



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES EN TIEMPO DE
CRISIS PARA LOS PROCESOS DEL
DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LA
EMPRESA CHARCU XPRESS SERVICE C.A**

Autores:

Rangel Gustavo

Ríos Ronald

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego

Telefono: (0241) 8714240 (máster) – Fax: (0241) 8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES EN TIEMPO DE CRISIS PARA LOS
PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LA EMPRESA
CHARCU XPRESS SERVICE C.A**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al grado de Licenciada
en Administración de Empresas.

Autores: Rangel Gustavo

Ríos Ronald

Tutor: Licdo. José Pérez.

San Diego, Agosto 2018

DEDICATORIA

El esfuerzo y dedicación a lo largo de mi carrera universitaria hoy reflejado en este trabajo me gustaría dedicarlo a las siguientes personas:

En primer lugar a Dios por siempre guiar mi camino y darme la fortaleza para afrontar los obstáculos y salir adelante con mis objetivos.

A mis padres Miguel Ángel y Gossy, a mi hermana Renata, mi sobrino Jorge Ignacio, mis abuelos Jesús Manuel y Gossy, Luis Enrique y Cristina, y en especial a mi tío Gustavo Enrique.

Gustavo Rangel

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi madre Estela por darme la vida y ser la persona que me ha acompañado durante todo mi trayecto estudiantil mañana tras mañana y día tras día.

A mi padre Alberto por ser un hombre ejemplar que a pesar de las dificultades sale adelante y me guía con sus mejores consejos.

A mi hermana Viviana quien es un ejemplo a seguir por su trayectoria profesional y quien siempre se ha preocupado por mis estudios y me ha apoyado.

Ronald Ríos

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primero a Dios, por darme la fuerza, sabiduría, constancia y paciencia necesarias para afrontar el reto de estudiar una carrera universitaria logrando culminarla con éxito, a mis padres por su apoyo incondicional durante toda esta etapa.

A mi compañero de tesis y gran amigo Ronald con quien he trabajado en equipo a lo largo de la carrera y una vez más en este momento tan importante para ambos.

A mi tutor y profesor José Gregorio Pérez por brindarme su amistad, enseñanzas y conocimientos durante la carrera.

A la UJAP por ser mi casa de estudios, y a todas las personas que fueron parte de este camino lleno de aprendizajes, conocimientos, amistad, altos y bajos, pero sobre todo de felicidad, a ustedes... ¡**Gracias!**

Gustavo Rangel

AGRADECIMIENTOS

Agradezco especialmente a Dios, por darme la vida y protección continua.

A mis padres por apoyarme durante todo este trayecto, a mi hermana por su incondicionalidad y apoyo.

A mi cámara Gustavo quien desde el principio de la carrera me brindó su amistad y con quien he trabajado en equipo y tengo el placer de realizar este trabajo de grado.

A una gran amiga que sin sus consejos no habría dado el paso de comenzar esta carrera.

A mi tutor José Gregorio Pérez quien es un excelente profesor dictando sus materias y quien se convirtió en un amigo y por último a este casa de estudio que brindó gratos recuerdos y bonitas amistades, **¡Gracias!**

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	pp
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	v
INDICE GENERAL.....	vii
LISTA DE CUADROS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Formulación del Problema.....	6
Objetivos de la Investigación.....	6
Justificación de la Investigación.....	7
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	9
Bases Teóricas.....	13
Definición de Términos Básicos.....	29
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	
Tipo y Diseño de la Investigación.....	31
Fases de la Investigación.....	33
Fase I.....	33
Fase II.....	37
Fase III.....	37
CAPITULO IV. RESULTADOS	
Presentación de los resultados.....	39
Resultados fase I.....	39
Resultados Fase II.....	52

Resultados Fase III.....	53
 CAPITULO V. LA PROPUESTA	
Presentación de la propuesta.....	54
Objetivos de la propuesta.....	54
Justificación de la propuesta.....	55
Factibilidad de la propuesta.....	56
Desarrollo de la propuesta.....	58
 CONCLUSIONES.....	 68
RECOMENDACIONES.....	70
REFERENCIAS.....	71
ANEXOS.....	73
A. Modelo de la encuesta aplicada a los trabajadores.....	74
B. Validación del instrumento.....	78

LISTA DE CUADROS

Cuadros		pp
1	Cuadro nº1. Misión y visión del departamento.....	40
2	Cuadro nº2. Funciones del área de ventas.....	41
3	Cuadro nº3. Autoridad y responsabilidad.....	42
4	Cuadro nº4. Recurso humano.....	43
5	Cuadro nº5. Planes de capacitación.....	44
6	Cuadro nº6. Salario y beneficios laborales.....	45
7	Cuadro nº7. Condiciones laborales.....	46
8	Cuadro nº8. Recompensas.....	47
9	Cuadro nº9. Situación económica.....	48
10	Cuadro nº10. Crecimiento y productividad.....	49
11	Cuadro nº11. Disminución de las ventas.....	50
12	Cuadro nº12. Implementación de estrategias gerenciales.....	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos	pp
1 Grafico nº1. Misión y visión del departamento.....	40
2 Grafico nº2. Funciones del área de ventas.....	41
3 Grafico nº3. Autoridad y responsabilidad.....	42
4 Grafico nº4. Recurso humano.....	43
5 Grafico nº5. Planes de capacitación.....	44
6 Grafico nº6. Salario y beneficios laborales.....	45
7 Grafico nº7. Condiciones laborales.....	46
8 Grafico nº8. Recompensas.....	47
9 Grafico nº9. Situación económica.....	48
10 Grafico nº10. Crecimiento y productividad.....	49
11 Grafico nº11. Disminución de las ventas.....	50
12 Grafico nº12. Implementación de estrategias gerenciales.....	51



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESTRATEGIAS GERENCIALES EN TIEMPO DE CRISIS PARA LOS
PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LA EMPRESA
CHARCU XPRESS SERVICE C.A**

Autores: Rangel Gustavo
Ríos Ronald
Fecha: Agosto 2018

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tiene como objetivo general proponer estrategias gerenciales en tiempo de crisis para los procesos del departamento de ventas en la empresa Charcu Xpress Service C.A ubicada en Valencia estado Carabobo. Metodológicamente el estudio actual está basado en una investigación descriptiva, de campo ya que permitió recolectar la información directamente de la realidad, asimismo la investigación está apoyada en un proyecto factible, ya que a través de la misma se presenta una propuesta como alternativa de solución a una problemática existente en la empresa objeto de estudio. Con respecto a la población la misma está constituida por seis (6) trabajadores. Entre las técnicas de recolección de datos utilizadas se encuentran la observación directa y la encuesta en modalidad de cuestionario, el mismo estará estructurado por catorce (14) ítem de preguntas cerradas de tipo dicotómicas. Los datos obtenidos de tales instrumentos serán analizados a través de la matriz FODA, con la finalidad de conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, por lo que dichas debilidades y amenazas será la base elaborar la propuesta de estrategias que se adapte a las necesidades de las mismas y las cuales permitieron darle validez y confiabilidad a la investigación.

Palabras Claves: Estrategias gerenciales, Tiempo de crisis, Procesos, departamento de ventas.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las necesidades del país exigen cambios de direcciones gerenciales en los diferentes niveles de las empresas, sobre todo en tiempos de crisis e incertidumbre, para mayor coherencia entre los objetivos gerencial de las empresas venezolanas, las cuales se han visto afectada por la crisis económica, política y social que a traviesa el país y que pone en riesgo la operatividad de las mismas. En este contexto, se puede mencionar que el reto que deben asumir las pequeñas y medianas empresas, en el marco de la dinámica de cambios en el cual se desenvuelven, está direccionado a diseñar estrategias que propendan a la búsqueda de rentabilidad y sostenibilidad en el mercado.

En tal sentido, dentro de las organizaciones empresariales se hace necesario que las personas que dirigen el proceso gerencial pongan énfasis en las necesidades y realidades del entorno actual. Por esta razón, toda aquella organización con anhelo de sobrevivir debe contar con estrategias gerenciales que logren la supervivencia en el mercado. Al respecto, Valdivieso (1990:62), señala que la gerencia estratégica no significa predecir el ambiente, pues ello sería imposible en un medio como el nuestro. Se trata de realizar un análisis formal del entorno para definir escenarios, formular líneas de acción para cada uno, y tomar previsiones para una adecuada ejecución.

Considerando lo antes expuesto, es importante acotar que en el estado Carabobo se encuentra la empresa Charcu Xpress Service C.A, el cual actualmente presenta una serie de problemáticas que afecta la operatividad de la misma. Por tal motivo el objetivo de la presente investigación es la propuesta de estrategias gerenciales que solventen las debilidades existentes en la misma y que logren el cumplimiento de los objetivos y por ende la continuidad de sus operaciones.

En tal sentido, es conveniente acotar que el estudio actual está constituido por cinco (5) capítulos distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I, el cual comprende el planteamiento del problema, seguidamente se describen el objetivo general y los específicos de la investigación para concluir este capítulo con la justificación o importancia de la investigación.

Posteriormente, se procede con el Capítulo II o marco teórico, el cual presenta los antecedentes de investigaciones previas relacionadas de manera directa con la misma, las bases teóricas que sustentan el tema planteado, además, se exponen la definición de algunos términos básicos para mayor comprensión del lector.

Luego el Capítulo III: establece el ámbito metodológico en que se circunscribe el proceso de indagación, definiendo de modo preciso el tipo de investigación mediante la cual es abordado el tema, su diseño y las fases metodológicas donde se describe la población y muestra seleccionada para el estudio, las técnicas e instrumento de recolección de información, la validez y confiabilidad de los instrumentos.

Para continuar, en el Capítulo IV, en donde se presenta los resultados de la investigación. Posteriormente el Capítulo V muestra la propuesta como alternativa de solución a la problemática planteada y para finalizar se incluyen las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos pertinentes al estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

El sector de la pequeña y mediana empresa se ha considerado como eje impulsor del crecimiento económico nacional, por su capacidad de generar empleos y además por conformar un eslabón fundamental en la cadena de producción, participando como proveedora de grandes empresas y a su vez como canal de distribución. Sin embargo, este sector se encuentra involucrado en una dinámica de cambios constantes en el entorno nacional y global, donde se imponen por una parte la globalización de los mercados y las tecnologías de información y comunicación (TIC's), y por la otra, la atención al impacto, económico, social y ambiental de sus actividades. Esta situación demanda de los gerentes de la Pymes una gestión caracterizada por su capacidad de respuesta, rapidez, innovación, flexibilidad, además de la inclusión de la dimensión territorial en el diseño de estrategias, con el objeto de lograr el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

En este sentido, es importante destacar que las organizaciones requieren de gerentes competentes para enfrentar los diferentes problemas que afectan su funcionamiento y por ende, el cumplimiento de los objetivos que se han trazado alcanzar. Es por ello, que la gerencia tiene la responsabilidad del éxito o fracaso de una empresa y es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigue un objetivo, la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo y ejecutar de manera continuada todas o alguna de

las cuatro funciones básicas del proceso administrativo: el planeamiento, la organización, la dirección y el control.

En relación con esta temática, Guevara y Aquino (2006; 4) define a la gerencia “como el arte de manejar recursos y orientarlos al logro de objetivos”. Es por ello que los gerentes deben ejecutar estrategias, para lograr o crear condiciones adecuadas mediante las decisiones en el momento de realizar el trabajo, por esta razón a los gerentes les corresponde asegurar el funcionamiento de sus organizaciones, donde la gerencia estratégica juega un papel primordial para jerarquizar las necesidades y tratar de alcanzar los fines de la organización a través del desarrollo de un sistema de funciones gerenciales. En este sentido, Bruce (2008), destaca que:

Las estrategias gerenciales son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique. Formular la estrategia gerencial de una institución, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes (p.86).

Debido a lo antes expuesto, es importante acotar la importancia que tiene la implementación de estrategias gerenciales en las empresas y más en un entorno cada vez más complejo y cambiante donde se hace necesario que los gerentes focalicen los esfuerzos en lo que realmente aporta valor y permita la permeancia en el mercado. Para ello, es imprescindible establecer los mecanismos adecuados para asegurar la alineación de los recursos con los objetivos de la empresa y el contar con estrategias de gestión más efectiva que ofrezca información oportuna y relevante sobre los resultados de la gestión.

En este contexto, es relevante acotar que las empresas venezolanas no escapan de esta realidad, puesto que actualmente el país atraviesa una crisis económica, política y social que inciden de manera negativa en la operatividad de las mismas. Las compañías

se ven obligadas cada vez más a reinventarse a sí mismas, por parte y en su totalidad, para lograr el crecimiento. En tal sentido Francés (2006; 66), expone que “la capacidad para adaptar las actividades de la empresa a un entorno de crisis, a menudo impredecible, es uno de los factores de éxito más importante para los gerentes en la Venezuela de hoy”. Por lo tanto, las empresas venezolanas se ven obligadas a conformar un nuevo tejido organizacional que propenda al diseño e implantación de estrategias gerenciales que contribuyan a dinamizar los procesos de desarrollo, para lo cual deben asumir mecanismos de cooperación que a su vez le permitan incrementar sus ventajas competitivas.

Por consiguiente, en el estado Carabobo se encuentra ubicada la empresa Charcu Xpress Service C.A, dedicada a la venta y distribución de embutidos, lácteos, enlatados, entre otros. Dicha organización está en la búsqueda constante de estrategias y herramientas para lograr la operatividad dentro del mercado venezolano. Sin embargo, la alta inflación, el nulo acceso a materias primas y los controles estatales desmedidos por lo que a traviesa actualmente el país, han afectado el crecimiento y la productividad de la empresa.

En consecuencia, la situación antes descrita ha generado la falta de liquidez y la disminución de las ventas, lo que ha traído como consecuencia la reducción en la nómina de los trabajadores, dificultad para implementar proyectos de inversión, cancelación de la nómina de los empleados debido al aumento constante del salario mínimo decretados por el gobierno asimismo a la empresa se le dificulta el cumplimiento oportuno con las deudas contraídas con los proveedores razón por la cual dichos proveedores se han visto en la necesidad de suspender el abastecimiento hasta que las deudas sean canceladas a su totalidad. Esta situación ha generado la paralización de la empresa por falta de insumos.

A raíz de lo antes expuesto, se hace necesario que la empresa objeto de estudio implemente estrategias gerenciales que logren el aumento de las ventas con el fin de lograr la permanencia en el mercado y la productividad, ya que de continuar con la problemática que atraviesa actualmente corre el riesgo de paralizar su operatividad.

1.1.1. Formulación del problema

Una vez expuesta la problemática se plantea la siguiente interrogante: De qué manera las estrategias gerenciales aplicadas en la empresa Charcu Xpress Service C.A contribuirán a la eficiencia del departamento de ventas?

1.2. Objetivos de la investigación.

1.2.1. Objetivo General.

Proponer estrategias gerenciales en tiempo de crisis para los procesos del departamento de ventas en la empresa Charcu Xpress Service C.A.

1.2.2. Objetivos Específicos.

- Diagnostico de los procesos en el departamento de ventas para lograr la eficiencia en la empresa.
- Determinación de las estrategias gerenciales en tiempo de crisis para alcanzar la efectividad en la organización.
- Diseño de las estrategias gerenciales en tiempo de crisis para los procesos en el departamento de ventas en la empresa Charcu Xpress Service C.A.

1.3. Justificación de la investigación

Hoy en día, ante la grave situación socio-económica que vive el país se plantea repensar las políticas industriales cobrando especial interés el sector de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Por lo tanto, esta situación obliga a la gerencia moderna de dichas instituciones a asumir nuevos retos, los grandes cambios que se suceden en el entorno, hacen que se asuman nuevas estrategias y modelos de gerencia el cual logre la permanencia en el mercado. De tal manera que los cambios que se han experimentado en la sociedad venezolana en los últimos años, han generado que se establezcan nuevas estrategias gerenciales en las instituciones, además de traer consigo nuevos paradigmas en la manera de ejercer la gerencia, como es el caso de la utilización de herramientas estratégicas.

La presente investigación tiene como objetivo la propuesta de estrategias gerenciales los procesos del departamento de ventas en la empresa Charcu Xpress Service C.A, puesto que dicha organización presenta una serie de debilidades que les dificultan la continuidad de sus operaciones. En tal sentido, el estudio actual se justifica, ya que a través de la investigación se analizarán las diversas estrategias gerenciales implementadas en las grandes empresas venezolanas para así buscar las estrategias más eficientes que se adapten a las necesidades de la empresa objeto de estudio. Por lo tanto, la investigación será de gran beneficio para los trabajadores de la empresa, y para la empresa en general, ya que a través de la implementación de dichas estrategias logrará el incremento de las ventas y por ende la continuidad de sus operaciones. Generando esto mejores beneficios económicos para los empleados.

De la misma manera, a nivel metodológico la investigación está fundamentada puesto que cumple con las normas y directrices establecidas para llevar a cabo todos los procedimientos necesarios para poder formular, validar y desarrollar cada uno de

los capítulos dentro de esta investigación, lo que permite dar respuesta a las interrogantes planteadas dentro del proceso investigativo. Asimismo esta investigación se justifica gracias a que el objeto y las circunstancias de estudio forman parte de la razón de ser de la carrera de Administración de Empresas, partiendo de la línea de investigación de gestión emprendedora y de cambio y calidad de servicio en la gestión administrativa, bases fundamentales para el desarrollo del administrador de empresas en el ámbito profesional.

Por otro lado, desde el punto de vista académico, esta investigación representa un aporte bibliográfico a los estudiantes de la carrera de administración de empresas de la Universidad José Antonio Páez, así como otras universidades, sirviendo de referencia a otras investigaciones que en el futuro aborden temas afines, ya que la temática es de gran relevancia, puesto que actualmente surge la necesidad dentro de las empresas de indagar estrategias para la optimización de los procesos llevados a cabo con el fin de mantenerse en el mercado. Además, la presente investigación brinda la oportunidad a los investigadores de poner en práctica los conocimientos adquiridos, permitiéndole su desarrollo tanto profesional, al enfrentarlas con la realidad del campo de trabajo en el área de la administración ofreciéndoles experiencias que contribuyen a su enriquecimiento intelectual y personal como futuro profesionales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Con relación al marco teórico, Toro y Parra (2006:109), expresan: “Es el punto de referencia para tratar el problema de investigación, relacionando aquello que se busca investigar con teorías, textos y autores, experiencias, tratamientos, espacios y normas”. El marco teórico tiene el propósito de mostrar los basamentos de los diferentes conceptos que van a orientar el sentido de la investigación; conformar el conjunto de proposiciones teóricas interrelacionadas, que fundamentan y explican aspectos significativos del tema, y lo sitúan dentro del área específica del conocimiento. En esta sección se exponen los antecedentes, las bases teóricas, las bases legales y la definición de términos.

2.1. Antecedentes de la investigación

Los antecedentes relacionan el problema con las investigaciones anteriores, referidas al mismo tema. De esta forma, el investigador se familiariza y estudia los hallazgos y documentos anteriores que, directa o indirectamente están relacionados con el problema de la investigación planteada, en este caso se consultaron trabajos referentes a normas, procedimientos y lineamientos en el área de cuentas por pagar. Al respecto Arias, (2006), define los antecedentes de una investigación como:

Todos los estudios previos de trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado. Es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan

alguna vinculación con el problema en estudio, por lo que no debe confundirse con la historia del objeto en cuestión. (p. 84).

Por lo tanto, para sustentar teóricamente la investigación se consideraron trabajos anteriores que proporcionaron una base consistente y que se encuentran estrechamente relacionados con la propuesta presentada. A continuación se exponen diferentes investigaciones:

En tal sentido, Álvarez y Delpino (2017), realizaron una investigación titulada **“Herramientas gerenciales que emplean los gerentes de marketing de la industria farmacéutica en Venezuela, para enfrentar los tiempos de crisis e incertidumbre”**. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciadas en Administración de empresas en la Universidad de Carabobo, con el fin de conocer las herramientas que emplean los mismos para enfrentar estos tiempos y generar la propuesta basada en dicha realidad. La investigación metodológicamente se enmarcó dentro de la modalidad de estudio de tipo de campo, utilizando un nivel descriptivo.

Como conclusión, el autor expone que Hoy en día, en los tiempos de crisis e incertidumbres en la industria farmacéutica, con la cantidad de factores problemáticos y cada vez más influyentes para la gestión gerencial ideal, se presentan barreras, competencia, regulación y tecnología, entre otras, por lo que se debe trabajar con elementos como el merchandising, público objetivo, logística, red de ventas, servicio postventa, publicidad, relaciones públicas y nuevas tecnologías, y especialmente la combinación entre ellos y las estrategias de business to business así como business to consumer, las cuales permiten innovar el mercado y estar a tono con los momentos tecnológicos que se viven.

Seguidamente, Flores, Gómez y Sequeda (2015), realizan una investigación, la cual estuvo orientada a proponer un **“Programa de formación corporativa en tiempos de crisis centrado en la gerencia del conocimiento para elevar la competitividad del recurso humano que Labora en la Empresa Calidrat C.A.”**, ubicada en el Municipio Ezequiel Zamora del Estado Aragua.” El tipo de investigación fue de campo, descriptivo de alcance proyectivo.

Como se puede evidenciar la investigación antes citada constituyen precedentes vinculados con la problemática que aquí se aborda y las mismas aportan elementos, tanto teórico para la discusión, como de orden metodológico; por otra parte el común de la problemática observada en las mencionadas investigaciones están relacionadas con las competencias de los Recursos Humanos, los elementos motivacionales y actitudinales para responder a las exigencias del trabajo productivo y muchas de ellas denotan que existe una relación estrecha entre el desarrollo de las competencias laborales o actitudes proactivas para trabajo y las estrategias gerenciales que se aplican en las organizaciones.

Por otra parte, Materano y Villanueva (2015), en su trabajo de grado para optar al título de Contador Público de la Universidad de Carabobo, denominado: **Estrategias gerenciales orientadas a desarrollar la competitividad en la Pymes basado en la tecnología y la innovación (Caso estudio Sector Metalmecánico y Metalúrgico del Estado Carabobo)**, en el cual ellas plantean que éstas empresas han quedado rezagadas e incapaces de competir y participar en los mercados nacionales e internacionales a causa de la falta de preparación para enfrentar las exigencias impuestas por los procesos globalizadores.

Metodológicamente, la investigación estuvo basada en un estudio de campo de tipo descriptivo. El autor concluye acotando que lo importante del planteamiento radica en el aprovechamiento de las estrategias para la creación de una gestión estratégica que

permita desarrollar la competitividad, tomando como punto de partida la tecnología y la innovación que forma parte del aprovechamiento de las oportunidades y de poner en práctica las capacidades internas por medio del apoyo estatal.

De la misma manera, Zapata (2014), realizó una investigación titulada: **“Análisis de las estrategias gerenciales de marketing aplicadas por el hotel Emperador Suite C.A. en la ciudad de Cumaná, estado Sucre”**. Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Oriente para optar al título de Licenciado en Administración. El objetivo de la presente investigación es analizar las estrategias gerenciales de marketing aplicadas por el hotel, el cual pertenece a la categoría 4 estrellas en la ciudad de Cumana.

Metodológicamente, la investigación fue un trabajo de campo, ya que los datos son recabados directamente de la realidad. Con respecto al diseño se apoyó en una investigación descriptiva. En este sentido, la investigación antes descrita es de gran aporte para el estudio actual, puesto que en la misma se da a conocer la importancia de las estrategias gerenciales con el fin de lograr la supervivencia en la crisis económica que atraviesa el país.

Cándelo y Martínez (2014), llevaron a cabo una investigación titulada: **“Estrategias gerenciales en tiempo de crisis para la innovación en las pequeñas y medianas empresas del estado Carabobo: caso de estudio empresa Cosmoca C.A.”** Trabajo de Grado para optar al título de Licenciados en Administración de empresas en la Universidad José Antonio Páez. La investigación planteó como objetivo general interpretar las estrategias gerenciales innovadoras en las PYMES del estado Carabobo que les permita alcanzar, mejorar y sostener una posición competitiva.

El estudio partió de la descripción y análisis de un campo social y un escenario cultural específico, vivenciando en la empresa CONSMOCA, dedicada a la fabricación

de cocinas empotradas. Es una investigación de orientación cualitativa, basada en un estudio de campo tipo descriptivo. El autor llega a la conclusión que, el nuevo paradigma económico que se manifiesta mediante una economía centrada en el uso de la información como recurso estratégico para añadir valor a productos y servicios, está demandando del mundo empresarial nuevas estructuras empresariales y estrategias gerenciales innovadoras, sustentadas en la gestión del conocimiento como el activo más importante dentro de la empresa.

2.2. Bases Teóricas

El objetivo de las bases teóricas es enriquecer el problema mediante un conjunto de conocimientos, los más sólidos y actualizados posibles, de modo que permita orientar la búsqueda de información científica por medio de una conceptualización adecuada de los términos para efectuar este estudio. Balestrini (2001:139), señala que las bases teóricas son: “un conjunto de proposiciones teóricas interrelacionadas, que fundamentan y explican aspectos significativos del tema o problema en estudio y lo sitúan dentro de un área específica del conocimiento”.

Por consiguiente, el presente trabajo de investigación se apoyó en una serie de referencias bibliográficas relacionadas con la temática tratada, a fin de llegar a los resultados obtenidos en la misma, y a su vez facilitaron la orientación requerida en la resolución de la problemática planteada. A continuación, se presentan las bases teóricas que sustentaron la investigación actual, dicha información fue recabada a través de medios bibliográficos y electrónicos.

Teoría Clásica de la Administración

Según, Díaz y Gómez (2016: 11), Fayol es considerado uno de los padres de la Teoría Clásica de la Administración, la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establece catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.

Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra, venta e intercambio.

Funciones Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.

Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.

Funciones Contables: Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.

Funciones Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas. Sin embargo, estas cinco primeras funciones no cumplen con los requisitos de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, esas atribuciones constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración:

1. Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
3. Dirigir: Guiar y orientar al personal.
4. Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
5. Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas. Estos son los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo, y que son localizables en cualquier trabajo de administración en cualquier nivel o área de actividad de la empresa.

Para Fayol, las funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco funciones esenciales. Es necesario no confundirlas con la dirección, porque dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales; la administración no es sino una de las seis funciones, cuyo ritmo es asegurado por la dirección. La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios; Fayol adopta la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. Tales principios por lo tanto, son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

Principios Administrativos de Fayol

Los catorce principios Administrativos de Fayol citados por Díaz y Gómez (2016: 13) se definen como:

1. División de Trabajo: cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
2. Autoridad: los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
3. Disciplina: los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
4. Unidad de Dirección: las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
5. Unidad de Mando: cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
6. Subordinación de interés individual al bien común: en cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. Remuneración: la compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.

8. Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a su subalterna autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
9. Jerarquía: la línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. Orden: los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
11. Equidad: los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
12. Estabilidad del personal: una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
13. Iniciativa: debe darse a las subalternas libertades para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se comentan errores.
14. .Espíritu de equipo: promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

De allí que, esta teoría clásica de la administración brinda gran aporte al estudio en cuestión ya que su objetivo principal consiste en eliminar el desperdicio y las

pérdida, de recursos y tiempo, para ello, determina en forma científica los mejores métodos y técnicas para realizar cualquier tarea. Según Díaz y Gómez (2016:14) Fayol aplica principios que se relacionan con la administración superior, su escuela es la del “proceso administrativo” (conjunto de actividades que hace un administrador y son parte fundamental para obtener información veraz) y se caracterizaba por el “énfasis en la estructura que la organización debería tener para ser eficiente”.

Administración Estratégica

La administración estratégica es un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en un conjunto acoplado de manera apropiada con el ambiente que se desenvuelve. David (1999), define a la administración estratégica como:

El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización. (p.8).

La administración estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo.

Planificación estratégica

De acuerdo con Kotler, P. (1999) la planificación estratégica:

Es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias (p.38).

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. La planificación estratégica como bien lo señala el autor antes citados en los párrafos anteriores es una herramienta que le permite a la empresa organizar y concretar los objetivos propuestos, gracias a la adecuada selección de estrategias y la toma de decisiones acertadas, a través de la evaluación de todas las áreas de la empresa, el análisis de las necesidades de los clientes, la minuciosa indagación de los aspectos internos negativos y positivos que presenta la organización y el análisis de las oportunidades y debilidades con las que esta pueda enfrentarse.

En tal sentido, todas las entidades y organizaciones, y por supuesto las empresas, se ven sometidas hoy en día a los cambios permanentes en su entorno, en sus objetivos, en su forma de actuar, en sus expectativas, en la disponibilidad de recursos, teniendo como herramienta para alcanzar sus propósitos y objetivos a través de la planificación.

Para Ander-Egg, en la planificación estratégica, lo que interesa de manera particular, es la direccionalidad del proceso (mantener el arco direccional para alcanzar determinadas metas y objetivos) y ajustar tanto cuanto sea necesario, y según la intervención de los diferentes actores sociales, la trayectoria del proceso de planificación en su realización concreta. De este modo, el diagnóstico inicial que

implica el proceso, que considera tanto factores internos (de la organización) como externos (ambiente en el que se desenvuelve la institución); con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que cada uno involucra, permite generar un plan acorde con los objetivos que se persiguen de acuerdo con el esquema que el diagnóstico plantea.

Sin embargo, y como ya se ha señalado, a pesar que el diagnóstico involucra variados factores, éstos nunca son suficientes ni absolutos, por lo que la incertidumbre es el ambiente base en el que el plan se debe realizar, lo que lo obliga a ser flexible y adaptable. A partir de estas distinciones, es posible entender las diferencias existentes entre la planificación normativa, que marcó una importante etapa del desarrollo de esta herramienta, y la planificación estratégica.

Por otro lado, Hax y Majluf hacen énfasis en la importancia que tiene el contar con el apoyo de las diversas partes que se verán involucradas en el proceso de generación e implementación del plan; razón por la cual la planificación estratégica recalca la importancia de la participación en todo momento como método de involucramiento y de generación de identificación, compromisos y voluntades que en su conjunto permitirán el éxito de la iniciativa.

Además estos autores señalan que “el proceso de planificación estratégica es un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una firma y la asignación de responsabilidades para su ejecución”, lo que indica el carácter central que tiene la planificación como eje de la estrategia que se implementará, ya que es ésta la que entrega los lineamientos fundamentales para la definición de la misión, visión y objetivos que la institución, dentro del esquema señalado, pretende lograr. Hax y Majluf definen los distintos niveles jerárquicos dentro de la organización que participan en el proceso de planificación, diferenciándose unos de otros en el grado de importancia y

responsabilidad que cada uno tiene además de, obviamente, las funciones que cada uno desempeña.

De esta manera, la planificación se desarrolla en los niveles corporativo, de negocios y funcional de la organización. A partir de lo anterior, estos autores entienden la planificación estratégica como “un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una firma y la asignación de responsabilidades para su ejecución”.

Gerencia

Gerencia es una palabra que cada vez adquiere un mayor significado dentro de una organización, por lo que resulta importante precisar las principales funciones y habilidades que requiere el funcionamiento organizacional actual a nivel gerencial; debido a que es necesario adoptar estrategias que permitan comprender la visión y misión de una organización asumida de manera efectiva por los diversos niveles organizativos. Drucker (1996:21), define la gerencia como “la función específica de organización de la sociedad de hoy en día. Es la práctica que convierte a un grupo desordenado, en un grupo efectivo, productivo y efectivo”. Por su parte, Valdez (1998:11), señala que “La gerencia es la base fundamental para el desarrollo eficiente y efectivo de cualquier empresa o departamento, debido a que ésta tiene como principal función, establecer objetivos y hacer que el trabajo se ejecute en forma coordinada” . Según los planteamientos de los autores, se deduce que la gerencia es el vehículo mediante el cual las organizaciones garantizan que su razón de ser, produzca los resultados esperados y al mismo tiempo tengan vigencia y proyección en el futuro, todo lo cual sirve de guía para el presente estudio, en vista de que es fundamental la realización de la planificación y el control de manera eficiente para que la organización logre las metas y objetivos trazados.

Por su parte, en el Diccionario Webster's (2001:102) a la gerencia se le define como "el acto, arte o manera de gestionar con pericia y cuidado, de manera prudente una empresa o institución", a partir de lo cual puede afirmarse que las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización (gerentes), son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. Chiavenato (2001), expresa que la actividad gerencial de cualquier tipo de organización, consiste en la dirección, ejecución y control de procesos, que permiten el alcance de los objetivos propuestos.

Por lo tanto, se puede decir que la gerencia es una forma de lograr un desempeño óptimo y una manera de tomar decisiones que permitan la productividad en la organización, de allí que, es esencial producir efectos inmediatos y profundos sobre la motivación y comunicación de los participantes. en ese sentido, la gerencia es un proceso de solución de problemas, que incluye actividades de planificación, organización y dirección. Desde esta perspectiva, se puede considerar a la gerencia como una herramienta útil para los directivos, ya que tienen relación directa en la formación del recurso humano.

Estrategias

La palabra estrategia encuentra sus orígenes etimológicos en la Grecia antigua, donde a los generales se les denominaba estrategos. En el terreno empresarial, la estrategia consiste en el proceso de toma de decisiones sobre el futuro de la empresa y la puesta en práctica de dichas decisiones. Al respecto Stoner (2006:56), define la estrategia como "La determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas".

Con relación a las estrategias empleadas por la gerencia es necesario aclarar la profusión de información conceptos y definiciones acerca de la estrategia como palabra, conceptos, utilización y connotación activa en los procesos gerenciales, administrativos y de mercadeo. En ese sentido, la estrategia en administración, es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden en el significado de la estrategia. Pero la definición de estrategia surge de la necesidad de contar con ella. Los cambios tecnológicos, políticos, la economía global y la crisis social creciente, confirman que el mundo plantea novedad, diversidad y transitoriedad.

Así, por estrategia para la administración, básicamente se entiende la adaptación que se hace de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos que se presentan en función de objetivos y metas. Se recurre a las estrategias en situaciones inciertas, cuando éstas no están estructuradas, no son controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no podemos pronosticar. Tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro; esto debe permitir orientar, descubrir, explorar, en relación a la organización.

Según David (2004), a través de las estrategias empleadas por la gerencia se identifican las fortalezas y debilidades; se establecen las prioridades; se diseñan los planes; se orientan y se utilizan los recursos de manera eficiente; se coordinan, ejecutan y controlan las actividades; se delimitan las tareas; se formulan y evalúan los proyectos. Como puede observarse, las estrategias son las herramientas operativas que procuran cambios efectivos en el desarrollo de la organización del presente hacia el futuro. Sin embargo, su adecuada aplicación dependerá del grado de conocimiento y comprensión que se posea de las estrategias a utilizar y su impacto en la filosofía de la organización.

Interpretando las citas antes mencionadas se puede decir que las estrategias gerenciales comprenden un conjunto de acciones planificadas en torno a las cuales la

organización pretende alcanzar objetivos concretos, teniendo en consideración, al momento de generar los planes, de la disposición de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos planteados en el seno de una empresa.

Por otra parte, Pujol (2000), señala dos fases en la estrategia empresarial se distinguen dos fases:” a) planificación estratégica y b) implementación estratégica, a saber:

En lo que respecta a la planificación estratégica implica el establecimiento de la filosofía, misión, objetivos a alcanzar y estrategias a seguir. La formulación de estrategias puede definirse como el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos - externos y fijando objetivos y estrategias para la empresa.

Mientras que la Implementación estratégica, es el desarrollo de una estructura capaz de seguir el plan estratégico y alcanzar los objetivos fijados. La ejecución de estrategias también denominada etapa de acción, significa la movilización de empleados y gerentes para llevar a cabo las estrategias que fueron formuladas. Se puede inferir que las estrategias comprenden un conjunto de acciones planificadas en torno a las cuales la organización pretende alcanzar objetivos concretos, teniendo en consideración, al momento de generar los planes, de la disposición de los recursos.

Estrategias Gerenciales

Las estrategias gerenciales son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique. Formular la

estrategia gerencial de una institución, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes. Según Bruce Henderson (2008: 86): “Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique.” Asimismo el autor destaca que formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- **Determinar donde se encuentra la empresa:** analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz FODA.
- **Determinar adonde se quiere llegar:** esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- **Determinar cómo llegar hasta allí:** es decir el plan; la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como: que productos y servicios ofrecer, que demandas del mercado satisfacer, a que segmentos de clientes atender, que tecnología utilizar o desarrollar, que método de ventas utilizar, que forma de distribución utilizar y que área geográfica atacar.

Si bien es cierto que el empleo de estrategias conducen a la organización a ser considerada una Gerencia Estratégica, en tal sentido es de gran importancia para la investigación describir lo concerniente a las distintas Etapas que caracterizan al proceso de Gerencia estratégica. En tal sentido, Medina (2004), señala los siguientes:

a)Formulación de estrategias:

Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la organización, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores

internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la misma. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones.

La investigación debe ser interna como externa. Se pueden desarrollar encuestas y administrarlas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, entre otras, así mismo, el análisis requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción, entre otras. En la toma de decisiones es la formulación de estrategias, realizar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

b)Ejecución de estrategias:

Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración. Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

c) Evaluación de estrategias:

Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas? ; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades? ; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?. Una organización debe medir su

desempeño, es decir, los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

Proceso de ventas

La venta no es una actividad única, es un conjunto de actividades diseñadas para promover la compra de un producto o servicio. Por ese motivo, la venta requiere de un proceso que ordene la implementación de sus diferentes actividades, caso contrario no podría satisfacer de forma efectiva las necesidades y deseos de los clientes, ni coadyuvar en el logro de los objetivos de la empresa. Según Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", el proceso de venta "es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)". Asimismo los autores detallan los cuatro pasos o fases del proceso de venta:

- **Prospección:** la fase de prospección o exploración es el primer paso del proceso de venta y consiste en la búsqueda de clientes en perspectiva; es decir, aquellos que aún no son clientes de la empresa pero que tienen grandes posibilidades de serlo.
- **El acercamiento previo o "pre-entrada":** luego de elaborada la lista de clientes en perspectiva se ingresa a la fase que se conoce como acercamiento previo o pre-entrada que consiste en la obtención de información más detallada de cada cliente en perspectiva y la preparación de la presentación de ventas adaptada a las particularidades de cada cliente.

- **La presentación del mensaje de ventas:** según Philip "este paso consiste en contarle la historia del producto al consumidor, siguiendo la fórmula AIDA de captar la Atención, conservar el Interés, provocar un Deseo y obtener la Acción (compra)". La presentación del mensaje de ventas debe ser adaptada a las necesidades y deseos de los clientes en perspectiva. Hoy en día, ya no funcionan aquellas presentaciones "enlatadas" en las que el vendedor tenía que memorizarlas para luego "recitarlas" ante el cliente (quién asumía una posición pasiva). Los tiempos han cambiado, hoy se debe promover una participación activa de los clientes para lograr algo más importante que la venta misma, y es: su plena satisfacción con el producto adquirido.
- **Servicios posventa:** según los autores Stanton, Etzel y Walker "la etapa final del proceso de venta es una serie de actividades posventa que fomentan la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros". Los servicios de posventa tienen el objetivo de asegurar la satisfacción e incluso la complacencia del cliente. Es en esta etapa donde la empresa puede dar un valor agregado que no espera el cliente pero que puede ocasionar su lealtad hacia la marca o la empresa.

2.3. Definición de términos básicos

Análisis Estratégico: establece las opciones estratégicas para seleccionar las que constituirán los proyectos que integrarán el plan estratégico de la organización.

Calidad: es el cumplimiento o superación de las expectativas de los clientes. Es lograr que los productos o servicios que se oferten sean interesantes y satisfagan las necesidades reveladas por los clientes, en precio, despacho, diseño, confianza, garantía, asesoría, entre otros.

Competencia: es un fenómeno que pone a prueba toda la capacidad de resistencia, soporte, temple y capacidad que una Organización tenga. Sin embargo, son pocos los negocios que han aprendido a actuar en consecuencia.

Empresa competitiva: una empresa lo es si todos sus componentes están coordinados y conectados para diseñar, producir y mercadear sus productos con la mejor opción de precio, calidad, oportunidad que sus competidores no han sabido aprovechar, lo cual lo posiciona en el mercado.

Estrategias: son los medios por los cuales se lograrán los objetivos.

Estrategias Concéntricas: son las que afectan a toda la organización. El constante cambio a nivel global lleva a las organizaciones diseñar estrategias para soportar los planes de cada área funcional con variables (valores en la cultura) tales como: Calidad, Servicio y Capacitación

Estrategias Defensivas: buscan anticipar los problemas y evitar las que puedan afectar a una organización

Estrategias Genéricas: van referidas a todas las unidades estratégicas de negocio por áreas globales en lo concerniente a los lineamientos generales de acción en un período específico.

Estrategias Ofensivas de Crecimiento: buscan la consolidación de una empresa en su mercado.

Gerencia: sistema que articula todos los procesos de una organización, los gerentes son los encargados de que se cumpla en forma coordinada y orientada a la consecución de los objetivos (metas).

Gerente: son los encargados de llevar a cabo e integrar a la empresa como un todo. Manejan la visión sistémica, global como una unidad, no aisladamente de la empresa.

Gestión: conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

Know-how: conocimientos que posee una empresa para desarrollar con éxito una actividad, y pueden ser comercializados. Conocimientos técnicos no divulgados, confidenciales, prácticos y no patentados; experiencia profesional y habilidades adquiridas para la producción y distribución de bienes y servicios.

Objetivos: resultados que una empresa aspira a lograr a través de su misión. Los mismos deben ser: cuantificables, razonables, concretos, coherentes y estimulantes.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

De acuerdo a los objetivos ya planteados, se desarrolló la siguiente metodología. Permitiendo realizar de manera organizada y sistemática, todas aquellas actividades necesarias para la ejecución de tipo, diseño y nivel de estudio. Al respecto Balestrini (2000:125), es el conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados.

Por lo tanto, la metodología constituye el plan sistemáticos que hace referencia al camino o al conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar el objetivo o la gama de objetivos que rige una investigación científica, una exposición doctrinal o tareas que requieran habilidades, conocimientos o cuidados específicos. Con frecuencia puede definirse la metodología como el estudio o elección de un método pertinente o adecuadamente aplicable a determinado objeto.

3.1 Tipo y diseño de la investigación

Con respecto al tipo de investigación, García (2012:191), destaca que “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”; acentuando que, a través de él, se puede obtener la magnitud de sus alcances y de esta forma observar la importancia que ésta posea. En tal sentido la presente investigación está amparada bajo una investigación de campo, puesto que los datos fueron

recabados de fuentes primarias, es decir de los trabajadores de la empresa Charcu Xpress Service C.A. Por consiguiente, Vargas (2012:92), destaca que la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes”. De la misma manera, Palella y Martins (2010) definen la Investigación de campo como:

La recolección de datos directamente de la realidad donde ocurre los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (p.88).

Claro está, en una investigación de campo también se emplea datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, lo esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado. La investigación de campo, al igual que la documental, se puede realizar a nivel exploratorio, descriptivo y explicativo. Donde se puede decir que la investigación actual está basada en una investigación descriptiva.

Por otro lado, en lo que se refiere al diseño de la investigación Molier (2010:95), destaca que “es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado. En esta sección se definirá y se justificará el diseño o estrategia por emplear”. Por consiguiente, durante la investigación se deben seguir una serie de pasos definidos para elaborarla de manera correcta. Debido a lo antes expuesto, es importante destacar que el presente trabajo de investigación se considera como un proyecto factible, debido que tiene como finalidad proponer estrategias gerenciales como alternativa de solución a una problemática que se presenta dentro de la empresa objeto

de estudio, por tal motivo es conveniente acotar que Arias (2006; 134), señala: que el proyecto factible “se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”.

De lo antes planteado, para llevar a cabo el proyecto factible, lo primero que debe realizarse es un diagnóstico de la situación planteada; en segundo lugar, es plantear y fundamentar con basamentos teóricos la propuesta a elaborar y establecer, tanto los procedimientos metodológicos así como las actividades y los recursos necesarios, para llevar a delante la ejecución. Aunado a esto, se realizará el estudio de factibilidad del proyecto y, por último, la ejecución de la propuesta con su respectiva evaluación.

3.2 Fase Metodológicas

En la presente investigación con la finalidad de llevar a cabo cada uno de los objetivos específicos planteados se realizó una serie de fases las cuales muestran los distintos procedimientos, técnicas e instrumento utilizados para alcanzar el objetivo general de la investigación. Por lo tanto es importante destacar que el estudio actual estuvo conformado por las siguientes fases metodológicas:

FASE I. Diagnóstico de los procesos en el departamento de ventas para lograr la eficiencia en la empresa.

La finalidad de esta fase es diagnosticar la situación actual del departamento de ventas con el fin de identificar las debilidades y fortalezas en la gestión de ventas. Por lo tanto, en esta fase se procederá a seleccionar la población el cual estará conformada por seis (6) trabajadores de la empresa objeto de estudio. Con respecto a la población Vallejo, (2012:115), la define como “El conjunto de todos los elementos de la misma

especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición y a cuyos elementos se le estudiarán sus características y relaciones”.

La población Hernández, Fernández y Baptista (2010; 173), destacan que la muestra “es en esencia un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamaremos población”. Por lo tanto, en vista a que la población es pequeña y finita, se tomará como muestra el 100% de la población. En este caso Arias (2012; 82), plantea que la población finita es aquella cuya agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades. Es decir, en su totalidad son identificables por el autor, tomando en cuenta lo citado anteriormente la población finita son poblaciones pequeñas por lo que es más fácil de realizar un conteo y de determinar una representación de la muestra.

Resulta conveniente acotar que el tipo de muestreo que se utiliza es el muestreo intencional o sesgado, que según Gómez (2012; 34), “es el tipo de muestreo donde el investigador selecciona los elementos que considera representativos”. En tal sentido en el presente estudio fueron seleccionados los trabajadores considerandos más representativos, debido al conocimiento de sus funciones dentro de la empresa. Por lo que se consideró específicamente los trabajadores del área de ventas por lo cual, en este estudio se hará mención a los mismos.

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, que de acuerdo con Arias, (2012; 67), “Se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. Las técnicas de recolección de datos son los diferentes recursos empleados por la investigación para recopilar lo que se requiere en función de encontrar respuestas a interrogantes planteadas. Por consiguiente, en la presente investigación se aplicará la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario. La encuesta, según lo indicado por Gómez (2012; 158),

“se basa en el diseño y aplicación de ciertas incógnitas dirigidas a obtener determinados datos”.

Por otra parte, Salinas (2012; 69), destaca que el cuestionario “son instrumentos diseñados para obtener información específica de los respondientes y pueden ser auto-administrados o administrados por entrevistadores”. Por lo tanto, el cuestionario utilizado para la recolección de datos estará conformado por catorce (14) preguntas cerradas en escala dicotómica, Si y No. Cabe destacar, que para tener la Validez del instrumento que, Según Hernández y otros (2010; 201), “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”, para la presente investigación la validez se determinará a través del juicio de los expertos. Por lo cual se seleccionará dos expertos (un metodólogo y un licenciado en administración) a quienes se les presentará una versión del instrumento para ser revisada y evaluada en cuanto a redacción y contenido, para posteriormente elaborar el instrumento definitivo. Una vez determinada la validez se procederá a la recolección definitiva de los datos.

La confiabilidad del instrumento, se obtendrá por los resultados que se alcanzarán de la prueba piloto aplicados a la muestra seleccionada. De allí que, Palella (2006; 176), define la confiabilidad del instrumento “como la ausencia del error aleatorio en un instrumento de recolección de datos”. Representa la influencia del azar en la medida, es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de desviaciones producidas por los errores causales. La confiabilidad de un instrumento de recolección de datos se puede expresar numéricamente a través de un coeficiente, el cual oscila entre cero y uno, es decir, pertenece al intervalo cerrado $\{0,1\}$.

Lo anterior implica que cuando un instrumento presenta un coeficiente igual a cero, significa que carece de esta importante característica, mientras que cuando alcanza el valor uno, se dice que el instrumento logra la máxima confiabilidad. Para los efectos de interpretación, en el presente estudio se utilizará como coeficiente KR 20/21 Kuder y Richardson según, Palella (2006; 180), “este coeficiente se aplica para

instrumentos cuyas respuestas son dicotómicas; por ejemplo: si-no, lo que permite examinar cómo ha sido respondido cada ítem en relación con los restantes”. Cuando se habla de consistencia interna se puede referir a consistencia de los ítems o a consistencia de las respuestas del sujeto: la confiabilidad tiene relación directa con el primer tipo de consistencia.

Una vez recopilada la información, se procedió a su análisis. Así, las técnicas, de acuerdo a lo expresado por Hurtado (2010; 110), “son modos específicos de analizar o procesar los datos, diferenciando las técnicas cuantitativas que se basan en datos numéricos y las cualitativas que se basan en datos verbales”. De tal manera que, la información recabada a través de los instrumentos, en primer lugar, fue codificada, tabulada y categorizada. Asimismo, se procedió a elaborar la matriz FODA, para así determinar las debilidades y fortalezas del área objeto de estudio, donde a través de la observación directa y la encuesta se plasmará en dicha matriz, ya que es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación actual del objeto en estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos formulados.

Seguidamente, se realizará la matriz DOFA cruzada, donde se establecerán las estrategias de intervención para disminuir las debilidades y mantener las fortalezas, aprovechando las oportunidades y controlando las amenazas externas. Es preciso destacar que, las estrategias FO son aquellas centradas en maximizar las fortalezas y oportunidades; las DO se enfocan en minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades, las FA en maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas y las DA en minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

Fase II. Determinación de las estrategias gerenciales en tiempo de crisis para alcanzar la efectividad en la organización.

Una vez obtenido los resultados de la matriz FODA se procederá a la búsqueda de las estrategias gerenciales utilizadas en las PYMES en tiempos de crisis. En tal sentido, en esta se analizarán diversas tesis, teorías y trabajos realizados por diversos autores con el fin de determinar las estrategias gerenciales que más se adapte a las necesidades de la empresa en estudio. Al respecto, Alcántara (2010), sostiene que:

La revisión bibliográfica comprende todas las actividades relacionadas con la búsqueda de información escrita sobre un tema acotado previamente y sobre el cual, se reúne y discute críticamente, toda la información recuperada y utilizada. Su intención va más allá del simple hojear revistas para estar al día en los avances alcanzados en una especialidad, o de la búsqueda de información que responda a una duda muy concreta, surgida en la práctica asistencial o gestora (p. 177).

Fase III. Diseño de las estrategias gerenciales en tiempo de crisis para los procesos en el departamento de ventas en la empresa Charcu Xpress Service C.A

Una vez finalizados los procesos de recolección de datos e información, el análisis de estos conforma el precedente de la actividad de interpretación del estudio, por lo cual se llevó a cabo el análisis de la totalidad del material obtenido de los procedimientos anteriores en forma clara y organizada. Todo esto dio paso para poder agrupar la información de manera cuantitativa y cualitativa, y por ende, analizarlos a través de la estadística descriptiva cuyos datos serán arrojados por los gráficos derivados de la aplicación del cuestionario, y alcanzar así la relación de los resultados junto a los objetivos planteados en el proyecto, proporcionándoles las estrategias deseadas al problema de la investigación.

De tal manera que, una vez concretados los aspectos operativos se procedió a estructurar la propuesta, siguiendo los lineamientos establecidos en las Normas para la Elaboración y Presentación de los Anteproyectos, Proyectos y Trabajos de Grado de la Universidad José Antonio Páez (2007). En consecuencia, la propuesta incluye la presentación, objetivos, justificación, factibilidad y el desarrollo de la misma donde se presentaran cada uno de las estrategias que logren la supervivencia de la empresa en una economía tan inestable como la existente en Venezuela actualmente.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación y Análisis de Resultados

En esta parte del estudio se presentan los resultados, de acuerdo con los objetivos planteados, mediante el análisis e interpretación de los datos, cabe entonces señalar lo que al respecto establece Balestrini, (2004), establece que:

“El propósito del análisis e interpretación es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación. Este proceso implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación” (p. 149).

Para ello se realizó el análisis de los resultados obtenidos en el instrumento diseñado para obtener información respecto al proceso de ventas en la empresa objeto de estudio, el mismo proporcionó una visión general sobre la problemática que padece a nivel administrativo el área mencionada, logrando así apreciar algunas de las causas que lo originan, las mismas serán utilizadas para proponer las medidas correctivas y que aporten un pronta solución. De acuerdo a lo expuesto, se procedió a elaborar tablas y gráficos de torta expresados de manera porcentual para facilitar la comprensión de los resultados, manteniendo el orden de las preguntas contenidas en el instrumento de recolección de datos. A continuación se presenta los resultados de los ítems que presentara esta investigación de acuerdo a los objetivos planteados:

Resultados fase n° 1. Diagnóstico de la situación actual del área de ventas de la empresa Charcu Xpress Service C.A

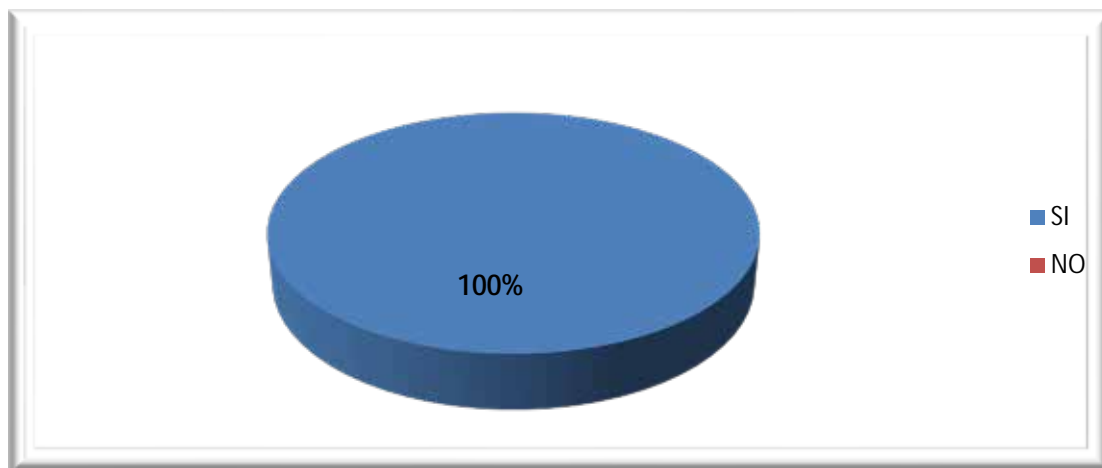
Ítem 1. ¿Conoce usted la misión y visión del departamento de ventas?

Cuadro n°1. Misión y visión del departamento.

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	6	0	6
%	100%	0%	100%

Fuente: Rangel y Ríos (2018)

Gráfico n° 1.Misión y vision del departamento



Fuente: Rangel y Ríos (2018)

Análisis: a través del gráfico, anterior se puede constatar que el personal encuestado al cual se le realizó la pregunta de si conocen la misión y visión del departamento, el 100% de la población afirmo que si la conocen, de acuerdo a esta respuesta el personal sabe y tiene conocimiento de la misión y visión lo que representa una fortaleza para la empresa.

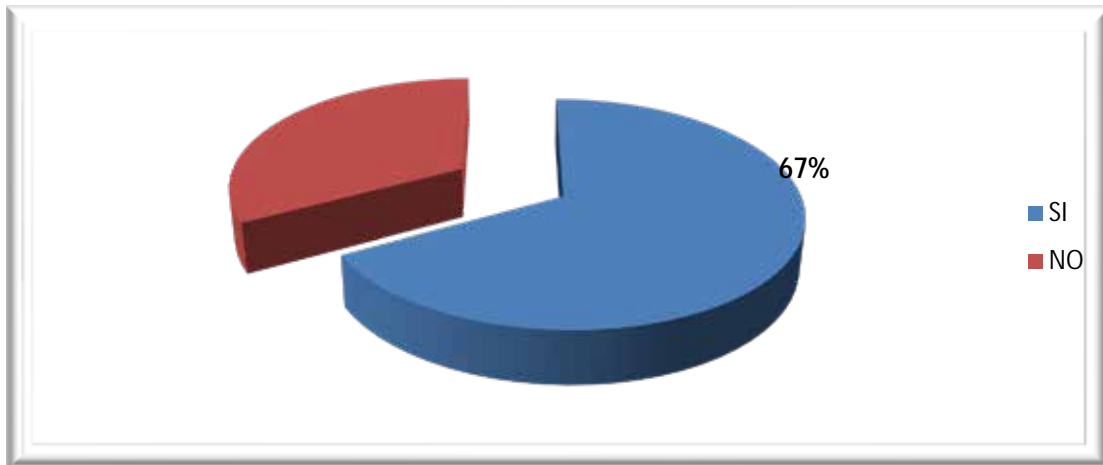
Ítem 2. ¿Conoce usted de manera formal cuáles son sus funciones en el área de ventas?

Cuadro n°2.Funciones del área de ventas.

ÍTEM 2.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	4	2	6
%	100%	0%	100%

Fuente: Rangel y Ríos (2018)

Gráfico n° n°2.Funciones del área de ventas.



Fuente: Rangel y Ríos (2018)

Análisis: ante la formulación de esta interrogante solo el 33% del personal no conocen sus funciones. Por el contrario el 67% restante responden de manera afirmativa, los mismos acotan que conocen estas funciones. En relación a esta respuesta, indica que en líneas generales se carece de la necesaria formalidad de la funciones dentro del departamento de ventas para que cada empleado se identifique con las mismas.

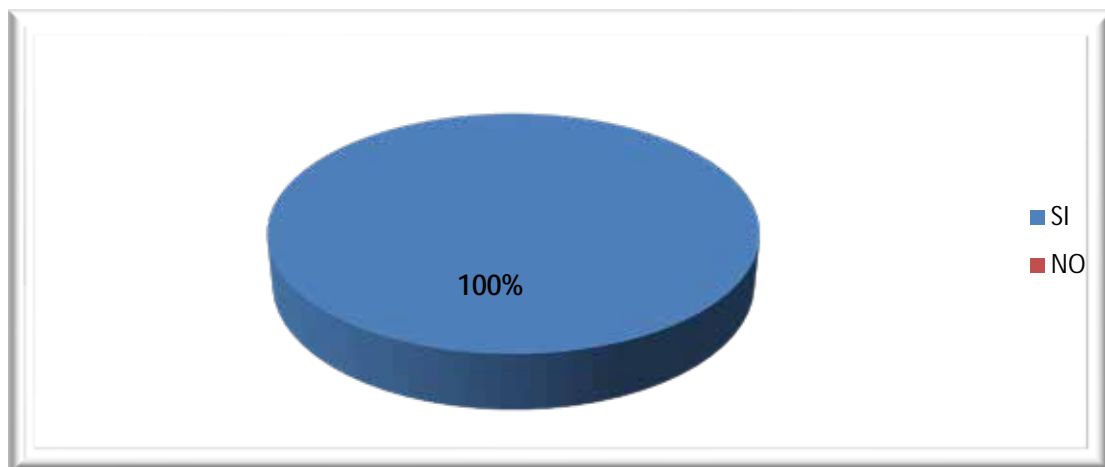
Ítem 3. ¿Se encuentra claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?

Cuadro n°3. Autoridad y Responsabilidad

ÍTEM 3.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	6	0	6
%	100%	0%	100%

Fuente: Rangel y Ríos (2018)

Gráfico n° 3. Autoridad y Responsabilidad



Fuente: Rangel y Ríos (2018)

Análisis: se puede constatar a través de gráfico anterior que el 100% del personal encuestado respondió de manera afirmativa, es decir que dentro del departamento de ventas están definidas las líneas de autoridad y responsabilidad.

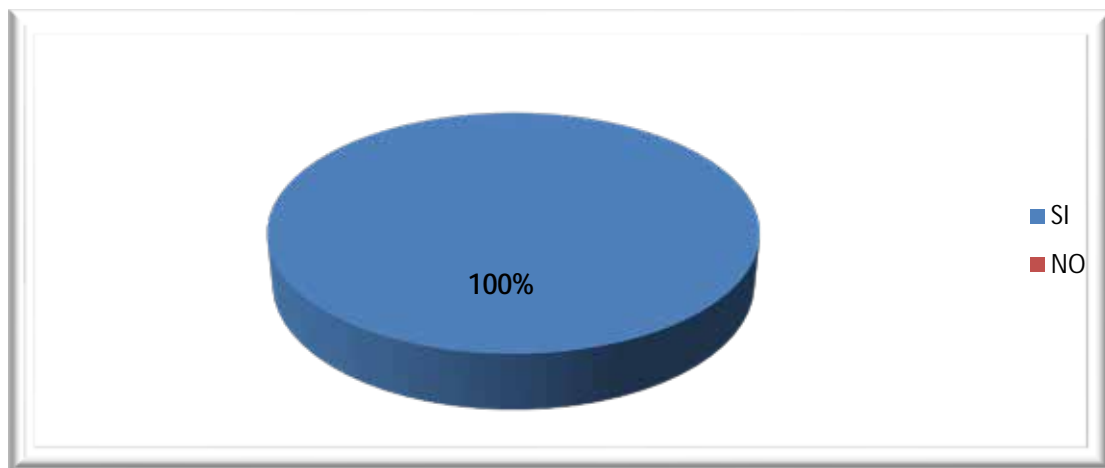
Ítem 4: ¿El departamento de ventas cuenta con un recurso humano capacitado y hábil para el manejo lograr los objetivos de la empresa?

Cuadro 4. Recurso Humano

ÍTEM 4.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	6	0	6
%	100%	0%	100%

Fuente: Rangel y Ríos (2018)

Gráfico 4. Recurso Humano



Fuente: Rangel y Ríos (2018)

Análisis: el gráfico 4, muestra que el (100%) de los encuestados lo que corresponden a los seis trabajadores del departamento de ventas de la empresa objeto de estudio responden de manera afirmativa a la pregunta destacando que el departamento cuenta con un recurso humano hábil y capacitado para desempeñar cada una de las actividades correspondiente a su puesto de trabajo.

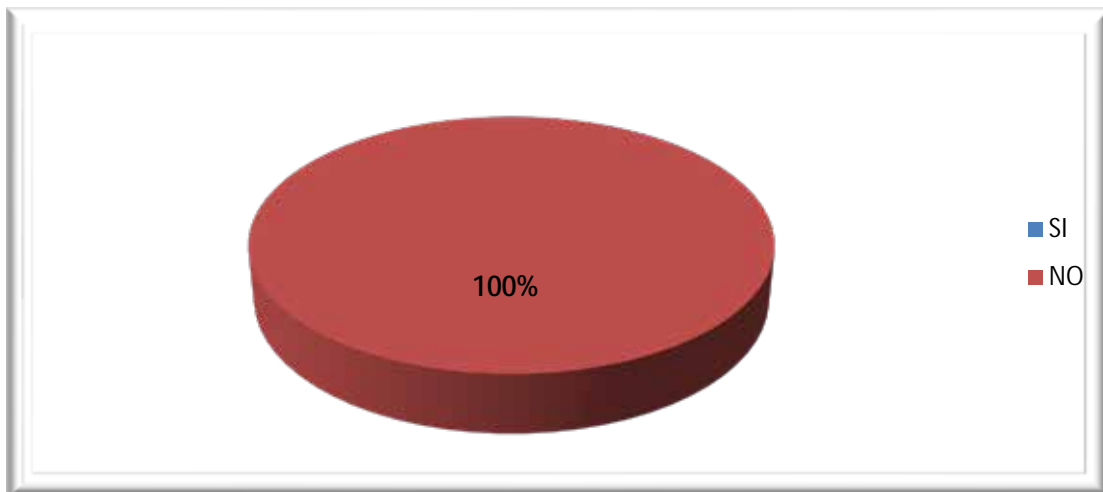
Ítem 5: ¿La empresa cuenta con planes de capacitación lo cual contribuyan a incrementar el desempeño de los trabajadores del área de ventas?

Cuadro 5. Planes de capacitación

ÍTEM 5.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	0	6	6
%	0%	100%	100%

Fuente: Rangel y Ríos (2018)

Gráfico 5. Planes de Capacitación



Fuente: Rangel y Ríos (2018)

Análisis: de acuerdo con los datos aportados por el gráfico anterior, se puede constatar que el cien por ciento (100%) de la población representada por (6) trabajadores da a conocer que la empresa, no cuenta con planes de capacitación que contribuyan a incrementar el desempeño de los trabajadores del área de ventas, lo que trae como consecuencia desmotivación y deficiencia en las actividades desempeñadas por cada uno del personal en su puesto de trabajo lo cual incide en la productividad del departamento y de la empresa en general.

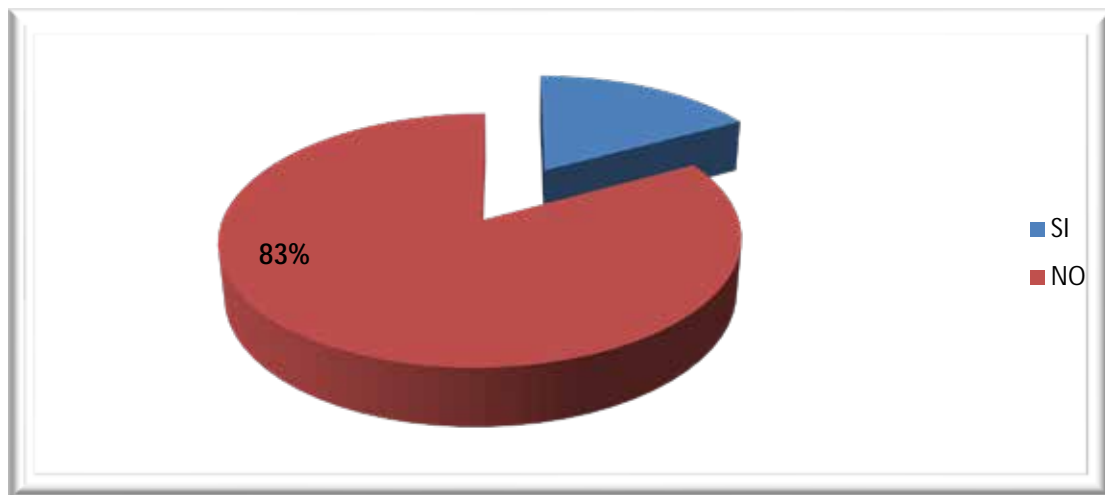
Ítem 6: ¿Cree Usted que el salario, beneficios laborales que recibe son acorde por a la actividad que realiza?

Cuadro 6. Salario y beneficios laborales.

ÍTEM 6.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	1	5	6
%	17%	83%	100%

Fuente: Rangel y Ríos (2018)

Gráfico 6. Salario y beneficios laborales.



Fuente: Rangel y Ríos (2018)

Análisis: en relación a esta interrogante el 17 % de los encuestados contestaron que su salario es acorde a su trabajo y el 83% respondió de manera negativa, ya que consideran que deben recibir más por el cargo ocupan,. En este sentido, si los trabajadores son bien remunerados, se previene la insatisfacción de estos en el trabajo y por ende se consigue el mejorar su rendimiento laboral.

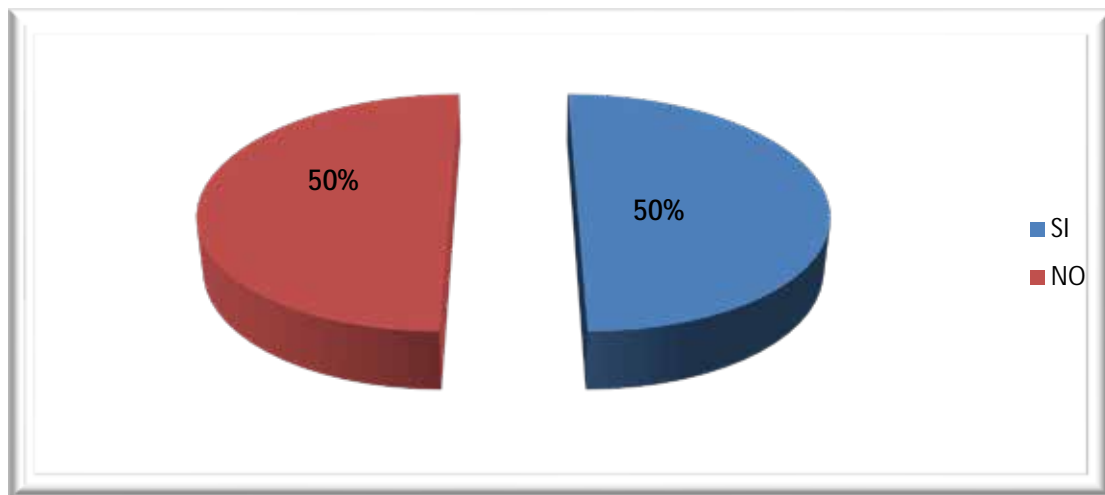
Ítem 7: ¿Las condiciones laborales son acordes permitiendo así el buen desarrollo de las actividades en el trabajo?

Cuadro 7. Condiciones laborales

ÍTEM 7.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	3	3	6
%	50%	50%	100%

Fuente: Rangel y Ríos (2018)

Gráfico 7. Condiciones laborales



Fuente: Rangel y Ríos (2018)

Análisis: el 50% de los encuestados respondió que trabajan bajo buenas condiciones de trabajo y el 50 % restante contestó de manera negativa. Los investigadores constataron por la observación realizada, que los trabajadores consideran que existen otros elementos que deben tomarse en cuenta al momento de negociar las condiciones de trabajo, debido a que las mismas tienen importancia al momento de motivar al trabajador, y si están acorde a sus necesidades, los empleados incrementan el rendimiento laboral.

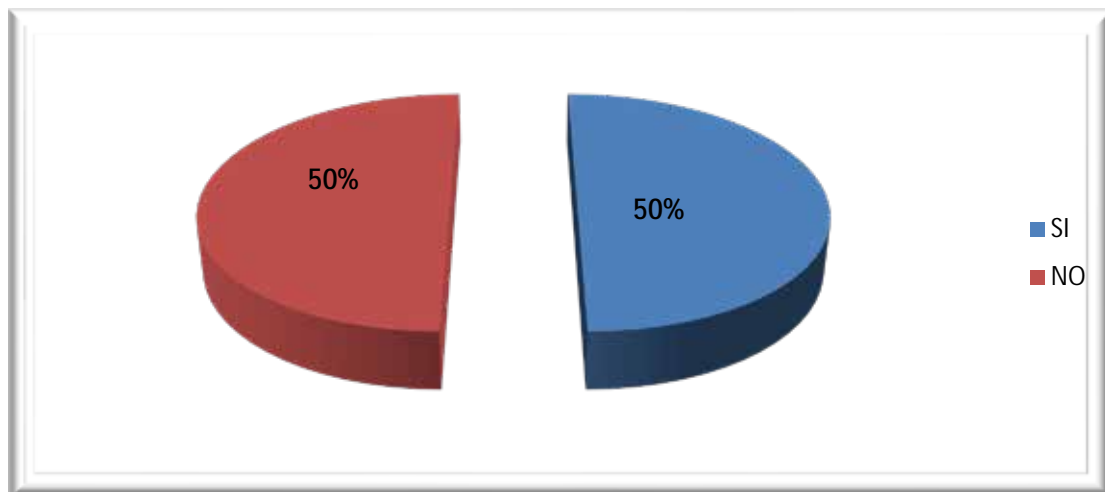
Ítem 8: ¿Considera Ud. que sus superiores recompensan a sus trabajadores?

Cuadro 8. Recompensas.

ÍTEM 8.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	3	3	6
%	50%	50%	100%

Fuente: Rangel y Ríos (2018)

Gráfico 8. Recompensas.



Fuente: Rangel y Ríos (2018)

Análisis: del total de los encuestados el 67 % indicó que no considera que sus superiores recompensen a sus trabajadores y el 33% respondió de manera negativa. Al respecto, los investigadores constataron mediante la observación directa que la respuesta se debe a que los trabajadores piensan que los supervisores al momento de distribuir las recompensas no aplican razones justas para ellos.

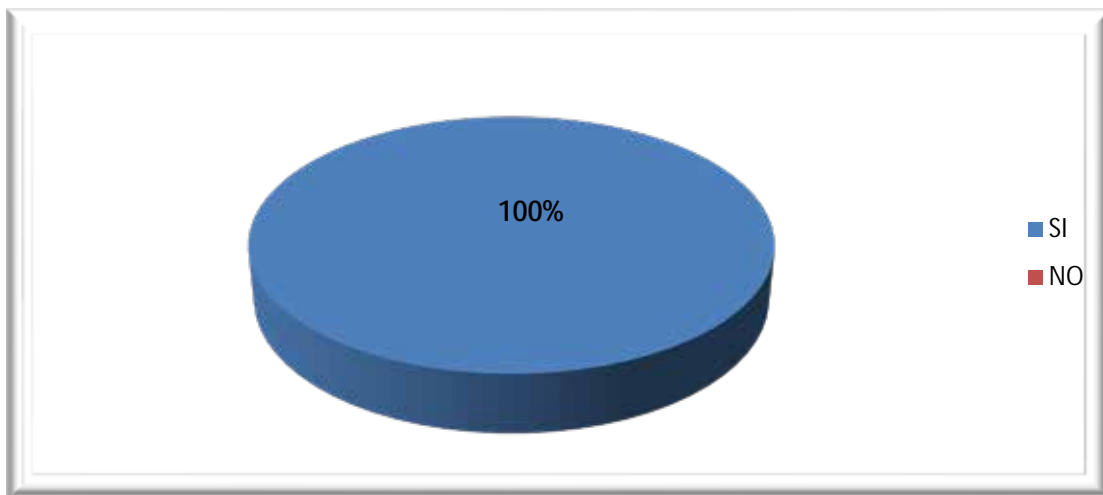
Ítem 9: cree usted que la situación económica actual del país incide en la disminución de las ventas?

Cuadro 9. Situación económica

ÍTEM 9.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	6	0	6
%	100%	0%	100%

Fuente: Rangel y Ríos (2018)

Gráfico 9. Situación económica.



Fuente: Rangel y Ríos (2018)

Análisis: los datos aportados por el gráfico anterior demuestran que la totalidad de los encuestados seleccionan como alternativa de respuesta la opción afirmativa, que quiere decir que ellos consideran que la situación económica del país incide en la disminución de las ventas esto es debido a la inflación y a la escasez de productos, los cuales afectan lo cual disminuyen las compras de los clientes.

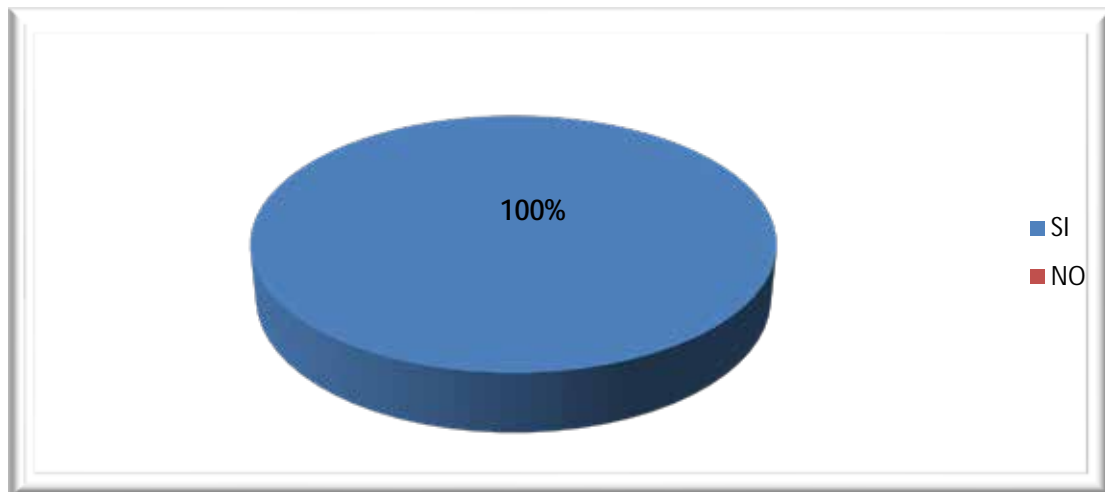
Ítem 10: ¿Considera usted que la alta inflación, el nulo acceso a materias primas y los controles estatales desmedidos por lo que a traviesa actualmente el país, han afectado el crecimiento y la productividad de la empresa?

Cuadro 10. Crecimiento y productividad

ÍTEM 10.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	6	0	6
%	100%	0%	100%

Fuente: Rangel y Ríos (2018)

Gráfico 10. Crecimiento y productividad.



Fuente: Rangel y Ríos (2018)

Análisis: el gráfico anterior demuestra que el 100% de los encuestados responden de manera afirmativa, lo que quiere decir que ellos consideran que la alta inflación, el nulo acceso a materias primas y los controles estatales desmedidos por lo que a traviesa actualmente el país, han afectado el crecimiento y la productividad de la empresa.

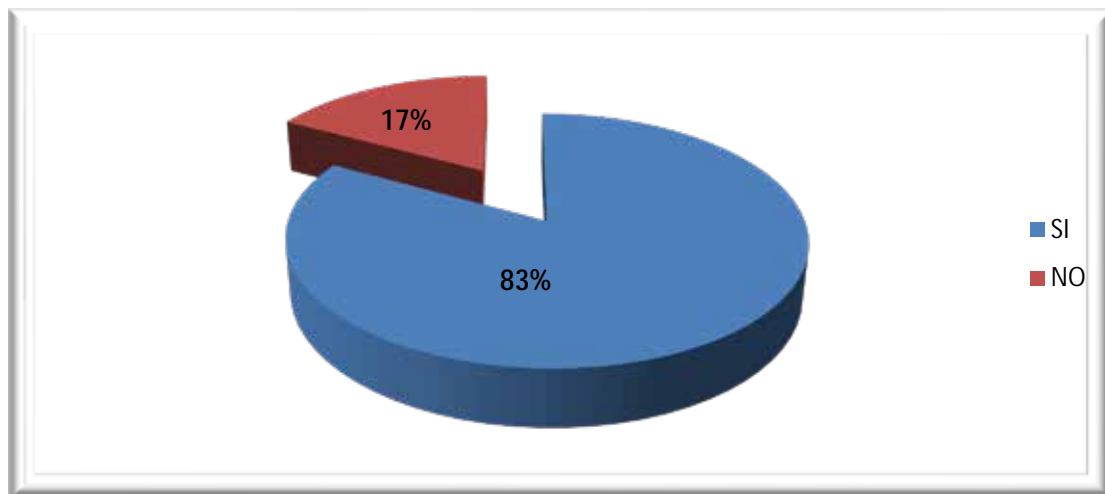
Ítem 11: ¿Cree usted que la dificultad para implementar proyectos de inversión, la cancelación de la nómina de los empleados y el incumplimiento del pago a los proveedores se debe a la falta de liquidez debido a la disminución de las ventas.

Cuadro 11. Disminución de las ventas.

ÍTEM 11.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	5	1	6
%	83%	17%	100%

Fuente: Rangel y Ríos (2018)

Gráfico 11. Disminución de las ventas.



Fuente: Rangel y Ríos (2018)

Análisis: del gráfico anterior se obtiene que el 17% de los encuestados responden de manera negativa y el 83% de manera afirmativa, ellos consideran que la dificultad para implementar proyectos de inversión, la cancelación de la nómina de los empleados y el incumplimiento del pago a los proveedores se debe a la falta de liquidez debido a la disminución de las ventas.

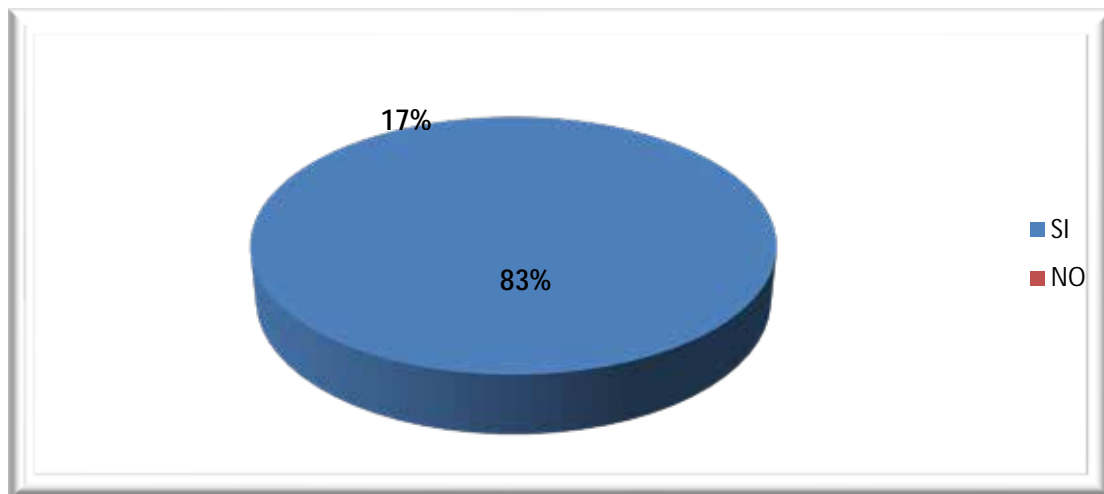
Ítem 12: Considera usted necesario la implementación de estrategias gerenciales que logren la optimización y cumplimiento de los objetivos en el área de ventas?

Cuadro 12. Implementación de estrategias gerenciales

ÍTEM 12.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	6	0	6
%	100%	0%	100%

Fuente: Rangel y Ríos (2018)

Gráfico 12. Implementación de estrategias gerenciales



Fuente: Rangel y Ríos (2018)

Análisis: una vez conocido los resultados aportados por el gráfico anterior con respecto a la pregunta 12, se evidencia que el 100% del personal encuestado eligen la alternativa Si como respuestas a la pregunta, los mismos consideran necesario la implementación de estrategias gerenciales que logren la optimización y cumplimiento de los objetivos en el área de ventas.

Resultados fase II. Determinación de las estrategias gerenciales en tiempo de crisis para alcanzar la efectividad en la organización.

En la actualidad la empresas objeto de estudio está pasando por momentos críticos a consecuencia de la situación en la que el país está envuelto, adversidades como la escasez, el desabastecimiento y el alza de los precios de los alimentos, provocan una ardua competencia entre los mercados existentes y mantienen la constante disyuntiva entre la relación precio valor .No obstante, es necesario acotar la necesidad que existe en la empresa en implementan estrategias gerenciales para obtener ventajas competitivas y así lograr mayor rentabilidad y estabilidad en el mercado, por lo tanto una vez analizada la problemática de estudio se identificaron las siguientes estrategias gerenciales que se pueden considerar al momento de implementar la propuesta como alternativa de solución a la problemática abordada.

1. Estrategias de Identificación de Productos y Clientes Rentables.
2. Estrategias para el control de Costos.
3. Estrategias de administración efectiva para el Capital de Trabajo.
4. Estrategias de revisión periódica de los indicadores clave del negocio y las proyecciones.
5. Estrategias para la administración adecuada y oportuna de financiamiento.
6. Estrategias para la optimización del desempeño de los trabajadores.

Resultado fase III. Diseño de las estrategias gerenciales en tiempo de crisis para los procesos en el departamento de ventas en la empresa Charcu Xpress Service C.A

Una vez conocida las causas que generan el problema a través de la información recolectada mediante la encuesta aplicada y la observación directa, se hace evidente la necesidad de diseñar la propuesta como una herramienta estratégica de fácil ejecución y así dar respuesta a este tercer objetivo; donde se contribuirá con la empresa objeto de estudio, con el fin de diseñar estrategias que permitan optimizar los procesos y por ende el cumplimiento de los objetivos del departamento de ventas en la empresa Charcu Xpress Service C.A

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

En la actualidad las empresas viven en constante cambio, no solo por su crecimiento económico sino también por los cambios paulatinos de la economía de un país, en el caso se presenta situaciones y cambios inesperados tanto a nivel administrativo y financiero, por lo que es de gran importancia que las empresas generen estrategias, políticas y procedimientos que aseguren el buen funcionamiento de la organización de tal manera que se pueda alcanzar las metas propuestas satisfaciendo las necesidades de la empresa.

Es por esto que se presenta la necesidad de establecer estrategias gerenciales en el área de ventas de la empresa Charcu Xpress Service C.A, las cuales permitan la optimización del proceso de ventas, logrando así la consecución de los objetivos y la rentabilidad de la empresa, puesto que actualmente la crisis económica que atraviesa el país ha incidido de manera negativa en la rentabilidad de la misma, por lo tanto se plantea dicha propuesta, con el fin de solventar la problemática presente en la empresa.

5.2. Objetivos de la propuesta

5.2.1. Objetivo General

Diseñar estrategias gerenciales en tiempo de crisis para los procesos en el departamento de ventas en la empresa Charcu Xpress Service C.A.

5.2.2. Objetivos Específicos

- Diseñar las etapas del Proceso de Gerencia de Ventas.
- Desarrollar acciones para lograr la consecución de los objetivos de ventas.
- Proponer un plan de remuneración para la fuerza de ventas.
- Implementar estrategias motivacionales para el desempeño de los empleados del área de ventas.

5.3. Justificación de la propuesta

Actualmente, la situación económica del país obliga a las empresas Venezolanas a realizar cambios dentro de sus procesos, entre estos cambios destaca, como punto clave para lograr el éxito organizacional, la utilización o implementación de herramientas administrativas como las estrategias gerenciales que contemplen la organización no solo en su entorno, sino que evalúen también el contexto donde se desenvuelven, para garantizar el adecuado funcionamiento de las empresas, y que sus actividades sean realizadas de manera eficiente y efectiva, lo cual conlleva al logro de las metas en atención a los objetivos establecidos.

Por lo tanto, las estrategias gerenciales son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique. Formular la estrategia gerencial de una institución, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes. En tal sentido, los aspectos que se incluyeron en la propuesta estuvieron fundamentados en las oportunidades que brinda introducir mejoras continuas en los procesos de venta con el fin de enfrentar las condiciones del mercado actual.

De tal manera, la presente investigación se justifica, puesto que pretende brindar a la empresa objeto de estudio una herramienta que permita garantizar la eficacia de su

capital máspreciado: el capital humano; puesto que la crisis económica que vive el país incide de manera negativa en el desempeño de los trabajadores del departamento de ventas y por ende en el cumplimiento de los objetivos empresariales. De la misma manera, es importante acotar que el modelo desarrollado pretende brindar una propuesta teórica mediante un enfoque cualitativo que permita solventar la problemática existente en la empresa Charcu Xpress Service C.A., que permita a dicha organización posibilidades significativas para lograr ser competitivas.

5.4. Factibilidad de la propuesta

En toda investigación enmarcada en la modalidad de proyecto factible, debe realizarse un análisis que determine la viabilidad de la propuesta. Al respecto, Soto (2003:25) señala que la factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas”. Por lo tanto, la factibilidad es la posibilidad de cumplir con las metas que se tienen en un proyecto, tomando en cuenta los recursos con los que se cuenta para su realización. Por ello, seguidamente se realiza un estudio para determinar desde la perspectiva técnica, operativa y económica, la posibilidad de aplicar dicha propuesta.

5.4.1. Factibilidad Técnica

Alvarado (2009:88), indica que la factibilidad técnica es “la disposición de los conocimientos y habilidades en el manejo de métodos, procedimientos y funciones requeridas para el desarrollo e implantación del proyecto. Además indica si se dispone del equipo y herramientas para llevarlo a cabo”. Por lo tanto, para la puesta en marcha de la presente propuesta la empresa objeto de estudio., dispone de los recursos tecnológicos tales como computadoras, impresoras, fotocopadoras y sistemas para la realización de las estrategias utilizados para la elaboración de la misma, por lo que a nivel técnico la propuesta se considera factible.

5.3.2. Factibilidad Operativa.

La factibilidad operativa de la propuesta está dada por el recurso humano con el que cuenta la organización, para poner en marcha el proyecto, los empleados juegan un papel fundamental en la implementación de la propuesta, pues este va en beneficio propio y de la empresa. Al respecto, Chiavenato (2009:33), destaca que el Recursos humanos: “es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector”.

Asimismo, la factibilidad operativa permite determinar si no existe resistencia al cambio entre el personal que obstaculice la implantación y ejecución de la propuesta. Por lo tanto se puede decir que la propuesta presentada es factible operativamente para la empresa objeto de estudio puesto que después de realizar la entrevista con los trabajadores del área de ventas de la empresa objeto de estudio se llegó a la siguiente conclusión:

- El personal está de acuerdo en que se diseñe las estrategias gerenciales para la optimización de los procesos en el área de ventas.
- El personal considera necesario un cambio y está dispuesto a realizarlo y aportar todos sus conocimientos y ayuda en la realización del mismo.
- Se cuenta con el apoyo del personal de ventas, directivos y del personal de los diversos departamentos de la empresa en estudio.

5.3.3. Factibilidad económica

La evaluación económica es uno de los aspectos más importantes dentro del estudio o de factibilidad de la propuesta, dado que ayuda a percibir si el desarrollo e implantación del proyecto es una inversión para la organización, los beneficios que

obtengan las empresas deben ser iguales o no excederse a los costos del mismo, en este sentido la disposición de las empresas para asignar los recursos para la ejecución de la propuesta es relevante para alcanzar el éxito esperado. Por consiguiente, el desarrollo de la presente investigación no requiere de la inversión adicional ya que los recursos humanos, tecnológicos y materiales necesarios para implementarse la propuesta están disponibles en la empresa, por lo tanto, la propuesta se considera factible.

5.3.Desarrollo de la propuesta

A continuación se presentan las estrategias gerenciales propuestas como alternativa de solución a la problemática presente en la empresa objeto de estudio:

Estrategia n° 1. Diseño de las etapas del Proceso de Gerencia de Ventas.

Las etapas del proceso formal de gerencia de ventas que se propone son las siguientes:

- Evaluación del impacto del ambiente: Esta fase del proceso propuesto requiere la realización de lo siguiente:
 - Análisis del ambiente externo.
 - Análisis del ambiente interno u organizativo.

A continuación se describen las actividades antes señaladas.

a) Análisis del ambiente externo: el estudio de la situación del entorno externo de la empresa incluirá el análisis de:

Necesidades y requerimientos del cliente: las necesidades y requerimientos del cliente. Consistirá en la comprensión por parte de los especialistas y vendedores, de los beneficios que los clientes están buscando con la compra de los productos de la empresa. La comprensión de ese valor se realizará a través de las visitas que se hagan a los clientes actuales y prospectos. Las mismas se utilizarán para definir los segmentos de mercado de la empresa.

Competencia: este análisis consistirá en determinar las fortalezas y debilidades de los competidores primarios por cada segmento de mercado. Las fuentes de información serían: entrevistas a los propios vendedores, proveedores, clientes importantes de la empresa, instituciones crediticias, entre otros.

Tendencias económicas: este análisis tomará en cuenta las consecuencias que tendrán: las tasas de interés, desempleo, producción industrial, inflación entre otros.; para la empresa y sus clientes. Las fuentes de información incluirían: la cámara de comercio, los periódicos, las publicaciones sobre comercio, periódicos especializados y agrupaciones del ramo.

Tendencias tecnológicas: se realizará una lista con los cambios tecnológicos que se produzcan dentro y fuera de la empresa para estudiar las repercusiones que estos tendrán en las ventas de los productos y en el mejoramiento de la eficiencia de las operaciones de la empresa. Las fuentes de información serían: periódicos del ramo, fuentes en universidades, proveedores y clientes.

Tendencias políticas: se debe considerar el efecto de las medidas que el gobierno establezca en las actividades que realiza la empresa.

Una vez realizado el análisis del medio externo, se realizará un resumen de las tendencias del entorno que proporcionará un panorama conciso del mercado en

términos de amenazas y oportunidades. Luego de identificar las fuentes de las amenazas y las oportunidades se deberá determinar la probabilidad de que éstas se presenten dentro del largo plazo (cinco años), mediano plazo (dos o cuatro años) y corto plazo (1 año).

b) **Análisis del ambiente interno:** el estudio de ambiente organizacional requerirá la realización de lo siguiente:

- Identificación de fortalezas.
- Identificación de debilidades

Las actividades señaladas anteriormente se describen a continuación:

a) **Identificación de fortalezas:** esta actividad consistirá en la determinación de las fortalezas tal como las perciben los miembros de la organización en las siguientes categorías: capacidad de gerencia, capacidad competitiva, capital intelectual, estructura financiera y tecnología. Al evaluar las fortalezas de una organización, se tendrá en cuenta que éstas pueden clasificarse como:

Fortalezas organizacionales comunes: cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras.

Fortalezas distintivas: cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su empresa.

Fortalezas de imitación de las fortalezas distintivas: es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

- b) Identificación de debilidades:** al evaluar las debilidades de la organización, se considerarán aquellas que le impidan a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Después, con la información que se tiene de los competidores de cada segmento, se identificará los puntos fuertes y débiles relativos. Esto se realizará usando la matriz que se muestra a continuación. En el eje vertical de la matriz aparece el grado de importancia del criterio o factor a considerar y en eje el horizontal el punto fuerte en el comportamiento de la empresa.

Tabla 1: Matriz para determinar debilidades y fortalezas relativas

Criterios de selección más importantes.			
Menor punto fuerte del comportamiento.	“Problemas graves” Criterios que son muy importantes y representan los puntos débiles de la empresa	“No afloje en su buena labor” Criterios que son muy importantes y representan los puntos fuertes de la empresa	Mayor punto fuerte del comportamiento.
	“Requiere Vigilancia” Criterios que son menos importantes y representan los puntos débiles de la empresa	“Para que molestarsé” Criterios que son menos importantes y representan los puntos fuertes de la empresa	
Criterios de selección menos importantes.			

Fuente: Rangel y Ríos (2018)

Estrategia n° 2. Implantación de acciones para lograr la consecución de los objetivos de ventas.

- **Formulación de estrategias:** serán los planes de acción para el logro de los objetivos corporativos y de la unidad de negocios. Se pueden formular estrategias de mercadeo tales como buscar oportunidades de servicios y nuevos mercados, lograr el posicionamiento de la empresa por la calidad del servicio, etc.; y estrategias de ventas como visitar los clientes claves de la empresa, entre otras.
- **Plan anual de negocios:** el plan anual de negocios del departamento de ventas deberá ser un documento descriptivo que sirva de guía práctica para el gerente. Su uso activo dará lugar a una correcta implementación de lo planificado, pero su olvido en el cajón de un escritorio o el uso inadecuado del mismo, sólo generará resultados erráticos e improvisados. El plan deberá incluir las siguientes secciones:

Resumen ejecutivo: el documento deberá comenzar con un resumen de los objetivos principales y las recomendaciones presentadas en el plan.

Análisis de situación: en esta sección se describirá dónde está posicionada la empresa y su futuro. También se describirán los principales elementos que afectan la operación tales como: antecedentes de los años pasados, pronóstico de demanda, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Objetivos: deberán colocarse los objetivos específicos del departamento de ventas.

Estrategia de mercadeo: Se presentarán: estrategias, mercados metas y mezcla de mercadeo.

Programas de acción: cada estrategia deberá traducirse en acciones apropiadas.

Presupuestos: los objetivos, estrategias y acciones planeadas serán la base necesaria para la preparación del presupuesto que es una proyección de ganancias y pérdidas.

Controles: la última sección del plan describirá los controles que serán utilizados para monitorear el progreso del plan.

- **Formulación de programas de ventas:** será importante crear el hábito de planificar y el contar con metodologías sencillas que inviten más al análisis y que simplifiquen al máximo la tarea. En cuentas importantes, se deberá efectuar la labor de planeación a todos los niveles: empresa, oportunidad de negocios, e inclusive a nivel de cada contacto. Sin embargo, habrá casos donde será suficiente un control sencillo con base en la oportunidad de negocio, y la planificación a nivel de empresa y de cuentas no será necesaria. Las actividades que se llevarán a cabo serán:
 - Planificación mensual de ventas
 - Administración de la zona de ventas
 - Organización de la fuerza de ventas
 - Entrenamiento de la fuerza de ventas y
 - Definición del plan de remuneración.

Estrategia n° 3. Plan de remuneración de la fuerza de ventas.

Los planes de remuneración que se propone incluyen el sueldo básico más las comisiones por las ventas efectuadas; las bonificaciones especiales (para los vendedores) en el caso de lograr convenios, licitaciones y recuperación de clientes perdidos; y los bonos trimestrales por el cumplimiento del pronóstico de ventas y por la evaluación de los factores personales del vendedor. Los planes de remuneración son establecidos por el gerente de administración y finanzas. Por lo tanto, el plan de remuneración se medirá de acuerdo a los siguientes criterios:

a. Determinantes del rendimiento del vendedor: en esta etapa la gerencia debe:

- Supervisar la aplicación de los conocimientos adquiridos en los cursos y talleres mediante evaluaciones orales o escritas.
- Establecer objetivos claros e indicar las actividades específicas que los vendedores deberán realizar.
- Continuar orientando al equipo de ventas en el momento de tomar una decisión importante para la empresa.

b. Resultados y evaluación del desempeño: para darle seguimiento al desempeño del proceso de gerencia de ventas se estableció lo siguiente:

- La gerencia de ventas se reunirá mensualmente con toda la fuerza de ventas.
- Se comunicará al personal de ventas con anterioridad la data que ellos presentarán en la reunión para cumplir con la agenda de la misma.
- Se usarán indicadores para cuantificar el desarrollo del proceso de ventas y el desempeño de los encargados de la misma.

Estrategia n° 4. Estrategias motivacionales para el desempeño de los empleados del área de ventas.

Esta estrategia consiste en reconocer los logros de los trabajadores que más se destaquen en sus funciones, para el fortalecimiento del compromiso motivacional de la empresa.

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	DURACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> -Establecer formas de reconocimiento o premios para los trabajadores, a fin de que se sientan motivados y trabajen eficientemente. -Propicia entre sus trabajadores actitudes que les permiten un mejor desenvolvimiento en su ambiente laboral. - Darle aumentos a los trabajadores de acuerdo a la labor desempeñada por estos y a la realidad social. -Dar un buen trato igual para todos. - Dar bolsas de comida mensual. -implementar un transporte privado para el personal de la empresa. -Ofrecer otros beneficios que no estén contemplados en el marco legal vigente 	<p style="text-align: center;">Gerente y Supervisor de ventas</p>	<p>La misma estará dada en base al tiempo que emplee el Departamento de Recursos Humanos conjuntamente con el Gerente y supervisor de ventas, en revisar el desempeño de los trabajadores, a fin de fijar los salarios según los indicadores de cumplimiento de cada trabajador-</p>

Fuente: Rangel y Ríos (2018)

Brindar a los trabajadores un lugar armónico que permita el incremento del rendimiento laboral, para el desenvolvimiento armónico de los trabajadores del departamento de ventas.

ESTRATEGIA	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> -Aumentar la motivación de los trabajadores mejorando las condiciones Laborales, estableciendo revisiones periódicas a las instalaciones y medio ambiente de trabajo. -Lograr que los directivos puedan ofrecer un lugar armónico que asegure el bienestar de los trabajadores, que les permita el crecimiento personal tanto como sea posible, y así lograr que los trabajadores sean más productivos e incrementen su rendimiento laboral. - Mejorar las condiciones de trabajo en cuanto al ambiente, que les facilite la manera de hacer las cosas eficazmente. -Fomentar un agradable ambiente laboral. -Formar trabajadores integrales, profesionales y competitivos. 	<p>Gerente y supervisor de ventas.</p>

Fuente: Rangel y Ríos (2018)

CONCLUSIONES

La complejidad y dinámica que caracteriza el entorno gerencial de las empresas en la actualidad ha sido influenciado por la presencia de la crisis financiera mundial, la competitividad, los avances tecnológicos y la globalización como fenómeno cultural y económico, por lo que se han agudizado las contradicciones existentes por la interacción de estas variables y por consiguiente elevado los retos, a los cuales tienen que enfrentarse las organizaciones contemporáneas. Todo lo cual ha puesto de manifiesto con mayor énfasis la necesidad de hacer e incorporar estrategias inmediatas en la forma de dirigir y gestionar las mismas, para garantizar el logro de los objetivos para los cuales fueron creadas.

En tal sentido, el presente estudio tuvo como finalidad proponer estrategias gerenciales en tiempo de crisis para los procesos del departamento de ventas en la empresa Charcu Xpress Service C.A., de los cuales, una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos y elaborada la propuesta, se extraen las siguientes conclusiones:

El primero de los objetivos específicos consistió en diagnosticar los procesos en el departamento de ventas para lograr la eficiencia en la empresa, donde se constató que el departamento de ventas cuenta con un recurso humano hábil y capacitado para desempeñar cada una de las actividades correspondiente a su puesto de trabajo, sin embargo los empleados acotan que su salario no es acorde a su trabajo, ya que consideran que deben recibir más por el cargo ocupan.

Por otro lado, se evidenció que los trabajadores del área de ventas consideran que la situación económica del país incide en la disminución de las ventas ya que debido a la inflación y a la escasez de productos, los cuales afectan lo cual disminuyen las compras de los clientes. Por otro lado, se observó que la alta inflación, el nulo acceso

a materias primas y los controles estatales desmedidos por lo que a traviesa actualmente el país, han afectado el crecimiento y la productividad de la empresa.

En lo que respecta al objetivo n°2 el cual consistió en Determinar las estrategias gerenciales en tiempo de crisis para alcanzar la efectividad en la organización, por lo tanto según el análisis documental realizado las estrategias utilizadas son: las Estrategias de Identificación de Productos y Clientes Rentables, estrategias para el control de Costos, estrategias de administración efectiva para el Capital de Trabajo, estrategias de revisión periódica de los indicadores clave del negocio y las proyecciones, estrategias para la administración adecuada y oportuna de financiamiento, estrategias para la optimización del desempeño de los trabajadores.

Finalmente, para dar cumplimiento al objetivo n° 3, se procedió al diseño de las estrategias gerenciales en tiempo de crisis para los procesos en el departamento de ventas en la empresa Charcu Xpress Service C.A. la cual contribuirá al mejor desempeño de los trabajadores y por ende al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Asimismo, es importante destacar que la propuesta se considera factible tanto operativa, técnica y económicamente.

RECOMENDACIONES

Una vez diagnosticada la situación de la empresa Charcu Xpress Service C.A se sugieren las siguientes recomendaciones:

Establecer un ambiente de trabajo que propicie mayor participación y cooperación en todos los miembros de la empresa ya que un trabajo en equipo siempre será mejor que un trabajo individual.

Proponer los indicadores para evaluar el proceso de gerencia de ventas con el fin de facilitar la supervisión del cumplimiento de los programas de ventas, asimismo es necesario mantener un plan de motivación contante que le permita a los trabajadores sentir que la empresa se preocupa por que logren conseguir las metas planteadas permitiendo el desarrollo tanto individual y grupo del área.

La empresa objeto de estudio es una compañía conformada por personas altamente capacitadas, responsables, colaboradoras y dispuestas a mejorar las actividades que realizan. Estas cualidades deberán conservarse porque permitirán que la empresa siga creciendo.

Se recomienda a la empresa Charcu Xpress Service C.A, la implementación de la propuesta que se presenta como alternativa de solución a la problemática existente dentro de la empresa.

REFERENCIAS

- Álvarez Jesús y Delpino Edgar (2017), **“Herramientas gerenciales que emplean los gerentes de marketing de la industria farmacéutica en Venezuela, para enfrentar los tiempos de crisis e incertidumbre”**. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo: San Diego.
- Arias, Fidias. (2006). **“El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica”**. 3 era. Edición. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme.
- Bowman Carlos., (1996). **“La esencia de la administración estratégica”**. 4ta edición- México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Bridges Willians., (1997). **“Como Crear Nuevas Oportunidades de Trabajo”**. 1 era edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Cándelo Aury y Martínez Daniel (2014). **“Estrategias gerenciales en tiempo de crisis para la innovación en las pequeñas y medianas empresas del estado Carabobo: caso de estudio empresa Cosmoca C.A.”** Trabajo de Grado. Universidad José Antonio Páez.
- Flores, Gómez y Sequeda (2015), **“Programa de formación corporativa en tiempos de crisis centrado en la gerencia del conocimiento para elevar la competitividad del recurso humano que labora en la Empresa Calidrat C.A.”**, ubicada en el Municipio Ezequiel Zamora del Estado Aragua. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo: Valencia.
- Harrington Jerry (1993). **“Mejoramiento de los procesos de la empresa”**. 3era. edición .Santa fe de Bogotá: McGraw-Hill.

Hernández, Adalberto. (2013) “**Metodología de la Investigación**”. 5ta Edición. México. Editorial: Mc-Graw-Hill. Interamericana S.A.

Koontz Alberth (2013).” **Planificación Estratégica**” 2da edición. México: Prentice Hall hispanoamericana, S.A. de C.V.

Materano, M. y Villanueva, D. (2015). “**Estrategias gerenciales orientadas a desarrollar la competitividad en la Pymes basado en la tecnología y la innovación (Caso estudio Sector Metalmecánico y Metalúrgico del Estado Carabobo)**”. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo: Valencia.

Palellas, Santa y Martins, Filiberto. (2012). **Metodología de la investigación cuantitativa**. 3ra Edición. Caracas. Editorial FEDUPEL.

Universidad Experimental Pedagógica Libertador (2006) “**Manual de Trabajo de Grado de Maestría y Tesis Doctorales**” 4ta. Edición. Caracas.

Zapata José (2014), “**Análisis de las estrategias gerenciales de marketing aplicadas por el hotel Emperador Suite C.A. en la ciudad de Cumaná, estado Sucre**”. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estimado Lector:

La siguiente encuesta tiene como propósito recolectar la información necesaria para alcanzar los objetivos de una investigación orientada a diseñar **ESTRATEGIAS GERENCIALES EN TIEMPO DE CRISIS PARA LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LA EMPRESA CHARCU XPRESS SERVICE C.A.** La información que Usted suministre será manejada de manera confidencial y será utilizada únicamente para los fines investigativos de este estudio, por lo que agradecemos la mayor sinceridad y objetividad posible en su respuesta.

INSTRUCCIONES

- a. Lea cuidadosamente cada una de las proposiciones siguientes.
- b. Marque con una X la respuesta que más se adapte a la realidad, siguiendo la siguiente ponderación: SI o NO.
- c. El llenado del cuestionario es individual

De antemano muchas gracias por la colaboración que pueda prestar.

Los Investigadores.

ENCUESTA

N°	ÍTEM	OPCIONES	
		SI	NO
1	¿Conoce usted la misión y visión del departamento de ventas?		
2	¿Conoce usted de manera formal cuáles son sus funciones en el área de ventas?		
3	¿Se encuentra claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?		
4	¿El departamento de ventas cuenta con un recurso humano capacitado y hábil para el manejo lograr los objetivos de la empresa?		
5	¿La empresa cuenta con planes de capacitación lo cual contribuyan a incrementar el desempeño de los trabajadores del área de ventas?		
6	¿El salario que Ud. Recibe es acorde por la actividad que se realiza?		
7	¿Las condiciones laborales son acordes permitiendo así el buen desarrollo de las actividades en el trabajo?		
8	¿Considera Ud. que sus superiores recompensan a sus trabajadores?		
9	¿cree usted que la situación económica actual del país incide e en la disminución de las ventas?		
10	¿Considera usted que la alta inflación, el nulo acceso a materias primas y los controles estatales desmedidos por lo que a traviesa actualmente el país, han afectado el crecimiento y la productividad de la empresa?		

11	¿Cree usted que la dificultad para implementar proyectos de inversión, la cancelación de la nómina de los empleados y el incumplimiento del pago a los proveedores se debe a la falta de liquidez debido a la disminución de las ventas?.		
12	¿Considera usted necesario implementación de estrategias gerenciales que logren la optimización y cumplimiento de los objetivos en el área de ventas?		

ANEXO B. FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRUEBA DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Especialista: _____ C.I. _____ Firma _____

Investigadores: Rangel Gustavo y Ríos Ronald.

Título del Trabajo de Investigación: ESTRATEGIAS GERENCIALES EN TIEMPO DE CRISIS PARA LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LA EMPRESA CHARCU XPRESS SERVICE C.A.

Criterios de Evaluación: A. Adecuado. I. Inadecuado.

Instrumento de Validación de Contenido.

Ítem	Redacción		Coherencia		Pertinencia		Observación
	A	I	A	I	A	I	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							

8							
9							
10							
11							
12							

Cada criterio tiene un valor cuantitativo expresado de la siguiente manera:

Puntaje	Calificación
Cuatro (4)	Pregunta Excelente
Tres (3)	Pregunta Buena
Dos (2)	Pregunta Aceptable
Uno (1)	Pregunta Deficiente

Validez del Instrumento:

TOTAL	Pertinencia	Coherencia	Redacción
	Ptos.	Ptos.	Ptos.

Puntaje	Calificación
83 – 110	Excelente
55 – 82	Bueno
28 – 54	Aceptable
1 – 27	Deficiente