variables autónomas se encuentra la

variable “*ventas bajo pedido*” en razón de que la organización para ser más competitiva debe cumplir con los diferentes requerimientos de sus clientes y como se analizó en el método factorial, las opciones de pago constituyen en poca medida una fortaleza empresarial ya que tiene poca influencia y poca dependencia.

5. CONCLUSIONES

- La aplicación del Benchmarking como herramienta de mejora continua de los procesos organizacionales, ha permitido identificar actividades en las cuales basarse, a partir de las cuales, evaluar, analizar productos, procesos y servicios a fin de compararlos y tenerlos como punto de referencia para aprender de la experiencia de los demás y mejorar el desempeño en una determinada área. Kotler y Armstrong (2012) señala que es una de las mejores formas para descubrir como mejorar la calidad y el desempeño empresarial.
- De acuerdo a los resultados del análisis prospectivo basados en las entrevistas realizadas a los directivos y representantes legales de las concesionarias automotrices se pudo identificar que las empresas modelo del sector automotriz son Automotores de la Sierra y Automotores Carlos Larrea. Así mismo, los resultados del análisis no paramétrico y factorial de las encuestas aplicadas al personal administrativo y asesores comerciales, coincidió en que estas dos empresa representan un modelo de gestión organizacional del sector automotriz local.
- El benchmarking se especializa en diferentes tipos de acuerdo a las necesidades de mejora organizacional, en este caso, para sintetizar un modelo de esta herramienta se utilizó el benchmarking competitivo por ser muy útil para posicionar en el mercado productos y servicios.
- Al realizar el análisis prospectivo se determinó la relación existente entre las variables con fuerte influencia claramente señaladas en las matrices de influencia directa, se identificó las variables que los concesionarios deben poner más atención para mantener su permanencia y posicionamiento en el mercado.

- Las empresas consideradas como un modelo de gestión de ventas en el sector automotriz a criterio de la muestra de estudio es ASSA con un 74%, Carlos Larrea con el 24%; las empresas mencionadas son parte del modelo de benchmarking de la investigación.
- El estadístico Chi Cuadrado permitió determinar la relación existente entre las variables benchmarking y competitividad; al obtener un nivel de significancia de 0,000 *se decidió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa*, esto debido a que *SI* existe relación entre el benchmarking y la competitividad del sector comercial automotriz.
- El coeficiente de correlación de Spearman, arrojó un resultado de 0,701 tanto en la variable benchmarking como en la variable competitividad, lo que determina que *existe una correlación fuerte positiva entre las variables* al aproximarse a +1.
- El análisis realizado con el árbol de Clasificación CHAID, permitió conocer la relación entre las variables **benchmarking** y **competitividad**; mediante el análisis de nodos de decisión con mayor rotación de acuerdo a un análisis estadístico no paramétrico, en donde se identificó en cada categoría un nivel de significancia (valor *p* corregido) de 0,000 que corrobora el rechazo de la hipótesis nula.
- En el análisis factorial, se evidenció la relación entre componentes de la investigación y la reducción de factores para conocer aquellos que generan valor a la investigación y a la elaboración del modelo e benchmarking para el sector comercial automotriz.
- Finalmente se identificó la variable que según la muestra seleccionada, determinó que tiene mayor influencia y relación con la investigación y en la cual se manifiesta que los concesionarios buscan mejorar sus estrategias de fidelización de los clientes, esto debido a la alta competitividad que existe en el sector comercial automotriz no solo local sino nacional.

6. RECOMENDACIONES

- Aplicar el Benchmarking como herramienta de mejora continua, en un tiempo en el que la globalización transforma todas las actividades de ser humano en competitivas y más aún los procesos organizacionales tan cambiantes e innovadores en los que es preciso que la empresa de hoy, incursione para no quedarse al margen y aislado comercialmente.
- Fomentar el análisis cualitativo y cuantitativo de los procesos organizacionales para fortalecer la adecuada toma de decisiones a fin de mantenerse competitivo en un mercado tan dinámico y en permanente desafío de grandes cambios tecnológicos y productivos.
- Aplicar el modelo de benchmarking competitivo estándar aplicable a cualquier empresa en especial a las del sector comercial automotriz, para incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad.

7. MODELO DE BENCHMARKING

Tabla 35. Resumen Modelo de Benchmarking

RESUMEN DEL MODELO DE BENCHMARKING COMPETITIVO		
Equipo de Trabajo: Innovación de procesos		
Objetivo:		
Atender la mejora continua en los procesos de venta mediante la capacitación a la fuerza de ventas para mejorar los índices de competitividad.		
Fechas:		
Fecha de Inicio:	12 de marzo del 2018	Fecha de Finalización: 25 de julio del 2018
Equipo de Benchmarking		
Nombre:		Función:
Margarita Villena		Administradora
Raúl Arévalo		Contador General
Gabriela Llerena		Recursos Humanos
Natalia Naula		Investigadora
Temas de investigación y uso de la información		
Temas	1 Ventas 2 Recursos Humanos	
Uso	Modelo de Benchmarking	
Factores Críticos de Éxito		
FCE1	Categoría Indicador Ítem	Comparar Productos Políticas de Venta Productividad en ventas
FCE2	Categoría Indicador Ítem	Comparar Productos Estrategias de Marketing Promociones por temporada
FCE3	Categoría Indicador Ítem	Comparar Productos Estrategias de Marketing Descuentos forma de pago
FCE4	Categoría Indicador Ítem	Comparar Productos Estrategias de Marketing Publicidad boca a boca
FCE5	Categoría Indicador Ítem	Procesos de la empresa Fuerza de ventas Personal capacitado
FCE6	Categoría Indicador Ítem	Procesos de la empresa Fuerza de ventas Cierre de ventas
FCE7	Categoría	Posición consolidada

	Indicador Item	Precios Oferta de precios
FCE8	Categoría Indicador Item	Posición consolidada Precios Meses de gracia
FCE9	Categoría Indicador Item	Entorno Socio-Económico Patrones de consumo Ventas bajo pedido
FCE10	Categoría Indicador Item	Entorno Socio-Económico Patrones de consumo Ventas de usados
Información solicitada (Cuestionario)		
<p>1 ¿Cómo miden la satisfacción del cliente?</p> <p>2 ¿La empresa realiza algún tipo de estrategias de Marketing? ¿El personal profesional cumple con las competencias requeridas por</p> <p>3 la empresa?</p> <p>4 ¿Qué prácticas de gestión de ventas considera deficientes? ¿La empresa aplica algún tipo de</p> <p>5 Benchmarking?</p> <p>6 ¿Qué problemas específicos han enfrentado en el financiamiento?</p> <p>7 ¿El abastecimiento del parque automotor se basa en la demanda del cliente?</p> <p>8 ¿Qué aspectos de la empresa la hacen competitiva?</p>		
Declaración de confidencialidad		
<p>La información proporcionada en la investigación de campo, es utilizada con fines netamente académicos y será tratada de manera confidencial</p>		

Elaborado por: Naula (2018)

Tabla 36. Aplicación Modelo de Benchmarking

MODELO DE BENCHMARKING COMPETITIVO			
Equipo de Trabajo: Innovación de procesos			
1. Etapa de Planeación del Proceso			
1.1. Objetivo			
Atender la mejora continua en los proceso de venta mediante la capacitación a la fuerza de ventas para mejorar los índices de competitividad.			
1.2. Fechas:			
Fecha de Inicio:	12 de marzo del 2018	Fecha de Finalización:	25 de julio del 2018
1.3. Clientes del Benchmarking			
Nombre:		Función:	
Ruperto Villena		Gerente General	
Margarita Villena		Administradora	
Raúl Arévalo		Contador General	
Natalia Naula		Investigadora	
1.4. Tipo de Benchmarking		1.5. Temas de Investigación	
Interno	<input type="checkbox"/>	Productos/Servicios	<input type="checkbox"/>
Competitivo	<input checked="" type="checkbox"/>	Procesos de Venta	<input checked="" type="checkbox"/>
Funcional	<input type="checkbox"/>	Desempeño Organizacional	<input type="checkbox"/>
		Competencias del personal	<input checked="" type="checkbox"/>
		1.6. Uso de Información	
		Planeación Estratégica	<input type="checkbox"/>
		Pronósticos	<input type="checkbox"/>
		Comparación Procesos	<input checked="" type="checkbox"/>
		Fijación de Metas	<input checked="" type="checkbox"/>
1.7. Factores Críticos de Éxito			
FCE1	Categoría Indicador Item	Comparar Productos Políticas de Venta Productividad en ventas	
FCE2	Categoría Indicador Item	Comparar Productos Estrategias de Marketing Promociones por temporada	
FCE3	Categoría Indicador Item	Comparar Productos Estrategias de Marketing Descuentos forma de pago	
FCE4	Categoría Indicador Item	Comparar Productos Estrategias de Marketing Publicidad boca a boca	
FCE5	Categoría Indicador Item	Procesos de la empresa Fuerza de ventas Personal capacitado	
FCE6	Categoría Indicador	Procesos de la empresa Fuerza de ventas	

	Item	Cierre de ventas
FCE7	Categoría Indicador Item	Posición consolidada Precios Oferta de precios
FCE8	Categoría Indicador Item	Posición consolidada Precios Meses de gracia
FCE9	Categoría Indicador Item	Entorno Socio-Económico Patrones de consumo Ventas bajo pedido
FCE10	Categoría Indicador Item	Entorno Socio-Económico Patrones de consumo Ventas de usados

2. Etapa de Integración del equipo

2.1. Equipo de Benchmarking

Nombre: Margarita Villena Raúl Arévalo Gabriela Llerena Natalia Naula	Función: Administradora Contador General Recursos Humanos Investigadora
--	---

2.2. Personal de Apoyo

Nombre: Ruperto Villena	Función: Gerente General, contacto con socios del Benchmarking
-----------------------------------	--

3. Etapa de Selección de compañía

DATOS

NOMBRE	AUTOMOTOR ES VILLENA CIA LTDA	AUTOMOTORE S DE LA SIERRA S.A.	AUTOMOTORES CARLOS LARREA CIA LTDA
DIRECCIÓN	Av. El Rey y Napo Galeras	Av. Atahualpa y Rio Guayllabamba	Av. Atahualpa y Victor Hugo
TELÉFONO	03-2520542	03-2999800	03-2410602
CONTACTO	Sr. Ruperto Villena	Ing. Juan Carranza	Srta Mariela Vasquez
FUNCIÓN	Gerente General	Asesor Comercial	Gerente General
VTAS ANUALES	\$ 3.703.950,00	\$ 63.884.401,00	\$ 51.776.044,00
N° EMPLEADOS	15	220	215

VENTAS PRINC.	Camiones Chevrolet, Cmtas Toyota Hilux	Autos y camiones Chevrolet	Cmta. Toyota New Hilux 4x2 CD
HABILIDADES	Ventas con cobertura nacional	Liderazgo en ventas	Variedad marcas extranjeras

4. Etapa de levantamiento de información

4.1. Determine su cuestionario base

1. ¿Cómo miden la satisfacción del cliente?

- A. VILLENA Por la recomendación de un cliente a otro
 ASSA A través del cumplimiento de productividad (ventas)
 A. LARREA A través de encuestas de satisfacción en cada venta

2. ¿La empresa realiza algún tipo de estrategias de Marketing?

- A. VILLENA Promociones por temporada, obsequios
 ASSA Promociones en mantenimiento, ofertas en precios, meses de gracia
 A. LARREA Descuentos según forma de pago

3. ¿El personal profesional cumple con las competencias requeridas por la empresa?

- A. VILLENA Si, se les incentiva economicamente
 ASSA Si, porque existen incentivos por cumplimiento de metas
 A. LARREA Si, porque el proceso de selección es exigente

4. ¿Qué prácticas de gestión de ventas considera deficientes?

- A. VILLENA Abordaje al cliente
 ASSA Lograr el cierre de la venta
 A. LARREA El abordaje al cliente

5. ¿La empresa aplica algún tipo de Benchmarking?

- A. VILLENA NO
 ASSA NO
 A. LARREA NO

6. ¿Qué problemas específicos han enfrentado en el financiamiento?

- A. VILLENA Hacer una investigación y seguimiento para financiar
 ASSA Dificultad para la venta de cartera
 A. LARREA Inestabilidad de la política pública para las inversiones

7. ¿El abastecimiento del parque automotor se basa en la demanda del cliente?

- A. VILLENA Si, en su total mayoría compran por necesidad de trabajo
 ASSA Si, se incrementó la venta de vehículos usados
 A. LARREA Si, se atendió requerimientos bajo pedido

8. ¿Qué aspectos de la empresa la hacen competitiva?

- A. VILLENA Ventas a nivel nacional, clientes en todo el país
 ASSA facilidad de pago, descuentos, calidad, cubrir los segmentos
 A. LARREA facilidades de pago, relevancia de la marca

4.2. Métodos aplicados

A. VILLENA

<input type="checkbox"/>	Entrevista telefónica
<input checked="" type="checkbox"/>	Entrevista personal
<input type="checkbox"/>	Encuestas
<input type="checkbox"/>	Publicación
<input type="checkbox"/>	Inv. en archivos

ASSA

<input type="checkbox"/>	Entrevista telefónica
<input checked="" type="checkbox"/>	Entrevista personal
<input type="checkbox"/>	Encuestas
<input type="checkbox"/>	Publicación
<input type="checkbox"/>	Inv. en archivos

A. LARREA

<input type="checkbox"/>	Entrevista telefónica
<input checked="" type="checkbox"/>	Entrevista personal
<input type="checkbox"/>	Encuestas
<input type="checkbox"/>	Publicación
<input type="checkbox"/>	Inv. en archivos

5. Etapa de Análisis de Información									
5.1. Matriz del Perfil Competitivo									
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO			Peso	Aut. Villena		Aut. Carlos Larrea		Aut. De la Sierra	
CATEGORÍA	INDICADOR	ITEM		Clasi f.	Puntaje	Clasi f.	Puntaje	Clasi f.	Puntaje
Comparar Productos	Políticas de Venta	Productividad en ventas	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
	Estrategias de Marketing	Promociones por temporada	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4
		Descuentos forma de pago	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
		Publicidad boca a boca	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Procesos de la empresa	Fuerza de ventas	Personal Capacitado	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4
		Cierre de ventas	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4
Posición consolidada	Precios	Oferta de precios	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
		Meses de gracia	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2
Entorno socio-económico	Patrones de consumo	Ventas bajo pedido	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
		Ventas de usados	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
TOTALES			1,0		2,5		3,1		3,4
5.2. Análisis de Datos									
1. ¿Existió facilidad de recopilar todos los datos necesarios?									
Si porque, la investigadora trabaja en el medio									
2. ¿Se detectaron algunos patrones o tendencias?									
Personal Capacitado, Promociones, Descuentos, Ofertas, Ventas de usados y bajo pedido.									
3. ¿Cuáles son sus fortalezas encontradas de acuerdo a la información?									
Abordaje al cliente Financiamiento directo Negociación directa con el cliente formas de pago para periodos de espera Descuento atractivos si el pago es al contado Satisfacer al cliente en el menor tiempo posible ante un requerimiento									

<p>4. ¿Existen diferencias importantes entre su desempeño organizacional y el de sus competidores?</p> <p>Si, la estructura organizacional de la competencia es más sólida; se cumple el organigrama funcional, y se motiva y capacita frecuentemente al personal.</p>	
<p>6. Etapa de Acción</p>	
<p>6.1. Corto Plazo</p>	
Acción #1	Definición de estructura organizacional funcional
Objetivo	Delimitar las funciones y metas para cada miembro de la organización
Costo	\$ 0,00 Fecha estimada: 02-07-2018
Plan de Acción	Taller de trabajo con los jefes departamentales
Acción #2	Capacitación al personal
Objetivo	Adiestrar al personal en técnicas de ventas
Costo	\$ 1.200,00 Fecha estimada: 16-07-2018
Plan de Acción	En coordinación con Administración y Recursos Humanos se establecerá el plan de capacitación.
<p>6.2. Largo Plazo</p>	
Acción #1	Ser más competitivo
Objetivo	Aumentar índice de ventas
Costo	\$ 5.000,00 Fecha estimada:06-08-2018
Plan de Acción	Diseñar un portafolio de clientes Crear promociones más atractivas
Acción #2	Ampliar el portafolio de productos
Objetivo	Captar mayor número de clientes y cubrir exigencias de la demanda del mercado
Costo	\$ 100.000,00 Fecha estimada: 03-12-2018
Plan de Acción	Realizar análisis de mercado para conocer las necesidades insatisfechas Visitar las ferias automotrices
Acción #3	Seguimiento al Modelo de Benchmarking
Objetivo	Lograr una mejora continua en los procesos
Costo	\$ 0,00 Fecha estimada: 07/01/2019
Plan de Acción	Presentar informes de cumplimiento del Modelo de Benchmarking Coordinar con Administración y Recursos Humanos una retroalimentación Realizar mejoras al Modelo de Benchmarking y aplicarlo consecutivamente

Elaborado por: Naula (2018)

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acelerando.com. (2018). *Así se mueve Ecuador*. Recuperado el 2018, de Análisis de los vehículos comerciales en el país:
<http://www.acelerando.com.ec/transporte/empresa/item/85-analisis-de-los-vehiculos-comerciales-en-el-pais>
- AEADE. (05 de 01 de 2016). Evolución del Sector Automotriz Ecuatoriano 2011-2015. Quito, Ecuador. Obtenido de <http://www.bcmecuador.com/>
- AEADE. (marzo de 2018). *Sector automotriz en cifras*. Recuperado el 2018, de <http://www.aeade.net/boletin-sector-automotor-en-cifras/>
- Amaru, A. (2014). *Fundamentos de Administración: Teoría general y proceso administrativo*. Naucalpan de Juarez, Mexico: Person Educacion de Mexico.
- Amozurrutia, J. (2014). *Apuntes para análisis prospectivo*. Recuperado el 2018, de http://computo.ceiich.unam.mx/webceiich/docs/amoz/Apuntes_Prospectiva.pdf
[dfhttp://computo.ceiich.unam.mx/webceiich/docs/amoz/Apuntes_Prospectiva.pdf](http://computo.ceiich.unam.mx/webceiich/docs/amoz/Apuntes_Prospectiva.pdf)
- Antun, J. P., & Ojeda, L. (2013). Benchmarking de Procesos Logísticos. *Ingeniería. Investigación y Tecnología*, V(1), 59-76. Obtenido de Redalyc:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40450105>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica 6a Edición*. Caracas: Editorial Episteme C.A.
- Arrieta, J., Botero, V., & Romano, M. (2015). Benchmarking sobre manufactura esbelta (lean manufacturing) en el sector de la confección en la ciudad de Medellín. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 141-171.
- BCE. (2018). *Cifras económicas del Ecuador*. Recuperado el 2018, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201802.pdf>
- Bernal, C. (2015). *Metodología de la investigación. administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson. ISBN: 978-958-699-128-5.
- Berumen, S., & Palacios, O. (2014). *Competitividad, Clusters e Innovacion*. Mexico: Trillas.

- Bolstorff, P., & Rosenbaum, R. G. (2015). *Supply Chain Excellence: A Handbook for Dramatic Improvement Using the SCOR Model*. New York: Amacom.
- Cabrerizo, M. (2014). *Procesos de Venta, ciclos formativos* (Primera ed.). Madrid: Editex. Recuperado el 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=myiRAwAAQBAJ&pg=PA159&dq=fases+del+proceso+de+decision+de+compra+y+el+a+i+d+a&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjUyqiS-JHaAhWDzFMKHSYiC8sQ6AEINjAD#v=onepage&q=fases%20del%20proceso%20de%20decision%20de%20compra%20y%20el%20a%20i%20>
- Camp, R. C. (1993). *Benchmarking*. Panorama Editorial S.A.
- Castan, J. M., Lopez, J., & Nuñez, A. (2015). *La Logística en la empresa*. Madrid: Ediciones Piramide.
- David, F. (2014). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson. Recuperado el 2018
- De la Fuente, S. (2014). *Fac. Ciencias Económicas y Empresariales*. Recuperado el 2018, de Universidad Autónoma de Madrid: <http://www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/MULTIVARIANTE/FACTORIAL/analisis-factorial.pdf>
- Del Cid, P., Mendez, R., & Sandoval, F. (2014). *Investigacion. Fundamentos y metodología. Segunda Edición*. Naucalpan de Juarez, Mexico: Editorial Pearson.
- Díaz, F. (2010). *Técnicas de Elaboración de Tesis*. Ambato: UTA.
- Domínguez, G., Domínguez, A., & Torres, J. (2016). *Didáctica y aplicación de la Administración de Operaciones*. México: Amazon. ISBN-10: 6078463357.
- Dominguez, S., Sanchez, E., & Sanchez, G. (2014). *Guía para elaborar una tesis* (Primera Edición ed.). Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Fonseca, R. (2015). *Competitividad: La clave del éxito empresarial*. Bogota: Alfaomega.
- García, A. (2014). *Productividad y Reducción de Costos*. Mexico: Trillas.
- García, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores* (Primera ed. ed.). Bogota: Ediciones de la U. Recuperado el 2018

- García, J., & Prado, J. (2016). La mejora de la eficacia de la cadena de suministro mediante el adecuado diseño de los envases y embalajes. *Universia business Review*. ISSN 1698-5117, 80-95.
- Garrido, J. (2015). *Tácticas magistrales de venta*. Bogota: Grupo Editorial Norma. Recuperado el 2018
- Gomez, A., & Calvo, J. L. (2015). *Innovación: factor clave de éxito empresarial* (1ra ed ed.). Bogota, Colombia: Ecoe.
- Grajales, T. (2014). *El Análisis Factorial*. Recuperado el 2018, de Estfactorial: <http://tgrajales.net/estfactorial.pdf>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación 6ta Edición*. Mexico D.F.: Editorial Mc Graw Hill/Interamericana Editores S.A.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2010). *Tutoría de la Investigación Científica. Cuarta Edición*. Ambato: Diseño: Maxtudio.
- IBM. (2018). *ibm.com*. Recuperado el 2018, de <https://www.ibm.com/analytics/ec/es/technology/spss/>
- INEC. (2010). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-sectoriales/>
- Johnson, G., & Scholes, K. (2017). *Dirección Estratégica* (Quinta ed.). Madrid: Pearson.
- Kiran, D. (2017). *Total Quality Management*. Oxford: Elsevier.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (Sexta ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson. ISBN: 978-607-32-1420-9.
- Lara, E. (2011). *Fundamentos de Investigación. Un enfoque por competencias*. Mexico: Editorial: Alfaomega.
- Lavine, J., & Wackman, D. (1992). *Gestión de empresas informativas*. Madrid: Rialp. Recuperado el 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=9TIFZXydr5kC&pg=PA327&dq=modelo+de+ventas+aida&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwizx57CwZLaAhVIF2MKHTOqDvMQ6AEIJTAA#v=onepage&q&f=false>
- León, B. (2015). *La importancia de la calidad en las empresas*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/la-importancia-la-calidad-las-empresas/>

- León, g., Aguilar, A., & Alvarado, F. h. (2009). La técnica de benchmarking estratégico y su aplicación a los agronegocios. *Revista mexicana de Agronegocios*.
- Lloret, S., Ferreres, A., Hernández, A., & Tomás, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Canales de Psicología*, 30, 1151-1169. Recuperado el 2018, de <http://scielo.isciii.es/pdf/ap/v30n3/metodologia1.pdf>
- Marciniak, R. (2015). Propuesta metodológica para la aplicación del benchmarking internacional en la evaluación de la calidad de la educación superior virtual. *Universities and Knowledge Society Journal*, 46-61.
- Martínez, N. J. (2010). *Propuesta metodológica de un modelo de benchmarking para centros de investigación y desarrollo tecnológico del sector petrolero*. Recuperado el 2018, de <http://revistas.usta.edu.co/index.php/signos/article/viewFile/913/1196>
- Morales, P., & Rodriguez , L. (2016). Aplicación de los coeficientes correlacion de Kendall y Spearman. *Postgrado vipi*, 1-8. Recuperado el 2018, de <http://www.postgradovipi.50webs.com/archivos/agrollania/2016/agro8.pdf>
- Morán, D. (2014). *Benchmarking: Un viaje a la excelencia*. Segovia: Universidad de Valladolid. Recuperado el 2018, de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5548/1/TFG-N.51.pdf>
- Murphy, P. J., & Knemeyer, M. (2015). *Logística contemporánea*. Mexiico: Pearson.
- Newbold, P., Carlson, W., & Thorne, B. (2013). *Estadística para administración y economía* (8va ed. ed.). Madrid: Pearson. Recuperado el 2018
- Pinto, J. (2008). Las herramientas de la prospectiva estratégica: usos, abusos y limitaciones. *Dialnet*, 10.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. E. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. Macmillan.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva: Tecnicas para el analisis de los sectores industrisles y de la competencia*. Madrid: Ediciones Piramide.
- Ramos, C. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en psicología*, 12-17. Recuperado el 2018, de <http://revistas.unife.edu.pe/index.php/avancesenpsicologia/article/view/167/1>

- Ríos, J. M., & Ruiz, J. (2011). *Competencias, TIC e innovación* (Primera edición ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Riveros, P. (2013). *Coolhunting y tendencias a la cacería de ideas geniales para innovación* (Primera Edición ed.). Bogotá, Colombia : Ediciones de la U.
- Rubio, L., & Baz, V. (2015). *El Poder de la Competitividad* (Vol. 1ra edición electrónica). México: Fondo de Cultura Económica.
- Sabbagh, A., & Mackinlay, M. (2011). *El método de la innovación creativa: un sistema para generar ideas y transformarlas en proyectos sustentables* (Primera edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Sabrià, F. (2012). *La cadena de suministro*. México DF: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Sánchez, M., Parra, G., & Udi, S. (2014). Benchmarking de la sustentabilidad de empresas: una propuesta basada en el análisis envolvente de datos. *Trayectorias*. ISSN: 2007-1205, 19-35.
- Sanna, D. (2013). *Comunicación rentable en marketing: seis pasos en la era de las redes sociales*. Buenos Aires, Argentina: MarCom Ediciones. Recuperado el 2018, de https://books.google.com.ec/books?id=5cyNBAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Scheel, C. (2010). *Las TICs: un nuevo modelo de negocios: inserción de la empresa en las economías de red* (Primera ed.). México: Editorial Trillas.
- Smith, A. (2016). *El Benchmarking: La importancia de analizar el mercado*. Obtenido de www.en50minutos.es: https://books.google.com.ec/books?id=LWPyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Spendolini, M. (1994). *Benchmarking*. ISBN 958-04-2746-1. Barcelona: Norma.
- Spiegel, M., & Stephens, L. (2009). *Estadística* (Cuarta ed. ed.). México D.F.: McGraw Hill. Recuperado el 2018
- SUPERCIAS. (2017). *Portal de información Societaria: Directorio de compañías*. Recuperado el 2018, de http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector_societario.zul

- Vásquez, C., & Labarca, N. (2012). Calidad y estandarización como estrategias competitivas en el sector agroalimentario. *Revista Venezolana de Gerencia*. vol. 17, núm 60., 695-708.
- Velasco, J. (2013). *Gestion de la logística en la empresa*. Madrid: Ediciones Piramide.
- Viedma, J. (2015). *Benchmarking Estrategico Global*. Obtenido de <http://www.civ.cl/academico/Rodrigo/Benchmarking.pdf>
- Zhu, J. (2013). *Quantitative Models for Performance Evaluation and Benchmarking: Data Envelopment Analysis with Spreadsheets*. New York: Springer Science & Business Media.

9. ANEXOS

Anexo 1. Entrevista



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE MARKETING Y GESTIÓN DE NEGOCIOS



ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE CONCESIONARIOS

Objetivo: Recopilar información que permita identificar los factores críticos de éxito a comparar mediante Benchmarking para elevar la competitividad en Automotores Villena

Datos Informativos

Nombre del Concesionario: _____

Función o Cargo del Entrevistado: _____

Cuestionario

1. ¿Cómo miden la satisfacción del cliente?

2. La empresa realiza algún tipo de estrategias de Marketing?

3. ¿El personal profesional cumple con las competencias requeridas por la empresa?

4. ¿Qué prácticas de gestión de ventas considera deficientes?

5. ¿La empresa aplica algún tipo de Benchmarking?

6. ¿Qué problemas específicos han enfrentado en el financiamiento?

7. ¿El abastecimiento del parque automotor se basa en la demanda del cliente?

8. ¿Qué aspectos de la empresa la hacen competitiva?

Gracias



ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y ASESORES COMERCIALES DE CONCESIONARIOS DE AMBATO

Objetivo: Recopilar información que permita identificar los factores críticos de éxito a comparar mediante Benchmarking para elevar la competitividad de Automotores Villena

Instructivo: Lea detenidamente antes de contestar. Marcar con una X la alternativa seleccionada. Se solicita contestar el cuestionario con toda la seriedad.

Bloque 1. Datos Informativos																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
Género					Edad					Nivel de Educación					Tiempo que labora																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
Masculino	<input type="checkbox"/>	18 a 25 años	<input type="checkbox"/>	Primaria	<input type="checkbox"/>	1 a 5 años	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>	26 a 35 años	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	5 a 10 años	<input type="checkbox"/>	36 a 45 años	<input type="checkbox"/>	Superior	<input type="checkbox"/>	10 a 15 años	<input type="checkbox"/>			Más de 45	<input type="checkbox"/>			más de 15 años	<input type="checkbox"/>															Bloque 2. Comparación de Productos																				1. ¿Qué empresas automotrices considera ud. un modelo de gestión? Califique del 1 al 5, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante.																				ASSA					A. Carlos Larrea					Ambacar					Ecuat. Motores					Centralcar					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																										2. ¿La empresa aplica algún tipo de políticas de venta?																				Nunca					Rara Vez					A Veces					Frecuentemente					Siempre					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					3. ¿Considera ud. Que los índices de venta son evaluados oportunamente?																				Nunca					Rara Vez					A Veces					Frecuentemente					Siempre					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					Bloque 3. Procesos de la Empresa																				4. ¿Se ha proyectado niveles de desempeño futuro (visión)?																				Nunca					Rara Vez					A Veces					Frecuentemente					Siempre					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					5. ¿Cómo empleado, añade valor agregado a sus funciones?																				Nunca					Rara Vez					A Veces					Frecuentemente					Siempre					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					6. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?																				Nunca					Rara Vez					A Veces					Frecuentemente					Siempre					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>				
		Más de 45	<input type="checkbox"/>			más de 15 años	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
Bloque 2. Comparación de Productos																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
1. ¿Qué empresas automotrices considera ud. un modelo de gestión? Califique del 1 al 5, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
ASSA					A. Carlos Larrea					Ambacar					Ecuat. Motores					Centralcar																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
2. ¿La empresa aplica algún tipo de políticas de venta?																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
Nunca					Rara Vez					A Veces					Frecuentemente					Siempre																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
3. ¿Considera ud. Que los índices de venta son evaluados oportunamente?																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
Nunca					Rara Vez					A Veces					Frecuentemente					Siempre																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
Bloque 3. Procesos de la Empresa																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
4. ¿Se ha proyectado niveles de desempeño futuro (visión)?																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
Nunca					Rara Vez					A Veces					Frecuentemente					Siempre																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
5. ¿Cómo empleado, añade valor agregado a sus funciones?																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
Nunca					Rara Vez					A Veces					Frecuentemente					Siempre																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
6. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
Nunca					Rara Vez					A Veces					Frecuentemente					Siempre																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												

Bloque 4. Competidores					Nunca	Rara	A veces	Frecuent	Siempre															
7. ¿Se han establecido servicios post venta para garantizar la continuidad de atención del cliente?																								
8. ¿Las promociones aplicadas han logrado captar nuevos clientes?																								
9. ¿Considera ud. a las opciones de pago una fortaleza empresarial?																								
Bloque 5. Capacidad Organizativa																								
10. ¿La empresa planifica la negociación con sus proveedores?																								
11. ¿Se respeta la estructura organizacional de la empresa?																								
12. ¿Facilita a sus clientes el trámite legal oportuno?																								
13. ¿La empresa ha establecido alianzas estratégicas con industrias de apoyo?																								
Bloque 6. Posición Consolidada																								
14. ¿Conoce datos actualizados de estudios del mercado automotriz?																								
15. ¿Existe flexibilidad en los precios de venta?																								
16. ¿La empresa ha participado en exhibiciones nacionales?																								
17. ¿Aplica algún tipo de estrategias para fidelizar a sus clientes?																								
Bloque 7. Entorno Socio Económico																								
18. ¿Cuál es el patrón de consumo de la empresa?																								
Automóviles		Camionetas		SUV	Camiones		Buses																	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>															
19. ¿La empresa cumple con las exigencias de los clientes cuando solicitan un vehículo específico?																								
Nunca					Rara Vez					A Veces					Frecuentemente					Siempre				
<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>				
20. ¿Brinda alternativas para cubrir la necesidad de sus clientes?																								
Nunca					Rara Vez					A Veces					Frecuentemente					Siempre				
<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3. Vaciado de datos para SPSS

GÉNERO	EDAD	EDUC	TIEM_LAB	Pregunta 1	Subpregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Promedio	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20	Promedio
1	28	3	3	1	5	3	2	2	3	1	3	3	4	2,70	3	2	4	5	3	4	1	5	2	5	5	3,55
1	31	2	6	1	4	2	2	2	3	1	3	2	4	2,40	3	3	3	5	3	4	1	4	4	4	5	3,55
1	35	3	9	1	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4,00	5	3	3	3	5	4	5	5	1	4	5	3,91
1	52	2	18	2	3	2	3	2	3	1	4	2	5	2,70	4	2	5	5	2	4	1	5	4	5	4	3,73
1	37	3	12	2	5	4	5	4	3	3	5	4	3	3,80	4	3	3	4	5	5	5	5	2	4	5	4,09
1	31	2	15	1	4	2	2	2	3	1	3	3	4	2,50	3	2	4	5	3	3	1	3	2	5	4	3,18
1	28	3	3	1	5	3	2	2	3	1	3	3	4	2,70	3	3	4	5	3	4	1	5	2	5	5	3,64
1	31	2	6	2	4	2	2	2	3	1	3	2	4	2,50	3	3	3	5	3	4	1	4	4	4	5	3,55
1	34	3	9	1	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4,00	5	2	3	3	5	4	5	5	1	4	5	3,82
1	54	2	18	1	3	2	3	2	3	1	4	2	5	2,60	4	3	5	5	2	4	1	5	4	5	4	3,82
1	37	3	12	2	5	4	5	4	3	3	5	4	3	3,80	4	3	3	4	5	5	5	5	2	4	5	4,09
1	31	2	15	1	4	2	2	2	3	1	3	3	4	2,50	3	2	4	5	3	3	1	3	2	5	4	3,18
1	28	3	3	1	5	3	2	2	3	1	3	3	4	2,70	3	3	4	5	3	4	1	5	2	5	5	3,64
1	31	2	6	2	4	2	2	2	3	1	3	2	4	2,50	3	3	3	5	3	4	1	4	4	4	5	3,55
1	34	3	9	1	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4,00	5	2	3	3	5	4	5	5	1	4	5	3,82
1	52	2	18	2	3	2	3	2	3	1	4	2	5	2,70	4	3	5	5	2	4	1	5	4	5	4	3,82
1	37	3	12	1	5	4	5	4	3	3	5	4	3	3,70	4	2	3	4	5	5	5	5	2	4	5	4,00
1	31	2	15	1	4	2	2	2	3	1	3	3	4	2,50	3	3	4	5	3	3	1	3	2	5	4	3,27
1	28	3	3	2	5	3	2	2	3	1	3	3	4	2,80	3	2	4	5	3	4	1	5	2	5	5	3,55
1	28	2	6	2	4	2	2	2	3	1	3	2	4	2,50	3	3	3	5	3	4	1	4	4	4	5	3,55
1	34	3	9	1	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4,00	5	3	3	3	5	4	5	5	1	4	5	3,91
1	52	2	18	1	3	2	3	2	3	1	4	2	5	2,60	4	3	5	5	2	4	1	5	4	5	4	3,82
1	37	3	12	1	5	4	5	4	3	3	5	4	3	3,70	4	2	3	4	5	5	5	5	2	4	5	4,00
1	31	2	15	2	4	2	2	2	3	1	3	3	4	2,60	3	3	4	5	3	3	1	3	2	5	4	3,27
1	28	3	3	1	5	3	2	2	3	1	3	3	4	2,70	3	3	4	5	3	4	1	5	2	5	5	3,64
1	31	2	6	2	4	2	2	2	3	1	3	2	4	2,50	3	3	3	5	3	4	1	4	4	4	5	3,55
1	34	3	9	1	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4,00	5	2	3	3	5	4	5	5	1	4	5	3,82
1	52	2	18	4	3	2	3	2	3	1	4	2	5	2,90	4	3	5	5	2	4	1	5	4	5	4	3,82
1	37	3	12	2	5	4	5	4	3	3	5	4	3	3,80	4	3	3	4	5	5	5	5	2	4	5	4,09
1	31	2	15	1	4	2	2	2	3	1	3	3	4	2,50	3	3	4	5	3	3	1	3	2	5	4	3,27
1	28	3	3	1	5	3	2	2	3	1	3	3	4	2,70	3	2	4	5	3	4	1	5	2	5	5	3,55
1	31	2	6	2	4	2	2	2	3	1	3	2	4	2,50	3	3	3	5	3	4	1	4	4	4	5	3,55
1	34	3	9	1	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4,00	5	3	3	3	5	4	5	5	1	4	5	3,91
1	52	2	18	4	3	2	3	2	3	1	4	2	5	2,90	4	3	5	5	2	4	1	5	4	5	4	3,82
1	37	3	12	2	5	4	5	4	3	3	5	4	3	3,80	4	2	3	4	5	5	5	5	2	4	5	4,00
1	30	2	15	1	4	2	2	2	3	1	3	3	4	2,50	3	3	4	5	3	3	1	3	2	5	4	3,27
1	28	3	3	1	5	3	2	2	3	1	3	3	4	2,70	3	3	4	5	3	4	1	5	2	5	5	3,64
1	31	2	6	2	4	2	2	2	3	1	3	2	4	2,50	3	2	3	5	3	4	1	4	4	4	5	3,45
1	34	3	9	1	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4,00	5	3	3	3	5	4	5	5	1	4	5	3,91
1	52	2	18	1	3	2	3	2	3	1	4	2	5	2,60	4	2	5	5	2	4	1	5	4	5	4	3,73
1	37	3	12	2	5	4	5	4	3	3	5	4	3	3,80	4	2	3	4	5	5	5	5	2	4	5	4,00
1	31	2	15	1	4	2	2	2	3	1	3	3	4	2,50	3	2	4	5	3	3	1	3	2	5	4	3,18
1	29	3	3	1	5	3	2	2	3	1	3	3	4	2,70	3	3	4	5	3	4	1	5	2	5	5	3,64

1	28	3	3	1	5	3	2	2	3	1	3	3	4	2,70	3	2	4	5	3	4	1	5	2	5	5	3,55
1	31	2	6	2	4	2	2	2	3	1	3	2	4	2,50	3	3	3	5	3	4	1	4	4	4	5	3,55
1	34	3	9	1	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4,00	5	3	3	3	5	4	5	5	1	4	5	3,91
1	52	2	18	2	3	2	3	2	3	1	4	2	5	2,70	4	3	5	5	2	4	1	5	4	5	4	3,82
1	37	3	12	2	5	4	5	4	3	3	5	4	3	3,80	4	3	3	4	4	5	5	5	2	4	5	4,00
1	31	2	15	1	4	2	2	2	3	1	3	3	4	2,50	3	2	4	5	3	3	1	3	2	5	4	3,18
1	28	3	3	1	5	3	2	2	3	1	3	3	4	2,70	3	2	4	5	3	4	1	5	2	5	5	3,55
1	31	2	6	2	4	2	2	2	3	1	3	2	4	2,50	3	3	3	5	3	4	1	4	4	4	5	3,55
1	34	3	9	1	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4,00	5	3	3	3	4	4	5	5	1	4	5	3,82
1	52	2	18	1	3	2	3	2	3	1	4	2	5	2,60	4	3	5	5	3	4	1	5	4	5	4	3,91
1	37	3	12	2	5	4	5	4	3	3	5	4	3	3,80	4	3	3	4	5	5	5	5	2	4	5	4,09
1	31	2	15	1	4	2	2	2	3	1	3	3	4	2,50	3	2	4	5	3	3	1	3	2	5	4	3,18
1	28	3	3	1	5	3	2	2	3	1	3	3	4	2,70	3	2	4	5	3	4	1	5	2	5	5	3,55
1	31	2	6	2	4	2	2	2	3	1	3	2	4	2,50	3	3	3	5	4	4	1	4	4	4	5	3,64
1	34	3	9	1	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4,00	5	3	3	3	5	4	5	5	1	4	5	3,91
2	26	3	7	2	4	3	3	3	3	1	3	2	5	2,90	3	3	5	4	2	4	1	4	2	5	5	3,45
2	27	3	4	1	5	2	3	3	2	2	3	3	4	2,80	2	2	5	4	3	4	1	4	4	4	4	3,36
2	28	2	10	1	4	1	2	2	2	2	3	2	4	2,30	3	2	4	4	3	3	1	3	4	3	4	3,09
2	30	3	1	2	5	2	2	2	2	1	3	2	4	2,50	3	3	3	4	2	4	1	3	4	4	3	3,09
2	28	3	6	1	5	2	2	3	2	2	3	2	4	2,60	3	2	3	5	4	3	1	3	2	4	4	3,09
2	38	3	8	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	2,50	3	3	4	4	2	4	1	4	2	3	5	3,18
2	45	2	18	2	5	4	2	3	3	1	4	4	4	3,20	5	2	5	5	3	4	1	5	4	5	5	4,00
2	51	2	18	2	4	3	2	3	3	1	3	3	4	2,80	2	2	5	5	4	4	1	5	2	4	5	3,55
2	26	3	7	2	4	3	3	3	3	1	3	2	5	2,90	3	3	5	4	2	4	1	4	2	5	5	3,45
2	27	3	4	1	5	2	3	3	2	2	3	3	4	2,80	2	2	5	4	3	4	1	4	4	4	4	3,36
2	28	2	10	1	4	3	2	2	2	2	3	2	4	2,50	3	2	4	4	3	3	1	3	4	3	4	3,09
2	28	3	1	2	5	2	2	2	2	1	3	2	4	2,50	3	3	3	4	2	4	1	3	4	4	3	3,09
2	28	3	6	1	5	4	2	3	2	2	3	2	4	2,80	3	2	3	5	4	3	1	3	2	4	4	3,09
2	28	3	6	1	5	2	2	3	2	2	3	2	4	2,60	3	3	3	5	4	3	1	3	2	4	4	3,18
2	38	3	8	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	2,50	3	2	4	4	2	4	1	4	2	3	5	3,09
2	45	2	18	2	5	4	2	3	3	1	4	4	4	3,20	5	3	5	5	3	4	1	5	4	5	5	4,09
2	51	2	18	2	4	3	2	3	3	1	3	3	4	2,80	2	2	5	5	4	4	1	5	2	4	5	3,55
2	26	3	7	2	4	3	3	3	3	1	3	2	5	2,90	3	2	5	4	2	4	1	4	2	5	5	3,36
2	27	3	4	1	5	3	3	3	2	2	3	3	4	2,90	2	3	5	4	3	4	1	4	4	4	4	3,45
2	28	2	10	1	4	4	2	2	2	2	3	2	4	2,60	3	2	4	4	3	3	1	3	4	3	4	3,09
2	28	3	1	2	5	2	2	2	2	1	3	2	4	2,50	3	2	3	4	4	4	1	3	4	4	3	3,18
2	28	3	6	1	5	2	2	3	2	2	3	2	4	2,60	3	3	3	5	4	3	1	3	2	4	4	3,18
2	38	3	8	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	2,50	3	2	4	4	2	4	1	4	2	3	5	3,09
2	48	2	18	2	5	4	2	3	3	1	4	4	4	3,20	5	3	5	5	3	4	1	5	4	5	5	4,09
2	51	2	18	2	4	3	2	3	3	1	3	3	4	2,80	2	2	5	5	4	4	1	5	2	4	5	3,55
2	26	3	7	2	4	3	3	3	3	1	3	2	5	2,90	3	2	5	4	2	4	1	4	2	5	5	3,36
2	27	3	4	1	5	3	3	3	2	2	3	3	4	2,90	2	3	5	4	3	4	1	4	4	4	4	3,45
2	28	2	10	1	4	4	2	2	2	2	3	2	4	2,60	3	2	4	4	2	3	1	3	4	3	4	3,00
2	28	3	1	2	5	2	2	2	2	1	3	2	4	2,50	3	2	3	4	3	4	1	3	4	4	3	3,09
2	28	3	6	1	5	2	2	3	2	2	3	2	4	2,60	3	3	3	5	4	3	1	3	2	4	4	3,18
2	38	3	8	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	2,50	3	2	4	4	2	4	1	4	2	3	5	3,09
2	45	2	18	2	5	4	2	3	3	1	4	4	4	3,20	5	3	5	5	3	4	1	5	4	5	5	4,09
2	55	2	18	2	4	3	2	3	3	1	3	3	4	2,80	2	2	5	5	4	4	1	5	2	4	5	3,55
2	26	3	7	2	4	3	3	3	3	1	3	2	5	2,90	3	2	5	4	2	4	1	4	2	5	5	3,36

2	27	3	4	1	5	3	3	3	2	2	3	3	4	2,90	2	3	5	4	3	4	1	4	4	4	4	3,45
2	28	2	10	1	4	4	2	2	2	2	3	2	4	2,60	3	2	4	4	2	3	1	3	4	3	4	3,00
2	28	3	1	2	5	2	2	2	2	1	3	2	4	2,50	3	2	3	4	3	4	1	3	4	4	3	3,09
2	28	3	6	1	5	2	2	3	2	2	3	2	4	2,60	3	3	3	5	4	3	1	3	2	4	4	3,18
2	38	3	8	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	2,50	3	2	4	4	2	4	1	4	2	3	5	3,09
2	45	2	18	2	5	4	2	3	3	1	4	4	4	3,20	5	3	5	5	3	4	1	5	4	5	5	4,09
2	51	2	18	2	4	3	2	3	3	1	3	3	4	2,80	2	2	5	5	4	4	1	5	2	4	5	3,55
2	26	3	7	2	4	3	3	3	3	1	3	2	5	2,90	3	2	5	4	2	4	1	4	2	5	5	3,36
2	27	3	4	1	5	2	3	3	2	2	3	3	4	2,80	2	3	5	4	3	4	1	4	4	4	4	3,45
2	28	2	10	1	4	3	2	2	2	2	3	2	4	2,50	3	2	4	4	2	3	1	3	4	3	4	3,00
2	28	3	1	2	5	4	2	2	2	1	3	2	4	2,70	3	2	3	4	2	4	1	3	4	4	3	3,00
2	29	3	6	1	5	2	2	3	2	2	3	2	4	2,60	3	3	3	5	4	3	1	3	2	4	4	3,18
2	38	3	8	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	2,50	3	2	4	4	2	4	1	4	2	3	5	3,09
2	45	2	18	2	5	4	2	3	3	1	4	4	4	3,20	5	3	5	5	3	4	1	5	4	5	5	4,09
2	51	2	18	2	4	3	2	3	3	1	3	3	4	2,80	2	2	5	5	4	4	1	5	2	4	5	3,55
2	26	3	7	2	4	3	3	3	3	1	3	2	5	2,90	3	2	5	4	2	4	1	4	2	5	5	3,36
2	27	3	4	1	5	2	3	3	2	2	3	3	4	2,80	2	3	5	4	3	4	1	4	4	4	4	3,45
2	28	2	10	1	4	3	2	2	2	2	3	2	4	2,50	3	2	4	4	2	3	1	3	4	3	4	3,00
2	28	3	1	2	5	4	2	2	2	1	3	2	4	2,70	3	2	3	4	2	4	1	3	4	4	3	3,00
2	28	3	6	1	5	2	2	3	2	2	3	2	4	2,60	3	3	3	5	4	3	1	3	2	4	4	3,18
2	38	3	8	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	2,50	3	2	4	4	2	4	1	4	2	3	5	3,09
2	45	2	18	2	5	4	2	3	3	1	4	4	4	3,20	5	3	5	5	3	4	1	5	4	5	5	4,09
2	51	2	18	2	4	3	2	3	3	1	3	3	4	2,80	2	2	5	5	4	4	1	5	2	4	5	3,55
2	26	3	7	2	4	3	3	3	3	1	3	2	5	2,90	3	2	5	4	2	4	1	4	2	5	5	3,36
2	27	3	4	1	5	2	3	3	2	2	3	3	4	2,80	2	3	5	4	3	4	1	4	4	4	4	3,45
2	28	2	10	1	4	4	2	2	2	2	3	2	4	2,60	3	2	4	4	3	3	1	3	4	3	4	3,00
2	28	3	1	2	5	2	2	2	2	1	3	2	4	2,50	3	2	3	4	4	4	1	3	4	4	3	3,18
2	28	3	6	1	5	2	2	3	2	2	3	2	4	2,60	3	3	3	5	4	3	1	3	2	4	4	3,18
2	39	3	8	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	2,50	3	2	4	4	2	4	1	4	2	3	5	3,09
2	45	2	18	2	5	4	2	3	3	1	4	4	4	3,20	5	3	5	5	3	4	1	5	4	5	5	4,09
2	51	2	18	2	4	3	2	3	3	1	3	3	4	2,80	2	2	5	5	4	4	1	5	2	4	5	3,55
2	26	3	7	2	4	3	3	3	3	1	3	2	5	2,90	3	2	5	4	2	4	1	4	2	5	5	3,36
2	27	3	4	1	5	3	3	3	2	2	3	3	4	2,90	2	3	5	4	3	4	1	4	4	4	4	3,45
2	28	2	10	1	4	4	2	2	2	2	3	2	4	2,60	3	2	4	4	3	3	1	3	4	3	4	3,00
2	28	3	1	2	5	2	2	2	2	1	3	2	4	2,50	3	2	3	4	4	4	1	3	4	4	3	3,18
2	28	3	6	1	5	2	2	3	2	2	3	2	4	2,60	3	3	3	5	4	3	1	3	2	4	4	3,18
2	38	3	8	2	4	2	2	3	2	2	3	2	3	2,50	3	2	4	4	2	4	1	4	2	3	5	3,09
2	45	2	18	2	5	4	2	3	3	1	4	4	4	3,20	5	3	5	5	3	4	1	5	4	5	5	4,09
2	51	2	18	2	4	3	2	3	3	1	3	3	4	2,80	2	2	5	5	4	4	1	5	2	4	5	3,55
2	26	3	7	2	4	3	3	3	3	1	3	2	5	2,90	3	2	5	4	2	4	1	4	2	5	5	3,36
2	27	3	4	1	5	2	3	3	2	2	3	3	4	2,80	2	3	5	4	3	4	1	4	4	4	4	3,45
2	29	2	10	1	4	3	2	2	2	2	3	2	4	2,50	3	2	4	4	2	3	1	3	4	3	4	3,00
PROMEDIOS				1,54	4,43	2,84	2,68	2,79	2,75	1,58	3,45	2,73	4,01	2,88	3,31	2,43	3,98	4,43	3,17	3,87	1,62	4,17	2,77	4,23	4,52	3,50