



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
INCREMENTO DE LAS VENTAS EN LA EMPRESA
MOTORES MULTIMARCA, C.A.**

Autores
Hurtado D., María
Mata F., Oriana

Urb. Yuma II, calle No 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO DE LAS VENTAS EN LA
EMPRESA MOTORES MULTIMARCA, C.A.**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de

INGENIERO INDUSTRIAL.

Autores:

Hurtado, María
CI. V- 26.581.531
Mata, Oriana
CI. V- 27.242.915

Tutor:

Dr. Francisco Gelanzé
CI. V-15.087.998

San Diego, 18 De Octubre Del 2020



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**CONSTANCIA DE APROBACIÓN PARA LA PRESENTACIÓN PÚBLICA
DEL TRABAJO DE GRADO**

Quien suscribe, Ingeniero Francisco M. Gelanzé Sevilla, Ph.D. portador de la cédula de identidad N°15.087.998, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por las ciudadanas María Hurtado y Oriana Mata, portadoras de la cédula de identidad N° 26.581.531 y N° 27.242.915, respectivamente, titulado “PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO DE LAS VENTAS EN LA EMPRESA MOTORES MULTIMARCA, C.A.” , presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 18 días del mes de Octubre del año dos mil veinte.

Ing. Francisco M. Gelanzé Sevilla, Ph.D.
C.I.: V- 15.087.998



FI-I -007-2020-2CR (TG)

Valencia, 15 de octubre de 2020

Ciudadanas:
Hurtado D., María B.
26.581.531
Mata F., Oriana.
27.242.915
Presente-

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingeniería en su reunión N° **04-2020** de fecha **30-07-2020** aprobó el proyecto de trabajo de grado titulado ***PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO DE LAS VENTAS EN LA EMPRESA MOTORES MULTIMARCA, C.A*** presentado por usted (es) como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial.

Se ratifica la designación del Dr. Francisco Gelanzé C.I: 15.087.998 como Tutor Académico que las asesorara en el desarrollo de este proyecto.

Atentamente,

Dra. Zaida Osto
Decano (E)

c.c. Coordinación de Pasantías y Trabajo de Grado (1).

ZO/a.a.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos los mis profesores durante la carrera por enseñarme mucho más que las materias asignadas. Agradezco especialmente a mi tutor de tesis por ser la persona que entendió todas nuestras dudas y respondió a nuestros llamados de auxilio los domingos en la noche. Y agradezco a todo el personal administrativo por lograr que engranen tantas carreras en una sola universidad y aun así ser una de las mejores.

María Hurtado

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis profesores, por quienes, bajo su tutela constante y pasión por enseñar, obtengo hoy la prueba de todos mis conocimientos.

Además, quiero agradecer a la Empresa Motores Multimarca C.A. por permitirnos durante el transcurso de toda la investigación hacer uso de cualquier información que requiriéramos. Con un toque más personal les agradezco por darme mis primeras experiencias en el comienzo de mi nueva profesión. Conozco laboralmente lo que sé gracias a ustedes.

Oriana Mata F.

DEDICATORIA

Quiero dedicarle todo el esfuerzo, tiempo y noches sin sueño de la carrera completa a Mónica y Francisco, mis papas. Quiero dedicarle este trabajo a los que aguantaron mi mal humor por sueño: mis abuelos y mis tíos.

Quiero agradecer a muchos profesores (Gelanzé, Cuadrado, Argenis, Ana, Gruber, Morella, entre muchísimos) por enseñarme como te ves cuando amas lo que haces. Quiero agradecer a muchos otros profesores, los cuales no mencionare, por enseñarme humildad. Quiero agradecer a todos y cada uno de mis compañeros de promoción por ser el verdadero motivo de levantarme cada mañana e ir a la universidad con una sonrisa.

Tengo que dedicarles todo el esfuerzo a todas las personas que se paraban tan temprano como yo y se acostaban tan tarde como yo, solo para explicarme.

Tengo que agradecer a demasiada gente por enseñarme que la carrera universitaria no es más que el camino donde conoces a la gente que le da sentido a tu vida, los que te enseñan mucho más que sus materias y los que inspiran con una sola clase por todo un semestre.

Pero sobretodo, tengo que dedicarles una vida completa a las personas que quisiera se mantuvieran en ella toda mi vida: Vincenzo Guarino, Oriana, Francisco, Cesar, Erika, Carla, Giovanna, Isabella, Maite, Connie, Mayela, Verdu, Messina y muchísimos otros que realmente me sufrieron en la carrera, y aun así dicen quererme. Ellos, junto a mis profesores favoritos, me dieron a entender que ingeniería no es solo generar ganancias a alguien a quien no conoces. Es tener espíritu para levantar una compañía completa, es tener empatía para poder hacer los procesos, es tener poderes de predicción para planificar las ventas, es tener inteligencia para programar producción, es ser amable para ser gerente, es ser una sola persona capaz de mover montañas y entender que no se puede hacer sola.

Gracias eternas.

María Hurtado

DEDICATORIA

A Dakota, que muchas horas estuviste acompañándome mientras editaba y redactada esta investigación.

A mis padres por todos los sacrificios y esfuerzos que tuvieron que realizar para permitirme llegar a este día. Por hacerme quien soy hoy; por construirme carácter, otorgarme responsabilidades, darme conocimientos y ayudarme a descubrir lo que quiero hacer en la vida.

A mi hermano, porque **sí** pude realizar un trabajo de envergadura adecuada.

A todos y cada una de las personas que caminaron conmigo el camino universitario antes de seguir por sus propias vías. Por dejarme una parte de ellos antes de separarnos; por las experiencias, risas, buenos y malos recuerdos.

Y por último y con mucho cariño a las tres personas que ayudaron en la realización de este trabajo, a mi compañera de trabajo María Hurtado, quien impulsó siempre con su fuerza aquellas partes que yo dejaba ir. A nuestro tutor Francisco Gelanzé, quien bajo su mirada atenta y consejos de aprendizaje logramos el máximo. Y a mi mejor amigo Moisés, quien siempre estuvo presente aún en distancia.

Oriana Mata F.

ÍNDICE

CONTENIDO	pp.
AGRADECIMIENTOS.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
LISTA DE CUADROS.....	13
LISTA DE FIGURAS.....	13
LISTA DE GRÁFICOS.....	13
LISTA DE ANEXOS.....	14
LISTA DE IMAGENES.....	14
RESUMEN INFORMATIVO.....	3
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULOS	
I EL PROBLEMA.....	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Formulación del problema.....	7
1.3 Objetivos de la investigación.....	7
1.3.1 Objetivo general.....	7
1.3.2 Objetivos específicos.....	7
1.4 Justificación de la investigación.....	7
1.5 Delimitación.....	9
1.6 Alcance.....	9
II MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Antecedentes de la investigación.....	10
2.2 Bases teóricas.....	13
2.2.1 Organización.....	13
2.2.2 Tipos de empresa.....	14

2.2.3 La administración como ciencia	16
2.2.4 La organización como sistema	17
2.2.5 Administración clásica y funciones.....	18
2.2.6 Teorías administrativas	20
2.2.6.1 La teoría burocrática.....	20
2.2.6.2 Teoría del comportamiento	21
2.2.6.3 Teoría neoclásica.....	22
2.2.6.4 Teorías modernas de la administración.....	23
2.2.7 Qué es un plan	25
2.2.8 Qué es una estrategia y cómo se aborda.....	27
2.2.9 La planificación estratégica	28
2.2.10 Plan estratégico.....	29
2.2.10.1 Modelos de planeación estratégica.....	30
2.2.10.2 Macro proceso de la planeación estratégica	31
2.2.11 Ventas.....	33
2.2.12 Importancia de las ventas.....	35
2.2.13 Proceso de ventas.....	35
2.2.14 Mezcla del marketing: las 4 P's.....	36
2.3 Definición de términos básicos.....	37
III_MARCO METODOLÓGICO.....	39
3.1 Tipo de investigación.....	39
3.2 Diseño de investigación.....	40
3.3 Niveles de investigación	41
3.4 Población y tamaño de muestra.....	42
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	43
3.6 Técnicas de análisis de datos.....	44
3.7 Fases metodológicas	45
IV_RESULTADOS	48

4.1 Fase I. Diagnóstico de la situación actual del proceso de ventas llevado por la Empresa Motores Multimarca C.A.....	48
4.1.1 Descripción del proceso bajo estudio	48
4.1.2 Lista de cotejo.....	50
4.1.3 Evidencia fotográfica.....	51
4.1.4 Entrevista estructurada	54
4.1.4.1 Entrevista estructurada.....	55
4.1.5 Análisis de datos.....	55
4.1.6 Situación financiera de la empresa	59
4.2 Fase II. Análisis de debilidades del proceso de venta de la Empresa Motores Multimarca, C.A.....	61
4.2.1 Matriz FODA	61
4.2.1.1 Matriz FODA de la empresa	61
4.2.2 Técnica del grupo nominal.....	64
4.2.2.1 Problemas seleccionados	64
4.2.2.2 Resultados de la técnica del grupo nominal	65
4.2.3 Diagrama de pareto.....	71
4.2.4 Identificación de oportunidades de mejora	72
4.3 Fase III. Diseño un plan estratégico para los procesos de venta en la Empresa Motores Multimarca, C.A.....	74
4.3.1 Mapa estratégico	74
4.3.2 Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)	75
4.3.3 Propuesta de plan estratégico de ventas para el incremento de las ventas.....	79
4.4 Fase IV. Evaluación de factibilidad técnica y económica del plan estratégico propuesto.....	113
4.4.1 Costos asociados a la implementación de la propuesta	113
4.4.2 Relación beneficio / costo	118

4.4.3 Beneficios cualitativos	121
CONCLUSIONES.....	122
RECOMENDACIONES.....	124
BIBLIOGRAFÍA.....	125
ANEXOS.....	133

LISTA DE CUADROS

CUADROS	pp.
1. Aproximado de las ventas mensuales de la Empresa.....	4
2. Relación de Ingresos del año 2020	49
3. Cuadro Resumen.....	59
4. Situación Financiera.....	60
5. Matriz FODA de la Empresa Motores Multimarca C.A.....	62
6. Matriz FODA de los empleados de Motores Multimarca C.A.....	63
7. Técnica de Grupo Nominal.....	70
8. Mapa Estratégico.	75
9. BSC de Motores Multimarca C.A.....	79
10. Tabla de Comisiones.	115
11. Cálculo por Capacitación.....	115
12. Cálculo por Generación de Manual.	117
13. Costos mes primero de la Planificación Estratégica.....	120
14. Costos mensuales de la Planificación Estratégica	120
15. Ganancias Proyectadas de la Planificación Estratégica	121

LISTA DE FIGURAS

FIGURAS	pp.
Figura 1: Ciclo administrativo.	19

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	pp.
1. Respuestas de la problemática 1.	66
2. Respuestas de la problemática 5.	66
3. Respuestas de la problemática 2.	67

4. Respuestas de la problemática 3.	68
5. Respuestas de la problemática 4.	68
6. Respuestas de la problemática 6.	69
7. Respuestas de la problemática 7.	70
9. Porcentajes de Diagrama de Pareto.....	71
10. Diagrama de Pareto de la Técnica de Grupo Nominal.....	72

LISTA DE ANEXOS

ANEXOS	pp.
A: Validación Del Instrumento	134
B: Resultados De La Entrevista	137
C: Nivel de Prioridad ofrecida a las problemáticas principales de la Empresa detectadas.....	173

LISTA DE IMAGENES

IMAGEN	pp.
1. Area de supervisión de ventas.....	51
2. Área de estudio de productos de ingreso por devolución	52
3. Área del supervisor de Almacén	53
4. Almacén de destrucción de productos	54



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO DE LAS VENTAS EN LA
EMPRESA MOTORES MULTIMARCA, C.A.**

Autores: Mata, Oriana y Hurtado, María.

Tutores: Dr. Gelanzé, Francisco

Fecha: Octubre, 2020.

RESUMEN INFORMATIVO

La definición de una Empresa viene dada bajo las condiciones de una organización, que tiene como finalidad el generar una utilidad económica para los inversores o dueños de la misma. De no poder cumplir con su función más básica, las Empresas tienden a resultar en un cambio de dueños, modificaciones en sus procesos productivos, o inclusive y en el peor de los casos hasta en su cierre forzado. Pero, el llegar a esta última consecuencia no es un camino lineal y puede ser evitado bajo la implementación de técnicas de mejoramiento de las áreas detectadas como posibles fallas. Una de estas técnicas de mejora es considerada como la implementación de una Planificación Estratégica. El siguiente trabajo titulado: **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO DE LAS VENTAS EN LA EMPRESA MOTORES MULTIMARCA, C.A.** tiene como objeto de estudio la implementación de dicho plan estratégico, el cual está centrado en todos los procesos que inciden en cualquiera de las fases de una venta satisfactoria. Donde, bajo una indagación y análisis de los procesos y objetivos de la Empresa, se cumpla con la expectativa del incremento de ventas de la Empresa, generando mayores ganancias como consecuencia. Teniendo esta meta como objetivo general se creó una investigación metodológica y económicamente factible, apoyada por trabajos de campo realizados previamente y sujetos a una modalidad descriptiva en sus definiciones.

Descriptor: Planificación, Ventas, Marketing, Estrategia, BSC.

INTRODUCCIÓN

En un entorno suficientemente competitivo, la alta gerencia debe mantener estándares de óptima eficiencia y productividad. Eliyahu M. (2005) aporta a este tema "Fundamentalmente, un gerente está buscando responder estas preguntas: ¿qué cambiar?, ¿a qué cambiar? y ¿cómo causar el cambio?", donde puede ser entendido que el cambio es un proceso por el cual se buscarán bajo modificaciones obtener mayores beneficios, o menos pérdidas. En Venezuela, el entorno económico, social y político ha forzado desde comienzos del 2010 a un gran número de Empresas a cerrar sus puertas, los pronósticos de ventas no estaban acordes con la realidad y los negocios fueron dejando de ser rentables conforme pasó el tiempo. A toda esta situación se le adjunta una pandemia mundial la cual toma inicios a finales del año 2019, para asentarse mundialmente y, específicamente en Venezuela, a inicios del 2020; según cifras publicadas, llegando a una tasa del 35% en descenso de la economía mundial (Bloomberg, 2020). Este panorama pandémico lleva a un mayor impulso en las Empresas pequeñas y medianas a modificar sus procesos y adaptarse a la nueva situación en el mercado.

Es por esto que surge el problema de la investigación actual, donde la Empresa Motores Multimarca C.A, en el Estado Carabobo, determinó que sus ganancias no eran conformes con los procesos de mejoramientos realizados con anterioridad. Determinando entonces la importancia de una modificación de sus procesos o de la implementación de un plan de acción exitoso.

Bajo este contexto nace el objeto de estudio: *¿Qué estrategia se podrá aplicar para el incremento de las ventas?*, el cual tendrá como prioridad la implementación de una planificación estratégica para su cumplimiento.

El **presente trabajo de investigación** toma en cuenta todas las variables del problema y promueve una estrategia de ventas organizada y dirigida por una gerencia acorde al reto, para el alcanzar las ventas pronosticadas durante el periodo 2020.

En el **Capítulo I**, se presenta el problema y los objetivos específicos que se van a completar en el presente trabajo. Se dan a conocer las justificaciones de realizar el siguiente proyecto al igual que el alcance que tendrá sobre los procesos de la Empresa.

Durante el **Capítulo II**, se exponen las bases teóricas de la investigación, haciendo énfasis en la planificación estratégica de una organización y su importancia en las ventas de la misma, que es producir la utilidad de la Empresa. Además, en este capítulo se citarán los trabajos que serán de referencia para la realización del proyecto.

Para el **Capítulo III**, se explican las bases metodológicas de la investigación, las cuales tienen como objetivo el determinar el modelo metodológico que planea seguir el trabajo de investigación. La población y muestra tomadas al igual que se verán explicadas las bases de una posible solución al problema, igualmente se especifican las características de la investigación como diseño, tipo y niveles.

Adicionalmente, se explican las fases metodológicas de la creación y evaluación del plan estratégico para el incremento de las ventas.

Finalmente, en el **Capítulo IV**, se adjunta el manual para la empresa Motores Multimarca C.A con la planificación estratégica, obtenida luego del diagnóstico y análisis de la situación actual del proceso de ventas en la empresa. Por último, se evalúa la factibilidad económica, técnica y social de la planificación estratégica.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Pese a la gran inestabilidad económica y política en Venezuela, la cual, ha generado un constante cierre de nuevas Empresas, donde según Uzcátegui (2017): “Sólo en 120 días se han visto afectados más de 1.200 comercios... De esa cantidad, el 45% afirma que no tienen la capacidad de volver a abrir”, y las cifras sólo han ido en aumento continuando el nuevo año, para sobrevivir en esta situación económica las Empresas existentes tienen que reinventarse. Estas dichas “reinvenciones” de la Industria buscan adaptarse a las nuevas circunstancias y continuar en la palestra de la productividad, realizando modificaciones en sus procesos productivos, en su forma de distribución de bienes y/o servicios, en los modelos de negocio que llevan, entre otras formas.

"El sector privado se ha venido reinventando", le dice a BBC Mundo el economista venezolano Oliveros (2018). Aún en la actualidad, este hecho no ha sido desmentido: desde finales del año 2019, un aumento gradual de creación de nuevas Empresas informales en zonas centrales del país que van desde nuevos modelos de negocios, nuevos rubros de ventas y nuevas formas de distribución, donde la gran mayoría ha sido consecuencia de la misma situación económica. Esto trae como consecuencia el hecho de que, a diario, surjan nuevas y mejores oportunidades de negocio que aparecen desde todos los sectores: alimenticios, textiles, de producción masiva o ininterrumpida, automovilísticos, entre otras.

Se observa, no sólo por la situación pandémica generada por el coronavirus, sino por la necesidad de una adaptación veloz al mercado siempre cambiante, que los Empresarios del país tratan de alcanzar modelos exitosos y productivos de otras potencias mundiales, lo cual ha generado una inversión en los procesos de venta, en la gestión de procesos y en el análisis de las ventas y trato al cliente no sólo de las nuevas Empresas sino de las ya existentes, para así mantenerse competitivas en el mercado.

Esta mejoría de modelos de negocios tiene, entre sus particularidades, el propósito de ganar nuevos clientes y de mantener a la clientela antigua. Junto con esta nueva forma de pensar, se tiene que, como señala González (2019): “Desde finales del 2019 los clientes han ganado un nuevo nivel de valor para las Empresas pequeñas, medianas y grandes” (p. 150), ya no se busca sólo la venta continua a personas sin rostro; ahora, es trabajo esperado, la toma de datos que provean un análisis con la finalidad de desarrollar las mejores estrategias que aseguren la venta final del producto y la satisfacción del cliente.

La Empresa de venta de repuestos de motor Motores Multimarca, C.A., ha buscado estar en la vanguardia de los mejores procesos productivos, de atención al cliente y de sistemas en el mercado desde sus inicios en los años 70, pese a ser una Empresa familiar. En cualquier economía mundial se tiene que, sin importar su rubro, una Empresa que trabaja con fines de lucro no puede darse el lujo de recibir pérdidas las cuales pueden verse reflejadas en pérdida de material, fabricación defectuosa de productos, mala práctica de atención al cliente, falta de cuidado de los procesos y maquinarias, entre decenas de errores más. A continuación, en el cuadro 1, se muestran las ventas de la organización promedios durante siete meses seguidos.

Meses	Agosto (2019)	Septiembre (2019)	Octubre (2019)	Noviembre (2019)	Diciembre (2019)	Enero (2020)
Aprox. De Ventas (\$)	\$3.450,00	\$ 3.734,00	\$3.600,00	\$ 3.621,00	\$ 3.452,00	\$3.811,00

Cuadro 1. Aproximado de las ventas mensuales de la Empresa.

Fuente: Empresa Motores Multimarca C.A. (2020)

Como puede ser observado, en las ventas mensuales obtenidas por la Empresa como consecuencia directa de un cambio de estrategia de operaciones donde, en el mes de diciembre se contrató a un nuevo recurso humano que tenía como finalidad contactar personalmente a los clientes interesados en concretar una compra por vía telefónica, se esperaba, como mínimo, un aumento del 15% en las ventas totales mensuales, del cual sólo se obtuvo un 10.4%.

Sin embargo, las ventas en el año 2020 no han alcanzado el pronóstico, por consiguiente, si no implementa cambios y continúa bajo su mismo esquema operativo,

lentamente comenzarán a verse las consecuencias en la reducción de su rentabilidad que pudiese traer como consecuencia, entre otras, una menor posibilidad de recompra de productos para la nueva venta, causando que los almacenes reduzcan su variedad y se pierdan oportunidades de venta por bajo stock, un posible y casi definitivo Downsizing, aumentando la tasa de desempleo del Estado y, en el peor de los casos, el cierre temporal o definitivo de la Empresa.

Por otro lado, una estrategia es definida por Ronda (2002), como: “El medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización.” Del mismo modo se debe abordar por diferentes métodos estratégicos, los cuales serán considerados una planificación estratégica. Estos métodos poseen la característica de requerir una serie de condiciones para surtir éxito en su futura aplicación; estas condiciones o restricciones son: 1. Que se posea toda la información posible. 2. Que se analice cuál de las diferentes estrategias aplican mejor para la Empresa. 3. Creación del plan estratégico y 4. El medio por el cual se planificará ser comunicado.

Entre los posibles medios de análisis para generar esta planificación estratégica se cuentan con una serie de herramientas como el BSC, la matriz FODA, los mapas estratégicos, las estrategias de competitividad de Porter, entre otra serie de herramientas que incluyen el empowerment y capacitaciones continuas. Todos éstos métodos son utilizados con el fin de cumplir con los objetivos determinados por una Empresa en donde, a detalle, los mapas estratégicos son una representación visual de las estrategias de una organización y describen el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral: financieros, del cliente, de los procesos y, por último, de aprendizaje y crecimiento.

Todos estos métodos son utilizados con el fin de cumplir con la finalidad determinada por una Empresa. Estos objetivos pueden ser variados y con un indeterminado número de medios por los cuales podrán ser cumplidos. Como, por ejemplo: una mejora de los procesos productivos, la capacitación exitosa de un grupo de trabajadores, la modificación de un proceso, la implementación de la calidad total, de la eficiencia o de los tiempos

productivos, entre tantos. Todos mantendrán un fin en común: obtener el aumento de los ingresos y utilidades de la Empresa. Según Sánchez (2020), la utilidad, en el sentido más amplio de la palabra, se define:

“Suele considerarse que la utilidad de un bien o servicio tiene un alto nivel de subjetividad, debido a que diferentes personas considerarán de manera distinta un mismo objeto y la satisfacción que le da su uso, atendiendo a sus gustos, sus recursos, e incluso modas y tendencias. Por este motivo, la medición exacta de utilidades es altamente complicada en términos económicos.”

En las Empresas que subsisten del intercambio de bienes o servicios con sus clientes, como lo es el caso de Motores Multimarca C.A., se puede definir la venta como la acción que se genera de vender un bien o servicio a cambio de dinero. En la Empresa Motores Multimarca C.A., el proceso de la venta es realizado de la siguiente forma: el cliente se comunica con la Empresa vía telefónica o realizando una oferta a través de la página web de la Empresa, se le realiza un seguimiento por parte de uno de los vendedores sobre las especificaciones de su método de pago y cualquier información necesaria, de hacer retiro por tienda se le hace entrega de la ubicación de la misma, se recibe el método de pago, y se hace entrega de la pieza. De ser por envío en remesa se recibe el pago total antes de hacer la salida del producto.

En todo este proceso de venta, se puede ver el uso de las conocidas como “cuatro P” definidas por McCarthy (1960). Las cuales son: precio del producto ofrecido, las características del producto, el proceso de promoción que es utilizado para su ofrecimiento, y plaza o ubicación que ocupa en el mercado. Es importante no olvidar complementarlas con tecnología o indicadores de gestión retail capaces de ayudar a obtener una mejor visibilidad y toma de decisiones sobre un negocio.

Con todo lo antes referido, se buscó en la Empresa Motores Multimarca, C.A., generar un plan estratégico el cual corrija la problemática principal el cual es no haber alcanzado las metas establecidas sobre la cantidad de ventas esperadas para los primeros

meses del año 2020, creando a su vez un nuevo y mejorado panorama para el futuro de la Empresa.

1.2 Formulación del problema

¿Qué estrategia se podrá aplicar para el incremento de las ventas de la Empresa Motores Multimarca, C.A. localizada en Carabobo, Venezuela?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Proponer un plan estratégico para el incremento de las ventas en la Empresa Motores Multimarca, C.A.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar el proceso de ventas actual de la Empresa Motores Multimarca, C.A.
2. Analizar las debilidades encontradas en el proceso de venta de la Empresa Motores Multimarca, C.A.
3. Diseñar un plan estratégico para los procesos de venta en la Empresa Motores Multimarca, C.A.
4. Evaluar la factibilidad operativa, técnica y económica del plan estratégico propuesto.

1.4 Justificación de la investigación

Según la Real Academia Española (RAE), la definición de una Empresa es: “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.” Bajo esa definición se puede comprender como su principal finalidad la de obtener una ganancia monetaria mayor a los gastos de inversión comprendidos desde su creación y demás costos que puedan generarse en el desarrollo de sus funciones. Cuando una Empresa privada no es capaz de retribuir a sus dueños la inversión inicial realizada o tener un margen de ganancias; la Empresa se vuelve insostenible y con un riesgo inminente de clausura, cambio de dueños o modificación de sus procesos operativos.

Las razones para no alcanzar su objetivo de existencia podrán ser variadas e incontables. Entre las mismas, como objeto imprescindible, son las situaciones generadas por la pandemia existente al momento de la presentación de este trabajo, la cual ha causado cambios diarios en el mercado, donde aquellas Empresas que no se vieron en la necesidad u obligación de actualizar y/o mejorar sus procesos de producción y ventas sufrieron de pérdidas masivas, y en algunos casos de cierres forzosos.

Bajo este contexto la Empresa Motores Multimarca, C.A., ubicada en Valencia, Edo. Carabobo, siendo una comercializadora de repuestos del sector automotriz, entra en la categoría de Empresas con fines de lucro, donde su objetivo principal es obtener una rentabilidad tal que le permita el logro de sus objetivos y su consolidación en el mercado.

En un análisis realizado del transcurso del año 2019 con data obtenida de la Empresa, se llegó a la conclusión que mantener los procedimientos operativos actuales puede generar el riesgo de disminuir hasta un 23% el margen de ganancias proyectado sobre las ventas totales. La disminución de la ganancia monetaria a la que se hace referencia puede traer severas consecuencias a mediano y largo plazo en la Empresa, entre las cuales, solo por mencionar algunas, se pudiera observar la incapacidad de efectuar futuras inversiones en los procesos productivos, la merma en la inversión tecnológica que puede traer como consecuencia un impacto negativo en todos los procesos vinculados al área, la imposibilidad de mantener al personal calificado por no poder ofrecer salarios competitivos, la falta de competencias del personal por no poder realizar inversiones en su capacitación y desarrollo, entre otras.

Por los motivos antes expuestos, la presente investigación se justifica tanto en aspectos económicos como sociales, en donde por medio de la implementación de un plan estratégico se buscó obtener un aumento de las ventas de la Empresa Motores Multimarca C.A., y se espera, a través de la aplicación de los procesos descritos en el Planteamiento de problema, corregir las debilidades en los procesos de venta de la Empresa, mantener y reconocer de una manera más clara las fortalezas de la Empresa en el mercado, explorando y aprovechando las futuras oportunidades que ofrece el país al igual que pueda estar

preparada para afrontar las amenazas que puedan aparecer para así alcanzar el objetivo del aumento de las ganancias que le permita a la Empresa mejorar la calidad y el inventario de sus productos.

Por lo tanto, se justifica la importancia de la investigación por el aporte económico, social, teórico y técnico que ofrecerá a la Empresa. De igual manera, se resalta que esta investigación podrá servir como base para futuras investigaciones que lleven una temática similar a la presente.

1.5 Delimitación

El presente trabajo de investigación será realizado en la Empresa familiar Motores Multimarca, C.A., ubicado en la zona sur de Valencia, Estado Carabobo, la cual surte a todos los Estados de Venezuela por medio de la página de comercialización digital “Mercado Libre”. El alcance del proyecto será delimitado a las áreas de gestión de compra, ventas, procesos de facturación, despacho de productos e inventarios.

1.6 Alcance

Debido a que la Empresa Motores Multimarca, C.A. sólo vende de forma interna en el país, será comprendido que las ventas futuras seguirán las mismas características. De igual forma, el alcance llegará a todas las áreas de gestión de compra, ventas, procesos de facturación, despacho de productos e inventarios, relacionado a los clientes de la Empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se describirán las bases teóricas que dan información a las bases del trabajo de investigación actual. Hernández, Fernández y Baptista (2006) señalan que, “el marco teórico es el comprendido de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar” (p. 40). Lo cual puede ser entendido como aquella información que dará base a los aspectos evaluados a lo largo del trabajo de investigación. Además, se hará referencia a una serie de autores los cuales mantienen una línea de investigación similar a la propia.

2.1 Antecedentes de la investigación

Según Blank & Tarquin (2005): “Un estudio de ingeniería involucra muchos elementos: identificación del problema, definición de objetivos, estimación de los flujos de efectivo, análisis financiero y toma de decisiones” (p. 4). Habiendo aclarado los objetivos del trabajo de investigación actual, se procede a hacer referencias en otros autores, basándose en la definición por FEDUPEL (2016), quien define los antecedentes de la investigación como:

“El proceso de la revisión de trabajos previos sobre el tema en estudio, realizados en instituciones de educación superior. Los cuales constituirán fuentes primarias, ya que aportan los datos del estudio, sean de naturaleza numérica o verbal: muestra, población, categorías emergentes, resultados y validaciones, entre otros.” (p. 28)

Par dar inicio, se tiene que el trabajo de investigación realizado por Ortega, K. y Meinhardt, A. (2019), realizado en la Universidad José Antonio Páez, (UJAP), titulado “**Plan estratégico en el proceso logístico para la comercialización de productos de la Empresa Inter Parts Castillito, C.A., Guaraca. Edo-Carabobo**”, trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial. Este proyecto de investigación es de modelo factible

y descriptivo. Él mismo en su creación pudo notar como en la Empresa Inter Parts Castillito, que los almacenes no cumplían con un modelo de cuidado adecuado: “se le da al cliente por casos de premura, respuesta de productos agotados, cuando en casos no es así, y en la mayoría de las ocasiones se les da respuestas tardías”. Ellos pudieron concluir que era requerido un modelo logístico nuevo para los procesos de almacenaje y recolección de mercancía. Haciendo un uso de herramientas como son la tormenta de ideas, el balanced Scorecard y flujo gramas de procesos consiguieron lograr su objetivo.

Esta investigación es de gran aporte al proyecto a desarrollar porque ofreció una base de conocimientos para los requisitos que deben poseerse para comenzar a evaluar la situación actual de una Empresa, las diversas consecuencias que pueden producirse de un sólo problema y el análisis adecuado para aplicar la solución que sea más beneficiosa.

Se incluye, además, en la investigación de este trabajo de investigación realizado también en la José Antonio Páez (UJAP), por Comerlati, M. y Mata, M. (2017) para optar al título de Ingeniero Industrial y titulado: “**Propuesta de reingeniería del proceso de gestión de ventas tradicional a un sistema de ventas online en la Empresa Motores Multimarca, C.A.**” De un modelo factible, descriptivo y documental. Este trabajo de investigación tuvo como punto focal el modificar los procesos de venta tradicional de la Empresa a un sistema online. Proponiendo modificaciones en el almacenaje de los productos, donde fueran estos almacenados a partir de su valor monetario. La creación de un nuevo puesto de trabajo asignado al control de la calidad de los procesos totales de la Empresa. Concluyendo en una mejoría del margen de ganancia de la Empresa, al permitirse un menor movimiento de personal designado al almacén debido a la reducción de errores de inventario realizados por los mismos.

Este trabajo ofrece una amplia y necesaria mirada hacia los procesos internos realizados por la Empresa, proponiendo soluciones a problemas antiguos, dando una detallada explicación de los recursos que fueron utilizados en su solución, y los resultados obtenidos de los mismos en la misma Empresa Motores Multimarca C.A.

También, se tiene en la Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, la implementación de la investigación de grado, por la autora Cisneros, M. (2017), **“Plan de marketing para conseguir el incremento de las ventas en la Empresa Premium Cotton SAC.** Todos estos siendo aplicados a la Empresa actual con su determinación adecuada de su efectividad en el incremento de las ventas del 2017-2018. Dicha investigación explicó cómo un aumento en la promoción y la modificación del plan de marketing anterior podrían mejorar el posicionamiento de la marca y aumentar la fidelización del cliente, tomando en cuenta el estudio económico del proyecto dando como resultado un incremento del 10% en las ventas.

La misma investigación fue de gran utilidad para el actual trabajo y brindó ideas esenciales debido a que utiliza un amplio abanico de estrategias para la implementación de un plan de aumento de ventas, entre estas el modelo de las 4P, el MAX-MIN, diagramas de FODA, Visual Merchandising, entre otras.

Igualmente, en materia de referencias la Universidad Politécnica Salesiana egresó a Núñez, J. y Carrasco, C. (2015), para optar por el título de Ingeniería Comercial habiendo elaborado un trabajo de grado titulado: **“Plan De Gestión Estratégica En Ventas Para Los Directores y Consultores De Yanbal En El Sur De La Ciudad De Guayaquil”.**

En su proyecto de investigación, respondieron a la interrogante: ¿Cómo gestionar estratégicamente las ventas para retener e incrementar la productividad de los directores y consultores de YANBAL S.A del sur de la ciudad de Guayaquil?, Pudiendo diagnosticar los niveles de satisfacción de los consultores y directores de la Empresa Yanbal en relación con los reconocimientos y remuneraciones percibidas; igualmente pudieron aplicar estrategias de comunicación, establecer mecanismos que servirían para incrementar la motivación y mejorar su capacidad para interactuar con la clientela.

La anterior investigación sirvió como guía en alcances y limitaciones para el presente trabajo ya que su objetivo general concuerda de manera metodológica con los objetivos presentados, los cuales giran en torno a Diseñar un Plan Estratégico para mejorar la gestión estratégica de ventas. Dicho plan sirvió de inicio para crear una estrategia de venta

adaptada a la situación actual de Venezuela, dando como resultado el incremento deseado de las ventas en la Empresa Yanbal C.A. permitiendo dar un análisis de los errores cometidos, ofreciendo la oportunidad de una mayor gama de alternativas exitosas para implementarse como estrategias en el trabajo de investigación actual.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Organización

Guerra (2005) concibe a la organización como: “Un ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales, poseedora de una estructura, y ubicada en un medio o marco de condiciones históricas concretas que influyen en su desenvolvimiento”. Por la misma línea, plantea que toda organización debe entenderse como:

“Una institución social cuyo centro es un sistema de actividades coordinado y racional, con un conjunto de relaciones entre las actividades que en ella se llevan a cabo, que sería su estructura, tiende hacia determinados fines, y es influida por el medio en el cual está inmersa”.

Se tiende a entender que, así como lo aportan una vasta y heterogénea gama de autores relevantes, la organización se halla definida como, sin importar los fines, un conjunto de personas organizadas y sistematizadas coherentemente para lograr un bien común que de manera individual no se podría alcanzar con la misma efectividad.

Una Empresa es una organización, ya que posee todas las características de las organizaciones, sin embargo, la mayor diferencia entre una organización y una Empresa, es que esta última tiene siempre tendrá como objetivo una ganancia económica por medio de un intercambio de bienes y/o servicios, o como bien es descrito, **con** fines de lucro. Así, una Empresa siempre deberá ser una organización, pero una organización no necesariamente es una Empresa.

Además, se tiene un enfoque centrado en la “organización como un sistema”, donde citando Chiavenato (2004), se tiene que la organización es:

“Un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. Una organización sólo existe cuándo: 1. Hay personas capaces de comunicarse, 2. Están dispuestas a actuar conjuntamente, y 3. Desean obtener un objetivo común.” (p. 8)

Esta definición puede entenderse debido a que los sistemas son definidos como un conjunto de elementos relacionados entre sí que funciona como un todo. Donde, si bien cada uno de los elementos de un sistema puede funcionar de manera independiente, siempre formará parte de una estructura mayor pudiendo ser considerada la misma como una organización de personas con un fin en común de ofrecer un bien o servicio.

Se puede definir con todo lo antes expuesto, que una organización es un conjunto de personas las cuales tienen un objetivo en común, están dispuestas a trabajar las unas con las otras y son capaces de comunicarse entre sí. Además, se puede entender que, como un sistema es un conjunto de partes las cuales trabajan juntas para formar un todo, las organizaciones son sistemas. Concluyendo entonces, si una organización puede resultar en una Empresa, en caso de que lo haga será considerada como un sistema.

2.2.2 Tipos de empresa

Explicado anteriormente en el desarrollo de este trabajo, se tuvo señalado como según el Diccionario de la Real Academia Española (RAE), define a la Empresa como una "unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos." Mientras, que una explicación más detallada Thompson (2006), describe a las Empresas no sólo como organizaciones sistemáticas, en sus propias palabras estas son:

“Una entidad conformada por elementos tangibles (elementos humanos, bienes materiales, capacidad financiera y de producción, transformación y/o prestación de servicios) e intangibles (aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica); cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades y deseos de su mercado meta para la obtención de una utilidad o beneficio.”

Estas definiciones dan una mirada más detallada de lo que son las Empresas. Dando a entender cómo son organizaciones que poseen elementos tangibles e intangibles, las cuales, trabajando con un mismo fin en común y al ser satisfecho éste, recompensará a la Empresa con una utilidad o beneficio.

Sabiendo esto, es necesario entender que los medios por los cuales la Empresa obtiene sus beneficios pueden ser varios y variados. Desde la extracción de un mineral, pasando por su transformación en un bien, su distribución o su ofrecimiento a la clientela. Si la Empresa es transnacional o regional. Si posee una gran cantidad de empleados o es de mediano tamaño. Los tipos de Empresas son varios y se ramifican en los siguientes:

1. Según el tamaño:
 - a.* Número de empleados.
 - b.* Cantidad de activos.
 - c.* Facturación.
2. Actividad que realiza:
 - a.* Producen bienes.
 - b.* Ofrecen servicios.
3. Distinguiendo área geográfica:
 - a.* Local.
 - b.* Regional.
 - c.* Nacional.
 - d.* Multinacional.
4. Sector económico al que pertenecen:
 - a.* Sector primario.
 - b.* Sector secundario.
 - c.* Sector terciario.
 - d.* Sector cuaternario.
 - e.* Sector quinario.
5. Titularidad de la Empresa:

- a.* Pública.
- b.* Privada.
- c.* Mixta.

6. Forma jurídica:

- a.* Empresario individual o autónomo.
- b.* Sociedad Limitada.
- c.* Sociedad Anónima.
- d.* Comunidad de bienes.

En los casos de las Empresas Secundarias o manufactureras, son definidas como aquellas que se dedican a fabricar o construir artículos, quedan excluidas las compañías que ofrecen servicios o se dedican exclusivamente al comercio. Mientras, las Empresas del Sector Terciario o de Servicios, son definidas por Zuani (2003), como aquellas:

“... Cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de Empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.” (p. 82).

Puede definirse entonces, a la Empresa Motores Multimarca C.A., como una Empresa Pequeña, la cual ofrece servicios producidos en la venta de partes vehiculares. Vende en área geográfica Nacional; pertenece al sector económico terciario al no encargarse de manufacturar los productos que vende. Por último, es una Sociedad Anónima de titularidad Privada.

2.2.3 La administración como ciencia

Si bien es cierto la ciencia administrativa está muy difundida en el escenario actual, y la profesionalización de la ciencia es además reciente, la administración como conocimiento no es una práctica nueva. Desde hace siglos la administración ha sido reflexionada por hombres, imperios, estados-nación y organizaciones, con el propósito de hacer eficiente y eficaz la gestión, además de cumplir objetivos.

Según Chiavenato (2004) la administración es "El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" (p. 10). Igualmente, para Díez de Castro, García, Jiménez y Perriáñez (2001), la administración es "El conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización" (p. 4).

Si bien es cierto la ciencia administrativa está muy difundida en el escenario actual, y la profesionalización de la ciencia es además reciente, la administración como conocimiento no es una práctica nueva. Desde hace siglos la administración ha sido reflexionada por hombres, imperios, estados-nación y organizaciones, con el propósito de hacer eficiente y eficaz la gestión, además de cumplir objetivos (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2008)

Como **ciencia**, la administración posee un conjunto de conocimientos organizados sistemáticamente que se basan en la acumulación de conocimiento de larga data y que tiene sus propios principios. Cuenta con un objeto de estudio que es la organización, tiene varios métodos y cuenta con teorías de aplicación general cuyas conclusiones son confiables y susceptibles de adquirir carácter unitario (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2008).

2.2.4 La organización como sistema

En la historia han existido varios pensadores con una visión global de las organizaciones, como Aristóteles, Marx y Husserl, sin embargo, el pensamiento sistémico explícito no surgió hasta la década de los cincuenta, cuando se comenzó a utilizar el término **sistema** (Camarena, 2016).

De acuerdo con Churchman (1968), la idea de desarrollar la Teoría de Sistemas comenzó con la reunión de cuatro personas en el "Stanford Center for Advanced Study in Behavioral Science" en 1954: Ludwig von Bertalanffy, Kenneth Boulding, Ralph Gerard y Anatol Rapoport, fundadores de la sociedad "Society for General Systems Research (SGSR)" y que ahora se conoce como "International Society for Systems Sciences (ISSS)".

Miller estuvo interesado en las ciencias del comportamiento e, influenciado por los modelos homeostáticos de Cannon, buscó integrar las dimensiones biológicas, psicológicas y sociales en este aspecto. Por su parte Boulding (1956), estuvo interesado en aspectos que tenían que ver con la cooperación, la comunicación, la resolución de conflictos y además tuvo un interés particular por analizar los niveles de complejidad que suponían grados más altos de organización, de ahí su famosa clasificación de sistemas de acuerdo a su nivel de complejidad.

Como es sabido, la teoría de sistemas tuvo su origen gracias a la convergencia de los aportes de distintas disciplinas como la biología, la cibernética, la teoría de la información y comunicación, entre otras (Lilienfeld, 1975). Este concepto aplicado a las organizaciones considera la relación recíproca entre ésta y su entorno, así pues, la primera puede influir y ser influenciada por el segundo, característica casi definitiva de un sistema abierto. En contra parte del paradigma mecanicista de la teoría clásica, que contemplaba a la organización como un sistema cerrado.

Para Scott (1961), el enfoque moderno de la teoría organizacional comienza desde que se empieza a percibir a la organización como una entidad compleja, cuyas interacciones entre elementos son tanto formales e informales, con su entorno inmediato, así como el ambiente externo. Es decir, desde que se propone la visión sistémica.

2.2.5 Administración clásica y funciones

Koontz, Weihrich, Heinz y Cannice (2012) definen la administración como:

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados. Es decir, es el proceso de planeación, organización, dirección, control e integración de los objetivos de una organización” (p. 52).

A partir de esto, nace el Proceso Administrativo, con elementos de la función de Administración que Fayol definiera en su tiempo como: Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar. Que luego, los autores Clásicos y neoclásicos adoptan el Proceso

Administrativo como núcleo de sus teorías; con sus Cuatro Elementos: **Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar** (ver figura 2).

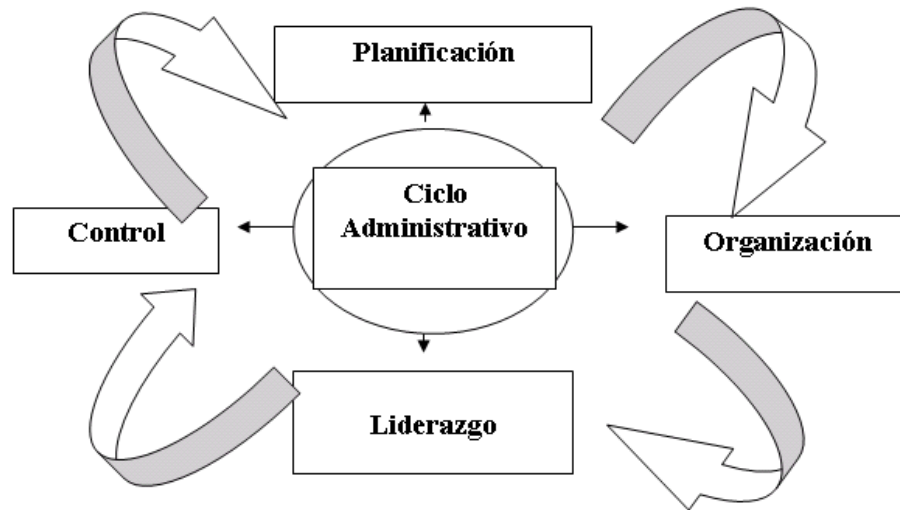


Figura 1: Ciclo administrativo.

Fuente: Orama, 2007

La teoría clásica de la administración se constituye sobre la base de los postulados de dos ingenieros Fayol y Taylor, la teoría clásica de la administración se divide en: administración científica con Taylor y en Administración moderna con Fayol. Además, es importante resaltar que sus estudios se dieron de forma paralela y aun teniendo puntos de vista diferentes, son complementarios.

Se tiene en opiniones de Chiavenato (2004), que los orígenes de estos estudios se remontan a la revolución industrial resumida en dos hechos fundamentales, se estaba dando un crecimiento acelerado y desordenado de las organizaciones, y por otro lado existía una clara urgencia de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones, todo esto con el fin de obtener mayores rendimientos de los recursos utilizados. En este sentido, las personas eran consideradas como medios de producción para alcanzar la eficiencia organizacional, desde la perspectiva de los clásicos debía existir un sistema de autoridad que domine las organizaciones, si no se daba esto, se tendía a generar caos dentro de las Empresas pues cada persona decidía lo más conveniente según su punto de vista.

2.2.6 Teorías administrativas

Las Teorías administrativas nacen con el propósito de ayudar a las organizaciones en lograr sus objetivos (cual sea que estos sean), buscando para la culminación de los mismos un cumplimiento de eficiencia, eficacia y efectividad. Concluyendo, casi siempre en un aumento o mejora de la productividad total.

Entre las más importantes teorías, se tienen las siguientes:

2.2.6.1 La teoría burocrática

El término burocracia, tal como lo desarrollaron Weber, M. y sus colaboradores (1978), no corresponde al sentido que se le otorga comúnmente, cargado de formalismo e ineficiencia, sino que se refiere a una organización ideal caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía definida con claridad, reglas y regulaciones detalladas y relaciones impersonales todo ello basado en la autoridad legal. Según el mismo autor:

“En el caso de la autoridad legal, la obediencia es resultado del orden impersonal establecido legalmente. Éste se extiende a las personas que ejercen su autoridad en un cargo y únicamente en él, en virtud de que sus órdenes tienen legalidad formal, pero sólo dentro del área de autoridad específica del puesto”. (p. 18)

La burocracia es, por tanto, la forma organizativa que resulta de la aplicación de la autoridad racional-legal y se considera como una organización que:

- Está consolidada por normas escritas.
- Está basada en una división sistemática del trabajo.
- Establece los cargos según el principio de jerarquía.
- Fija las normas y reglas técnicas para la realización de cada cargo.
- Selecciona a las personas sobre la base del mérito.
- Se basa en la separación entre la propiedad y la administración.
- Tiende a exigir que sus recursos estén libres de cualquier control externo.
- Se caracteriza por la profesionalización de sus participantes (Chiavenato, 2004).

2.2.6.2 Teoría del comportamiento

Sin duda la más importante contribución al enfoque conductual de la administración surgió de los estudios que se llevaron a cabo en la Works, H. de la Western Electric Company entre 1927 y 1932. Elton Mayo y un equipo de investigación de Harvard iniciaron en 1927 la fase preliminar del estudio en la sala de fabricación de relés (García, 2016).

Los estudios de Hawthorne permitieron comprobar científicamente el punto de vista de muchos estudiosos de las organizaciones. Los primeros partidarios de las relaciones humanas sacaron a la luz el concepto de organización como sistema social de individuos, grupos informales, interrelación entre grupos e estructura formal. En efecto, este enfoque devolvió el elemento humano a la organización. Mayo, Roethlisbergen, Whitehead y otros partidarios de las relaciones humanas, desarrollaron muchos conceptos acerca del comportamiento humano en las organizaciones tales como se muestra a continuación (Chiavenato, 2004):

- La Empresa es un sistema social y un sistema tecnológico.
- El sistema social define los roles individuales que pueden ser diferentes a los de la organización Curso Liderazgo. Trabajo en Equipo y Solución de Problemas. Documento de Apoyo formal.
- El individuo no sólo es motivado por incentivos económicos, sino por diversos factores sociales y psicológicos. Su comportamiento es condicionado por creencias, sentimientos y actitudes.
- El grupo informal en el trabajo se convierte en una unidad de primera importancia. El grupo tiene un papel importante en la determinación de actitudes y en el rendimiento de los trabajadores.
- Los patrones tradicionales de liderazgo basados en la estructura formal deben modificarse, subrayando más los liderazgos democráticos que los autocráticos.

- Es importante desarrollar canales de comunicación efectivos que permitan el intercambio de información entre los distintos niveles jerárquicos. Así la participación se convirtió en un aspecto importante en el movimiento de las relaciones humanas.
- La administración requiere de habilidades sociales.
- Los miembros de la organización pueden ser motivados mediante la satisfacción de necesidades psicosociales (García, 2016).

2.2.6.3 Teoría neoclásica

Como los autores clásicos, los neoclásicos buscaron establecer principios básicos, pero se diferenciaron en sus planteamientos en considerar que estos principios no deben ser tomados de forma rígida sino de forma flexible, pues deben ser aplicados en situaciones extremadamente diversas. Es decir, son ampliamente eclécticos y toman conceptos tanto de las teorías clásicas como de las teorías del comportamiento (García, 2016).

Los autores que se agrupan generalmente en torno a este enfoque del trabajo administrativo (Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, William Newman, entre otros) tienen una preocupación por sistematizar el trabajo directivo como contraposición a los análisis de los teóricos del comportamiento, más centrados en el análisis de las conductas de los trabajadores. La teoría neoclásica nace como una reacción a la enorme influencia de las ciencias del comportamiento que dejan fuera aspectos económicos y formales que rodean el comportamiento de las organizaciones y, aunque no tienen características únicas donde coinciden todos sus autores, sí existen una serie de características que son las que pueden determinar este enfoque (Chiavenato, 2004).

- Énfasis en la práctica de la Administración, tratando de desarrollar los principios administrativos de forma que sean útiles y aplicables en la práctica.
- Reafirmación relativa de los postulados clásicos. Pretenden colocar las cosas en su justo sitio, para lo que retoman los postulados clásicos, pero sin desprestigiar aspectos de la teoría del comportamiento que puedan ayudar al funcionamiento de las organizaciones.
- Énfasis en los principios generales de la Administración propuestos por Fayol. Para algunos autores como Koontz (2012) y Haiman (1982), el estudio de la Administración se

basa en la presentación y discusión de principios generales de cómo planificar, cómo organizar, cómo dirigir y cómo controlar una organización.

Los aportes de los autores neoclásicos tuvieron repercusiones en tres áreas fundamentalmente: los tipos de organización, la departamentalización y la Administración por Objetivos (APO).

2.2.6.4 Teorías modernas de la administración

I. El enfoque de sistemas

Bertalanffy (1976) considera que un sistema se define como: “Un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites, identificables de su ambiente.”

El concepto de sistema pasó a dominar las ciencias, y principalmente la administración. La Teoría General de Sistemas (TGS), surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy publicados entre 1950 y 1976. La Teoría General de Sistemas (TGS) no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica (García, 2016).

La teoría general de los sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas solamente se presenta cuando se estudian los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas.

La Teoría General de Sistemas se fundamenta en tres premisas básicas, a saber:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas. Las moléculas existen dentro de células, las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de órganos, los órganos dentro de los organismos, los organismos dentro de culturas, y así sucesivamente.

2. Los sistemas son abiertos. Es una consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema que se examine, excepto el mayor o menor, recibe y descarga algo en otro sistema, generalmente en aquellos que le son contiguos. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra.

3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Para los sistemas biogénicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen por una estructura celular que permite las contracciones.

El enfoque sistemático es tan común hoy en día en la administración que casi siempre se está utilizando, y muchas veces inconscientemente. Esta tendencia ha llevado a no considerar los diferentes ambientes organizacionales y la naturaleza de su dependencia en cuanto al ambiente. La teoría de sistemas penetró rápidamente en las teorías de administración por dos razones básicas (Chiavenato, 2004):

1. Por un lado, por la imperiosa necesidad de una síntesis y de una integración mayor de las teorías que le precedieron.

2. Por otro lado, las Matemáticas, la Cibernética, de un modo general y la tecnología de la información de un modo especial, trajeron inmensas posibilidades de desarrollo de las ideas que convergen hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración. Bertalanffy se interesó principalmente por los sistemas abiertos.

II. Enfoque de contingencias en la administración

La Teoría de Contingencia da un paso adelante en la Teoría Sistémica de la Administración. La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que puede suceder o no. La visión contingente está dirigida por encima de todo hacia la recomendación de diseños organizacionales más apropiados a situaciones específicas. Así plantea que en cuanto a la administración se refiere no hay una única mejor manera de organizarse, todo depende de las características de la organización. La Teoría de Contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en la teoría administrativa o en las organizaciones y así, las técnicas administrativas apropiadas para el logro de los objetivos de la organización tienen una relación funcional con las características de cada organización y esa relación es del tipo “si entonces” en lugar de las típicas relaciones causa-efecto (García, 2016).

La Teoría de Contingencia surgió a partir de una serie de trabajos orientados a verificar cuáles eran las estructuras más eficaces en determinados tipos de Empresas.

Chandler (1962) aisladamente trató de determinar si las Empresas eficaces seguían los postulados de la teoría clásica tales como la división del trabajo, el control, la jerarquía, etc. Los resultados, sorprendentemente, condujeron a una nueva concepción de administración: no hay una única y mejor forma de organizar, todo depende de las circunstancias de una organización.

Este enfoque es el más cercano al enfoque que tomará el trabajo como administración, debido a la situación de contingencia por todos los motivos que los habitantes del país han sido obligados a vivir, los planes de contingencia para producción y ventas han obligado a las Empresas productoras y distribuidoras a adaptar y mantener en constante cambio sus técnicas de solución de problemas a un contexto venezolano como nunca antes se había visto. Lo que explica la falta de movimiento e inventario en la última década en comparación a los resultados que, de tener una economía normalizada, pudiesen haber logrado las Empresas desde familiares a multinacionales.

2.2.7 Qué es un plan

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". (García, 2013)

Un plan tiene que ser considerado ante todo como la consecuencia de una idea. Cuando se trata de planes vinculados a la función de buscar la optimización de los procesos de una organización o Empresa, este "plan" adoptará la forma de documentos escritos, los cuales irán acompañados de las metas, la visión, las estrategias, las tácticas, directrices, políticas y cualquier otra información adicional que pueda ser considerada como relevante.

Para su creación se debe estructurar una serie de pasos con el fin de cumplir con el objetivo o meta establecida. Estas pueden generar una gama variada de optimizaciones en la Empresa tales como una mejora en los procesos de producción, una reducción de las horas de ocio de los trabajadores, una disminución de los desperdicios, o de los gastos por materiales, etc.

2.2.7.1 Tipos de planes

Toda organización debe llevar a cabo una planeación. Este proceso consiste en seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones que deben seguirse para lograrlos. Estos procesos requieren una toma de decisiones, la cual puede ser definida como el proceso de elección entre más de una alternativa.

En virtud de lo amplio que puede el proceso de planeación en las Empresas, es necesario entender los diferentes tipos de planificación que existen y cómo estos se complementan entre sí (Enciclopedia de Clasificaciones, 2017).

1. Planes operativos: diseñados con el fin de determinar con anterioridad cuál es el rol particular de cada individuo en las unidades operacionales donde trabajará.
 - Son llevadas a cabo y dirigidas por jefes que no se hallan en las cúpulas jerárquicas de las instituciones donde serán implementadas.
 - Las reglas y métodos son determinados de manera muy minuciosa. Además, deben ser respetados indiscutiblemente.
 - Respetar las orientaciones dadas por los planes tácticos y estratégicos.
 - Su propósito principal es la búsqueda de eficiencia.
2. Planes tácticos: este tipo de planificación recurre a la planeación estratégica como base. Se encarga de garantizar el mejor uso de los recursos y su optimización, sobre todo aquellos que serán utilizados para alcanzar las metas determinadas (Enciclopedia de Clasificaciones, 2017).

Es importante el señalar que cuanto mayor tiempo de aplicación del plan se tenga, el plan será más estratégico que táctico. Algunas características de los planes tácticos son:

- Son llevados a cabo y dirigidos por los Empresarios que tenga un rango medio en la jerarquía de la institución.
- La información que será tratada será tanto interna como externa.
- Intenta coordinar recursos y las grandes áreas organizativas.
- Su objetivo principal es alcanzar tanto la eficacia como la efectividad

3. Planes estratégicos: buscan determinar los objetivos básicos a largo plazo de la Empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esa meta. La Empresa o institución es tratada como un todo, no serán diferenciadas sus áreas o sectores (Herrera, 2009).
 - Estos planes son llevados a cabo y guiados por aquellas personas que se hallan en las cúpulas jerárquicas de la institución,
 - La información manejada suele ser ajena a la organización.
 - Los lineamientos que regirán a toda la institución serán determinados en este tipo de planes, es decir que es el plan original. A partir de este surgirán los demás, que tratarán temas o cuestiones más reducidas o específicas.
 - Estas planificaciones son realizadas para ser aplicadas en largos lapsos de tiempo.
 - Su objetivo principal es hallar efectividad.

En el presente trabajo se hablará del uso, aplicación, evaluación y seguimiento de un **plan estratégico**.

2.2.8 Qué es una estrategia y cómo se aborda

Una estrategia es definida según Nieves (2006), “Un plan de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin a largo plazo”. La palabra proviene del griego

Tener en claro la situación actual de la organización o Empresa. Incluyendo los recursos con los cuales se tiene en disponibilidad para su uso.

Realizar un estudio exhaustivo de todas las posibles “guías” o “camino” que pueden ser tomados para lograr el objetivo establecido.

2.2.9 La planificación estratégica

La planificación, desde una concepción de la ingeniería de la administración industrial, orientada a la prospección y organización de actividades, se ubica por primera vez en las teorías de la administración eficiente promovidas por los clásicos Taylor y Fayol, y concretamente en la revolución científica y tecnológica que dio vida al estudio sistemático del trabajo y a los principios de la organización y la planificación (Saavedra, 2003).

Así, la planificación en el espacio de la organización industrial cobra vida como un elemento para dar dirección al proceso de producción en virtud de lograr eficiencia y productividad. Esta concepción corresponde a un rol más acotado de la planificación. La planificación como disciplina que interviene en un espacio mayor, el de la conducción de la sociedad, nace a partir de la tesis o ilusión de que era posible, en una especie de ingeniería social, construir los patrones de comunidades humanas “mejores” para todos, de acuerdo a lo que la sociedad definiera como mejor (Martínez, 2013)

En relación a la planificación, Yehezkel (1993) define planificación en su libro “Enfrentando el futuro, México: Fondo de Cultura Económica” como: “El proceso de preparación de un conjunto de decisiones, respecto de la actividad en el futuro, basándose en investigación, reflexión y pensamiento sistemáticos”. Esta planificación debe seguir una serie de parámetros que van a asegurarse de que esté integrada a los límites y fortalezas de la Empresa y su entorno.

Como resultado, nace la planeación estratégica, que se define como:

“Es la herramienta que utiliza la Fundación para el diagnóstico, el análisis, la reflexión y la toma de decisiones, sobre sus objetivos y el enfoque de sus

actividades futuras, para adaptarse a los cambios y las demandas del entorno de acuerdo con su razón de ser.” (FUNDACIÓN INTERARTS, 2012)

La Planificación estratégica corporativa desarrolla pensamiento estratégico para interactuar con una realidad dinámica. Se diseñan e introducen instrumentos metodológicos para trabajar la multidimensionalidad y la realidad en continuo cambio. En este orden de ideas, era lógico pensar que los modelos de gestión privada fueran los que marcaran la tendencia de lo que debía ser la gestión pública. Fue así como la planificación estratégica corporativa se impuso (Martínez, 2013).

La planificación estratégica pública involucra las variables políticas, no sólo se refiere a planificación económica. La economía no es lo único ni lo más importante, contempla las relaciones sociales entre el Estado y la sociedad como una relación dialéctica y en constante cambio, se produce en un ambiente de permanente conflicto de intereses, incluido el conflicto entre sector privado y público, involucra la generación de valor público, pero su mayor diferencia se la da el carácter situacional de su enfoque.

2.2.10 Plan estratégico

Como fue antes señalado, se buscó definir en el siguiente trabajo de investigación lo que es un plan estratégico, con el fin de crear y aplicar uno, teniendo el objetivo de lograr un aumento de ventas en la Empresa Motores Multimarca, C.A., en el Estado Carabobo, Venezuela.

Pero antes, se debe señalar que la estrategia es definida por varios autores, entre ellos: El Diccionario Larousse, donde se define estrategia como “el arte de dirigir operaciones militares; habilidad para dirigir.”

Mientras que Ansoff (1976), la define como la dialéctica de la Empresa con su entorno. Señalando la importancia de poseer planeaciones estratégicas con un objetivo establecido con el fin de mejorar la situación de las Empresas.

Por lo cual, con todo lo antes resaltado, puede ser definida la planificación estratégica como un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos de una organización, grupo de personas con un fin en común o de

una Empresa. Manteniendo un plan de acción que permita su seguimiento y evaluación continua, al igual que una meta que permita determinar con facilidad el momento en que la planificación sea exitosa.

2.2.10.1 Modelos de planeación estratégica

La planificación estratégica ha sido explicada varias veces a lo largo de la extensión de este trabajo como un medio para obtener beneficios a corto y largo plazo en una Empresa, teniendo como base un objetivo final, y los pasos a cumplir para obtenerlo.

Este requiere de un seguimiento, y no sólo eso, sino de una forma visual que puede ser entendible por todos los que formarán parte del proyecto de planificación. Áreas de venta, almacén, transporte, distribución, gerencia de recursos, controladores de la calidad, entre otras áreas que pueden o no verse involucradas directa o indirectamente en el plan. Por lo cual, la comprensión absoluta de los detalles que serán llevados a cabo son cruciales.

Según Godínez (2012) existen principalmente dos tipos de planeación estratégica: el Hoshin Kanri (modelo japonés) y la Planeación Estratégica Occidental. Una de las diferencias fundamentales entre ambos modelos es que la planeación japonesa incluye de manera directa a los niveles altos, intermedios y bajos para la implementación de dicha planeación, mientras que la planeación occidental es menos incluyente en cuanto a que poco se incluye a los mandos medios y bajos.

Ambos modelos se centran en la retroalimentación del cliente para perfeccionar los productos y servicios en las organizaciones, haciendo uso de datos verificables y cuantificables, tales como estudios de mercado, análisis financieros, análisis de tendencias en indicadores de negocio, indicadores de desempeño productivo, entre otros.

En el presente proyecto de investigación se siguieron las premisas de un modelo de planeación estratégico, donde la alta gerencia de la Empresa Motores Multimarca C.A será el portavoz de unos objetivos claros y definidos, para incentivar a los trabajadores actuales de la Empresa, por medio del uso de herramientas de liderazgo y motivación a llegar a los pronósticos de ventas estimados.

2.2.10.2 Macro proceso de la planeación estratégica

Los pasos del macro proceso en la planeación estratégica incluyen:

- I. **Reflexión estratégica.** Es el estudio de la alta gerencia de la Empresa y el ambiente donde ella se desenvuelve. Esto puede llevarse a cabo por medio de un análisis FODA (Godínez, 2012).
- II. **Estrategia corporativa.** Luego del análisis, se forma una estrategia corporativa factible y claramente redactada para establecer una ventaja competitiva respecto a la competencia de la marca. Esta estrategia puede reforzarse con la incorporación de slogans de negocio y comerciales.
- III. **Análisis general del mercado.**
 - Market Value. Que es definir el valor económico total del mercado.
 - Detección de competidores. Conocer y prevenir a la competencia y una posible posición mejorada en el mercado.
 - Definir el tamaño del mercado. Número de posibles compradores.
 - Estudio de atracción y competitividad. Estudio del mercado para conocer las características que debe poseer un producto que sea más atractivo para el cliente.
 - Mercado potencial. Calcular cual es el tamaño del mercado que espera que la Empresa surta realmente.
- IV. **Análisis de los productos y servicios.** Es la comprobación de forma cuantitativa del producto en relación a los estándares del mercado del producto actual.
- V. **Análisis del entorno.** Comprende la realización y análisis de la matriz **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.). El cual permitirá conformar un cuadro de la situación actual de una Empresa u organización; permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por la Empresa.

- VI. **Establecimiento del Balanced Scorecard (BSC).** Una vez determinados los análisis anteriores es necesario fijar objetivos organizacionales que se desplieguen a través de cada proceso. Los objetivos deben ser medibles, esto se logra con el establecimiento de indicadores. El BSC, permite visualizar en forma clara, qué conocimientos, habilidades, experiencia, competencias, debe tener el personal para llevar a cabo en la planeación estratégica.
- El **BSC** debe incluir el mapa estratégico que incluye las 4 perspectivas del negocio (personas, procesos, clientes y resultados), así como los parámetros a medir, los objetivos establecidos en la planeación estratégica, los indicadores, metas anuales y las iniciativas (proyectos de mejora). Al crear un mapa estratégico con sus objetivos estratégicos en donde se incluyan y se relacionen las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente, se tiene la posibilidad de involucrar al equipo ejecutivo dentro de toda la estrategia, a la vez que les da mayor claridad y compromiso con toda la ejecución.
- VII. **Sincronizar los procesos directivos, operativos y de apoyo con iniciativas** (proyectos de mejora) que permitan controlar dichos procesos para optimizarlos. Si se logra este último paso, será posible alcanzar los resultados establecidos en la planeación estratégica
- VIII. **Definir el modelo de negocio y las herramientas de mejora a implementar en la Empresa.** Este modelo puede ser representado de forma gráfica y debe incluir las herramientas de mejora continua (BSC, control estadístico de proceso, lean manufacturing, ITIL, ISO, equipos de alto desempeño, QFD, etc.) que promueven los objetivos organizacionales planteados.
- IX. **Definición de procesos.** Para poder gestionar una Empresa en forma eficiente y poder llevar de forma exitosa una planeación estratégica y monitorear sus indicadores de desempeño se debe tener una estructura clara y factible de todos los procesos a cumplir en la Empresa, igual que el personal cualificado para su ejecución.

- X. **Organización.** Verificar la factibilidad de los procesos en relación al personal del que se dispone, incluye la elaboración del organigrama Empresarial y factores como las reglas del negocio, las descripciones de los puestos y de estas surge la necesidad de capacitación.
- Reglas de negocio. Políticas, las normas, reglamentos para alcanzar los objetivos de la Empresa
- Descripciones de puesto. Esta revisión debe hacerse en función del plan estratégico, el BSC y de los procesos.
- Detección de necesidades de capacitación. Capacitación necesaria para cumplir con los procesos y asumir roles en los objetivos de la Empresa.
- XI. **Planeación operativa.** En base a las directrices, objetivos e indicadores emanados de la planeación estratégica, cada proceso o área de la Empresa debe presentar un plan a detalle de cómo aterrizar dicha planeación. Debe incluir los proyectos de mejora establecidos en la planeación estratégica y un cronograma que detalle las actividades, las fechas y los responsables de su ejecución
- XII. **Realización del Business y Marketing Plan.** Es la elaboración del **plan de marketing**, luego de haber ratificado su factibilidad económica y los riesgos de su realización.
- XIII. **Revisión, ajustes y seguimiento a la Planeación Estratégica.** Donde periódicamente se realizan revisiones de indicadores del BSC, proyectos de mejora y hacer ajustes en caso necesario.

2.2.11 Ventas

Para Kotler (2008), “la venta es otra forma de acceso al mercado para muchas Empresas, cuyo objetivo es vender lo que hacen, en lugar de hacer lo que el mercado desea” (p. 17).

Porter (2009) sostiene en su libro “Estrategia Competitiva” que el potencial de rentabilidad de una Empresa viene definido por cinco fuerzas:

1. El poder del cliente,
2. El poder del proveedor,
3. Los nuevos competidores entrantes,
4. La amenaza que generan los productos sustitutivos y
5. La naturaleza de la rivalidad.

La utilidad de esta herramienta de gestión es que las Empresas pueden analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidad o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades.

A la vez, se puede encontrar una definición más exacta de lo que es una “**venta**” de la siguiente manera, donde se debe tener como base que todas las Empresas tienen un objetivo en común: la utilidad. Tanto es así, que, al hacer el estudio de un proyecto, el estudio de rentabilidad es de los factores críticos a la hora de su aprobación. Según Gómez (2013) define la Rentabilidad como la generalidad aplicada a todo ejercicio económico – financiero donde se reúnen los medios, materiales, humanos y financieros con la finalidad de conseguir resultados favorables. En sentido general se denomina rentabilidad a la medida de rendimiento de los capitales en un tiempo determinado, generando valor para la Empresa. De acuerdo a Pérez y Gardey (2014) en el diccionario de la Real Academia Española precisan que cuando se habla de rentabilidad se especifica la condición rentable y generadora de renta de una organización, es decir, la obtención de ganancias, utilidad, beneficio de una inversión establecida en un menor tiempo, donde se busca la maximización de riqueza en dicha organización. (Farro y Pedro, 2018)

Para que una organización sea rentable, es necesario que los ingresos por ventas, sean mayores a los costos de producción, teniendo en cuenta que se debe cubrir igualmente la inversión inicial. De ahí, el Diccionario de la Real Academia Española define venta como "la acción y efecto de vender. Cantidad de cosas que se venden. Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado".

Fischer y Espejo (2004), autores del libro "Mercadotecnia", consideran que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como:

"Toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio". Ambos autores señalan, además, que es "en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)" (p. 26 y 27).

2.2.12 Importancia de las ventas

“La principal razón para conformar una organización con fines de lucro es obtener ganancias para los dueños de la compañía.” (Ferrari, 2019). Esto lleva a la importancia de la fuerza de ventas radica en que esta representa el departamento con más poder en la organización, pues es la caja registradora que permite que una Empresa tenga ingresos, el motor de producción, la fuerza de ventas es toda la Empresa, pues de su desarrollo y efectividad depende la rentabilidad de la Empresa, como es más rentable fidelizar a un cliente que encontrar uno nuevo.

2.2.13 Proceso de ventas

Hay un largo proceso que puede ser realizado a la hora de vender. En tiempos antiguos este buscaba un alcance directo a cliente a través de la mejoría de la calidad de los productos ofrecidos. Como señaló el magnate Rockefeller, y citado por Smith (2019), haciendo referencia a su producción de Standard Oil: "Debemos recordar que estamos refinando petróleo para el pobre hombre y que debe ser barato y bueno", esta mentalidad era muy mantenida y común en la época Industrial. Causada por la poca competitividad entre las mismas Empresas (lo cual era consecuencia directa de la existencia de grandes monopolios los cuales dominaban los mercados mayoristas). Esta mentalidad de venta buscaba centrarse más en la calidad del producto, que en la satisfacción del cliente.

Entre citas referentes a este punto tenemos: a Goldratt (1998), quien señaló "Si no fabricas un producto de calidad, todo lo que tienes al final es un montón de errores".

Haciendo referencia a la importancia de realizar una mejora continua de los procesos de producción.

También se tiene a Sejzer (2016), con: "La planificación de la calidad consiste en desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes." Una comparativa exacta donde la calidad del producto es considerada igual a la satisfacción obtenida por el cliente.

2.2.14 Mezcla del marketing: las 4 P's

Kotler y Armstrong (2008) clasifican las herramientas de la mezcla de marketing en cuatro grupos denominados las "Cuatro P del Marketing", las cuales son definidas como:

Producto: se define como producto a la oferta de mercado que cumple con la demanda del consumidor. De acuerdo con El Manual de Marketing Mix: Concepto, Estrategias y Aplicaciones (1990) el objetivo de esta herramienta marketing es "ser capaz de satisfacer eficazmente una necesidad o un deseo específico de los consumidores; así como ser capaz de generar preferencia ante la competencia".

Plaza: la Empresa desarrolla el plan de distribución del producto y cómo lo colocará a la disponibilidad del consumidor. Esto permite establecer el vínculo entre la Empresa y sus mercados para hacer factible la compra de productos y servicio.

"El motivo principal para utilizar la segmentación es que es más fácil para una organización desarrollar una mixtura de marketing que satisfaga a un segmento del mercado total que diseñar una mixtura que cubra las necesidades del producto para todos" (Pride y Ferrel, 1983)

Precio: El manual de Marketing Mix: Concepto, Estrategias y Aplicaciones (1990) define el *precio* como él: "Monto de dinero que están dispuestos a pagar los consumidores por el uso, posesión o uso de un producto o servicio específico". Es por ello que Schiffman y Kanuk (2010) afirman que precio percibido "debería reflejar el valor que el cliente recibe por la compra" y

justifican su importancia resaltando que la percepción que tenga un consumidor sobre el precio de un producto influye poderosamente tanto en sus intenciones de consumo como es su satisfacción con la compra.

Promoción: se define a la promoción como el conjunto de actividades de comunicación que realiza la Empresa que tienen como objetivo dar a conocer sus productos y servicios, ganar exposición de marca, eliminar barreras, crear imagen de marca, exponer ventajas comparativas, etc., con el fin de motivar la compra.

La digitalización de los medios de comunicación y prensa ha dado lugar al “inbound marketing” o el “marketing digital” con el fin de llegar directamente al consumidor y tener un feedback directo y fidedigno. Cada estrategia y análisis de encuesta realizado de esta manera no pasa por 3ras líneas, lo cual hace más confiable y efectiva la promoción por medio de redes sociales y otros medios electrónicos.

Se ha tenido la publicación más actual de las 4C

Producto: Representa ahora valor para el Cliente. (Customer).

Precio: El Costo para el cliente. (Cost).

Plaza: Conveniencia o Comodidad para el cliente. (Convenience).

Promoción: Comunicación con los clientes para mejorar el producto o servicio. (Communication).

2.3 Definición de términos básicos

App-market o eMarket: Es un conjunto de técnicas y estrategias de marketing empleadas para promocionar las aplicaciones móviles y atraer al mayor número posible de usuarios (Peçanha, 2019).

Estrategia corporativa: Es el enfoque de una entidad para optimizar el valor económico y social de su portafolio de negocios o de su conjunto de programas tomando en cuenta los intereses de la comunidad y de los Empresarios.

Estrategias online: Es el conjunto de técnicas y acciones planificadas y distribuidas en el tiempo que permitirán promocionar una actividad Empresarial en internet.

Sistema de logística: Es el encargado de la planeación y coordinación de las operaciones relacionadas con el movimiento físico y el flujo de información, de tal manera que se logre minimizar el costo total de dicha movilización para los materiales, partes y productos terminados cumpliendo con los niveles de servicio deseados.

Sistema tecnológico: Es el sistema de acciones intencionalmente orientado a la transformación de objetos concretos, para conseguir de forma eficiente un resultado valioso.

Target: Es el conjunto o público que será el futuro consumidor del artículo que se quiere promocionar.

Valores organizacionales: Son el conjunto de creencias, valores y patrones de comportamiento que identifican a una organización de otra, por ejemplos: la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.

Visión: Es el camino al cual se dirige la Empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Arias (2012) define la investigación científica como: “Un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes.” (p.22).

El marco metodológico tiende a referirse al conjunto de acciones que fueron tomadas para analizar el problema planteado, a través de procedimientos específicos de cómo se realizó la investigación. Arias (2012) señala que “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el <<cómo>> se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p. 110). Puede entenderse como el elemento que definirá no sólo las pautas, sino un orden lógico para el desarrollo del trabajo de investigación, determinando de manera científica la validez y confiabilidad de la investigación. El tipo, diseño y sus fases metodológicas.

3.1 Tipo de investigación

Arias (2012), señala del proyecto factible: “Que 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” (p. 134).

La presente investigación siguió una rama de investigación perteneciente a proyectos de tipo factible, debido a su característica de propuesta para la implementación de un **plan estratégico** con el fin de generar un aumento del margen de las ganancias, basándose en la reingeniería de los procesos operativos de la misma.

3.2 Diseño de investigación

Arias (2012) define el diseño de investigación como “El punto donde se especifica el tipo de investigación según el diseño o estrategia adoptada para responder al problema planteado.” (p. 110).

Así, manteniendo un mismo orden de ideas, Arias (2012) afirma que este tipo de investigación deben de poseer un objetivo claro, el cual puede ser definido como:

“El objetivo es sinónimo de meta, es decir, aquello que se aspira lograr o alcanzar. En este caso, nos referimos a meta en términos de conocimiento, es decir, los conocimientos que el investigador se propone obtener. En este orden de ideas: Objetivo de investigación es un enunciado que expresa lo que se desea indagar y conocer para responder a un problema planteado.” (p. 43)

Sin embargo, para lograr los objetivos de una investigación se debe tener en cuenta la metodología de la misma. Por esta línea, el autor Arias (2012), define una investigación de campo como:

“La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.”. (p. 31)

La investigación actual se enmarca dentro de la categoría de investigación de **documental** y de **campo**, debido a su análisis sistemático en base a investigaciones previas y de los problemas en el entorno de la realidad, con el propósito de analizarlo, describirlo e interpretar sus causas para encontrar las mejores soluciones, pudiéndose resumir que tiene como finalidad elaborar un marco conceptual, basado en la observación directa, que fundamento un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio en beneficio de descubrir respuestas a determinadas interrogantes a través de la

aplicación de procedimientos documentales e inspecciones realizadas físicamente durante la realización de este trabajo. Además, se mantuvo un registro constante de los sucesos y conclusiones alcanzados.

Se tiene, además, dos diseños claves en la redacción y planificación de este trabajo de investigación, los cuales se rigieron en base a diseños de investigación cuantitativos y diagnósticos.

3.3 Niveles de investigación

Arias (2012) señala que el nivel de investigación “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno” (p. 19). Basado en el nivel de investigación descriptiva, Hernández (2014) plantea:

“Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.” (p. 92)

El nivel de la presente investigación, de acuerdo con los conceptos de Arias (2012) y Hernández (2014), es descriptivo, ya que se investigaron todas las causas de un problema perteneciente a las líneas de ventas de la Empresa Motores Multimarca C.A y se buscó, mediante una planificación estratégica adaptada a la situación, historia de la Empresa y el país, sumado a la pandemia causada por el COVID-19. Se analizaron sus consecuencias y se presenta un plan de acción según las urgencias respectivas de cada problema por medio de la creación de un **plan estratégico** que tuvo como principal objetivo el aumentar las ventas en un mínimo de 10% mensual por seis (06) meses a la vez de mantener la calidad de servicio ofrecida a los clientes.

3.4 Población y tamaño de muestra

La población puede ser considerada como aquel conjunto de tamaño considerable de individuos u objetos de estudio que se deseen estudiar. Entendiéndose también como, y según Arias (2012):

“La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81).

La **población** tomada para el trabajo de investigación actual fueron los clientes de ventas obtenidas durante los meses establecidos como “prueba”, debido a que permitirán analizar el progreso de los planes aplicados a los mismos una vez el proyecto esté en proceso.

Teniendo como objetivo de la selección de la población el detectar un aumento en las ventas realizadas por mes para el estudio, serán considerados un periodo de seis meses desde el inicio de la investigación. Usando de base los datos anteriores del negocio en base a sus ventas promedio, se definieron un aproximado de 35 ventas mensuales concretadas, calculándose un estimado de 210 de clientes los cuales concretan una compra durante el plazo de tiempo pre-establecido.

Por lo cual haciendo uso de las fórmulas de cálculo de muestra.

Teniendo la población identificada se busca entender, por medio de la selección de la muestra, el poder generalizar los hallazgos de una población de mayor tamaño que la precede. Sabiendo que, Arias (2012) “Un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83), será seleccionada como muestra un específico aleatorio de clientes seleccionados del mes de diciembre del 2020 para ser evaluados. El cual, haciendo el cálculo de determinación de muestra población, con un nivel de confianza del 95%, una población de 210 compradores, y un margen de error permitido del 5%, justificado por las variaciones repentinas bajo las cuales se desencadena el área laboral en el país Venezuela, debería ser el siguiente:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Se concluye con la selección de una muestra poblacional de 137 compradores a evaluar.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Arias (2012) señala que las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas de obtener información” (p. 35). Mientras que para Hernández (2014): “Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico.” (p. 198)

Se puede entender entonces cómo las técnicas de recolección de datos son mecanismos e instrumentos que se utilizan para reunir y medir información de forma organizada y con un objetivo específico. Un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Por esta línea, Arias (2012), señala que “la técnica de recolección representa el conjunto de procedimientos o formas utilizadas en la obtención de la información necesaria para lograr los objetivos de la investigación” (p. 78)

Igualmente, Hernández (2014) señala que “la observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifestadas” (p. 309). Se empleó como instrumento una ficha de **observación directa**, en donde se presentan distintas variables a evaluar en un tiempo determinado. Todas causando una dependencia directa en el aumento o disminución del margen de ventas de la Empresa.

Referente al planeamiento estratégico de ventas de la Empresa Motores Multimarca C.A se tienen como técnicas, además de la observación directa del proceso de ventas, la **revisión documental** de datos e información que sean de utilidad al momento de analizar la situación actual de la Empresa, una **entrevista estructurada** regida por una serie de preguntas, establecidas durante la fase de observación directa, las cuales fueron generadas por especificaciones en los procesos diarios realizados por el personal de ventas y de almacén, con el fin de detectar posibles causas a los problemas planteados. Adicionalmente se realizó una **técnica de grupo nominal** para priorizar los problemas más urgentes dentro de las fallas del proceso de ventas y el uso de la **evidencia fotográfica** de la situación actual de la empresa.

De igual forma, para que estas técnicas tengan el éxito, se hizo un checklist con los datos actuales y los datos estimados resultantes de la implementación de mejoras por el plan estratégico de ventas para poder analizar su contenido y medir la efectividad del mismo.

3.6 Técnicas de análisis de datos

Hernández (2014), expone del análisis de datos que:

"En la actualidad, el análisis cuantitativo de los datos se lleva a cabo por computadora u ordenador. Ya casi nadie lo hace de forma manual ni aplicando fórmulas, en especial si hay un volumen considerable de datos. Por otra parte, en la mayoría de las instituciones de educación media y superior, centros de investigación, Empresas y sindicatos se dispone de sistemas de cómputo para archivar y analizar datos" (p. 272).

En cuanto a las técnicas relacionadas al análisis destacan: la **inducción**, a través de la cual se analiza el todo a partir de una de sus partes; y la **deducción**, que plantea la visión contraria y busca analizar un elemento específico basándose en una generalidad. Para analizar datos también se utilizan las estadísticas, tanto inductivas

como **descriptivas**, las cuales buscan identificar características en común en una determinada muestra de personas.

3.7 Fases metodológicas

En el presente trabajo de investigación se llevaron a cabo una serie de fases con el propósito de cumplir con las metas antes establecidas, estas fueron las siguientes fases:

Fase I. Diagnóstico de la situación actual del proceso de ventas llevado por la Empresa Motores Multimarca C.A.

Esta primera fase involucró la recolecta de información obtenida por las ventas realizadas por la Empresa desde finales del año 2019 hasta comienzos del año 2020. Se hizo una auditoría de ventas de la base de datos de la Empresa conocida como DATAPRO para recabar los datos sobre la cantidad de ventas recibidas, el monto total de las ganancias recibidas por las mismas y las especificaciones del consumo realizado por los clientes. De igual manera, la técnica de observación directa dio paso a la creación de una lista de cotejo, aplicada para determinar posibles errores detectados en el sistema de ventas, atención al cliente, recaudación de datos o facturación de los pedidos, mientras que la aplicación de **una entrevista estructurada, un checklist y la evidencia fotográfica ofreció las** opiniones por punto de vista propio del personal del área, su criterio de las actividades que realizan, y las fallas o beneficios que detectan a diario en el mismo.

Fase II. Análisis de debilidades del proceso de venta de la Empresa Motores Multimarca, C.A

En la siguiente fase se determinaron, por medio de un análisis FODA y una técnica de grupo nominal al proceso de ventas relacionado a los resultados de la entrevista estructurada, una técnica de grupo nominal para hallar las causas de factores críticos a la hora de concretar las ventas, internos y externos. De igual manera se buscó plantear estrategias de ofensa y defensa según sea necesario para su posterior evaluación

Fase III. Diseño un plan estratégico para los procesos de venta en la Empresa Motores Multimarca, C.A.

Con base a la información recolectada de la Fase I y el análisis de las características, fortalezas y debilidades de la Empresa en la Fase II, se procedió a analizar los diferentes tipos de planes estratégicos existentes, los cuales van en un rango determinado desde la implementación de un sistema de envío por medio de delivery, hasta técnicas de motivación del personal para el aumento de las ventas, la generación de manuales de apoyo para los vendedores, y otras más. Éstas fueron evaluadas y desarrolladas de forma investigativa, con la finalidad de seleccionar entre las mismas la o las estrategias más adecuadas a la situación actual de la Empresa. La planificación busca ofrecer una solución factible y flexible al aumento de ventas esperado por la Empresa Motores Multimarca, C.A.

Estas estrategias se centraron en todos los pasos lógicos que deben ser seguidos desde el momento que el cliente establece contacto con la Empresa, hasta que la venta es considerada exitosa y su facturación es realizada, poniendo en práctica la estrategia de incremento de ventas por medio del Balanced ScoreCard, que permitió el control permanente de aspectos como el proceso productivo, desempeño financiero, el conocimiento que se posee del cliente y de los procesos internos de negocio; ofreciendo las características de ser cuantificable y verificable.

Fase IV. Evaluación de factibilidad operativa, técnica y económica del plan estratégico propuesto.

Finalmente, se hizo una evaluación de la factibilidad al plan propuesto en la Fase III con los objetivos siguientes: **1-**. Verificar la factibilidad de implementación en el proceso de ventas por medio de una lista de cotejo con la cual se verifican los criterios analizados, los cuales serán los límites y el punto de partida considerado en la creación del instrumento. **2-**. Evaluar la capacidad técnica que poseen los empleados de seguir con el plan propuesto, sobre si mantendrán o no los procedimientos recomendados y evaluados como los más efectivos. Por último, **3-**.

Asegurar la factibilidad económica y social del plan evaluado y analizado con referencia a la situación actual de la Empresa, donde deberá generar un aumento de las ventas totales, realizando una comparativa con los registros de ventas y ganancias del 2019 de la Empresa, tomando en cuenta el riesgo país y las utilidades requeridas actualizadas.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En el siguiente capítulo se plasmarán los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de evaluación, recolección de data y de análisis correspondientes. Se explicarán las consecuencias obtenidas por la aplicación de la investigación. Como Arias (2012) explica, “Una guía para elaborar proyectos es como una receta, cúmplala y obtendrá resultados satisfactorios.” Los resultados obtenidos permiten dar respuesta a las interrogantes en las fases establecidas de la investigación, pudiendo determinarse si su cumplimiento fue satisfactorio o no.

A continuación, se presentan los resultados:

4.1 Fase I. Diagnóstico de la situación actual del proceso de ventas llevado por la Empresa Motores Multimarca C.A.

Se hizo una auditoría de ventas de la base de datos de la Empresa, DATAPRO, para recabar los datos sobre la cantidad de ventas recibidas, el monto total de las ganancias recibido por las mismas, las especificaciones del consumo realizado por los clientes. De igual manera, las técnicas de observación directa dieron como resultado la creación de una **lista de cotejo**, aplicada para determinar posibles errores detectados en el sistema de ventas, atención al cliente, recaudación de datos o facturación de los pedidos, mientras que la aplicación de una **entrevista estructurada**, ofreció las opiniones del personal del área, criterio de las actividades que realizan y las fallas o beneficios que detectaron en el mismo.

4.1.1 Descripción del proceso bajo estudio

El proceso de ventas es el proceso que condiciona la rentabilidad de una Empresa con fines de lucro. En Motores Multimarca C.A. el proceso de ventas tiene dos variantes: un proceso de ventas netamente físico y ventas vía online por Mercado Libre, con duraciones de 40 y 20 minutos respectivamente. Esto se debe al gran orden y logística que cada uno representa, donde el cliente hace una consulta para un repuesto en específico, luego se le da un ticket de muestra que llevará al mostrador

para ver la pieza y si es de su conformidad, se hará el proceso de cobranza y facturación, para finalmente hacer el despacho a dicho cliente.

Esto favorece una logística de la Empresa y reafirma la estructura organizacional, sin embargo, también favorece a las brechas interdepartamentales de información. También, se tiene que las dos variantes del proceso distan mucho una de la otra en materia de tiempo y facilidad de facturación, ya que los catálogos de dichas ventas varían y sus responsables son personas distintas, lo que da pie a una brecha de información incluso interdepartamental.

Esto, sin embargo, no ha impedido que la Empresa alcance ingresos netos de hasta \$1.860 en el mes de Julio y un volumen de ventas de hasta 59 facturaciones mensuales en el mismo mes (como se evidencia en el cuadro 2), implicando que el proceso de ventas no se ha visto mermado, omitiendo los meses de cuarentena total, en la cual, por medidas de resguardo generadas por la situación pandémica, fue prohibida la apertura de la tienda física al igual que la realización de ventas durante el lapso de tiempo comprendido entre los meses de Abril y Mayo. Por lo cual, al ser un tiempo tan extenso de gestión por venta paralizada por condiciones externas al control de la Empresa, se debe enfatizar cómo el problema actual no es un descenso de las ventas, sino una **demora** para llegar a las metas mensuales.

	FEBRERO	MARZO	ABRIL-MAYO	JUNIO	JULIO
GANANCIAS	\$ 985,00	\$ 1.425	CERRADAS LAS PUERTAS DE LA EMPRESA POR RESTRICCIONES DE LA PANDEMIA (CODVI-19)	\$ 1.770,60	\$ 1.850,55
VENTAS TOTALES	39 VENTAS	39 VENTAS		42 VENTAS	59 VENTAS
PROMEDIO VENTA-DÍA	\$ 33,97	\$ 45,97		\$ 59,02	\$ 60,02
PROMEDIO VENTA- CLIENTE	\$ 25,26	\$ 36,54		\$ 42,16	\$ 31,53

Cuadro 2. Relación de Ingresos del año 2020

Fuente: Mata y Hurtado, 2020

4.1.2 Lista de cotejo

Se realizó un análisis visual de las instalaciones y procesos llevados a cabo en la Empresa Motores Multimarca C.A. para su posterior análisis e identificación de puntos débiles y características principales para centrar la investigación bajo esas características como base, para poder fijarlas como límites y basar una estrategia de incremento de ventas en sus características particulares y crear esta estrategia con factibilidad técnica y económica.

De esta manera, se identificaron puntos claves mínimos para la creación de un plan estratégico de largo alcance y sin limitaciones físicas o técnicas que permitirán fijar una base para la planeación estratégica para el proceso de ventas de la Empresa Motores Multimarca C.A.

- Areas de administración y almacén espaciosas.
- Areas adecuadamente usadas en relación artículos/espacio/personas
- Instalaciones adecuadas para el número de servidores que poseen
- Metodología a la hora de almacenar efectiva respecto al orden y al flujo de materiales
- Personal en cantidad adecuado para la cantidad de ventas diarias
- Personal bien capacitado a la hora de hacer una venta
- Confianza en la dirección de la empresa por parte de los empleados
- Personal bien capacitado a la hora de hacer una venta
- Orden y pulcritud en área de administración
- Orden y pulcritud en área de almacén
- Posición geográfica de la empresa accesible por el público y apta para promover publicidades físicas

De la anterior checklist, se puede determinar, a simple vista, que las instalaciones y personal de Motores Multimarca C.A. son adecuados para el volumen

de venta inicial y final, considerando el volumen inicial de las ventas como el volumen actual y el final como el volumen esperado luego de la implementación del plan estratégico. Igualmente salen a relucir dos puntos limitantes que tener en cuenta a la hora del análisis diagnóstico para la creación del plan estratégico y ventajas técnicas que permitirán el estudio de una estrategia FO (Fortalezas y Oportunidades según la matriz FODA) que representa una estrategia ofensiva.

Estos son vinculados al pobre ordenamiento que poseen algunas zonas específicas de la Empresa, los cuales pueden ser las causas de otros problemas. Además, se hace detalle de la no capacitación satisfactoria de los vendedores demostrada por la observación directa; la cual se convierte en una falla preocupante debido a que son los vendedores los responsables directos a generar un aumento o reducción de las ganancias y del volumen de ventas en la Empresa.

4.1.3 Evidencia fotográfica

El **área de supervisión de ventas** es donde se encuentra el encargado de las devoluciones y de asegurar el correcto procedimiento de las ventas. Puede verse una acumulación de objetos los cuales no agregan valor a un lateral de su escritorio. La bandeja de papeles con facturas a ser evaluadas se encuentra inaccesible al estar acumulada de productos sin razón de ser. (Véase **Imagen 1**)



Imagen 1. Área de supervisión de ventas

Fuente: Motores Multimarca C.A.

El **área de estudio de productos de ingreso por devolución** se encuentra en la parte trasera del escritorio del responsable de las entradas y salidas por devolución. Se tiene como su suelo se encuentra colapsado de piezas y repuestos los cuales crean acumulación en el espacio (**ver Imagen 2**), tiene que ser resaltado como el pasillo es uno comúnmente transitado por lo cual se corre un riesgo diario de sufrir accidentes por caída, o de afectar el estado físico de la mercancía al no hallarse en su lugar correspondiente del almacén.



Imagen 2. Área de estudio de productos de ingreso por devolución

Fuente: Motores Multimarca C.A.

En el área del **supervisor de Almacén** puede verse como en el caso anterior como el escritorio del supervisor de las entradas y salidas de productos del almacén se encuentra colapsado de productos "innecesarios". Entre ellos se contaron: tres desengrasantes en lata, una correa de tiempo defectuosa, dos kit de pistones junto con un pistón individual (**ver imagen 3**).



Imagen 3. Área del supervisor de Almacén

Fuente: Motores Multimarca C.A.

En el **almacén de destrucción de productos** se tiene una variedad de almacenes los cuales cumplen con normas de destrucción dependiendo del contenido de sus productos. (Véase **Imagen 4**). Fue notado cómo el Almacén destinado a productos no aptos para la venta no recibía de un orden específico de los productos a poseer. Se notó una bandeja superior negra la cual contenía de platillos pesados, al igual que de un disco de freno al medio del estante, aun siendo considerable en peso.



Imagen 4. Almacén de destrucción de productos

Fuente: Motores Multimarca C.A.

4.1.4 Entrevista estructurada

Nahoum (1985) cree que la entrevista puede verse definida como un encuentro de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia o da la versión de los hechos, respondiendo a preguntas relacionadas con un problema específico. Donde haciendo un aporte extra Sierra (1998) asegura que la entrevista es un instrumento eficaz y de gran precisión, puesto que se fundamenta en la investigación humana.

Para la investigación actual se determinó que, para la recolección de datos requerida por los empleados, una entrevista estructurada sería la herramienta más adecuada. La misma consistió en una serie de ocho (08) preguntas abiertas que fueron establecidas a partir de una observación directa de los procesos de la Empresa y del análisis de ventas recopilado. La misma se vio validada por dos profesionales del área capacitados: el Ing. Manuel Cuadrado y la Ing. Ana Avendaño.

4.1.4.1 Entrevista estructurada.

- 1 ¿Percibe usted que existen defectos en el proceso de ventas que deberían ser nombrados?
- 2 ¿Qué opina usted sobre los conocimientos que tienen los trabajadores de los productos que comercializa la Empresa?
- 3 ¿Qué opina usted sobre los procesos de comunicación que son llevados en los departamentos de la Empresa?
- 4 ¿Qué tipo de cambios significativos ha notado usted en materia de ventas desde que comenzó el COVID-19 en Venezuela?
- 5 En caso de modificar el proceso de venta llevado en la Empresa por el modelo online para evitar contacto físico, ¿cómo cree usted que esto sea recibido por los clientes?
- 6 ¿Qué propondría usted para solucionar procedimientos ineficientes en el departamento de ventas de la Empresa en caso de que existan?
- 7 Para usted, ¿qué estrategias son necesarias para llevar a cabo para que su gestión logre satisfacer los objetivos de su departamento?
- 8 ¿Qué opinión puede dar usted sobre si sus actividades diarias guardan o no relación con la misión, visión y objetivos generales de la Empresa?

4.1.5 Análisis de datos

Con la información obtenida por medio de las entrevistas estructuradas se realizó entonces un análisis basado en la Matriz FODA, donde se recopiló y se realizó una síntesis de las palabras claves utilizadas por los entrevistados, en especial cuando

se referían a un problema u ofrecían una posible solución (ver cuadro 3).
Adicionalmente, para ver las entrevistas individuales vea los **anexos B**.

	PROBLEMAS (Debilidades-Amenazas)	SOLUCIONES (Oportunidades)
1	Últimamente el proceso de ventas es muy lento.	Seguir a cabalidad el proceso actual de ventas.
	Los clientes que no llegan definidos en sus necesidades hacen al proceso más largo.	Contratación de nuevos empleados
	Falta de una coordinación, no existe una unión entre los departamentos a favor de mejorar las ventas.	Planificación con metas de acuerdo a los objetivos.
2	La información que manejan los empleados no es completa, debido a la alta rotación del personal.	

3	Falta de consistencia en las revisiones.	Asambleas diarias donde cada departamento exponga sus problemas.
	No hay fijación de tiempo. No hay disciplina	Los procesos pueden ser llevados a cabo a través de recursos humanos.
4	TEALCA Y ZOOM, solo hacen despacho los martes, lo cual causa incertidumbre.	
	No es sólo la pandemia, es la misma, es la crisis del transporte, es la escasez, es todo.	

5	Necesidad de tener un servidor web	Expandir los medios de venta a Redes Sociales.
	Diversos clientes con necesidad de una asesoría personal.	Realicen descripciones en los modelos web más detallados.
	No toda la población tiene acceso a una computadora o un teléfono inteligente.	Implementación de un sistema de pick up o en su defecto el de delivery
		Investigación exhaustiva sobre la efectividad de los modelos de ventas online.
6	Poca especialización de los trabajadores de las áreas, lo que dificulta el proceso de ventas.	Realizar un checklist de las fallas. Reorganizar los almacenes.
		Realizar contrataciones y capacitaciones.
		Analizar los procesos de cada área en tiempo real para encontrar fallas.
		Realizar un mayor seguimiento de los diferentes integrantes que componen todo lo refiere a ventas.

7	No existe un concepto entre los empleados que tengan consecuencias, positivas o negativas, a largo plazo.	Marcar fechas límite de culminación de las tareas por área de trabajo.
	No se tiene un personal capacitado.	Seguir los procesos estandarizados a cabalidad.
		Asignar supervisores por área. Nombrar una mayor cantidad de alternativas al cliente para recibir su producto.
8	Falta de conocimiento de la misión, visión	Realizar rondas mensuales donde se pida al empleado que anote en una hoja de papel la misión y la visión de la empresa.

Cuadro 3. Cuadro Resumen

Fuente: Mata y Hurtado, 2020.

4.1.6 Situación financiera de la empresa

Se asumió, para fines de análisis, que en los meses de Abril y Mayo no hubo ganancias ni pérdidas, debido a que durante esos meses no se trabajó por la cuarentena radical decretada por el gobierno por COVID-19, por lo que se repitieron los egresos del mes anterior. Entonces, se procedió a la elaboración de una tabla con

la relación de ingresos y egresos mensuales desde el mes de marzo del 2020 al mes de agosto del mismo año, donde evidentemente hay pérdidas en los meses de cuarentena radical, pero sin entrar en pérdidas por las ganancias desde marzo, donde empezó la cuarentena el día 13, hasta diciembre, donde se empiezan a ver una ganancia real de \$126.38, de los \$352.22 que se hizo de ganancia neta ese mes.

Igualmente, se realizó un pronóstico para los meses siguientes hasta Diciembre y una **proyección lineal** para los egresos de la Empresa, con el fin de analizar los datos de ganancia actuales y proyectados hasta el fin de año y tener un panorama económico fiable para tomar como base de mejora y poder calcular un porcentaje de incremento en las ganancias por ventas. Igualmente, se agregan a los egresos netos el 20% de retorno de inversión exigido por los inversionistas (ver cuadro 4).

	Ingresos	Egresos	Ganancias
Marzo	1.425,84	1.333,85	91,99
Abril	0,00	921,00	-921,00
Mayo	0,00	921,00	-921,00
Junio	1.770,60	1.402,80	367,80
Julio	1.860,55	1.420,79	439,76
Agosto	1.521,31	1.352,94	168,37
proyección Septiembre	1.536,07	1.427,23	108,84
Octubre	1.550,83	1.430,18	120,65
Noviembre	1.798,45	1.479,70	318,75
Diciembre	1.840,30	1.488,07	352,22

Cuadro 4. Situación Financiera

Fuente: Mata y Hurtado, 2020.

Con un promedio de **ganancias del 14% en los meses operativos**, pese a los dos meses de inactividad, al retornar a las ventas se obtuvo un margen de **ganancias de 15% en aumento positivo**. De lo mismo debe ser señalado cómo, aunque los ingresos mantienen un aumento pequeño pero constante, los egresos suben en valor de igual forma, proyectando casi el mismo margen de ganancia como margen de egreso. La investigación actual gana más factibilidad por la confirmación real del riesgo presente de que un día los ingresos generados no serán capaces de compensar los gastos y responsabilidades económicas.

La Empresa puede desarrollar un plan para el incremento de las ventas y cumplir al mismo tiempo con el Artículo 30 Decreto N° 2.092 de fecha 8 de noviembre de 2015, con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Precios Justos: “Ningún margen de ganancia superará el treinta por ciento (30%) de la estructura de costos del bien producido o servicio prestado en el territorio nacional”. Por consiguiente, se considera pertinente un plan estratégico para el incremento de las ventas en un 15%, para mantener un margen de ganancia a la compañía en un rango alto, sin infringir la ley.

4.2 Fase II. Análisis de debilidades del proceso de venta de la Empresa Motores Multimarca, C.A

4.2.1 Matriz FODA

La matriz de análisis FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la Empresa. Su principal objetivo es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (Espinoza, 2013). Esto sirve como base para la elaboración de un análisis de la situación actual de la Empresa y del proceso de ventas, ofreciendo directamente las oportunidades a las que el plan estratégico se ciñe para lograr el incremento de las ventas en un contexto nuevo para el país.

4.2.1.1 Matriz FODA de la empresa

<h3 style="text-align: center; background-color: #800000; color: white; padding: 5px;">DEBILIDADES</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Decisiones arbitrarias • Escasez de planificación • Acumulación de productos sin vender • Carencia de comunicación interdepartamental • No hay seguridad en los cambios. • Poco rastreo de post-venta. • Poca proactividad para la pre-venta. 	<h3 style="text-align: center; background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px;">AMENAZAS</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de reposición • Nuevos participantes informales en el mercado • Bajo crecimiento industrial • Competidores con modelos de negocio más sencillos. • Incertidumbre del país. • Altos costos de reposición. • Inestabilidad económica.
<h3 style="text-align: center; background-color: #800000; color: white; padding: 5px;">FORTALEZAS</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Larga trayectoria de negocios • Precios competitivos • Alta variedad de productos • Ubicación favorable para la venta de repuestos • Mercancía propia. • Local y condiciones de almacén óptimas. 	<h3 style="text-align: center; background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px;">OPORTUNIDADES</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Creciente demanda de productos • Estabilidad que permite el cambio de modelo de negocio sin riesgos mayores • Amplio alcance de mercado • La competencia se ve reducida debido a la inestabilidad económica • Los avances tecnológicos favorecen la publicidad y promociones. • Aceptación del público en un cambio de modelo de negocios. • En la actualidad Venezolana se está asentando desde comienzos del 2020 la idea de Tiendas con venta únicamente virtual. En específico con la venta de alimentos preparados. Pero es un mercado no explorado que podría ser explotado por los repuestos automovilísticos. • La publicidad virtual por medio de redes sociales posee costos bajos de mantenimiento. • Se poseen todos los recursos de estructuración, tecnología y espacio para modificaciones que sean beneficiarias al nuevo modelo de negocio.

Cuadro 5. Matriz FODA de la Empresa Motores Multimarca C.A
Fuente: Mata y Hurtado, 2020.

4.2.1.2 Matriz FODA de los empleados

<h3>DEBILIDADES</h3> <ul style="list-style-type: none">• Un proceso de ventas muy lento.• Falta de cumplimiento de los lineamientos en la solicitud de muestras desde el almacén.• Información descriptiva de los productos ofrecidos en venta no manejados en su totalidad por los vendedores.• Líneas de comunicación deficientes.• Falta de consistencia en las revisiones.• Falta de conocimiento del contenido de la misión y la visión de la empresa.• Falta de consistencia en las revisiones.• Falta de planificación a mediano y corto plazo para alcanzar las metas establecidas.• Alta rotación del personal.• Personal colapsado de tareas no pertenecientes al área en la cual se desempeñan.	<h3>AMENAZAS</h3> <ul style="list-style-type: none">• Por las condiciones actuales pandémica a la realización del trabajo, las empresas de encomienda operan en horario de un día a la semana. Este hecho causa una inseguridad en los clientes residenciados fuera del Estado los cuales al no tener seguridad de cuándo les pueda llegar su paquete, cancelan las compras realizadas.• Inestabilidad económica debido a la política nacional y al COVID-19.• Abuso del poder de las autoridades tanto nacionales como de los administradores de gestión de la página web de Mercadolibre
<h3>FORTALEZAS</h3> <ul style="list-style-type: none">• Larga trayectoria de negocios.• Precios competitivos.• Alta variedad de productos.• Ubicación favorable para la venta de repuestos.• Mercancía propia.• Local y condiciones de almacén óptimas.• Proceso de ventas eficaz.• Sistema de almacenamiento y despacho eficiente cuando se cumple el proceso.• Fidelidad de los clientes.	<h3>OPORTUNIDADES</h3> <ul style="list-style-type: none">• Planificar semanalmente reuniones entre departamentos que permitan la comunicación y análisis grupal de los problemas detectados• Generación de indicadores de gestión los cuales permitirán la detección de fallas, deficiencias o problemas en el proceso de ventas.• Capacidad de adiestrar al personal existente en el área de ventas, ofreciéndole un adiestramiento centrado en la satisfacción del cliente.• Un establecimiento fijo de las metas a mediano y largo plazo de la empresa al igual que la distribución de su peso entre cada departamento.

Cuadro 6. Matriz FODA de los empleados de Motores Multimarca C.A
Fuente: Mata y Hurtado, 2020.

4.2.2 Técnica del grupo nominal

La técnica del grupo nominal es una herramienta de la gerencia creada y desarrollada por Delbecq y Van de Ven (Delbecq y Van de Ven, 1975) con el fin de simplificar las tareas en pro del hallazgo y análisis de los problemas y sus causas, de las cuales se creará un orden de prioridad para un posterior análisis en profundidad y un brainstorming para las posibles soluciones más efectivas.

Se tiene para la determinación de las problemáticas más relevantes en la investigación, una serie de siete pasos los cuales consisten en:

1. Definición del problema principal.
2. Obtención de las problemáticas secundarias por medios privados, (en este caso fue utilizada la técnica de una entrevista estructurada por empleado.)
3. Registro de los problemas y numeración.
4. Clasificación de las problemáticas. Unificación de aquellas que mantienen similitud entre ellas mismas.
5. Proceso de ordenamiento de las problemáticas por orden de importancia y prioridad.
6. Análisis de la data obtenida.

Se hace constar que como cajón de expertos figuran el PH.D. Francisco Gelanzé, el Gerente General de la Empresa Motores Multimarca C.A. Roberto Ruggiero y la encargada de Recursos Humanos Auranelia Baptista con el objeto de encontrar y priorizar las causas de los problemas con mayor rango de consecuencias. Luego de la selección primaria de los problemas antes expuestos, se llegó a la siguiente lista de problemas para su futura evaluación por el panel de expertos:

4.2.2.1 Problemas seleccionados

1. Últimamente el proceso de ventas es muy **lento**.
2. El **cliente** no tiene definido las especificaciones de lo que va a comprar y eso hace el proceso más largo.

3. No hay una **planificación** o una coordinación, no existe una unión entre los departamentos en pro de **mejorar las ventas**.
4. Los empleados no tienen los **conocimientos** debidos para poder ofrecer asesoría técnica o tener independencia a la hora de tomar decisiones al momento de sugerir productos sustitutos.
5. Las ventas no se han visto afectadas negativamente solamente por la **pandemia**, la **situación del país** ha hecho una mella por ella misma.
6. En la zona donde la Empresa se encuentra localizada, en la Candelaria, muchas personas **no disponen de un acceso a internet** de manera cotidiana, por lo tanto, no es su primera opción de compra.
7. Los empleados no conocen ni la **misión** ni la **visión** de la Empresa.

4.2.2.2 Resultados de la técnica del grupo nominal

La aplicación de la Técnica de grupo Nominal ofreció resultados sobre el orden de relevancia considerados por cada empleado sobre las problemáticas generadas por la entrevista estructurada. Para su proceso se le pidió a cada empleado que evaluara las problemáticas ofrecidas en papel, para después calificar del 1 al 7 el valor de cada problema.

Se tuvo entonces, como de los siete (7) problemas seleccionados en total por parte de los analistas de la investigación, la numeración de importancia considerada por los trabajadores en un orden de mayor prioridad fue el siguiente:

1. Problemática número uno (I):

Últimamente el proceso de ventas es muy **lento**. Es determinado fácilmente por medio de la gráfica cómo esta problemática es considerada por más de la mitad de los empleados como la mayor prioridad o de mayor importancia en los procesos de la Empresa. Tiene la característica de poseer

un sólo voto en la posición final - como la menos importante a tomarse en cuenta.

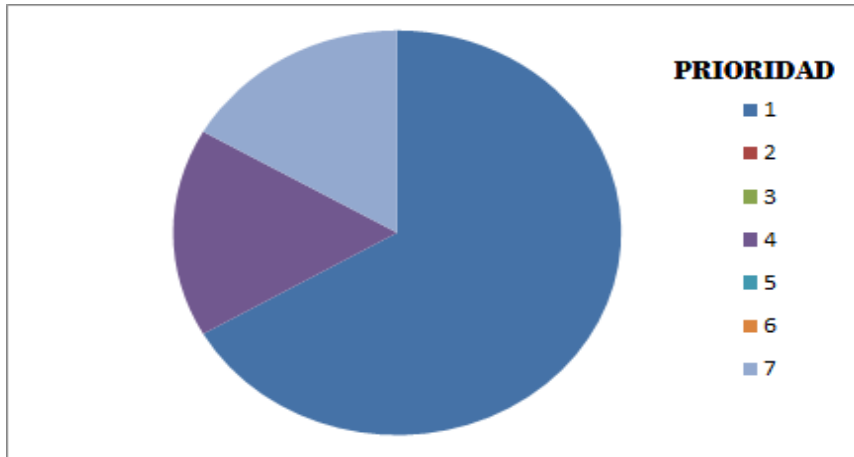


Gráfico 1. Respuestas de la problemática 1.

Fuente: Mata y Hurtado, 2020.

2. Problemática número cinco (V):

Las ventas no se han visto afectadas negativamente solamente por la pandemia, la situación del país ha hecho una mella por ella misma.

Se tiene una variación de opiniones en las respuestas de esta pregunta, la cual mantuvo su posición en un rango de prioridad [2; 7]. Se considera a esta problemática como la que genera mayor división en decisión entre las diversas áreas.

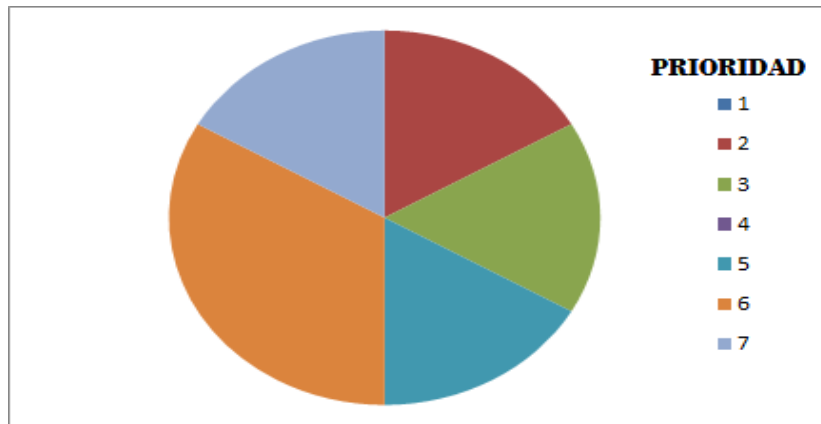


Gráfico 2. Respuestas de la problemática 5.

Fuente: Mata y Hurtado, 2020.

3. Problemática número dos (II):

El **cliente** no tiene definido las especificaciones de lo que va a comprar y eso hace el proceso más largo.

Puede ver cómo fue considerada un problema importante para los trabajadores, pero por su limpia división se deja también en claro que no es considerada una prioridad máxima. Es determinado cómo la decisión de elección varía dependiendo del área de la Empresa donde se desempeñe el empleado.

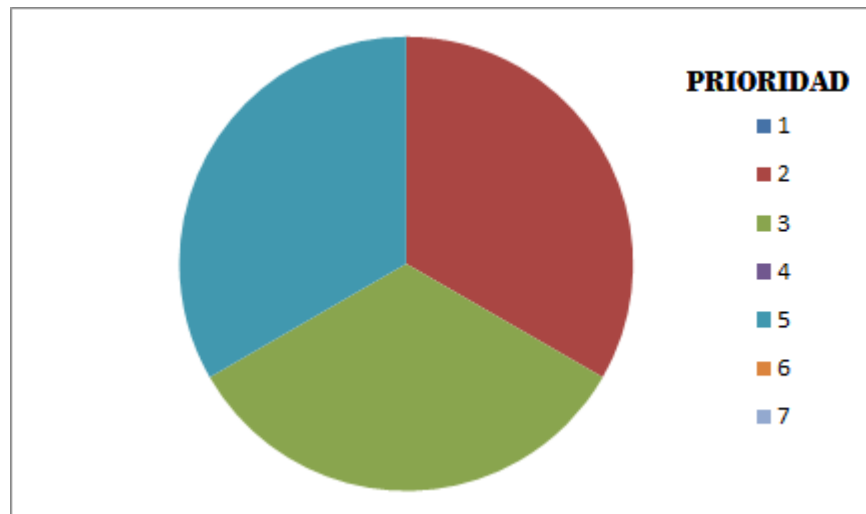


Gráfico 3. Respuestas de la problemática 2.

Fuente: Mata y Hurtado, 2020.

4. Problemática número tres (III):

No hay una **planificación** o una coordinación, no existe una unión entre los departamentos en pro de mejorar las ventas.

El hecho de no existir una planificación generó gran polémica entre los empleados, generando inclusive dudas y molestia sobre la razón tras una pregunta tan “diferente de la realidad”, dijo Alfonso Robinson, Jefe de Almacén de la Empresa. Puede comprenderse al instante, por la diversidad de respuestas, las dudas del personal.

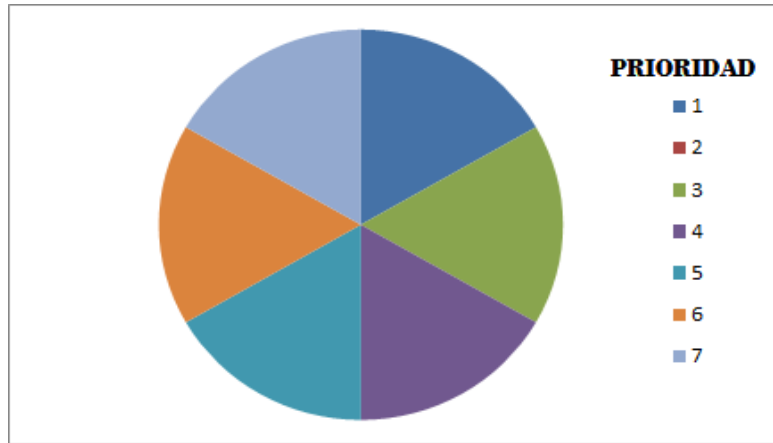


Gráfico 4. Respuestas de la problemática 3.

Fuente: Mata y Hurtado, 2020.

5. Problemática número cuatro (IV):

Los empleados no tienen los **conocimientos** debidos para poder ofrecer asesoría técnica o tener independencia a la hora de tomar decisiones al momento de sugerir productos sustitutos.

La problemática generó entre los empleados encargados del área de ventas y del almacén molestia a raíz de lo que ellos se referían como “pocos fundamentos”. Se reveló por medio de esta pregunta que los empleados aceptaban su falta de conocimientos sobre los productos ofrecidos por la Empresa y detalles técnicos que le relacionan, más no veían una falla en ello, ya que no era “su responsabilidad” el poseer de aquel conocimiento.

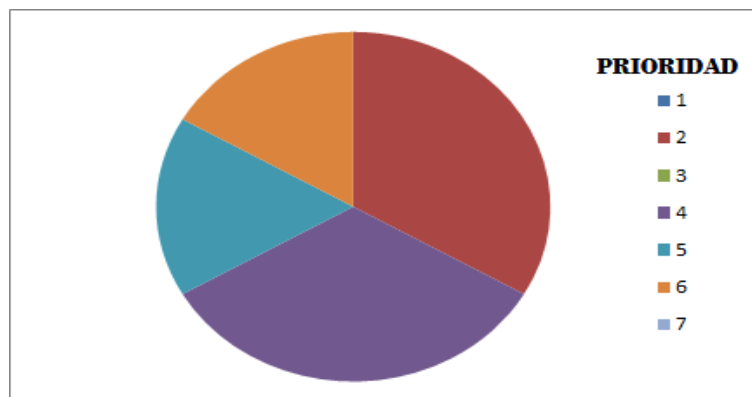


Gráfico 5. Respuestas de la problemática 4.

Fuente: Mata y Hurtado, 2020.

6. Problemática número seis (VI):

En la zona donde la Empresa se encuentra localizada, en la Candelaria, muchas personas **no disponen de un acceso a internet** de manera cotidiana, por lo tanto, no es su primera opción de compra.

Puede concluirse la igualdad de pensamiento sobre la falta de prioridad en la misma. Fue determinado por los empleados que “eso no los detenía en el pasado”, “muchos de sus compradores eran de zonas adversas a Carabobo”, y “la gran mayoría de sus clientes tienen acceso a un dispositivo con capacidad de navegación online”.

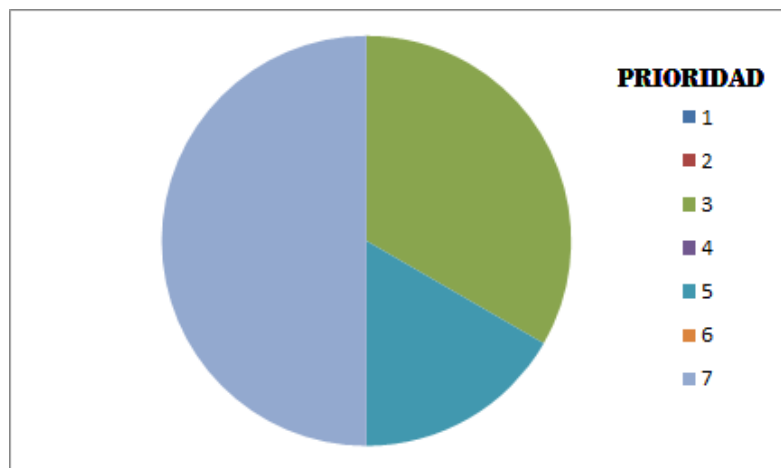


Gráfico 6. Respuestas de la problemática 6.

Fuente: Mata y Hurtado, 2020.

7. Problemática número siete (VII):

Los empleados no conocen ni la **misión** ni la **visión** de la Empresa.

Se tuvo, sin mucha sorpresa, la selección por parte de la Alta Gerencia a esta problemática como una de las más influyentes en las condiciones y procesos llevados en la Empresa. A la vez fue determinada por los empleados la falta de una verdadera importancia en la falla detectada por la herramienta de entrevista.

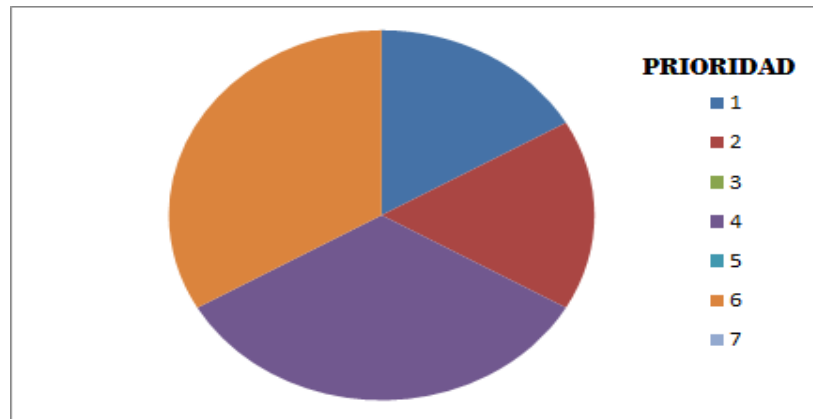


Gráfico 7. Respuestas de la problemática 7.

Fuente: Mata y Hurtado, 2020.

Una vez terminada con el análisis del promedio obtenido por las respuestas de los trabajadores, se hace el resumen de la información obtenida, la cual puede observarse en el Cuadro 7, representada en las puntuaciones personales de cada empleado al igual que la sumatoria total que las mismas poseen. Se concluye con un total de 34 puntos para la problemática número I, y con la mitad de la puntuación se considera al problema VII. En base a los resultados de la misma se plantea el trabajo actual sobre la verdadera raíz de las problemáticas de la Empresa, y mantiene en pensamiento los hallazgos obtenidos en la determinación del mejor plan estratégico para el aumento de las ventas aseguradas.

			PUNTUACIÓN	TOTAL
P R E G U N T A S	I	Últimamente el proceso de ventas es muy lento.	7 - 7 - 7 - 7 - 5 - 1	34
	V	Las ventas no se han visto afectadas negativamente solamente por la pandemia, la situación del país...	6 - 6 - 5 - 4 - 3 - 2	26
	II	El cliente no viene definido las especificaciones de lo que va a comprar...	6 - 6 - 4 - 4 - 3 - 1	24
	III	No hay una planificación o una coordinación, no existe una unión entre los departamentos en pro...	6 - 6 - 5 - 3 - 2 - 2	24
	IV	Los empleados no tienen los conocimientos debidos para poder ofrecer asesoría técnica...	7 - 5 - 4 - 4 - 1 - 1	22
	VI	En la zona donde la empresa se encuentra localizada, en la Candelaria, muchas personas no disponen...	5 - 4 - 3 - 3 - 1 - 1	21
	VII	Los empleados no conocen ni la misión ni la visión de la empresa.	7 - 5 - 3 - 2 - 2 - 2	17

Cuadro 7. Técnica de Grupo Nominal

Fuente: Hurtado y Mata, 2020

4.2.3 Diagrama de Pareto

Según el análisis de los resultados del grupo nominal y en virtud de la elaboración de un análisis fidedigno como base para la creación de un plan estratégico de ventas productivo se presenta el diagrama de Pareto con el fin de dar un punto de vista gráfico y cuantitativo de la incidencia de las causas primarias en el total de problemas.

Como se aprecia en el gráfico, se tiene un orden de prioridad sobre los problemas detectados por los empleados durante las entrevistas, los cuales pudieron ser verificados vía la técnica de grupo nominal anteriormente. Al igual que es desglosado un nuevo orden de prioridad el cual se basa en la Ley del 80-20, o ley de Pareto, la cual establece que aproximadamente el 80% de las consecuencias proviene del 20% de las causas. Se tiene como orden establecido por la Ley que las problemáticas I, V, II, III y IV al encontrarse por debajo de la recta del 80%, son consideradas las causantes principales a ser resueltas para generar un cambio positivo en los procesos de ventas de la Empresa. (Véase el gráfico 9).

	PROBLEMÁTICAS	FRECUENCIA	ACUMULADO	PROCENTAJE	80-20
I	Últimamente el proceso de ventas es muy lento .	34	34	20,24%	80%
V	Las ventas no se han visto afectadas negativamente solamente por la pandemia , la situación del país ha hecho una mella por ella misma.	26	60	35,71%	80%
II	El cliente no viene definido las especificaciones de lo que va a comprar y eso hace el proceso más largo.	24	84	50,00%	80%
III	No hay una planificación o una coordinación, no existe una unión entre los departamentos en pro de mejorar las ventas .	24	108	64,29%	80%
IV	Los empleados no tienen los conocimientos debidos para poder ofrecer asesoría técnica o tener independencia a la hora de tomar decisiones al momento de sugerir productos sustitutos.	22	130	77,38%	80%
VI	En la zona donde la empresa se encuentra localizada, en la Candelaria, muchas personas no disponen de un acceso a internet de manera cotidiana, por lo tanto, no es su primera opción de compra.	21	151	89,88%	80%
VII	Los empleados no conocen ni la misión ni la visión de la empresa.	17	168	100,00%	80%
		168			

Gráfico 9. Porcentajes de Diagrama de Pareto

Fuente: Hurtado y Mata, 2020

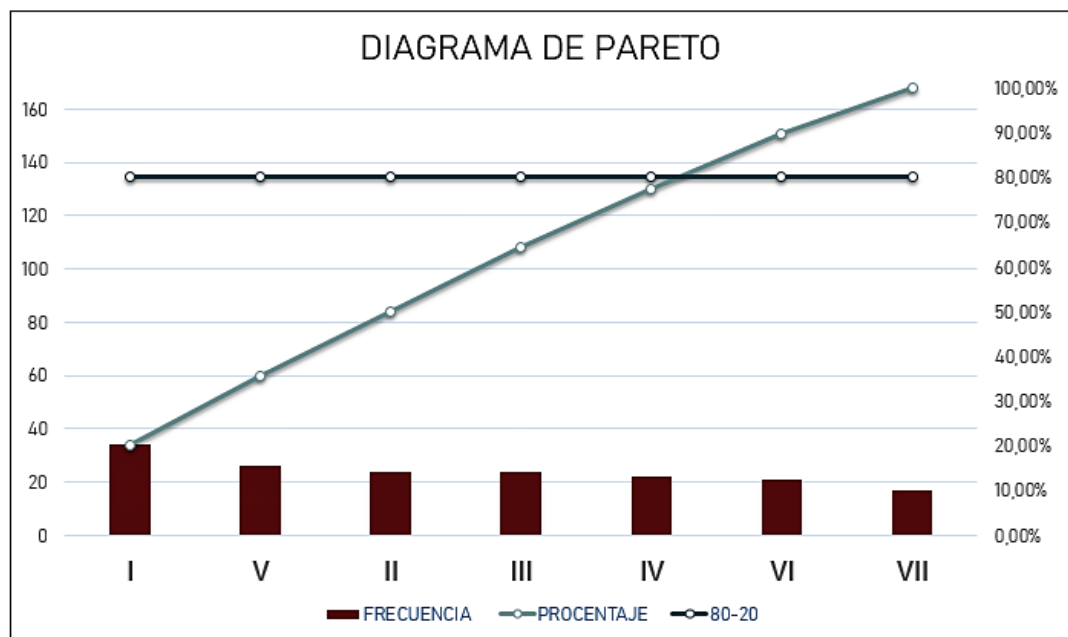


Gráfico 10. Diagrama de Pareto de la Técnica de Grupo Nominal
Fuente: Hurtado y Mata, 2020

4.2.4 Identificación de oportunidades de mejora

Se pudo identificar usando como técnica base la comparativa entre el FODA realizado a partir de la observación directa de la compañía, y el FODA obtenido por las entrevistas estructuradas realizadas a los empleados.

Entre las mayores **causas de las debilidades** se encontraron:

Falta de motivación de los empleados.

Falta de compromiso de los empleados con el proceso de ventas.

Falta de capacitación.

Falta de comunicación entre la Gerencia y las distintas áreas.

Falta de un control de las actividades y seguimiento de los resultados.

Del mismo se pudo concluir que las Oportunidades, basándose en la definición de la RAE como “Cualidad de oportuno, esto es, de lo que se presenta y actúa en el momento conveniente' y 'ocasión favorable o conveniente”, que las oportunidades identificadas fueron las siguientes:

1. Tomar como oportunidad máxima la reducida cantidad de ventas por la situación pandémica llevada, y realizar reuniones semanales con el fin de promover la interacción entre los departamentos, ayudar a identificar las fallas detectadas individualmente por trabajador y cómo la misma se ve influenciada por el trabajo de otro departamento, para la creación, discusión, y establecimiento de metas semanales por lograr con el apoyo de todos los empleados.
 - a. A la par se ofrecerá un medio de comunicación abierto en el cual se puedan expresar las ideas con antelación a la reunión semanal. La misma podrá ser en forma de pizarra de corcho en la cual cada empleado indicando su nombre adjuntará aquello que desee sea conocido en la Empresa.
2. El establecimiento por la alta Gerencia de metas a mediano y largo plazo que serán establecidos alineados a los objetivos generados en conjunto con los trabajadores, las cuales buscarán mejorar la situación actual de la Empresa y cumplir con su misión y visión correspondientes.
3. Capacitar y Motivar a los empleados con el fin de aumentar su compromiso con la organización y obtener mejores resultados en sus tareas diarias.
4. Crear un programa de capacitación en el cual a los vendedores se les permita acceso a inventarios, descripción de productos y precios de los mismos. Además, se deberá promover una mentalidad autodidacta al

momento de buscar por cuenta problemas soluciones a dificultades que sufren con los productos los clientes.

Por ejemplo: el detalle donde un cliente no tenga conocimiento del tipo de filtro de aceite que su carro utiliza, pero conoce el año, modelo y motor del mismo. Haciendo uso de manuales ofrecidos al vendedor, páginas de internet especificadas y libertad de decisión; se buscará que el mismo encuentre el producto adecuado para el cliente.

5. Dejar registro de los procesos realizados por venta y los demás departamentos para servir de base así una vez se comience la búsqueda por nuevo personal, tener en claro cuáles serán los requisitos para cada labor.

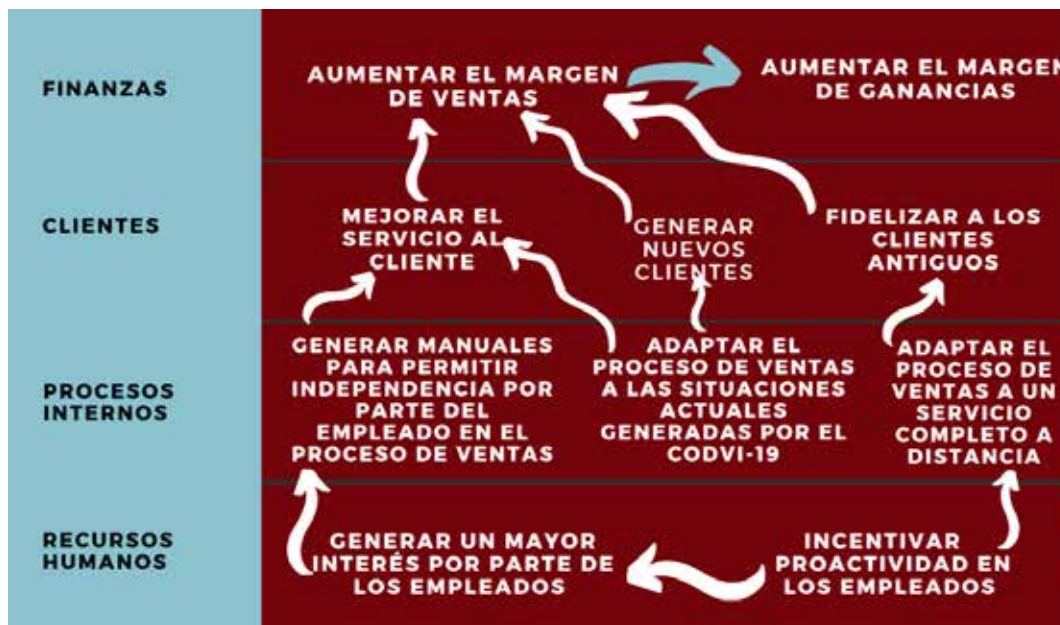
4.3 Fase III. Diseño un plan estratégico para los procesos de venta en la Empresa Motores Multimarca, C.A.

Esta fase buscará desarrollar las estrategias que cumplirán con los objetivos requeridos por la Empresa y los establecidos por el trabajo de investigación.

4.3.1 Mapa estratégico

Citando a R. Kaplan, un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC (Norton, 2008). Estas cuatro perspectivas son: financiera, del cliente, de los procesos y del aprendizaje y crecimiento.

El mapa estratégico debe de ir de la mano de una planificación estratégica exitosa por varias razones, entre ellas, su habilidad de concretar las ideas arrojadas por el estudio del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral. Por lo cual, haciendo base de los resultados obtenidos por las entrevistas estructuradas realizadas, el estudio del diagrama de Pareto, y del factor nominal donde fueron determinadas las problemáticas que predominan en el conjunto total.



Cuadro 8. Mapa Estratégico.

Fuente: Hurtado y Mata, 2020

4.3.2 Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)

El cuadro de mando integral, también conocido como Balanced Scorecard), publicado por Robert Kaplan y David Norton en febrero de 1992 definido como “Un sistema de supervisión y control Empresarial, cuya principal función reside en monitorizar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión y ayudar a mejorar la actuación de la Empresa. Además, es un instrumento que facilita la implantación de la estrategia adoptada por la organización.” (Espinoza, 2013)

El cuadro de mando integral está elaborado para fijar metas del plan estratégico adaptadas al tiempo y la situación histórica actual, con el propósito de llevar un control estratégico respecto a todas las distintas soluciones que se plantean y su priorización en base a los resultados esperados de cada una.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	INDICADOR ACTUAL	INDICADOR OBJETIVO	PLANES DE ACCIÓN
FINANCIERA	<p>(1) Aumentar las ventas de la Empresa en un 10% mensual en un periodo de 6 meses.</p> <p>(2) Aumentar el margen de ganancias en un 8% mensual en un periodo de 6 meses.</p>	Ingresos mensuales en Dólares.	Un monto mensual de \$ 1330.39	Un monto mensual de \$ 1529.5	<p>(1) Mejorando el servicio al cliente con el fin de fidelizar los clientes actuales y generar nueva clientela.</p> <p>(2) Adaptar los procesos de la Empresa a la situación actual generada principalmente por le COVID-19.</p>

<p>CLIENTE</p>	<p>(1) Generar acciones que permitan fidelidad de los clientes actuales en un 50% en un periodo de 6 meses.</p> <p>(2) Amplificar en un 30% el volumen de clientes mensuales de la Empresa en un periodo de 6 meses.</p>	<p>Volumen de ventas mensuales</p> <p>Número de clientes netos.</p>	<p>Ventas concretas a</p> <p>43.6 clientes</p>	<p>Ventas concretas a</p> <p>60 clientes</p>	<p>(1) Elevar la velocidad del proceso de ventas.</p> <p>(2) Crear un programa de fidelización, basado en una publicidad real y una atención al cliente personalizado.</p> <p>(3) Reforzar la proactividad e interés por parte de los empleados.</p>
-----------------------	--	---	---	---	--

<p>PROCESOS INTERNOS</p>	<p>(1) Mejorar la efectividad en el proceso de ventas en un 45% en un periodo de 6 meses.</p>	<p>Tiempo del proceso de ventas.</p>	<p>Media de 45 minutos por venta.</p>	<p>Media de 25 minutos por venta.</p>	<p>(1) Emplear una plataforma en común donde todas las áreas se comuniquen directamente. (2) Capacitar a los empleados en el uso del sistema de inventario. (3) Estandarizar ciertas respuestas a preguntas referentes a la compatibilidad de piezas con vehículos específicos. (4) Proactividad e interés por parte de los empleados.</p>
---------------------------------	---	--------------------------------------	--	--	---

APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	(1) Incrementar el compromiso de los empleados con la Empresa en, al menos, 60%.	Nivel de Conocimiento	Nivel de 80% de Ignorancia en los empleados	Nivel de 20% de Ignorancia en los empleados	(1) Realizar reuniones semanales para la evaluación de avances en los procesos de ventas y capacitación. (2) Crear manuales con el fin de ayudar a los empleados con preguntas estandarizadas en la compatibilidad de repuestos con los vehículos del cliente.

Cuadro 9. BSC de Motores Multimarca C.A

Fuente: María y Hurtado, 2020.

4.3.3 Propuesta de plan estratégico de ventas para el incremento de las ventas

Después del análisis realizado en la investigación actual, habiendo sido definidas por medio de la aplicación de las entrevistas estructuradas las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades que posee la Empresa, al igual que bajo la guía de un cuadro BSC se determinaron las mejores acciones a seleccionar en el mejoramiento de las diferentes áreas afectantes de la Empresa: Clientela, Recursos Humanos, Recursos Financieros y Procesos internos, se concluye como mejor alternativa la siguiente, descrita en el formato de un Manual para una planificación estratégica exitosa.

4.3.4 Planificación estratégica.

A continuación, se adjunta el Manual de planificación estratégica generado para la Empresa Motores Multimarca C.A., donde se detallan las conclusiones e indicadores de gestión determinados para una implementación adecuada.

MANUAL PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Realizado por:
Supervisor de Procesos

Revisado por:
Gerencia General



SUMARIO

	Pp.
Sumario	
Breve Introducción	1
Objetivo General	1
Objetivo Específicos	1
Descripción de la Empresa	2
Misión	2
Visión	2
Valores	3
Organigrama Actual	3
Ubicación Geográfica	3
Plan Estratégico Número Uno	4
Plan Estratégico Número Dos	9
Plan Estratégico Número Tres	14
Plan Estratégico Número Cuatro	19
Resumen, Indicadores de Gestión	27
Fórmulas	29



BREVE INTRODUCCIÓN

El presente manual consiste en un conjunto de planes estratégicos alineados con las metas, objetivos, la misión, visión y valores empresariales de la Empresa. El mismo fue realizado usando como base la información obtenida por medio de entrevistas estructuradas, listas de cotejo y análisis de los movimientos económicos de la Empresa desde finales del año 2019 a inicios del 2020.

La selección de las mejores estrategias es clave para la toma de decisiones que afectarán directa y proporcionalmente en los gastos y ganancias de la Empresa. Bajo esta premisa se estudiaron una serie de autores y trabajos de investigación, además de los estudios realizados en virtud de la recolección de estrategias ideales y completamente compatibles con el modelo de negocios, con el fin de la creación del plan estratégico idóneo para el aumento de las ventas de la empresa Motores Multimarca C.A.

Con lo antes señalado se procede a la explicación del estudio realizado para la estrategia con una mayor posibilidad de éxito de generar un aumento neto de las ganancias.



EMPRESA MOTORES MULTIMARCA C.A.



Fecha de Elaboración: 20/09/2020

Fecha de Revisión: 30/09/2020

MANUAL PARA UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EXITOSA

Elaboró: Supervisor de Procesos

Revisó: Gerente General

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

*"Somos una de las empresas líderes del mercado de auto recambio en Valencia (Edo. Carabobo), nos ubicamos en el sector la Candelaria (la mayor zona comercial de autopartes por tradición), muy cerca del centro de la ciudad, nos especializamos en la asesoría, venta y comercialización de repuestos de Fiat, Renault, Ford, General Motors, Peugeot, Chrysler, Jeep, Hyundai, Chery, Honda, Kia, colocamos a su disposición nuestra gran experiencia, oportuna asesoría, variedad de opciones, precios y gran surtido de recambios para hacer mas satisfactoria, sencilla, cómoda y rápida su experiencia de compra, siempre bajo el principio de respeto, honestidad e importancia que usted merece... **Somos más que una solución para su Vehículo"***

MISIÓN

Comercializar productos, partes y piezas automotrices de la más alta calidad que cumplan oportunamente con las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ofreciendo experiencia plena en servicio, atención, siempre comprometidos con el bienestar y formación hacia la excelencia de nuestros trabajadores.

VISIÓN

Ser la primera opción en el mercado de repuestos automotrices para nuestros clientes, ofreciendo productos reconocidos y líderes por su alta calidad y prestación, así como el asesoramiento técnico personalizado, guiado siempre por la integridad, seriedad, respeto, trabajo en equipo, la innovación y formación continua de nuestra gente.

EMPRESA MOTORES MULTIMARCA C.A.



Fecha de Elaboración: 20/09/2020

Fecha de Revisión: 30/09/2020

MANUAL PARA UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EXITOSA

Elaboró: Supervisor de Procesos

Revisó: Gerente General

VALORES EMPRESARIALES

- **Integridad:** somos gente honesta que actúa con transparencia, respetando las leyes y compromisos establecidos. Demostramos este valor de forma continua mediante el apego a ello en cada una de nuestras actuaciones.
- **Respeto:** es la base fundamental de nuestra organización, abarcando todo nuestro entorno vital, con nuestros compañeros, con nuestros clientes, proveedores, y medio ambiente, con las leyes y normas sociales. Somos gente que nos destacamos por ser solidarios, responsables, cordiales, considerados, atentos y sencillos.
- **Compromiso:** comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades, para cumplir cabalmente todo aquello que se nos ha confiado. Somos gente que nos destacamos por procurar un ambiente amable y de buenas relaciones, ante todo. Parte de nuestro compromiso laboral es la actualización de conocimientos enfocados hacia la excelencia profesional y desarrollo personal.
- **Atención:** tiene que ver con el servicio que prestamos para mantener relaciones sólidas, duraderas y fidelidad con nuestros clientes. Somos gente que nos esforzamos día a día para ofrecer un servicio de alta calidad y confiabilidad a todos nuestros clientes.

EMPRESA MOTORES MULTIMARCA C.A.



Fecha de Elaboración: 20/09/2020

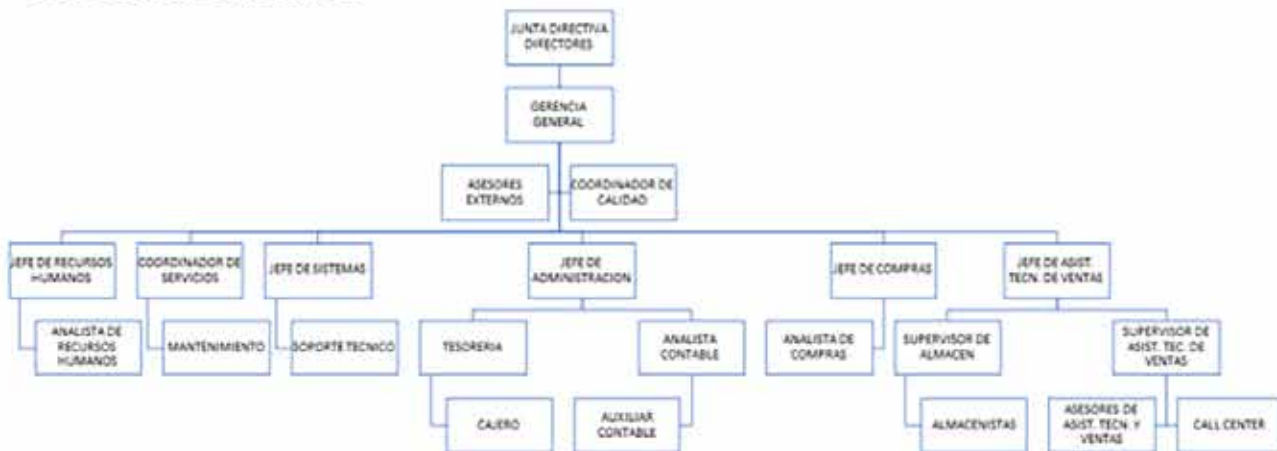
Fecha de Revisión: 30/09/2020

MANUAL PARA UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EXITOSA

Elaboró: Supervisor de Procesos

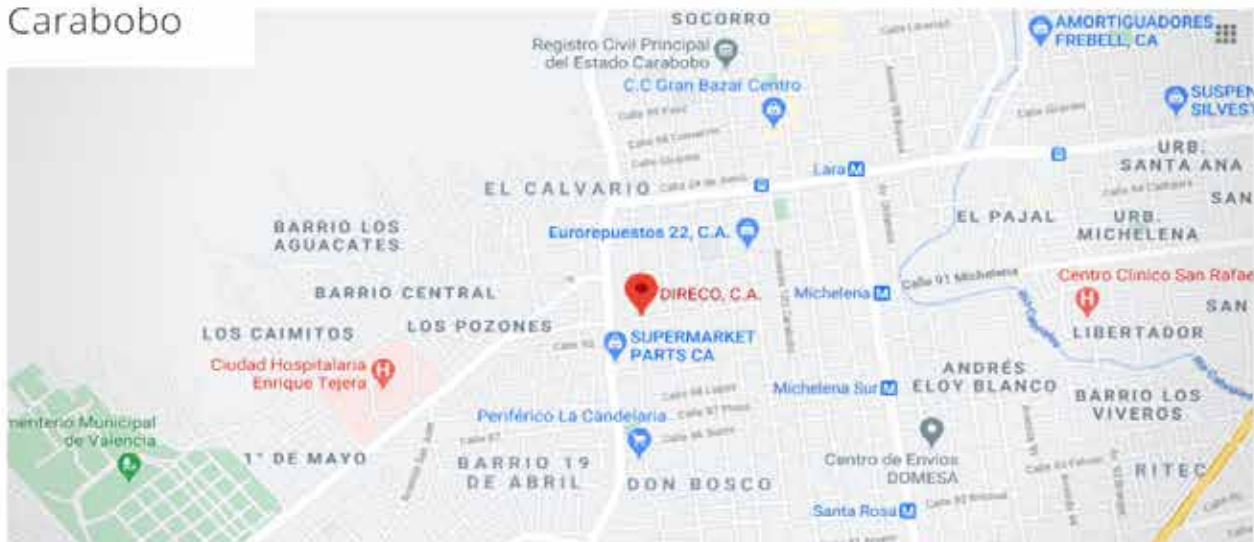
Revisó: Gerente General

ORGANIGRAMA



DIRECCIÓN

Avenida Escalona, Entre Rangel y Michelena, local 91-7, al lado Estación de Servicio Escalona, Sector La Candelaria., Valencia 2001, Carabobo



PLAN ESTRATÉGICO

NÚMERO UNO

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
RECOMPENSAS MONETARIAS VINCULADAS
A LA OBTENCIÓN DE VENTAS EXITOSAS.

SISTEMA DE COMISIÓN POR VENTA

- Objetivo General
- Objetivos Específicos
- Definiciones
 - En qué consiste
 - Ganancias obtenidas por venta
 - Limitaciones
- Tabla de Comisiones
- Medios por los cuales llega una venta
- Indicadores de Gestión

OBJETIVO GENERAL

Aumentar en un 30% de las ganancias netas implementando un sistema de comisiones finales del año 2020.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Estudiar la factibilidad de la implementación de un modelo por comisión por venta en la Empresa Motores Multimarca C.A.
2. Capacitar a los empleados sobre los procesos a realizar en un modelo de comisión por ventas en la Empresa Motores Multimarca. C.A.
3. Implementar y Evaluar la factibilidad del modelo por comisión por ventas en la Empresa Motores Multimarca. C.A.

DEFINICIONES

¿EN QUÉ CONSISTE?

Un modelo de comisión por venta tiene como objeto el impulsar a los vendedores de buscar por sus propios medios realizar ventas. Este modelo tiende a utilizarse en distintos sectores comerciales; los visitadores médicos se les contabilizan la cantidad de visitas realizadas en una semana, los vendedores por puerta la cantidad de clientes nuevos obtenidos.

Para el negocio de ventas de automotor al detal que ofrece Motores Multimarca, se tiene que por cada venta realizada (independientemente del canal del cual provenga la misma) se le proveerá de una bonificación monetaria al empleado responsable.

GANANCIAS OBTENIDAS POR VENTA

La combinación de compensación se encuentra definido como "la cantidad que se buscará pagar unificando tanto salario base como comisión por venta."

Se tiene dos tipos de compensación en este caso:

- o Más peso en el salario base que en a las comisiones
Se tiene cuando los productos tienden a poseer un movimiento de ventas promedio sin tener mucho efecto el papel de los vendedores sobre el mismo.
- o Más peso en las comisiones que en el salario base
Este caso tiende a verse más que todo en industrias donde es más importante el completar una venta específica que el trabajo conjunto de los vendedores sin atender clientes.

Se determina que para el caso de Motores Multimarca C.A. que la venta con *más peso en el salario* es la más adecuada a ser utilizada.

LIMITACIONES

Se tiene en promedio que los vendedores una vez sienten que han alcanzado las "metas" establecidas no deben ejercer un impulso a continuar. También, hay casos donde por centrar sus actividades al 100% en la obtención de las comisión dejan de lado sus tareas administrativas.

Como plan de contingencia para prevenir esos casos, se determinó como mejor alternativa la implementación de forma **escalonada** del modelo de comisión por venta.

Mensualmente se tendrá fijo un pago directo del **2.5%** sobre todas las ventas realizadas por el vendedor.
Se le aumentará el pago en un **4.5%** (un porcentaje extra de 2%) de alcanzar la meta establecida en márgenes de ganancia para la empresa.

TABLA DE COMISIONES

Para llevar un adecuado registro de las ganancias complementarias al salario base de los vendedores, se tendrá como modelo la siguiente tabla de comisiones.

ANÁLISIS DE LAS VENTAS DEL MES DE

Agosto

Puede detallarse como los vendedores "María" y "José" obtuvieron sus respectivas ganancias del mes. Analizándose la información se tiene que aunque María realizó una mayor cantidad de ventas, fue su contraparte José quien alcanzó y superó la cuota establecida del mes de Agosto.

Por consiguiente a María se le otorga una retribución final con base a una comisión del 1,4%. Mientras que a José se le otorga el 4,5% por comisión por venta.

Empleado	VENTAS	
	Cantidad	Ganancia
María	54 clientes	\$ 452,98
José	36 clientes	\$ 563,02
Meta Establecida del mes	Comisión Base	Retribución Monetaria
\$ 500,00	2,5%	\$ 11,32
\$ 500,00	2,5%	\$ 14,08
	Comisión Final	Retribución Total
	1,4%	\$ 11,32
	4,5%	\$ 25,34

MEDIOS POR LOS CUALES PUEDE LLEGAR UNA VENTA

MEDIOS



- Por llamada directa al número fijo de la Empresa.
- Por mensaje de WhatsApp.
- Por medio de una publicación de MercadoLibre.
- Por medio de la Página Web.
- Ingresando directamente a la tienda a preguntar.

INDICADORES DE GESTIÓN

1. Ingresos por Clientela

Habitual:

¿Qué tanto se está afianzando la lealtad del cliente? ¿En comparativa al mes pasado subieron o bajaron las ventas obtenidas por clientes registrados?

2. ¿Cuántas recomendaciones se obtienen por mes?

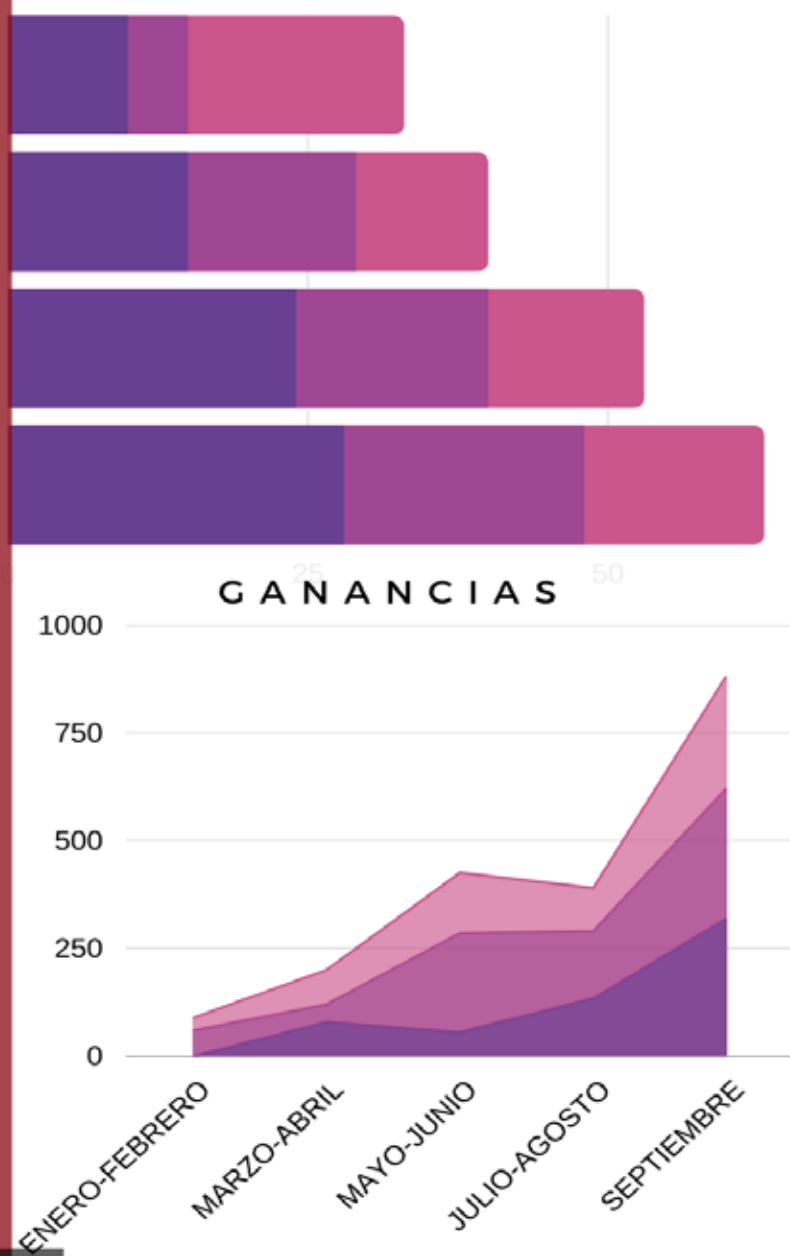
¿Cuántos clientes son referidos a través de habituales de la Empresa?

3. Objetivos logrados

¿Con cuánta frecuencia se están logrando las metas establecidas? ¿Se tiene una diferencia grande o pequeña entre las metas esperadas y las obtenidas?

4. Ganancia constante

¿Con cuánta certeza se está logrando un aumento en los ingresos de la Empresa? ¿Es constante, o se rige de cambios como días de la semana, situaciones externas al control de la Empresa o demás?



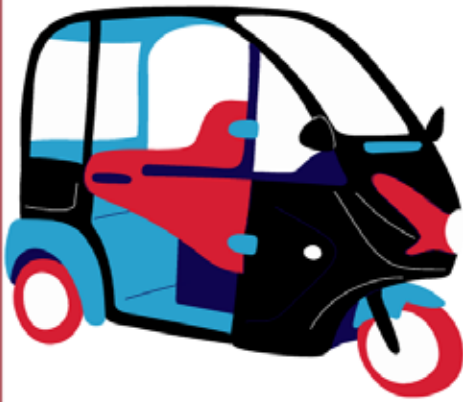
PLAN ESTRATÉGICO

NÚMERO DOS

ESTABLECER UN SISTEMA DE ALIANZA DE
TRANSPORTE INTERNO EN EL ESTADO

SISTEMA DE ENTREGA VÍA "DELIVERY"

- Objetivo General
- Objetivos Específicos
- Alternativas y Métodos de pago de transportistas en Carabobo
- Flujograma Propuesto.
PROCESO DE DESPACHO DE PRODUCTO VÍA DELIVERY
- Condiciones por Delivery
- Indicadores de Gestión



OBJETIVO GENERAL

Ofrecer de una mayor accesibilidad de los productos a los clientes de la empresa generando una alianza con una compañía de transportistas (sean motorizados o ciclistas) la cual haga entregas personales por concepto de venta. A implementarse a mediados del mes de Noviembre del 2020, con un mínimo de cuatro (4) pedidos vía "delivery" semanales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Hacer contacto directo y solicitar información sobre comisiones y rutas realizadas con las empresas transportistas existentes en el Estado Carabobo.
2. Generar un diagrama de procesos con la nueva estructura de envío por puerta al cliente.
3. Implementar y evaluar la factibilidad del sistema de entrega vía delivery en el Estado Carabobo.

ALTERNATIVAS Y MÉTODOS DE PAGO DE TRANSPORTISTAS EN CARABOBO

Empresas a crear alianzas:

SoyVivery: se le estaría ofreciendo una oportunidad nueva de negocio al ser la primera empresa de delivery en trabajar con una Empresa vendedora de repuestos de automotor tan reconocida y con tanta historia como lo es Motores Multimarca C.A.

Métodos de Pago: Por cada producto entregado el costo del delivery se verá calculado por la distancia a ser recorrida por el transportista, siendo (\$2) por recorrido el mínimo por entrega, sin un máximo establecido. De ser en bolívares el pago, se verificará el pago por medio de Pago Móvil o transferencia por parte del cliente, e inmediatamente se le distribuirá su parte del pago al transportista. Bajo condiciones donde el pago sea en divisas en efectivo una vez el producto tenga confirmación por parte del cliente de su recepción adecuada y en perfectas condiciones, se recibirá del transportista el pago completo y se le hará pago de su parte.

Alianza con grupos de ciclistas o motorizados los cuales trabajen independientemente de su disponibilidad de tiempo al momento de la entrega.

CiclistasDeVzla: Al ser grupos experimentados con el trato de cualquier tipo de productos no se verá dificultoso su trabajo del envío de piezas de auto repuestos.

Ventajas: al ser personas independientes de una Empresa se podrán realizar los pagos por delivery de forma personalizada, pudiendo cuadrar incluso el establecimiento de un contrato con horas fijas para el servicios e despacho para la Empresa.

Desventajas: al ser personas no respaldadas en responsabilidad de daños por una Empresa se correrá el riesgo de accidentes en la vía los cuales afecten el estado físico del producto, pudiendo incluso significar su pérdida total.

Métodos de Pago: Por cada producto entregado el costo del delivery se verá calculado por la distancia a ser recorrida por el transportista, siendo (\$2) por recorrido el mínimo por entrega, sin un máximo establecido. De ser en bolívares el pago, se verificará el pago por medio de Pago Móvil o transferencia por parte del cliente, e inmediatamente se le distribuirá su parte del pago al transportista. Bajo condiciones donde el pago sea en divisas en efectivo una vez el producto tenga confirmación por parte del cliente de su recepción adecuada y en perfectas condiciones, se recibirá del transportista el pago completo y se le hará pago de su parte.

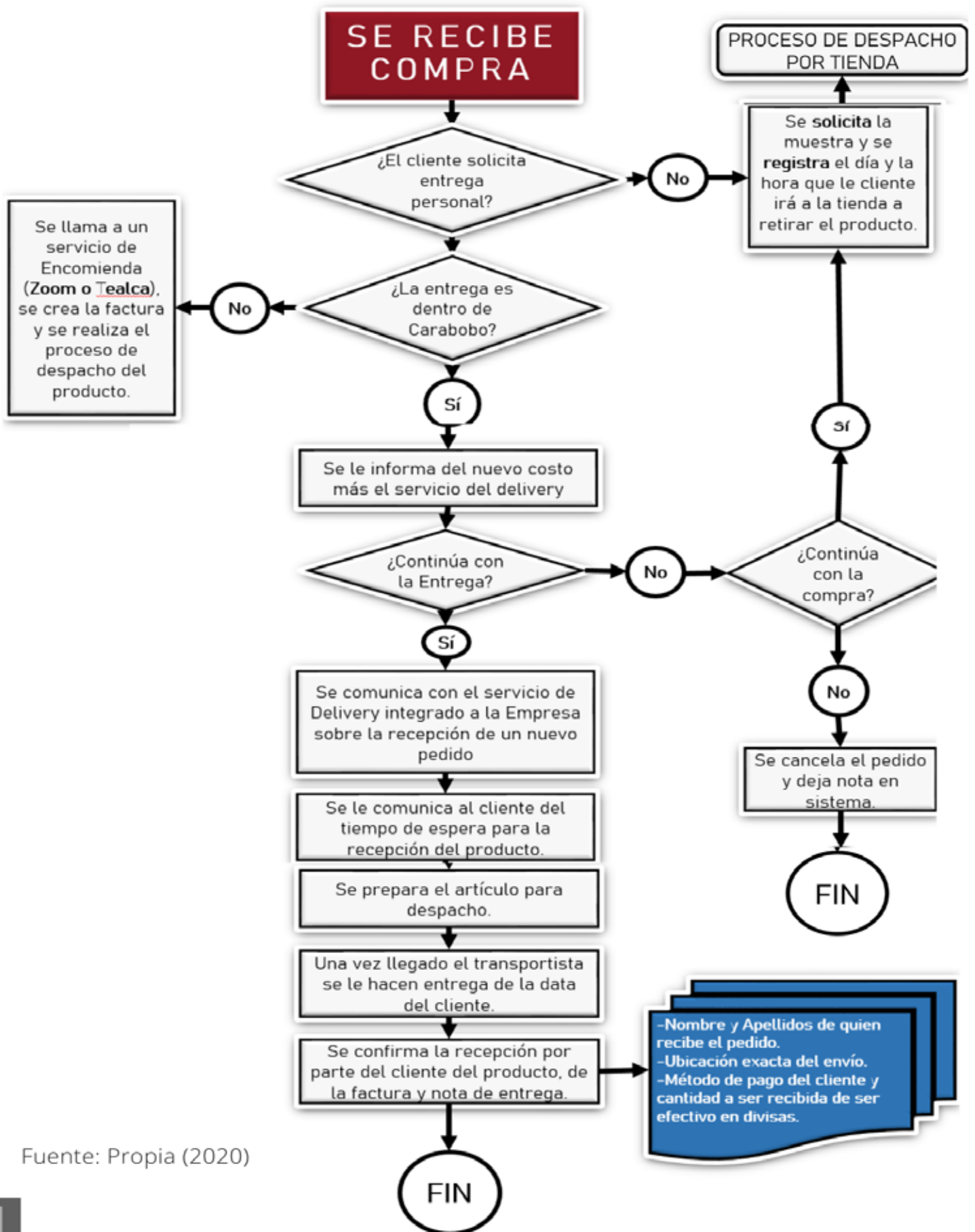
CONDICIONES POR DELIVERY

- La Empresa Motores Multimarca C.A. no se hará responsable por retrasos en la recepción del producto una vez realizado el despacho.
- Todos los costos por delivery correrán a cuenta del cliente. De ser requerida una devolución, bajo condiciones donde la falla fue por parte del cliente y no un mal despacho de la Empresa, los costos correrán también por parte del cliente.
 1. Devoluciones donde la culpa resida en la Empresa:
 - a. Despacho del producto incorrecto.
 2. Devoluciones donde la culpa reside en el cliente:
 - a. Especificación incorrecta del año, modelo o motor del vehículo poseído.
 - b. Confusión de los repuestos realmente necesarios para su vehículo. Ejemplo: solicitud de un amortiguador derecho delantero cuando se requería del lado izquierdo.
- Todo producto deberá ser envuelto, empacado y entregado en su forma más resguardada posible y con menor posibilidad de daño por parte de los empleados de Motores Multimarca a los transportistas.
- Se deberá chequear antes de hacer el despacho que el producto posea todas sus etiquetas de identificación, la nota de entrega y la facturación correcta.
- Aquellos artículos frágiles, cítese: bombillos, faroles, espejos retrovisores, etc, correrán por cuenta propia del cliente sobre su estado de la recepción. La empresa se hace responsable del estado físico del producto hasta su despacho. No se asegura el estado físico de los productos al ser recibidos.
- Aquellos artículos que sean demasiado grandes y/o pesados para su despacho, cítese: puertas, parachoques, vidrios laterales, rines, entre otros, no podrán ser despachados vía delivery.

Antes de cada despacho por delivery realizado deberá hacerse la confirmación y aceptación de las condiciones antes de descritas al cliente. Si acepta, se procederá a hacer el delivery.

FLUJOGRAMA PROPUESTO

PROCESO DE DESPACHO DE PRODUCTO VÍA DELIVERY



Fuente: Propia (2020)

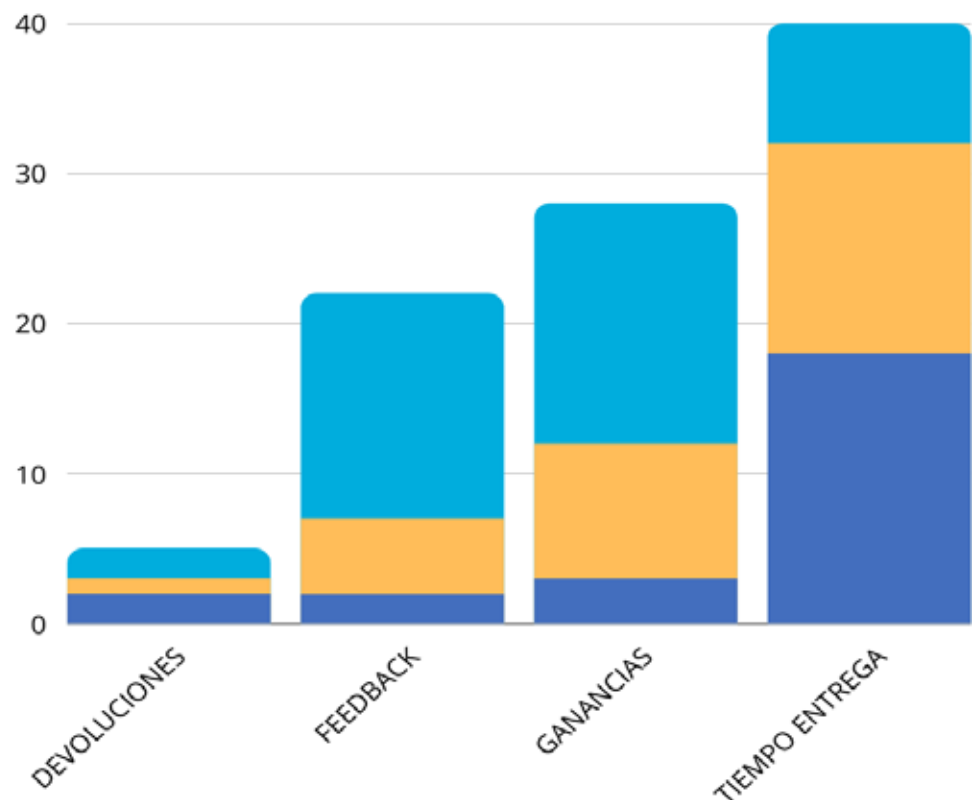
INDICADORES DE GESTIÓN

El éxito de la implementación en el sistema de despacho vía delivery se verá determinado por los siguientes indicadores:

- **Recepción positiva por parte de los clientes:**

¿En el proceso post-venta cuántos clientes demostraron conformidad con el servicio ofrecido? ¿Cuántos clientes aseguraron su deseo de volver a comprar con la Empresa?

- **Tiempo de entrega:** ¿Cuál es el tiempo promedio de entrega de los transportistas? ¿Su velocidad de reacción al recibir un nuevo pedido es adecuada en nuestros parámetros?



- **Ganancias:** ¿Las ganancias han aumentado desde la implementación del servicio de delivery?
- **Devoluciones:** ¿Cuál ha sido el promedio de devoluciones por mes de la empresa? ¿Ha crecido desde la implementación del sistema de delivery? ¿Cuántas devoluciones se generan por concepto de venta al mes?

PLAN ESTRATÉGICO

NÚMERO TRES

CREACIÓN DE UNA FUENTE DE CONSULTA
ESTÁNDAR DE COMPATIBILIDAD
PIEZA/VEHICULO

CREACIÓN DE MANUALES DE APOYO

- Objetivo General
- Objetivos Específicos
- Definiciones
 - Manual de Ventas
 - Elementos esenciales en un manual de ventas
- Inversión requerida
- Finalidad
- Indicadores de gestión

OBJETIVO GENERAL

Aumentar en un 22% de las ganancias netas, al igual que se espera una reducción del 7% de las devoluciones, a través de un de la creación de un medio de fuente consulta adicional y adaptada al sistema de inventario. Su creación iniciando a partir de Octubre del 2020 para su implementación a finales de Noviembre del mismo año.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realización de una investigación documental para listar los modelos más utilizados en el medio de las ventas, al igual que los elementos más esenciales a poseer.
2. Revisar las características que se listan en el sistema de inventario (conocido con el nombre de DATAPRO) de la Empresa.
3. Realizar una fuente de consulta que coteje las características de las piezas de cada vehículo con las características manejadas en sistema.

DEFINICIONES

MANUAL DE VENTAS

Un manual de ventas cumple con un propósito de carácter informativo y de consulta. Realizado para resolverles y aclarar las dudas que puedan poseer los empleados en medio de su labor. Este deberá contener de toda la información ofrecida vía oral al empleado, para que así el empleado posea un recordatorio físico.

ELEMENTOS ESENCIALES EN UN MANUAL DE VENTAS

Se tiene que el manual deberá adaptarse a los requisitos, sistemas existentes y el modelo de negocio utilizados por la Empresa Motores Multimarca C.A. Teniendo eso en cuenta, los elementos que **no podrán faltar** en el manual serán:



-
1. Presentación corporativa: misión, visión, descripción de la Empresa.
 2. Presentación área de ventas: la misión, visión, roles que debe seguir el vendedor en su día al día de la Empresa.
 3. Figura del vendedor: en esta sección se dejarán en claro los objetivos principales diarios del vendedor. Las tareas que deberá llevar a cabo a la vez que sus responsabilidades, estas son:
 - Comunicarse con los clientes que oferten vía otros medios para concretar si finalizarán o no sus compras. De ser cierto, se deberán tomar sus datos de envío, método de pago, datos de identidad del cliente y resolver cualquier duda que puedan poseer en el proceso de compra. De no finalizar la compra se deberá cancelar la misma desde el sistema y dejar reporte de la razón tras su retracción.
 - Dejar registro de cualquier problemática encontrada con un cliente, condiciones que atrajeron el problema, y soluciones ofrecidas en el momento.
 - Por ejemplo: el cliente dice que le llegó por encomienda el producto incorrecto al solicitado. Se hace una revisión de todas las conversaciones y notas guardadas del cliente. Se determina que la duda fue resultante de un error de expresión del cliente sobre la diferencia de una pieza "del lado del copiloto" vs "del lado del piloto". Se le ofrece el cambio con tal este se encargue del costo del envío. Se le ofrece una explicación completa definiciones de posición del vehículo.

Se tiene que el error base residirá en la falta de información ofrecida por el cliente en un principio. Se deja nota, el supervisor de ventas le explica el caso bien al vendedor y hace un registro futuro para denotar si el error desapareció.
 - Diariamente hacer un barrido de los clientes en el sistema de DATAPRO, catalogar y tomar acciones pertinentes en los casos donde el cliente no se haya comunicado con la Empresa, donde exprese vía mensajería información extra, entre otros casos.

4. Contestar todas las llamadas, mensajerías y textos entrantes a la Empresa realizadas por posibles clientes. Responder hasta donde le conocimiento del empleado alcance las dudas del cliente, de requerir tiempo, se le solicitarán siempre al cliente sus datos de contacto y comunicación, y se le ofrecerá un plazo de máximo 15 minutos para averiguarle la información que requiere.

5. Económico: en esta sección se deben dejar en claro los modos de pago y cobro. De igual forma se incluyen las ofertas relacionadas a pronto-pago, pagos por partes, etc. Por ejemplo: un descuento del 5% si el costo total de la compra excede de los 200\$.

6. Administración de los Procesos: Un breve y concreto detalle de cuáles serán los procesos a llevar a cabo antes, durante y al final de cada venta.

7. Cartera de Productos: En el sistema de DATAPRO se encuentran las características y determinaciones de todos los productos. Con la implementación de este manual de apoyo se espera que el vendedor haga uso completo del sistema de inventario, sea capaz bajo situaciones normales el ofrecerle al cliente de respuesta sobre la existencia o no de los productos, de las marcas en sistema y del inventario disponible para la venta.

INVERSIÓN REQUERIDA

Al ser un trabajo de cotejo, el cual utilizará como base informaciones ya existentes en el sistema de ventas y de inventario de la Empresa, su costo vendrá determinado por las horas de inversión requeridas para la creación completa del mismo.



Se espera un aproximado de cinco (5) días hábiles para la creación del manual, (35 horas totales). Después se espera un mínimo de 2 horas por parte de la Gerencia General para confirmar su contenido y aprobar su uso.

	Pago Semanal	Horas laboradas (diarias)	Horas laboradas (semanales)	Pago por hora	Costos por concepto de Capacitación
Supervisor de Ventas	\$ 25,00	7 horas	35 horas	\$ 0,71	\$ 25,00
Gerencia General	\$ 40,00	7 horas	35 horas	\$ 1,14	\$ 2,29
					\$ 27,29

Por lo cual el costo total esperado por la finalización del manual será de \$27.29.

FINALIDAD

Se espera por finalidad de la creación, explicación y uso correcto del manual de apoyo para las ventas, reducir el tiempo entre el primer contacto recibido del cliente hasta la confirmación de la venta realizada (sin incluir el tiempo de cobro y pago). Esto logrado por la reducción en la dependencia del vendedor en otros empleados como los son el jefe de Almacén y del Supervisor de Ventas para determinar si hay o no existencia de un producto, si este aplica a las condiciones que posee el cliente, y los precios del mismo de haber disponibilidad.



INDICADORES DE GESTIÓN

- Reducción en las devoluciones causadas por falta de información obtenida al momento de hacer la compra.
- Reducción en el tiempo de ventas desde el primer contacto con el cliente hasta la facturación y entrega del artículo.
- Aumento en las ganancias netas.

PLAN ESTRATÉGICO

NÚMERO CUATRO

APUNTAR
AL CRECIMIENTO Y COMPROMISO DEL
EMPLEADO Y DEL CLIENTE CON LA
EMPRESA

**CREAR COMPROMISO EN EL EMPLEADO
E IMPLEMENTACIÓN DE OFERTAS**

- Objetivo General
- Objetivos Específicos
- Aplicación de las cinco "S"
- Creación de objetivos
- Ofertas

OBJETIVO GENERAL

Aumentar en un 17% de las ganancias netas por medio de un incentivo personal a los empleados y a los clientes. Cada uno será causado en los empleados por la implementación de mejoras en el ambiente de trabajo, implementación de metas y demás. Por parte de los clientes consistirán en la creación de la figura de las "ofertas" en las empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Aplicar la técnica de las 5s en los almacenes y zona administrativa con el fin de mejorar el ambiente de trabajo.
2. Generar metas generales y de mediano plazo para la Empresa las cuales podrán ser seguidas por cada Sector de la Empresa, a la vez que se poseerán metas más específicas para cada área.
3. Redactar una serie de "ofertas" las cuales servirán de incentivos a los clientes ser habituales con la Empresa.

APLICACIÓN DE LAS CINCO "S"

(1) **SEIRI** - ORGANIZAR

(2) **SEITON** - ORDENAR

(3) **SEISO** - LIMPIAR

(4) **SEIKETSU** - ESTANDARIZAR

(5) **SHITSUKE** - MANTENER

Las técnicas de las 5S consisten en una serie de pasos a seguirse los cuales aseguran un aumento constante de mantenido de la productividad en la Empresa por medio de varias (específicamente cinco) técnicas.



(1) **SEIRI** - ORGANIZAR

Se deberá seleccionar una hora para poner en las áreas de Sistema, de ventas, de contabilidad, de Recursos Humanos y en el área de despacho del almacén todo en su lugar. Puede usarse como ejemplo: Las tijeras regadas se deberán guardar en gavetas designadas. Las cajas sin usar en su área de pre despacho. Los lapiceros en sus respectivos cajones, y los artículos vehiculares fuera del almacén en área de retorno a Inventario.

(2) **SEITON** - ORDENAR

Habiendo clasificado al "ordenar" **dónde** irán las tijeras, los lapiceros, los productos dejados por el área de ventas y demás. Se procederán a guardarlos en sus áreas designadas.



(3) **SEISO** - LIMPIAR

En la Empresa Motores Multimarca se posee con un personal encargado de la limpieza, pero de igual forma se mantendrá el área limpia en lo posible. Libre de polvo excesivo, de manchas, de charcos de agua, entre otros que puedan afectar la imagen del cliente hacia la empresa.

(4) **SEIKETSU** - ESTANDARIZAR

Para evitar futuras situaciones de desorden en la Empresa, se crearán estándares semanales de revisión de área.

- Todos los días media hora antes de cerrar se deberán dejar en su lugar todos los objetos usados durante el día en sus áreas designadas.
- No se podrá dejar "basura" ni de desperdicio acumulado al terminar el día.
- Cada dos días se procederá a retirar el polvo acumulado de las áreas que lo requieran.

(5) **SHITSUKE** - MANTENER

Por último, para asegurar su mantenimiento cada semana lunes, miércoles y viernes el supervisor del área deberá dar un chequeo general a las condiciones físicas en las cuales el personal mantienen sus secciones.

RESPONSABLES

DE MANTENERLO

Empleados tales como vendedores, almacenistas, contadores, administradores y trabajadores de turno serán responsables del mantenimiento y limpieza de todas aquellas áreas donde desempeñaron sus labores del día. Por ejemplo: El almacenista (independientemente del causante inicial) será responsable de mantener libre de etiquetas rotas, cajas vacías, repuestos, o cualquier otro obstáculo en los suelos del almacén.



DE SUPERVISARLO

Los gerentes de cada área serán responsables del desempeño de sus trabajadores para con el cuidado de la Empresa.

Se recomienda llevar una secuencia constante del chequeo de las áreas responsables. Por ejemplo: se podría llevar la revisión general de las áreas los días lunes, miércoles y viernes media hora antes de cerrar tienda, y una vez cada dos semanas programar un chequeo profundo de las zonas.

CUÁNDO



A mayor constancia, con mayor facilidad podrá el empleado adquirir la tarea como parte de sus hábitos.

Habrán dos tipos de revisión sobre las áreas supervisadas. **General** no debería tomar más de un aproximado de diez minutos. El **profundo** realizado dos veces por mes deberá durar un mínimo de treinta minutos, y centrará su atención en los detalles normalmente ignorados en el chequeo general, tales como: estado de las herramientas, condición de los equipos y acumulación de polvo en las áreas poco transitadas.

CADA CUÁNTO



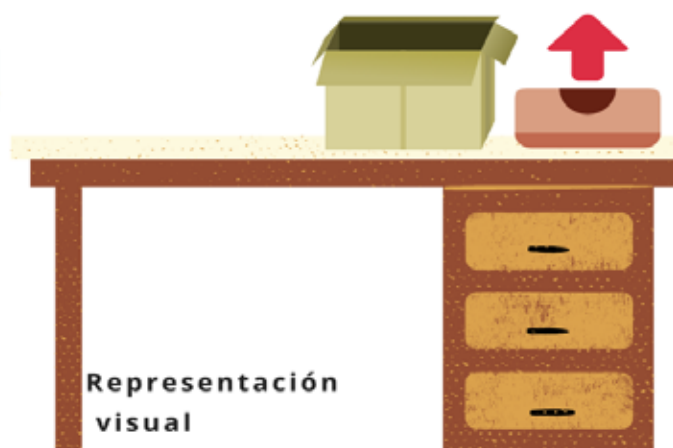
APLICACIÓN DE LAS CINCO S.

GENERACIÓN DE UNA CLASIFICACIÓN.

1. En las áreas de los escritorios de responsables por devolución de productos y de ventas, se tendrá una clasificación de la gavetas. Todos aquellos productos que se requieran analizar por parte de un trabajador serán colocados en un cajón designado con ese propósito. De ser de mayor tamaño que el cajón, los productos deberán ser atendidos al instante.
2. Además, las gavetas tendrán designación para su ingreso. Se tendrá siempre disponible la primera gaveta para aquellas herramientas requeridas a la mano por el supervisor pero sin obstruir el espacio. cítese: sacapuntas, lapiceros extras, engrapadora, regla, calculadora, etc.

GENERACIÓN DE NORMAS.

- Se tendrá señalado como nuevo reglamento cómo los artículos de un peso mayor a 5kg serán guardados en los primeros peldaños de los estantes del almacén de destrucción. El pesado se hará con el mismo peso utilizado para el despacho por envío de productos.



Representación visual



Medidas de
30cm x 40cm x 30 cm

- El cajón de **productos a analizar** de los responsables de ventas y de entradas por devolución no deberá contener productos al terminar el día. Estos deberán ser guardados en sus respectivas zonas al terminar la jornada,
- Aquellos productos para estudio en el ingreso por devoluciones podrán tener un máximo de cinco días en el área del reponsabe.

Los viernes antes de la salida se deberá confirmar el correcto estado de las áreas antes de cerrar.

EXPECTATIVAS

Se espera obtener por medio de la implementación de Las cinco técnicas.

(1) **Reducción de riesgo por accidentes.**

(2) **Motivación del empleado**, esto causado por la relación de un ambiente controlado y adaptado a las tareas en mano generara confianza y una buena actitud en general por parte de los empleados,

(3) **Mejora del Servicio al cliente**, como consecuencia de un mejor llevado de los "pendientes" por parte de los supervisores. Tendrán una mejor capacidad de llevar nota de los requisitos por parte de los vendedores y los almacenistas permitiéndoles administrar mejor sus tiempos.

(4) **Agilización de los procesos en general.** Una conclusión que se espera por parte de los supervisores al poseer un espacio más despejado y libre de objetos innecesarios.



Debe ser señalado cómo, sin la última "s", la "estandarización" que sería el proceso de hacer el cuidado de las áreas y tareas asignadas de la forma descrita antes, no se obtendrán los resultados esperados.

Los autores de este manual **recomiendan** el uso de las cinco S al lector en tiempo presente en cualquier área notada de desorden, caos, ineficiencia, falta de organización o cumplimiento correcto de las metas.

CREACIÓN DE OBJETIVOS BAJO EL MODELO DE S.M.A.R.T

Las siglas de cada letra prevalecen con un significado claro en la creación de estos objetivos.



Una de las características principales de un buen objetivo a corto y mediano plazo a ser logrados serán el tener un tiempo de finalización específica. Por ejemplo: **No** se deberá alcanzar un máximo de ventas, **Sí** se alcanzará las ventas máximas para el Abril del 2021.

Teniendo esto en mente, se tendrá que crear periódicamente una serie nueva de metas y objetivos los cuales funcionen de impulso para los empleados en su día al día.

Para la fecha de Finalización de este manual, se tuvieron propuestas varias metas establecidas con el propósito de aumentar la productividad, eficiencia, y efectividad en la Empresa Motores Multimarca C.A.

Entre estas están:

- Mejorar la receptividad por parte del cliente positiva durante el proceso de compra (Corto-Mediano Plazo).
- Mejorar el ambiente de trabajo estableciendo una serie de reglamentaciones y estándares a seguir en el ámbito del orden, cuidado y limpieza de todas las áreas laborales (Corto Plazo).
- Obtener un aumento de los clientes habituales al igual que las ventas realizadas por "recomendaciones" de clientes antiguos (Mediano-Largo Plazo).
- Generar un incentivo por concepto de ventas el cual genere mayor interés por parte de los vendedores y un aumento total en las ganancias de la Empresa (Corto-mediano Plazo).

Los autores de este Manual incitan en tiempo presente del lector a generar otro objetivos y de llevarlos a cabo bajo las cualidades del SMART.

OFERTAS

Una oferta mantiene como finalidad base la de proveer un incentivo al comprador de repetir su compra en un futuro con la misma Empresa. También, es un medio con el cual se pueden atraer nuevos clientes los cuales no hallan tenido nunca contacto con la Empresa, aquellos que sepan de ella pero nunca hallan sido clientela, casos donde se era clientela antigua y por una razón u otra detuvieron de solicitar sus pedidos por parte de la Empresa, entre otros.

Algunas ofertas a ser ofrecidas serían las siguientes:


- Combos realizados por temporada de artículos. Se hace un análisis de la media de compra actual. Por ejemplo: un mes donde por la intensidad del calor se está moviendo la compra de refrigerante. Bajo esta situación se podrá proponer la oferta de comprar dos (2) refrigerantes y recibir un descuento. O que por la compra de uno se recibirá un descuento en el segundo a adquirir.
- Descuentos ofrecidos por fidelidad a la tienda. Se denotan en aquellos clientes que alcanzan un número determinado de compras por mes y generan un mínimo del 11% de las ganancias totales de la Empresa.
- Reducción del precio cuando se adquieren conjuntos de combos ofrecidos. Por ejemplo: si el costo por un amortiguador derecho trasero es de \$40, si el cliente quiere comprar los dos lados traseros se le totalizan en \$75 por ambos.

RESUMEN INDICADORES DE GESTIÓN

Se tiene un total de Indicadores ofrecidos en la creación de este manual con el propósito de mantener un control sobre los avances logrados en el cumplimiento de las metas establecidas. En la presentación siguiente se hace detalle **de los más importantes** a gestionar en la aplicación de las estrategias antes nombradas.

INDICADOR	TIPO	QUÉ MIDE	TIEMPO ENTRE MEDICIONES	DECISIONES
Clientela Habitual	Externo. Cualitativo. De Seguimiento.	Repetición en compras hechas por clientes registrados en la Empresa.	Una vez por mes.	<ol style="list-style-type: none"> (1) Realizar un adecuado seguimiento post-venta (2) Proveer de Ofertas post-venta (3) Solicitar opiniones sobre el trato recibido durante la compra.
Receptividad Positiva	Externo. Cuantitativo.	Nivel por numeración valórica de la conformidad en el servicio de ventas ofrecido.	Cada viernes del mes. Al final del mes de debe hacer un análisis masivo.	<ol style="list-style-type: none"> (1) Ofrecer un servicio completo y personalizado a cada cliente. (2) Comunicarse eficazmente con el cliente en todo momento. (3) Mantener al supervisor de ventas al siempre al tanto de cualquier problema.
Reducción en las devoluciones Recibidas	Cuantitativo. De resultado.	Cantidad de devoluciones recibidas.	Una vez por mes.	<ol style="list-style-type: none"> (1) Implementación de un manual de apoyo para reducir las devoluciones por falta de conocimiento del vendedor. (2) Comunicación efectiva con el cliente sobre lo que requiere y necesita.

RESUMEN INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADOR	TIPO	QUÉ MIDE	TIEMPO ENTRE MEDICIONES	DECISIONES
<p>Aumento de las ganancias netas.</p> 	<p>Interno. Estratégico. Cuantitativo.</p>	<p>Cantidad monetaria total recibida por el proceso de ventas.</p>	<p>Una vez por mes.</p>	<p>(1) Aumento en la fidelidad del cliente por medio de ofertas y de un mejor servicio post-venta. (2) Reducción de las devoluciones por medio de la implementación de otros planes. (3) Obtención de nuevos clientes por medio de la implementación de un modelo de venta por "delivery".</p>
<p>Reducción en el tiempo de venta.</p>	<p>Interno. Cuantitativo. De seguimiento.</p>	<p>Tiempo total generado desde el comienzo de la venta hasta la entrega del producto.</p>	<p>Dos veces por semana. Miércoles y Viernes.</p>	<p>(1) Creación de un manual de Apoyo al vendedor. (2) Implementación del sistema de las 5S para una mejor movilidad en el área de ventas y del almacén.</p>
<p>Frecuencia en metas logradas.</p>	<p>Interno. Estratégico.</p>	<p>Progreso general en el cumplimiento de las metas establecidas.</p>	<p>Una vez por mes.</p>	<p>(1) Generación de metas a corto y mediano plazo bajo las técnicas del SMART. (2) Seguimiento del cumplimiento de las mismas. De ser requerido, tomar acciones.</p>

Cientela Habitual

Se tendrá una sumatoria por cada compra facturada que se le realice a un mismo cliente por mes con el fin de determinar si se mantiene una clientela habitual o no, y cuales estrategias deberían implementarse de ser necesario.

$$= \frac{\text{Base media en compras}}{\sum \text{Compras realizadas}} * 100(\%)$$

El Sr. Pedro Martinez es un cliente habitual de la Empresa. Procedió según el sistema de DATAPRO a realizar una compra en Marzo del 2020, dos en Abril y tres en Mayo.

$$C.T(\text{May}) = 1; C.T(\text{Ab}) = 2; C.T(\text{Mar}) = 3$$

$$= \frac{(1)}{\sum(1+2+3)} * 100 = 33\%$$

Concluyendo en un aumento del 33% en el promedio de compra habitual.

Receptividad Positiva

Por cada venta exitosa realizada, se le solicitará por parte del proceso de "post-venta" al cliente que por favor valore de un 1 (donde se tuvo una recepción de atención de lo peor) al 5 (siendo el servicio recibido lo mejor posible)

En el mes de Mayo se tuvieron 35 ventas. La máxima calificación a ser obtenida será de 175, y se obtuvieron un total de 121. Se concluye entonces la finalización del mes con un 69,14% de satisfacción.

Se tiene como en el mes de Mayo hubieron seis devoluciones, y en el de Abril sólo cuatro. Por lo cual:

$$= \left(\frac{4}{6} - 1\right) * 100(\%) = 33,33\%$$

Se concluye una reducción del 33.33% en las devoluciones.

Para nosotros su opinión es la que más importa. Si no le molestaría, nos gustaría que respondiera brevemente del uno al cinco cómo se recibió el servicio de venta ofrecido. Siendo (1): de lo peor, (5): mejor imposible.

$$= \frac{\text{Calificaciones obtenidas}}{\sum \text{Calificación máxima posible}} * 100(\%)$$

$$= \frac{121}{175} * 100(\%) = 69,14\%$$

Reducción en las devoluciones Recibidas

Una devolución siempre es indicativo de una falla en el sistema de ventas, por lo cual siempre será beneficiario su reducción y de ser posible erradicación.

$$= \left(\frac{\text{Devoluciones recibidas}}{\text{Devoluciones recibidas en el mes pasado}} - 1\right) * 100(\%)$$

Aumento de las ganancias netas

El aumento constante de las ganancias netas recibidas por la Empresa será el indicador con mayor significado. Es con su determinación que podrá reducirse si las estrategias aplicadas están siendo exitosas o no.

$$= \left(\frac{\text{Ganancias del mes}}{\text{Ganancia del mes pasado}} - 1 \right) * 100(\%) = \left(\frac{2500}{2125} - 1 \right) * 100(\%) = 17,65\%$$

Se tendrá, entonces el caso hipotético donde las ventas de Septiembre resultaron en \$2.150, y las de Octubre en \$2500. Realizando la respectiva fórmula puede verse cómo hubo un aumento de caso el 18% en las ganancias obtenidas.

- Tiempo (venta uno) = 360 minutos.
- Tiempo (venta cuatro) = 300 minutos.
- Tiempo (venta ocho) = 240 minutos.
- Tiempo (venta quince) = 150 minutos.

A medida las anotaciones de tiempo llevadas reduzcan su cantidad se considerará exitoso el indicador.

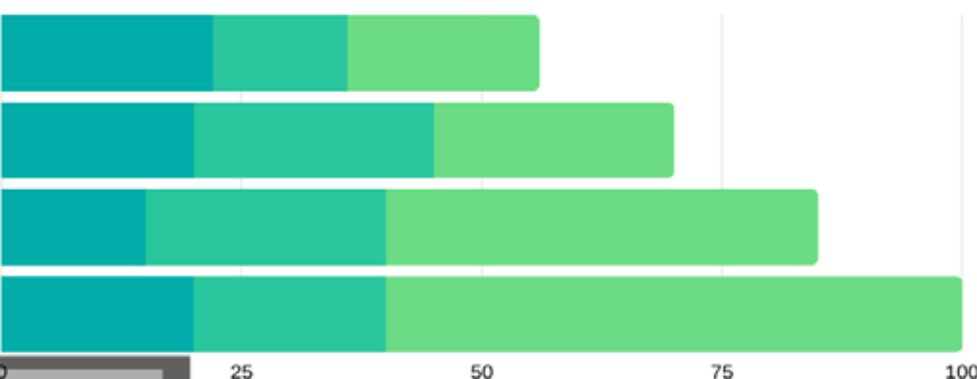
Reducción en el tiempo de venta

El tiempo de ventas será un cálculo tomado por el supervisor de ventas en un promedio de 1 por cada 5 ventas realizadas. Este se calificará desde el momento que el cliente hace contacto con la tienda hasta el despacho del producto.

$$= \frac{\sum \text{Tiempo en ventas}}{\text{Cantidad de ventas}}$$

Frecuencia en metas logradas

Este será un indicador más indicativo que numérico. Se analizará el cumplimiento de cada meta donde cada una será contabilizada en base a sus propias restricciones y condiciones de éxito.



- Obtención en las ganancias netas buscadas.
- Tiempo esperado por venta.
- Reducción deseada en de las devoluciones.
- Entre otras.

4.4 Fase IV. Evaluación de factibilidad técnica y económica del plan estratégico propuesto.

Una vez realizado el estudio señalado a lo largo de la extensión de este trabajo, se llega a la última fase encargada de determinar si su implementación en los sistemas de la Empresa Motores Multimarca C.A. ofrecerán un beneficio económico a mediano y/o largo plazo en la misma. Además, se realizó su análisis sobre las ganancias que se obtendrían por medio de un cuadro BSC, el cual ofrecerá una mejora de las cuatro áreas claves que inciden en el rendimiento de la Empresa:

La opinión que poseen los **clientes** de la Empresa.

La eficiencia en los **procesos internos** de la Empresa.

La productividad y buena gestión de los **recursos humanos** de la Empresa.

Y, por último, pero no menos importante y el cual es consecuentemente afectado por los otros tres aspectos de la Empresa, se encuentran las **finanzas** que posee la Empresa.

Teniendo en cuenta estos cuatro aspectos afectantes para la creación de un plan estratégico efectivo se tienen los siguientes costos:

4.4.1 Costos asociados a la implementación de la propuesta

Se tiene como una definición base a Menesby (2015), quien cita:

“El costo se define como la medición en términos monetarios, de la cantidad de recursos usados para algún propósito u objetivo, tal como un producto comercial ofrecido para la venta general o un proyecto de construcción. Los recursos emplean materia prima, materiales de empaque. Horas de mano de obra trabajada, prestaciones, personal asalariado de apoyo, suministros y servicios comprados y capital atado en inventario, terrenos edificios y equipo.” (p. 7)

Puede determinarse entonces cómo todos los procesos, técnicos contratados, horas extras pagas, implementación de nuevos procesos, al igual que cualquier tipo de insumo físico los cuales se establecieron a consecuencia directa del plan estratégico

serán contabilizados como parte de los gastos de investigación. Se tiene, además, como definición a lo que sería un costo estratégico, o bien conocido como aquellos gastos que provienen de una raíz estratégica, los cuales utilizaron información pasada de la Empresa, conocimientos y experiencias registradas, para tomar decisiones importantes en un futuro cercano o lejano con la finalidad de atraer beneficios finales.

Citando al táctico chino Sun Tzu: "Todos los hombres pueden ver la **táctica** con la que yo realizo mis conquistas, pero son pocos los que son capaces de ver la **estrategia** que posibilita la victoria".

Bajo estas palabras se tiene cómo estas llamadas estrategias que serán aquellas estudiadas con antelación y no en un impulso del mercado circundante. El mercado ofrecido en el Estado Carabobo, en Venezuela desde finales del año 2019 a comienzo del año 2020 se tuvo en mente para la toma de decisiones y el estudio de mercado; a la vez que se tuvieron en cuenta los movimientos de los clientes y de la situación del mercado circundante a la Empresa desde años del 2016 en adelante. Costos fijos, variables, clientela habitual, promedio por venta mensual, gastos administrativos, etc.

Por lo cual, para determinar si la implementación del Plan estratégico será adecuada en los parámetros de la Empresa se debe determinar exactamente cuáles son los costos que se deberán tener en cuenta en todo momento y, que bajo condiciones de no poder costear por todo el plazo de desarrollo del plan sus valores, estos puedan llegar a prevenir una situación benéfica para la Empresa y sólo generar gastos innecesarios. Entre la serie de preguntas investigadas, analizadas y concretadas por el equipo redactor de este trabajo de investigación se tuvo el apoyo comparativo con los costos no variables de la Empresa Motores Multimarca C.A.

Con las estrategias a implementar antes explicadas a lo largo de todo el trabajo, se tienen que los gastos esperados serán los siguientes:

1. Gastos por implementación de un modelo de comisión por ventas.

Basado en el caso hipotético de la contratación de dos vendedores nuevos.

ANÁLISIS DE LAS VENTAS DEL MES DE							Agosto
Empleado	VENTAS		Meta Establecida del mes	Comisión Base	Retribución Monetaria	Comisión Final	Retribución Total
	Cantidad	Ganancia					
María	54 clientes	\$ 452,98	\$ 500,00	2,5%	\$ 11,32	1,4%	\$ 11,32
José	36 clientes	\$ 563,02	\$ 500,00	2,5%	\$ 14,08	4,5%	\$ 25,34

Cuadro 10. Tabla de Comisiones.

Fuente: Hurtado y Mata, 2020

Para la implementación de un modelo por comisión por ventas se tiene como mínimo aproximado mensual de gastos en un 2,5% sobre las ganancias netas obtenidas por concepto de venta en los artículos de la Empresa. Como máximo aproximado y bajo las condiciones del cumplimiento de alcanzar las metas establecidas por mes, se tendrá un costo del 5% sobre las ganancias netas obtenidas las cuales irán como bonificación monetaria al vendedor responsable de su completación.

Se tendrá, además, un plazo de un día y medio (12.5 horas laborales totales), los cuales serán de capacitación sobre el nuevo modelo de ventas para los vendedores, confirmación de su conocimiento sobre el nuevo modelo a usarse, al igual que la explicación completa sobre el nuevo concepto de salario que recibirán al igual que de “bonificación monetaria” por concepto de venta.

	Pago Semanal	Horas laboradas (diarias)	Horas laboradas (semanales)	Pago por hora	Costos por concepto de Capacitación
Vendedor	\$ 22,00	7 horas	35 horas	\$ 0,63	\$ 7,86
Capacitador	\$ 25,00	7 horas	35 horas	\$ 0,71	\$ 8,93
					\$ 16,79

Cuadro 11. Cálculo por Capacitación.

Fuente: Motores Multimarca C.A, 2020

Por concepto de capacitación se tendrá por cada vendedor en un total de 12.5 horas laborales un gasto de \$16,79, distribuidos como se muestra en la tabla entre las

horas invertidas del Capacitador y las del vendedor. El capacitador será el nuevo responsable de la administración de las ventas generadas por comisión de venta, será el encargado además de llevar cuenta de los ingresos generados y del cumplimiento de metas alcanzado por los vendedores.

2. Gastos por concepto de implementación de una alianza con transportistas.

La implementación de una Alianza a través de transportistas de delivery tendrá la marcada característica que aquellos costos vinculados al transporte y servicio de delivery correrán por cuenta propia del cliente (a excepción de casos donde el empleado encargado de despachar haya cometido un error, cítese: despacho incorrecto del producto solicitado).

Los gastos pertinentes a tener en cuenta serán entonces los relacionados al despacho adecuado del producto, sean estos: cajas de embalaje, cinta de embalar, hoja de papel para la facturación y papel de pegatina para la etiqueta de despacho.

3. Creación de un manual de apoyo al vendedor.

Se debe señalar para el desglose de los gastos por implementación de esta estrategia que la definición de un Manual para este trabajo se tomó como la de un libro el cual recoge aspectos básicos de una materia específica, permitiendo con los mismo acceder a una información con mayor rapidez y facilidad.

Se tiene, entonces, cómo un Manual de apoyo en la época actual, podría tanto hacerse impreso como mantenerse en versión digital la cual estará a manos de los empleados en todo momento, con un recordatorio físico y tangible de su ubicación en el sistema de la Empresa.

Los costos asociados a la creación del mismo tendrán base en las horas que deberán invertirse para su creación y verificación ya que la gran mayoría de la información interna del Manual será obtenida a través de los propios canales de la Empresa como, por ejemplo, las similitudes en aplicaciones que podrían poseer productos singulares de la Empresa: cómo una pila de gasolina de un Optra 2007,

motor 1.8 puede ser instalado sin ningún problema a un Aveo 2008 motor 1.8, pero no a un Corsa de ese mismo año.

	Pago Semanal	Horas laboradas (diarias)	Horas laboradas (semanales)	Pago por hora	Costos por concepto de Capacitación
Supervisor de Ventas	\$ 25,00	7 horas	35 horas	\$ 0,71	\$ 25,00
Gerencia General	\$ 40,00	7 horas	35 horas	\$ 1,14	\$ 2,29
					\$ 27,29

Cuadro 12. Cálculo por Generación de Manual.

Fuente: Motores Multimarca C.A, 2020

Bajo el concepto antes aplicado, es determinado y calculado un aproximado de cinco (05) días hábiles para la creación completa del Manual, el cual se recomienda elaborar con el uso de los empleados y la obtención de un feedback certero y constante, a fin de que se vayan generando versiones más completas y detalladas con el pasar del tiempo. Es también relevante, que antes de darse a conocer ante los vendedores, deberá ser aprobado por la Gerencia General.

4. Compromiso por parte de los empleados y ofertas.

Se tiene bien determinado que la cara de la Empresa no son solo sus colores corporativos, misión, visión ni estructura arquitectónica. Son los empleados quienes se encuentran con los clientes a diario generando en ellos una impresión de la Empresa la cual, por medio de conocidos y amigos, es distribuida en un amplio círculo de personas.

Tal y como el dicho lee: “un cliente satisfecho te atraerá un nuevo cliente. Uno insatisfecho, te quitará diez.”

Las técnicas para mejorar la imagen que posea el cliente de la Empresa irán de la mano de la situación en la cual se encuentre el vendedor, por lo cual se comienza analizando su ambiente laboral y haciendo la implementación de las técnicas de las 5S. O mejor conocidas como las técnicas del Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke.

Se tiene como con el proceso de la implementación de las técnicas se obtendrá un incremento en la velocidad de los procesos debido a las fases de organización y limpieza de los puestos de trabajo, evitando así la acumulación de bienes innecesarios y que no generan beneficios al proceso. Además, se tiene por parte de un punto de vista más psicológico, la obtención de una mayor calma en los empleados al verse en áreas despejadas y libres de obstaculizaciones físicas. Vinculante a los costos, las implantaciones de las técnicas serán calculadas en base al tiempo aproximado que le tome a cada empleado llevar a cabo las fases de organización, clasificación y limpieza de sus propias áreas. Una vez realizado el proceso consistirá en un chequeo semanal por parte del supervisor para mantener en estado adecuado las mismas.

De igual forma las ofertas o promociones publicitarias ofrecidas por la Empresa tendrán costos independientes una de otra. Estas promociones tendrán la ventaja que podrán ser “acomodadas” o establecidas a la par de las necesidades del momento de la Empresa en donde se considerarán una serie de gastos o pérdidas que se relacionen a una cantidad deseada de ingresos.

Por ejemplo: en base a la implementación de una oferta en collarines con unos dos artículos por el precio de uno. Se tendrá la pérdida de un collarín. Pero a la vez podrá generarse de esas ofertas un nuevo rubro de clientes los cuales a la larga atraigan nuevos y mayores ingresos para la Empresa.

4.4.2 Relación beneficio / costo

En la elaboración de cualquier planificación estratégica se debe tomar en cuenta el factor más importante dentro de una Empresa, la ganancia. Sin embargo, la ganancia no es equivalente a los ingresos netos de la Empresa, sino al monto positivo que se obtiene de sumar los egresos de los ingresos. Así, los egresos de las cuatro estrategias de la planificación deben ser tomadas en cuenta a la hora de hacer económicamente factible el proyecto.

Para la primera estrategia: IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE RECOMPENSAS MONETARIAS VINCULADAS A LA OBTENCIÓN DE

VENTAS EXITOSAS, se tiene un costo total de \$36,66, que provienen de las retribuciones totales (comisiones) entre los dos vendedores. Siendo que cada uno de ellos tendrá un 2,5% de comisión base, finalizando un mes con las metas cumplidas con un adicional de \$11,32 y \$25,34 respectivamente.

El costo total de la segunda estrategia: ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE ALIANZA DE TRANSPORTE INTERNO EN EL ESTADO, una alianza estratégica con un outsourcing de delivery, que harán dos (02) rondas de entregas semanales por las 4 semanas laborables del mes. Proyectando las ventas objetivo, que serían 60 clientes mensuales, lo que implica dos clientes diarios, por la comisión de delivery SoyVivery de \$2, compañía seleccionada como mejor opción según logística, posición en el mercado y costo, el costo total sería de \$16 mensuales.

La tercera estrategia: CREACIÓN DE UNA FUENTE DE CONSULTA ESTÁNDAR DE COMPATIBILIDAD PIEZA/VEHICULO, se resume en la creación de un manual que le dé al empleado la capacitación adecuada para promocionar de manera correcta una pieza para un vehículo determinado, aumentando la credibilidad y la confianza del cliente. Para esta estrategia se crearán costos de capacitación y supervisión por un total de \$27,29, incluyendo la creación del manual.

Finalmente, la estrategia cuarta: APUNTAR AL CRECIMIENTO Y COMPROMISO DEL EMPLEADO Y DEL CLIENTE CON LA EMPRESA, se resume en la mejora de las instalaciones y procesos internos, basados en la experiencia del encargado del área respectiva, para una mayor productividad y eficiencia a la hora de cumplir con los requerimientos para mantener la calidad de atención y aumentar la velocidad y porcentaje de satisfacción del proceso. Para esto, se genera un costo de \$70, tomando 10 empleados entre las áreas de almacén y administración, y otorgando \$10 adicionales a dos personas de mantenimiento para una limpieza profunda y completa a las instalaciones.

Costos de Estrategias Mensuales	Estrategia 1	\$ 36,66
	Estrategia 2	\$ 16,00
	Estrategia 3	\$ 27,29
	Estrategia 4	\$ 70,00
	COSTO TOTAL MENSUAL	\$ 149,95

Cuadro 13. Costos mes primero de la Planificación Estratégica

Fuente: Mata y Hurtado, 2020

Los costos expuestos generan un **total de \$149,95**. Sin embargo, esta cifra representa solo el 10% de los beneficios pronosticados que generarían una estrategia exitosa, más aún, la estrategia tres (03) es un gasto único y la cuatro (04) representa una limpieza general profunda cada dos (02) meses. Por consiguiente, la cifra anterior es solo del primer mes, y en adelante, se corren con gastos mensuales de \$87,66 que representan el 6% de las ganancias.

Costos de Estrategias Mensuales	Estrategia 1	\$ 36,66
	Estrategia 2	\$ 16,00
	Estrategia 4	\$ 35,00
	COSTO TOTAL MENSUAL	\$ 87,66

Cuadro 14. Costos mensuales de la Planificación Estratégica

Fuente: Mata y Hurtado, 2020

Igualmente, se presenta la evolución de las ganancias netas luego de la aplicación de las estrategias de mejora en la Empresa, donde se pueden apreciar diferencias de entre \$1.000 y \$1.700 mensuales en los meses noviembre y diciembre respectivamente, evidenciando un **aumento promedio del 33% en materia de ganancias netas** (ver cuadro 15).

Ganancias Proyectadas	
	Antes Despues
Marzo	377,16
Abril	-921,64
Mayo	-921,64
Junio	701,36
Julio	666,35 Proyeccion.
Agosto	452,58232 \$ 1.458,97
Septiembre	464,07204 \$ 1.468,39
Octubre	475,56176 \$ 1.477,83
Noviembre	729,9303232 \$ 1.729,65
Diciembre	676,7578968 \$ 2.433,05

Cuadro 15. Ganancias Proyectadas de la Planificación Estratégica

Fuentes: Mata y Hurtado, 2020

4.4.3 Beneficios cualitativos

En una compañía con procesos productivos acordes a su flujo de ventas y limitado por la cantidad de empleados, los **beneficios cualitativos** son las mejoras en la **satisfacción diaria**, generada en los empleados y la satisfacción del cliente, expresada por recomendaciones y compras frecuentes. De esta manera, con la aplicación de las 4 estrategias para el incremento de las ventas mensuales se generan los siguientes beneficios:

Empleados preparados y capacitados para la toma de decisiones respecto a las ventas particulares

Empleados motivados y con la capacidad de desarrollar nuevos sistemas internos de los departamentos que permitan hacer el trabajo más fácil y rápido

Procesos de venta preparados para un alto flujo de ventas, y adaptados para la presión que esto significa en materia de conocimiento del encargado y rapidez del proceso

Disminución de riesgos laborales por medio de la implementación de las 5s.

Aumento de la facilidad y alianzas estratégicas por medio de un sistema de delivery outsourcing y publicidad espontánea por el “boca a boca”.

CONCLUSIONES

Habiendo sido efectuado en su totalidad la extensión de este trabajo en donde por medio del planteamiento de una problemática de investigación, el establecimiento de objetivos y metas para ser solucionadas; se evidencian sus cumplimientos a través de las siguientes afirmaciones:

El primer objetivo consistió en diagnosticar las especificaciones que involucraban el proceso de ventas de Motores Multimarca C.A., lo cual fue logrado a través de varios medios, como lo fueron una lista de cotejo, el check list y la entrevista estructurada de los cuales se obtuvo información sobre las problemáticas esenciales consideradas por parte de los empleados en la Empresa.

Seguidamente, para el cumplimiento del segundo objetivo, con la información antes recolectada y con el análisis realizado sobre la situación de la Empresa, se procedió a generar un gráfico FODA por parte de los empleados de la Empresa, y otro generado por los integrantes del trabajo de investigación. Con los mismos pudieron ser determinados cuáles serían aquellas debilidades y amenazas más contundentes.

Sucesivamente, y para lograr el cumplimiento del tercer objetivo, se tuvo la generación de cuatro propuestas de planes estratégicos con el fin de obtener un aumento de ganancias netas por proceso de ventas. Las mismas se vieron descritas en forma de Manual presentado a la Empresa Motores Multimarca C.A. para uso futuro a modo de referencia.

Finalmente, para dar cumplimiento al último objetivo que consistió en evaluar la rentabilidad de la implementación de planes estratégicos en el proceso de ventas de la gestión de ventas, se realizó un estudio de mercado y económico para determinar la utilidad de la propuesta, haciendo una comparación con la gestión de ventas actual en la Empresa, donde se pudo evidenciar la reducción de costos del proceso.

A lo largo de esta investigación pudieron ser notadas y analizadas las distintas posibilidades y oportunidades para la Empresa Motores Multimarca C.A.

En la actualidad una Empresa no puede mantenerse en un estado constante de inmovilidad. Cada día que pasa las tecnologías existentes en el mundo se vuelven obsoletas de una forma más rápida y violenta. Los procesos gerenciales y de sistemas tienen un lapso de dos años antes de ser considerados desactualizados. Empresas como Motores Multimarca C.A., poseen la mayor ventaja en el ámbito del cambio al ser capaces de implementar mejoras en sus procesos sin tener que realizar grandes inversiones de por medio. Por lo cual siempre se deberá optar por un mejor aprovechamiento de sus procesos, un potenciamiento de sus ganancias al igual que el cumplimiento adecuado de sus objetivos y metas.

RECOMENDACIONES

En el presente trabajo, se hizo un análisis del proceso de ventas de la Empresa Motores Multimarca C.A. con el fin de elaborar un plan estratégico que permitiera maximizar las ganancias por medio de la aplicación de estrategias de mercadeo y técnicas gerenciales. Bajo esta premisa, se presentaron cuatro (4) estrategias que responden de manera directa a las necesidades de la Empresa en cuestión.

Se sugieren las siguientes recomendaciones para asegurar la efectividad futura y mantenida de los objetivos establecidos para las estrategias pautadas.

Se recomienda con prioridad elevada el uso adecuado de los Indicadores de Gestión desarrollados en la extensión de este trabajo, los cuales permitirán determinar en tiempo real si los objetivos están o no siendo alcanzados. Un uso incorrecto de los mismos podrá generar conclusiones erróneas que llevarán a tomar decisiones no fundamentadas.

En segundo lugar, se sugiere la generación constante de metas a corto y mediano plazo a todas las áreas de la Empresa; con un hincapié especial en las áreas de ventas y atención al cliente. Las mismas serán las propulsoras de generar proactividad por parte del empleado.

Se aconseja un chequeo diario del estado de las instalaciones de la Empresa para asegurar un ambiente idóneo; el mismo será influyente en el estado emocional de los trabajadores, en el tiempo tomado para la realización de los procesos al igual que la opinión personal del cliente sobre la Empresa.

Se sugiere después de cada venta solicitarle al cliente sobre las posibles mejoras que haya notado durante su proceso de compras. Aunque estas fallas no puedan ser atendidas en el instante, los clientes tomarán nota del feedback solicitado y se sentirán apreciados por la Empresa.

Por último, se invita a realizar capacitaciones al personal de ventas centradas en el trato al cliente. Con el fin de proveer un mejor servicio al mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, Ricardo (2011). **Guía para la elaboración de IUNA anteproyecto. Versión 2011.** Universidad Tecnológica de Pereira, Escuela de Tecnología Mecánica.
- Ansoff, Igor. (1976). **Corporate strategy.** Editorial McGraw Hill, Harmondsworth.
- Arias (2012). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica.** Caracas. Editorial Episteme.
- Bloomberg (2020). **El impacto del Corona Virus en los mercados bursátiles desde el inicio de su propagación.** [En línea] Disponible en: <https://www.bloomberg.com/>. Consultado el: 10 de Octubre del 2020.
- Bertalanffy, Ludwig (1976). **Teoría General De Los Sistemas.** Segunda Edición. Editorial: S.I. Fondo De Cultura Economica De España
- Blank & Tarquin (2005). **Basics of Engineering Economy.** Octava Edición. Editorial McGraw-Hill.
- Boulding, K. E. (1956). **General systems theory-the skeleton of science. Management science.** [En línea] Disponible en: <http://pespmc1.vub.ac.be/books/Boulding.pdf>. Consultado el: 01 de Junio del 2020.
- Camarena, José Luis (2016): **La Organización Como Sistema: El Modelo Organizacional Contemporáneo.** Instituto Tecnológico De Sonora. [En línea] Disponible en: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/grm/oikosp/201604.pdf>. Consultado el: 27 de Mayo del 2020.
- Chandler, Alfred (1962). **Strategy and Structure: Capítulo en la historia de las Empresas Industriales Estadounidenses.** Editorial Mitpress.
- Chiavenato, Idalberto (2004). **Introducción A La Teoría General De La Administración.** Séptima Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

- Churchman, C. W. (1968). **The systems approach**. New York: Delta.
- Dávila, C. Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico**. Editorial McGrawHill Bogotá.
- Cisneros, María (2017). **Plan de marketing para conseguir el incremento de las ventas en la Empresa Premium Cotton SAC**. Universidad Nacional Mayor De San Marcos.
- Comerlati, Mauro y Mata, Maximilian (2017). **Propuesta de reingeniería del proceso de gestión de ventas tradicional a un sistema de ventas online en la Empresa Motores Multimarca, C.A.** Universidad José Antonio Páez.
- Delbecq, André; Van de Ven, Andrew; Gustafson, David (1975). **Group Techniques for Program Planning**. (Glenview, IL: Scott, Foresman & Co).
- Diccionario de la Real Academia Española. "**Empresa**". [En línea] Disponible en: <https://dle.rae.es/Empresa>. Consultado el: 27 de Mayo del 2020
- Diccionario Larousse. **Estrategia**. [En línea] Disponible en: <https://www.larousse.mx/resultados/?diccionario=esp&palabra=estrategia>. Consultado el: 27 de Mayo del 2020.
- Díez De Castro, García, Martín y Periañez (2001). **Administración Y Dirección**. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Eliyahu M. Goldratt (2005). **El Objetivo: Un Proceso De Mejora Continua** [En línea] Disponible en: [Https://Citas.In/Autores/Eliyahu-M-Goldratt/](https://Citas.In/Autores/Eliyahu-M-Goldratt/). Consultado el: 02 de Junio del 2020.
- Enciclopedia de Clasificaciones (2017). "**Tipos de planes**". [En línea] Disponible en: <https://www.tiposde.org/cotidianos/678-planes/>. Consultado el: 04 de Junio del 2020.
- Espinosa García, Giovana (2013). **Proceso Administrativo. Planificación, Organización, Ejecución Y Control**. [En línea] Disponible en: [Https://Www.Gestiopolis.Com/Proceso-Administrativo-Planificacion-Organizacion-Ejecucion-Y-Control/](https://Www.Gestiopolis.Com/Proceso-Administrativo-Planificacion-Organizacion-Ejecucion-Y-Control/). Consultado el: 02 de Junio del 2020.
- Espinosa, Roberto (2013). **El cuadro de mando integral : concepto y fases**. [En línea] Disponible en: <https://robertoespinosa.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando->

- integral-concepto-y-fases. Consultado el: 03 de Septiembre del 2020.
- Espinoza, Roberto (2013). **La Matriz De Análisis DAFO (FODA)**. [En línea] Disponible en: <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda> Consultado el: 12 de Agosto del 2020.
- Etxeberria, Karlos (2014). **El Proyecto de Investigación**. [En línea] Disponible en: <http://www.sc.ehu.es/plwllumuj/WEB%20ORRIA%20KARLOS/DOKUMENTUAK/El%20proyecto%20de%20investigacion.pdf>. Consultado el: 07 de Junio de 2020.
- Farro Silva, Pedro Miguel (2018). **Incidencia De La Rentabilidad En Los Recursos Económicos Y Financieros De La Empresa Ola Comercializadora & Servicios Generales S.R.L.** Universidad Señor De Sipán. [En línea] Disponible en: <Http://Repositorio.Uss.Edu.Pe/Bitstream/Handle/Uss/4510/Farro%20silva.Pdf?Sequence=1&Isallowed=Y>. Consultado el: 02 de Junio del 2020.
- FEDUPEL (2016). **Antecedentes De La Investigación (Ejemplos)**. [En línea] Disponible en: <http://educapuntos.blogspot.com/2011/04/antecedentes-de-la-investigacion.html>. Consultado el: 20 de Mayo del 2020.
- Ferrari, Ana P. (2019). **Organizaciones con fines de lucro vs. sin fines de lucro**. [En línea] Disponible en: <https://www.cuidatudinero.com/organizaciones-con-fines-de-lucro-vs-sin-fines-de-lucro-4312.html>. Consultado el: 29 de Mayo del 2020.
- Fischer, Laura. Espejo, Jorge (2004). **Mercadotecnia**. Tercera Edición, Editorial Mcgraw-Hill.
- Fundación Interarts (2012). **Guía De Planificación Estratégica**. [En línea] Disponible en: <Https://Www.Interarts.Net/Descargas/Gu%C3%Ada%20de%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.Pdf>. Consultado el: 02 de Junio del 2020.
- García G, Concepción (2016): **Máster Gestión S.S. U.B. Curso Liderazgo. Trabajo En Equipo Y Solución De Problemas. Documento De Apoyo. Teorías De La Administración**. [En

- línea] Disponible en:
<https://tuvntana.files.wordpress.com/2016/03/teorias-o-enfoques-de-la-administracion.pdf>. Consultado el 02 de Junio del 2020.
- García, Victor (2013). **La Planeación Administrativa**. [En línea] Disponible en:
<https://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa5.shtml>. Consultado el: 02 de Junio del 2020.
- Gobierno Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2015). **Ley Orgánica de Precios Justos**
- Godínez, Francisco (2012). **Planeación Estratégica Y Balanced Scorecard**. [En línea] Disponible en:
<http://www.visionindustrial.com.mx/industria/calidad/planeacion-estrategica-y-balanced-scorecard>. Consultado el: 01 de Junio del 2020.
- Gómez, S. (2013). **Dirección Financiera I. España: Universidad de Alicante**. [En línea] Disponible en:
https://books.google.com.pe/books?id=eHqrBAAAQBAJ&pg=PA9&dq=rentabilidad&hl=qu&sa=X&ved=0ahUKEwid8KKuv9_XAhVEUZAKHTgUBrg4tAEQ6AEIUDAJ#v=onepage&q=rentabilidad&f=false. Consultado el 25 de Mayo del 2020.
- Gonzalez, Rafael (2019). **Marketing en el siglo XXI**. [En línea] Disponible en:
http://pdfi.cef.es/marketing_en_el_siglo_xx1_freemium/files/assets/common/downloads/publication.pdf. Consultado el: 25 de Mayo del 2020.
- Guerra, Alexei (2005). **Cambio, Organización Y Entorno**. [En línea] Disponible en: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2005/ags-coe/0301.htm>. Consultado el: 27 de Mayo del 2020.
- Hernandez (2020). **App-marketing: Guía para crear una estrategia para tu aplicación**. [En línea] Disponible en:
<https://www.atribus.com/app-marketing-guia-crear-estrategia-aplicacion/>. Consultado el: 30 de Mayo del 2020.
- Hernández Sampieri, R. (2014). **Metodología de la Investigación**. 6ta. Edición. Editorial McGraw-Hill.

- Hernández, Fernández y Baptista (2006). **Metodología de la investigación**. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill.
- Jaimés, Hernando; Bravo, Samir; Cortina, Aura; Pacheco, Carlos; Quiñones, María (2009). **Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo**. [En línea] Disponible en:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100009. Consultado el: 02 de Junio del 2020.
- Kaplan, R. Y Norton, D. (2008). **The Execution Premium**, R. Kaplan. Harvard Business School Press
- Katia, Carmen. Panta, Rosa. Macías Castillo (2016). **Factores Relevantes En Las Teorías De La Administración**. Universidad De Piura.
- Koontz, Harold; Wehrich, Heinz y Cannice, Mark (2012). **Administración. Una perspectiva global Empresarial**. Catorceava Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler & Armstrong (2008). **Fundamentos De Marketing**. Editorial Pearson Prentice Hall
- Lilienfeld, R. H. (1975). **The rise of systems theory - an ideological analysis**. Primera Edición. Editorial Sons Inc
- Luis Fernando Valeriano Ortiz (2008). **Gestión En El Tercer Milenio, Rev. De Investigación**. Fac. De Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. [En línea] Disponible en:
Http://sisbibUNMSM.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v11_n22/pdf/a02v11n22v.pdf. Consultado el 24 de Mayo del 2020.
- Martinez, Luisa (2013). **La Planificación en el Siglo XXI. Desafíos Institucionales y Claves para un Nuevo Enfoque**. [En línea] Disponible en: <http://old.clad.org/documentos/otros-documentos/La%20Planificacion%20del%20Siglo%20XXI.pdf> . Consultado el: 05 de Junio del 2020.
- McCarthy E. (1960). **Basic Marketing: a managerial approach**. [En línea] Disponible En:
[https://books.google.com/books?id=FpvOL1kpfKoC&pg=PA43&dq=McCarthy+\(1960\).+Basic+Marketing.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiP4L7txe7pAhWBI-](https://books.google.com/books?id=FpvOL1kpfKoC&pg=PA43&dq=McCarthy+(1960).+Basic+Marketing.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiP4L7txe7pAhWBI-)

AKHbGdCbYQ6AEISDAD#v=onepage&q=McCarthy%20(1960).%20Basic%20Marketing.&f=false. Consultado el: 17 de Mayo del 2020.

- Menesby, E. (2015). **Costos y Presupuestos. Huancayo.** Perú: Universidad Peruana los Andes. Educación a Distancia. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
- Nahoum, Charles. (1961). **La entrevista psicológica.** Buenos aires: Kapelusz. Disponible en: http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/la_entrePsico.pdf. Consultado el: 20 Agosto del 2020.
- Nieves, F. (2006). **La estrategia en la administración.** [En línea] Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/la-estrategia-en-la-administracion/>. Consultado el: 05 de Junio del 2020.
- Núñez M., Javina. Carrasco P., Cristina Alexandra, (2015). **Plan De Gestión Estratégica En Ventas Para Los Directores y Consultores De Yanbal En El Sur De La Ciudad De Guayaquil.** Universidad Politécnica Salesiana.
- Olga Román Muñoz (2010). **El pensamiento estratégico Una integración de los sentidos con la razón.** [En línea] Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1053/105316833003.pdf>. Consultado el: 03 de Junio del 2020.
- Oliveros, Asdrúbal (2018). **4 negocios que están creciendo en Venezuela pese a la crisis (o por causa de ella).** [En línea] Disponible en: <https://www.keilahradio.com/4-negocios-que-están-creciendo-en-venezuela-pese-a-la-crisis-o-por-causa-de-ella/>. Consultado el: 15 de Mayo del 2020.
- Orama Véliz, Aydil (2007). **La Administración Empresarial. Evolución y modernidad.** [En línea] Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos53/evolucion-Empresa/evolucion-Empresa2.shtml>. Consultado el: 13 de Junio del 2020.
- Ortega, Kelvin. Meinhardt, Andrés (2019). **Plan estratégico en el proceso logístico para la comercialización de productos de la Empresa Inter Parts Castillito, C.A., Guaraca. Edo-Carabobo.** Universidad José Antonio Páez.

- Parella, Santa (2006). **Metodología de la investigación cualitativa**. Editorial: FEDUPEL.
- Pecanha, victor (2019). **¿Qué es el Marketing Digital o Marketing Online? Descubre cómo impulsar tu marca con esta estrategia**. [En línea] Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-digital/>. Consultado el 01 de Junio del 2020.
- Pérez, J. y Gardey, A. (2014). **Real Academia Española**. [En línea] Disponible en: <https://definicion.de/rentabilidad/>. Consultado el 01 de Junio del 2020.
- Porter, Michael E. (2009). **Estrategia competitiva técnicas para el análisis de la Empresa y sus competidores**. Editorial: Ediciones Pirámide.
- Pride, W. y Ferrel, O. (1983) **Marketing: decisiones y conceptos básicos**. Segunda edición. México, Editorial Interamericana.
- Ronda, Guillermo (2002). **Un concepto de estrategia**. [En línea] Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>. Consultado el: 16 de Mayo del 2020).
- Saavedra, Ruth (2003). **Planificación del desarrollo**. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Sánchez, Javier (2020). **Utilidad**. [En línea] Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/utilidad.html>. Consultado el: 06 de Junio del 2020.
- Schiffman, L. y Kanuk, K. (2010). **Comportamiento del consumidor**. México: Editorial Pearson Educación.
- Scott, W. G. (1961). **Organization Theory: An Overview and an Appraisal**. *The Journal of the Academy of Management*. [En línea] Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/4816682.pdf>. Consultado el: 05 de Junio del 2020.
- Sejzer, Raúl (2016). **80 frases imperdibles sobre Calidad y Liderazgo**. [En línea] Disponible en: <http://ctcalidad.blogspot.com/2016/02/80-frases-imperdibles-sobre-calidad-y.html>. Consultado el: 04 de Junio del 2020.
- Sierra, F. (1998). **Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social**, en Galindo, J. (Coord.), **Técnicas de**

- investigación en sociedad, cultura y comunicación.** México: Editorial Pearson.
- Smith, Adam (2019). **La doble cara de John D. Rockefeller, el multimillonario magnate del petróleo que fue pionero en la construcción de un monopolio.** [En línea] Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-47861934>. Consultado el: 30 de Mayo del 2020.
- Soriano, Claudio (1990). **El Marketing MIX: Concepto, Estrategia y aplicaciones.** Ediciones Díaz de Santos S.A
- Thompson, Iván (2006). **Definición de Empresa.** [En línea] Disponible en: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/Empresa-definicion-concepto.html>. Consultado el: 30 de Mayo del 2020.
- Universidad Nacional Arturo Jauretche. **Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones** [En línea] Disponible en: <http://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>. Consultado el: 01 de Junio del 2020.
- Uzcátegui, María Carolina (2017). **Crisis en Venezuela: 500.000 Empresas cerradas y 700 expropiadas.** [En línea] Disponible en: <https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/1096494-330/crisis-en-venezuela-500000-Empresas-cerradas-y-700-expropiadas>. Consultado el: 15 de Mayo del 2020.
- Weber, M. (1978). **Economy and society: An outline of interpretive sociology.** Primera edición. Editorial University of California Press, 1978
- Yehezkel (1993). **Enfrentando el futuro. Primera Edición.** Editorial México: Fondo de Cultura Económica.
- Zuani, Rafael (2003). **Introducción a la administración de organizaciones.** Editorial Universidad.

ANEXOS

ANEXO A: Validación Del Instrumento

Estimado Experto(a)

Me dirijo a Ud. Muy respetuosamente para saludarlo(a) y, a la vez, informarle que me encuentro realizando estudios de INGENIERIA INDUSTRIAL en la universidad José Antonio Páez y debo presentar trabajo de grado, para lo cual he seleccionado la realización de una investigación sobre un **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO DE LAS VENTAS EN LA EMPRESA MOTORES MULTIMARCA, C.A.”**

Conocedor de la labor y experiencia que Ud. tiene y desarrolla, hecho que lo afirma dentro de las posiciones alcanzadas. Muy respetuosamente acudo a Ud. Para solicitar y agradecer que evalúe y emita un juicio como experto, que permita validar el instrumento a ser utilizado en la investigación que me dispongo a realizar, el cual consta de una entrevista estructurada de 8 preguntas. A tales efectos, se anexan:

Título de la investigación

Objetivos de la investigación

Instrumento a utilizar para la recolección de datos

Formato de evaluación para que Ud. emita su juicio, luego de analizar cada aspecto

Agradezco su opinión con respecto a los componentes que se someten a consideración, con la seguridad de que sus observaciones serán tomadas en consideración para mejorar el instrumento y por ende el trabajo de la investigación propiamente dicho. Estamos seguras de contar con su apoyo, quienes suscriben:

Mata, Oriana Y Hurtado, María

**HOJA DE REGISTRO
PARA LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

Instrucciones: Marque con una X el recuadro que identifique su punto de vista respecto al ítem de acuerdo a la siguiente apreciación

P = Pertinente

A = Ambiguo

C = Claro

D = Debe reforzarse o modificarse

E = Eliminar

En la columna de observaciones puede complementar su apreciación

N ° ITE M						OBSERVACIONES
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

OBSERVACIONES GENERALES RESPECTO AL INSTRUMENTO

Nombre y apellido: Manuel Cuadrado García

C.I.:V - 7.067.357

Tlf.:0414-3426505

Estudios realizados: Ingeniería Industrial y Maestría en Administración de Empresas


OBSERVACIONES GENERALES RESPECTO AL INSTRUMENTO

Nombre y apellido: Ana Avendaño

C.I.:V – 7.187.788

Tlf.: 0424-445.9583

Estudios realizados: Ing. Industrial. Especialista en Gerencia y Gerencia Educativa

Firma del validador: 

ANEXO B: Resultados De La Entrevista

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Leyenda sobre el uso de los colores en las respuestas obtenidas.

Rojo, para señalar los problemas encontrados:

Tenemos muchos **problemas actuales**.

En ***naranja y cursiva***, para aquellos que proponen una solución propia.

Se podría dar una solución ***de esta manera***.

Negrita, implica un breve resumen de la respuesta otorgada.

Modelo de la Tabla utilizado:

Número de la pregunta	Contenido de la Pregunta		Respuesta Textual del Entrevistado
-----------------------	--------------------------	--	------------------------------------

ENTREVISTA N°1

NOMBRE: Robinson Alfonso

CARGO: Jefe de Almacén

1	<p><i>¿Percibe usted que existen defectos en el proceso de ventas que deberían ser nombrados?</i></p>	<p>Últimamente el proceso es muy lento. Últimamente no están pidiendo tickets, entonces uno tiene que despachar algo y resulta que el producto no tenía existencia.</p> <p>Normalmente para después la conciliación de los productos hay problemas, cuando piden los tickets de la conciliación al cierre.</p> <p>Cuando no están publicados en mercado libre, Yolanda no puede pedir tickets, los pide es Rodolfo, <i>primero se tienen que pedir el ticket de muestra para saber si va o no a ser facturado.</i></p>
2	<p><i>¿Qué opina usted sobre los conocimientos que tienen los trabajadores de los productos que comercializa la Empresa?</i></p>	<p>Lo que pasa es que tienes que saber: que los almacenistas como tal de los artículos, deben saber son el código y su ubicación.</p> <p>Ya allí dentro, como por escala, pues. Adentro cada persona tiene que saber su trabajo.</p>

3	<p><i>¿Qué opina usted sobre los procesos de comunicación durante el proceso de ventas que son llevados entre departamentos de la Empresa?</i></p>	<p>Bajos.</p> <p>Porque tienes que estar clara que últimamente, yo digo que se debería hacer una reunión y que cada departamento exponga su punto diario.</p> <p>Como lo que está haciendo Roberto, cuando se acuerda, que nos reunimos y yo le doy un reporte semanal donde le digo las novedades de la semana.</p>
4	<p><i>¿Qué tipo de cambios significativos ha notado usted en materia de ventas desde que comenzó el COVID-19 respecto a la situación normal en Venezuela?</i></p>	<p>Sí ha habido cambios, porque últimamente ya los envíos, tienes que estar clara, que por TEALCA Y ZOOM, como tal, están haciendo su despacho son los martes, llegan a la oficina central y ya ellos se encargan de enviar a distintos sitios.</p> <p>No todo el mundo cree que quiera comprar o que le envíe su paquete si no se sabe si les va a llegar o los van a trancar. Por lo menos las zonas que están en cuarentena estricta, en rojo, las oficinas de envío no les están enviando las cosas, se quedan en la central y ya</p>

5 *En caso de modificar el proceso de venta llevado en la Empresa por el modelo online para evitar contacto físico, ¿cómo cree usted que esto sea recibido por los clientes?*

Para mí, ese es el futuro. Si tú te pones a analizar, en todos los países del primer mundo... por lo menos yo hice un curso donde los profesores eran españoles, y ellos estaban hablando de lo que se viene todo es online ya como tal que la persona venga a tocar y “mira, necesito esto” va a ser muy escaso.

Ahorita, bueno, mercadolibre, instagram, marketplace (en facebook) y otras cosas que la gente tenga en la mente, por lo menos yo he visto ahorita que la gente, ejemplo, vende zapatos, colocan publicaciones y promociones “*si haces la compra desde mi página web, te hago un descuento*” y esa es una motivación que tiene la Empresa como tal al consumidor de que “*mira, vamos a ver*” directamente.

Que aquí en Venezuela no lo lleve por muchas razones:

1. Tienes que tener un servidor o alquilas a alguien que preste ese servicio, en España lo hacen mucho
2. Tienes que hacer muchas inversiones

6 *Qué propondría usted para solucionar procedimientos ineficientes en el departamento de ventas de la Empresa en caso de que existan?*

Lo que se puede proponer es que, o sea, *primero que se haga como un checklist de las cosas en las que están fallando y buscar la manera de mejorarla.*

Yolanda puede tener una parte habilitada donde ella pueda pedir los tickets de muestra, como lo hace Juan Carlos con su zona de vendedor.

A la señora *Yolanda le deberían abrir la opción de que ella pueda decidir en qué Empresa va a facturar*, porque ahorita el problema que tengo con los muchachos es que de repente, tú le pides una muestra escrita a mano sin su guía de muestra, ejemplo, yo necesito algo del almacén 006. *La señora Yolanda no puede facturar del almacén 006, nada más factura del 003,004 y 005.*

¿Entonces qué me está pasando? Que últimamente nos ha pasado en dado caso que hay que hacer inventario de nuevo para poder tener todo cuadrado y ver de dónde se va a sacar y dónde se va a colocar...

Pero *Yolanda debería tener esa opción de que ella pueda decidir de qué almacén va a sacar.* Igual aquí, os muchachos tienen una política, de que, si sale en la guía de muestra, la van a hacer del primer almacén que vean, que es el almacén en el que ella sí puede facturar- pero igual es eso, porque es lo que te digo, si no, es eso que ella le habilite algo como una vez le dije al señor Roberto, de que uno le pueda traer la muestra del 006, si se acaba la existencia del 006, se agarran del 005 y lo que se hace es una transferencia hacia el 006. *Porque hay que abrir muchas puertas y eso es muy lento.*

7	<p><i>Para usted, ¿qué estrategias son necesarias llevar a cabo, para que su gestión logre satisfacer los objetivos de su departamento?</i></p>	<p>Yo me marco una lista, yo me pongo una fecha límite para terminar, pero es difícil porque aquí todo varía dependiendo del tiempo y las cosas que están haciendo los muchachos. El reporte de marca, fácilmente, yo creo que en una semana y media, puedo hacer 6 hojas, pero es igual, el pasillo varía dependiendo de las cantidades de marcas</p>
8	<p><i>Qué opinión puede dar usted sobre si sus actividades diarias guardan o no relación con la misión, visión y objetivos generales de la Empresa</i></p>	<p>Ups, eh, no estoy seguro de cuáles son.</p>

ENTREVISTA N°2

NOMBRE: Yolanda Medina.

CARGO: Representante de Ventas y Tesorera.

1	<i>¿Percibe usted que existen defectos en el proceso de ventas que deberían ser nombrados?</i>	<p>Por la parte de MercadoLibre, la venta está funcionando.</p> <p>Ahora, cuando el cliente viene que no ha ofertado, que toca puerta hay sí hay problema, porque como no ha ofertado se tarda más en atenderlo, porque entonces es otra persona la que tiene que buscar la información, el precio, la existencia y se tarda más el proceso mientras se busca. Se tarda el cliente en la atención.</p> <p>Porque a veces te dice que “no bueno, yo vengo buscando un repuesto que viene en tal sitio, que va así o asa” y resulta que no sabe cómo es entonces hay que buscarle la foto o traer la foto...</p> <p>En ese proceso de la venta se tarda.</p>
---	--	---

<p>2</p>	<p><i>¿Qué opina usted sobre los conocimientos que los trabajadores de los productos que comercializa la Empresa?</i></p>	<p>Es baja, porque yo misma que los atiendo, no sé muchas veces lo que necesitan. Porque es que esto es muy amplio, y para saberse todo hay que tener mucho conocimiento, así como Roberto y Rodolfo, que uno les muestra la foto y ya ellos saben. Pero, por ejemplo, los muchachos... Hay unos que han llegado en cero de conocimiento, Robinson, por ejemplo, no sabía nada y ya sabe bastante. Y yo que tengo bastante tiempo ya aquí, no sé nada de repuestos prácticamente. La información no la manejamos completa.</p>
<p>3</p>	<p><i>¿Qué opina usted sobre los procesos de comunicación que son llevados en los departamentos de la Empresa?</i></p>	<p>No me parecen del todo buenas. A veces hacer que una información les llegue a los muchachos en Almacén tarda si ellos se encuentran en el Mayor u otro almacén lejos.</p>

4

*¿Qué tipo de cambios
significativos ha
notado usted en
materia de ventas
desde que comenzó el
COVID-19 en
Venezuela?*

Casi ninguno, todo sigue igual, claro: manteniendo el tema de seguridad de los empleados, pero, por ejemplo, la atención al cliente y el proceso de venta es igual.

5 *En caso de modificar el proceso de venta llevado en la Empresa por el modelo online para evitar contacto físico, ¿cómo cree usted que esto sea recibido por los clientes?*

Yo creo que negativo, o sea que **siempre hay alguien que necesita que le den una asesoría personal, porque muchos que buscan la información**, a menos que *la información del producto se coloque tan detallada, tan detallada o miné que el cliente no tenga necesidad de preguntar a ninguna persona lo que necesita, o si le aplica ese repuesto.*

Hay muchos que ven la información, y después cuando yo los llamo- o manda un correo por MercadoLibre para preguntar si aplica, a pesar de que ven que sí aplica en la descripción de la página.

Esos clientes están buscando una asesoría.

“No, no, no, yo no confío en eso, porque he tenido problemas...” entonces no les gusta, no les gusta el MercadoLibre, no les gusta online entonces tiene que ser directamente en el negocio.

<p>6</p>	<p><i>Qué propondría usted para solucionar procedimientos ineficientes en el departamento de ventas de la Empresa en caso de que existan</i></p>	<p>Yo creo que ahora buscando más personal y dándole a ese personal el adiestramiento y la asesoría para que pueda atender al cliente, para que no sea el jefe el que está atendiendo al cliente, sino que sea el empleado el que se va a encargar.</p>
<p>7</p>	<p><i>Para usted, ¿qué estrategias son necesarias para llevar a cabo para que su gestión logre satisfacer los objetivos de su departamento?</i></p>	<p>Se necesita tiempo, bueno. Tu sabes que a veces uno programa una cosa y sale otra. Entonces, bueno, no. Tratar de cumplir con los pasos que uno piensa que se tiene que hacer para poder sacar el trabajo del día.</p> <p>Por ejemplo, primero revisar si existe una venta, quienes son los que hicieron compras por internet, después comenzar a llamarlos para buscar las piezas que van a comprar para tenerlas ahí al momento de que llegue el cliente, para que no esté esperando tanto tiempo, y sabes que por la calificación eso tiene que ser rápido.</p> <p>Seguir paso por paso de cómo es la programación del día para poder cumplir todo lo que vas a hacer</p>

8

Qué opinión puede dar usted sobre si sus actividades diarias guardan o no relación con la misión, visión y objetivos generales de la Empresa

¿La misión y visión de la Empresa?... **No las conozco, disculpa.**

ENTREVISTA N°3

NOMBRE: Rodolfo Ruggiero

CARGO: Supervisor de Ventas

1	<i>¿Percibe usted que existen defectos en el proceso de ventas que deberían ser nombrados?</i>	Sí, por supuesto. Yo creo, bueno yo creo que lo más importante radica en la falta de supervisión y de seguimiento en los diferentes, eh... (Pausa) en los diferentes procesos desde que comienza hasta que termina el proceso de ventas.
2	<i>¿Qué opina usted sobre los conocimientos que tienen los trabajadores de los productos que comercializa la Empresa?</i>	Este.... depende, depende de a qué te refieras, de qué tipo de personal: sí administrativo... (" <i>De todo el mundo, en general, ¿cualquier empleado podría ofrecerle a un cliente una respuesta específica sobre un artículo a un cliente?</i> "). No, no puede.
3	<i>¿Qué opina usted sobre los procesos de comunicación que son llevados en los departamentos de la Empresa?</i>	Ehh.... Escasos. Es difícil enterarse que sucede en el área de ventas estando en almacén, o de la parte administrativa estando en recursos humanos.

4	<p><i>¿Qué tipo de cambios significativos ha notado usted en materia de ventas desde que comenzó el COVID-19 en Venezuela?</i></p>	<p>Creo que ninguno.</p>
5	<p><i>En caso de modificar el proceso de venta llevado en la Empresa por el modelo online para evitar contacto físico, ¿cómo cree usted que esto sea recibido por los clientes?</i></p>	<p>No, no, bueno, me imagino que yo... Me imagino que bueno de toda la torta de modalidades diferentes de ventas, ya sea mostrador, presencial, ventas online, se reduciría y agarraría nada más una pequeña porción de la torta (carraspeó fuerte) de aquellos clientes que sería nada más a despacho a domicilio. No muchos lo aceptarían.</p>

6	<p>Qué propondría usted para solucionar procedimientos ineficientes en el departamento de ventas de la Empresa en caso de que existan</p>	<p>Bueno básicamente que, eh, <i>hacerle un mayor seguimiento de los diferentes integrantes que componen todo lo refiere a ventas y crear indicativos y hacerle su respectivo seguimiento para que seamos realmente eficientes.</i> ("¿Y este procedimiento de supervisión quién se encargaría de realizarlo?") En eso estamos.</p>
7	<p>Para usted, ¿qué estrategias son necesarias para llevar a cabo para que su gestión logre satisfacer los objetivos de su departamento?</p>	<p>Pienso yo que sería, eh, (pausa corta) <i>supervisar</i>, como te dije, <i>anteriormente que cada quien cumpla su función</i>, eh... De manera cabal que todo engrane y todo enganche de la mejor manera posible y no recibir quejas ya sea por tiempo de despacho, por retardos en las entregas, eh, evitar básicamente las equivocaciones que al final reflejan un mal servicio al cliente final como tal. Y de darle mayores alternativas al cliente para que pueda recibir su producto.</p>

8 *Qué opinión puede dar usted sobre si sus actividades diarias guardan o no relación con la misión, visión y objetivos generales de la Empresa*

(Momento largo de silencio), bueno este básicamente lo que respondí de último antes. **Realmente la visión, misión de la Empresa es dar un mejor servicio al cliente y que el cliente salga satisfecho, creo que esa es la visión general.** Y bueno, creo que ahorita no se está cumpliendo cabalmente ese objetivo general

ENTREVISTA N°4

NOMBRE: Daniel Ruggiero

CARGO: Supervisor de Almacén

1	<i>¿Percibe usted que existen defectos en el proceso de ventas que deberían ser nombrados?</i>	<p><i>Sí claro, al momento de pedir tickets de muestra se vuelve el proceso un poco... No sé cómo decirlo, ¿Lento? Eh, no sé si deberían cambiar el proceso o algo. Del momento se está vendiendo es materia del mayor*** y @!#&! eso no se puede arreglar; ¿tendrías que poner más empleados? No sé, mover la mercancía para acá, pero es inviable... Creo que más que todo es porque no han reactivado las ventas aquí en almacén. He visto los carros y el almacén 003 posee más mercancía típica de Venezuela.</i></p>
---	--	--

<p>2</p>	<p><i>¿Qué opina usted sobre los conocimientos que tienen los trabajadores de los productos que comercializa la Empresa?</i></p>	<p>No creo que sea necesario un conocimiento tan profundo. A nosotros nos llegan los clientes con peticiones muy específicas de "necesito tal y tal cosa" o el radiador de un Aveo 200 no sé qué broma, motor tal. Bueno, al menos yo no considero que poseo el conocimiento para decir "<i>búscate el radiador de un Aveo</i>" pero no creo que sea necesario porque cada quien en la Empresa tiene... No problemas, sino <i>sus propias responsabilidades</i>. Y eso primero pasa por el vendedor. Y el vendedor nos debe dar a nosotros todas las instrucciones y nosotros lo que hacemos es buscarlo. No creo ni me parece que nosotros deberíamos tener ese conocimiento.</p>
<p>3</p>	<p><i>¿Qué opina usted sobre los procesos de comunicación que son llevados en los departamentos de la Empresa?</i></p>	<p>Yo creo que todos esos procesos deberían llevarse únicamente a través de recursos humanos, donde cada vez que se tenga una queja yo voy a mí jefe de almacén, y él va a la jefa de recursos humanos. Si es problema se resuelve o no eso no lo sé. Por ejemplo, tuvimos hace poco un problema donde se despachó un producto fuera de las horas de venta (a las 2pm), se lo comunique a recursos humanos, y ella se lo comunicó a ventas. Ahora el máximo es hasta la 1:30pm. No ha vuelto a pasar</p>

4	<p><i>¿Qué tipo de cambios significativos ha notado usted en materia de ventas desde que comenzó el COVID-19 en Venezuela?</i></p>	<p>Bueno, nosotros teníamos como cinco despachos diarios, más los de Tealca y Domesa. Teníamos cinco despachos en el negocio, ha habido ventas pero a personas específicas que conocen a Roberto o Rodolfo, contactan personalmente y compran. Pero clientes por fuera de la Empresa de MercadoLibre o la calle no ha habido muchos. Muy pocos. El cambio sería ese, menos ventas.</p>
5	<p><i>En caso de modificar el proceso de venta llevado en la Empresa por el modelo online para evitar contacto físico, ¿cómo cree usted que esto sea recibido por los clientes?</i></p>	<p>Yo creo que personalmente en lo que es un país como Venezuela no resultaría ese modelo. Cónchale, nada más aquí en esta zona por lo menos, cinco personas no tienen acceso a una computadora o un teléfono inteligente. Yo considero que ese cambio en este país no reaccionaría bien. No sé si habrá menos ventas pero sí se perdería una porción del público, ¿Me entiendes?</p>

6	<p>Qué propondría usted para solucionar procedimientos ineficientes en el departamento de ventas de la Empresa en caso de que existan</p>	<p><i>Es como te digo, creo que lo que falta es personal. Pero ahora es inviable. Por lo menos la vendedora que tenemos no es sólo vendedora, es tesorera y ayuda en la administración.</i></p>
7	<p>Para usted, ¿qué estrategias son necesarias para llevar a cabo para que su gestión logre satisfacer los objetivos de su departamento?</p>	<p>Eso depende mucho, depende de las metas que nos pongan. Por ejemplo, Roberto me dice que necesita que finalicemos el inventario en dos semanas, y de hacerlo me siento bien; podemos tener un avance diario. Me siento bien si logro hacer un estante diario porque siento que el tiempo no va en mi contra pero no es así que nos ponen objetivos a largo plazo, si no a mediano plazo.</p>

8 *Qué opinión puede dar usted sobre si sus actividades diarias guardan o no relación con la misión, visión y objetivos generales de la Empresa*

No conozco ni la misión, visión, pero **mi objetivo actual que es finalizar de procesar el almacén para poder iniciar su conteo.** Y es con ese conteo se espera que se active este almacén para la venta.

ENTREVISTA N°5

NOMBRE: Roberto Ruggiero

CARGO: Alta Gerencia

1	<i>¿Percibe usted que existen defectos en el proceso de ventas que deberían ser nombrados?</i>	<p>Sí, por supuesto. Este, bueno, normalmente, <i>lo primero que debería hacerse es una planificación con metas de acuerdo a lo que se quiere lograr, una vez que se haga la planificación habría que estudiar cada uno de ellos, y ver de acuerdo a lo que se quiere lograr cuáles son los procedimientos y toda la serie de acciones que hay que tomar respecto a eso. No hay una planificación, una coordinación, no existe una unión entre los departamentos en pos de mejorar o de sustancialmente subir las ventas.</i></p>
2	<i>¿Qué opina usted sobre los conocimientos que tienen los trabajadores de los productos que comercializa la Empresa?</i>	<p>Lamentablemente <i>debido a la rotación del personal</i> que normalmente está fuera del que está en administración, en la parte de almacén, <i>no hay grandes conocimientos sobre lo que se maneja.</i></p>

3	<p><i>¿Qué opina usted sobre los procesos de comunicación que son llevados en los departamentos de la Empresa?</i></p>	<p>Es casi que inexistente, trabajan de forma aislada. Debido a que lo que pienso yo es una falta de visión cooperativa, de visión de negocios y muchas veces inclusive a nivel de conocimientos inicial Empresarial. Que una cosa depende de otra, que un departamento depende de otro, que el producto de uno es el inicio del otro. Ese es el gran problema pues, no hay fijación de tiempo, no hay nada. Cada quien trabaja como vaya viniendo, no hay disciplina, y bueno puede ser por muchos factores, no necesariamente porque los trabajadores quieren que sea así. Puede ser conjuntamente por la falta de personal, pero más que todo @!#&! No nos vamos a caer a coba, o sea, lamentablemente aquí la mayoría, o el 50% de las personas que trabajan son dueños y si no hay una verdadera unión, y un compromiso, difícilmente se pueda llevar a cabo.</p>
4	<p><i>¿Qué tipo de cambios significativos ha notado usted en materia de ventas desde que comenzó el COVID-19 en Venezuela?</i></p>	<p>Se ha notado una disminución bastante significativa, y normal en esta condición de la pandemia, y una obstaculización absoluta en todos los procesos, porque lamentablemente no es sólo la pandemia, es la misma, es la crisis del transporte, es la escasez, es todo.</p>

5 En caso de modificar el proceso de venta llevado en la Empresa por el modelo online para evitar contacto físico, ¿cómo cree usted que esto sea recibido por los clientes?

Eh, realmente yo no sería de la idea de bloquear completamente los despachos y que se hagan de forma que el cliente no pueda venir aquí. Normalmente una de las formas más efectivas de que el cliente no venga por el tema de la pandemia es tal vez *colocando el sistema de pick up o en su defecto el de delivery.* (esa es inclusive una de las ideas que estamos planificando posterior a que salga la página web) yo creo que eso es lo que se está estilando ahora y puede significar una buena opción para los clientes. Normalmente la mayor cantidad de ventas es a través de los pedidos de los clientes de esta misma zona, si tuviéramos que eliminar la atención a la zona de Valencia sería perjudicial. Realmente el proceso de ventas verlo de forma aislada es erróneo, hay que darle una mirada integral. Porque lamentablemente es donde explotan todos los problemas en ventas. Pero es una consecución de pasos que viajan desde antes. *Por lo que hay que hacer un tipo de reingeniería o de alguna manera revisar todos los procedimientos, pasando desde la preventa. Todo lo que son las publicaciones que se llegan, cómo se reciben las ventas, como se responden las preguntas de los clientes, que tan oportunas son, e ir revisando paso a paso todos estos procedimientos ver en donde se hacen los cuellos de botellas, ir solucionando.* **E ir pasando de departamento en departamento porque efectivamente el pedido entra por un lado y sale por ventas. Posteriormente a eso realizar unas consultas por ventas, o post venta a ver cómo se siente el cliente, si está bien atendido, si las preguntas que hizo fueron respondidas a tiempo, si se sintió en todo momento bien atendido.** Lo cual al final es lo que asegura el éxito de la compañía.

6 *Qué propondría usted para solucionar procedimientos ineficientes en el departamento de ventas de la Empresa en caso de que existan*

Hem, realmente el proceso de ventas verlo de forma aislada es erróneo, hay que darle una mirada integral. Porque lamentablemente es donde explotan todos los problemas en ventas. **Pero es una consecución de pasos que trascienden.** Por lo que hay que hacer un tipo de reingeniería o de alguna manera revisar todos los procedimientos, pasando desde la preventa. Todo lo que son las publicaciones que llegan, cómo se reciben las ventas, cómo se responden las preguntas de los clientes, que tan oportunas son, e ir revisando paso a paso todos estos procedimientos *y ver en dónde se hacen los cuellos de botellas, ir solucionando.* E ir pasando de departamento en departamento porque efectivamente el pedido entra por un lado y sale por ventas. Posteriormente a eso realizar unas consultas por ventas, o post venta a ver cómo se siente el cliente, si está bien atendido, si las preguntas que hizo fueron respondidas a tiempo, si se sintió en todo momento bien atendido. Lo cual al final es lo que asegura el éxito de la compañía.

7 Para usted, ¿qué estrategias son necesarias para llevar a cabo para que su gestión logre satisfacer los objetivos de su departamento?

Es un poco complicado para mí debido a esa rotación de empleados tratamos en lo posible hacer el trabajo de varios. Lamentablemente mi trabajo es un poco difícil trasladarlo a otra persona, porque lamentablemente no poseen los conocimientos, aparte de eso hay muchos problemas técnicos que resolver en cuanto a todo lo que es programación, en la coordinación de los distintos actores que están. Esa es otra arista aquí en Venezuela, porque **no se tiene un personal calificado ni formado para lo que se requiere hacer**, entonces comienzan a tirar flechas y ahí es donde las cosas se complican. No llevan una buena forma de trabajo, trabajan impulsivamente, de forma no motivada... (Pausa) disculpa, creo que me fui de la respuesta. **Actualmente la estrategia es sobrevivir como Empresa y tratar en lo posible de mantener y tratar en lo posible de seguir flotando buscando nuevas estrategias de ventas.**

8 *Qué opinión puede dar usted sobre si sus actividades diarias guardan o no relación con la misión, visión y objetivos generales de la Empresa*

Si bueno, por supuesto que deben coincidir exactamente porque , este, en principio yo las cree (risas) y como fundador debo estar alineado, pero **lamentablemente por todo lo que comenté anteriormente estoy haciendo muchos trabajos que no es el que yo debería hacer por naturaleza o de alguna manera me estoy sub utilizando.**

ENTREVISTA N°6

NOMBRE: Auranelia Baptista

CARGO: Jefe de Recursos Humanos

1	<p><i>¿Percibe usted que existen defectos en el proceso de ventas que deberían ser nombrados?</i></p>	<p>Según lo que yo puedo apreciar, que no necesariamente pueda ser una crítica muy válida porque yo no trabajo dentro del departamento, observó que el proceso de ventas es muy... tiende a inmiscuir a muchas personas y no está acorde a la realidad actual, a la realidad como Empresa, e inclusive a la realidad de nuestro sistema de ventas.... El que tenemos actualmente.</p> <p>¿En qué sentido? Que hay un proceso de atención al cliente. Primeramente, el proceso original es atención al cliente, recepción de muestra o pago del producto, en el caso de que se vayan a llevar el producto, en la caja y retiro por despacho, pero para que el producto llegue a despacho tiene que estar inmiscuido almacén y despacho interno. Eh, yo lo veo un poco engorroso: primero porque actualmente, en el caso de que tuviéramos las ventas abiertas al mostrador, no tenemos el personal adecuado.</p> <p>Creo que, <i>hem</i> (pausa ligera), actualmente no es de esa manera. Hoy en día al generarse la venta se emite el ticket en almacén, almacén se encarga de buscar la mercancía, la entrega por despacho interno, en el caso de que la muestra deba entregarse en el mostrador o pasa a embalaje o preparación de producto para llevarlo a algún currier o que un currier lo retire en la Empresa.</p>
---	---	--

		<p>Yo creo que se debería, en el caso de las <i>ventas del mostrador, hacerse un poco más fácil</i>, este, la ejecución sobretodo <i>inmiscuyendo menos personas adecuándonos a la realidad actual</i>. En el caso de la ventas al; mostrador abierto, que no es nuestro caso actual.</p> <p>Nuestro caso actual son ventas a puerta cerrada y, este, creo que hoy en día se inmiscuyen menos personas en el proceso de la venta, es lo que pudiera darte yo de opinión sobre el primer punto.</p>
--	--	---

2 *¿Qué opina usted sobre los conocimientos que tienen los trabajadores de los productos que comercializa la Empresa?*

Bueno, yo creo que a manera general todos saben que comercializamos piezas de repuesto... de piezas automotrices, todo el mundo creo que está claro en eso. El conocimiento que tengan creo que es muy vago, en el caso de las personas que están allí, que somos Carlos, Daniel, Robinson y Robert inclusive. Las únicas personas que tiene conocimiento de las piezas que se comercializan en el negocio son Rodolfo y Roberto, y he allí el meollo del asunto, porque a veces en el caso de las respuestas, se hace tan lento: ya que las personas que puedan leer las preguntas de los clientes no están en la capacidad de responder preguntas técnicas que inmiscuyan conocimientos de los productos. Ahora, preguntas cotidianas, si, cualquiera puede responderlas. Pero que tengan que ver con el conocimiento de las preguntas que se realizan, **creo que no tienen los conocimientos debidos para poder ofrecer asesoría técnica o tener independencia a la hora de tomar decisiones.**

3 *¿Qué opina usted sobre los procesos de comunicación que son llevados en los departamentos de la Empresa?*

Bueno, **el único departamento que está funcionando en la Empresa, prácticamente, es administración, ventas y gerencia y almacén...** eh... proceso de comunicación, bueno, **están en línea directa:** quien tiene que hablar con alguien, bueno, se dirige a esa persona y va y habla, por eso creo que hoy, más que nunca, hay menos obstáculos para poder dirigirte a la persona que necesites hablar. Eeh, Si alguien en almacén tiene un problema, puede dirigirse directamente a la persona con la que tenga que hablarlo, bien sea a nivel de gerencia, a nivel de ventas, que es Rodolfo, a nivel administrativo, que es Yolanda, y yo, que también hago parte de administración y RRHH.

Yo creo que el canal de comunicación, **hoy en día, esta completamente abierto** por la misma **informalidad con la que estamos trabajando actualmente.**

4 *¿Qué tipo de cambios significativos ha notado usted en materia de ventas desde que comenzó el COVID-19 en Venezuela?*

Bueno, el cambio más significativo es que, al principio cuando no se tenía, ehh, mucho lo de la pandemia pues la gente se sentía bastante cómoda retirando en tienda los productos, le parecía de repente mas fácil comprar por el mercado de autopartes y retirar en tienda.

Pero, actualmente con la pandemia como se ha ido incrementando los casos en valencia, pues veo que ha habido menos frecuencia... **hay muy poca venta diaria**, no sé si es por temor de que la gente se pueda contagiar al tener contacto con otras personas o por el cuento de las cuarentenas radicales que no permiten que la gente pueda dirigirse fluidamente por la ciudad entonces la gente se abstiene de comprar y sobretodo de pedir que retiren en tienda.

Creo que si se ha afectado, creo que ha habido ese cambio... desde hace un par de meses- o mes y medio para acá, que es cuando más se han ido incrementando los casos de coronavirus, cuando se ha implementado esto **de la cuarentena 7x7 los 7 días de cuarentena radical generalmente son un poco engorrosos para que la gente pueda movilizarse**. Cuando tenemos las venta activas, me di cuenta que a **diario las ventas eran bastante escasas comparadas con el mes de junio**, por ejemplo el mes de mayo y junio había más movimiento, muchísimo más movimiento, lo podemos ver en los cierres de ventas diarios.

5 *En caso de modificar el proceso de venta llevado en la Empresa por el modelo online para evitar contacto físico, ¿cómo cree usted que esto sea recibido por los clientes?*

Um, vamos a poner la página web, esta perfecta, poniendo un caso... yo creo que todas las personas en el mundo, vamos a hablar de Venezuela y de Valencia, están conscientes de que **debe haber un protocolo de bioseguridad** que se deben respetar.

Es más, yo personalmente, como usuaria, voy a un lugar **donde no hay ningún tipo de protocolo y me inspira inseguridad**, si voy a un lugar donde tú ves que tiene un gel antibacterial, donde las personas que te atiendan tienen pantalla facial, se limpian las manos y mantienen ese tipo de protocolo creo que más bien les da seguridad, yo considero que por los momentos y por un tiempo eso de evitar el contacto físico será a nivel general, creo que inclusive el tener protocolos de seguridad les da seguridad al cliente.

6 *Qué propondría usted para solucionar procedimientos ineficientes en el departamento de ventas de la Empresa en caso de que existan*

Yo lo que observo, como te volví a repetir, que como en el caso de que las personas no tienen el conocimiento sobre los productos que se comercializan en la Empresa, las respuestas a los clientes en estas plataformas, sobretodo en meradolibre y futuramente de nuestra web, se hace muy lento porque **la única persona capacitada y que responde las preguntas es Roberto**. Hay unas *preguntas que son cotidianas y que podrían manejarse a través de plantillas, es cuestión de organizar- que nunca se termina de organizar-* y mientras más rápido se respondan las preguntas, más rápido el cliente oferta y evidentemente aumentas las ventas.

Ese es el único, la única ineficiencia que veo dentro del proceso de ventas: **la capacidad del respuestas rápidas a las dudas que los clientes puedan tener a través de la plataformas con respecto a las preguntas que hacen sobre los productos que estamos ofertando**

7 Para usted, ¿qué estrategias son necesarias para llevar a cabo para que su gestión logre satisfacer los objetivos de su departamento?

Mi departamento es administración y recursos humanos, obviamente *cumplir con las funciones que me han sido asignadas*, en el caso de que fuese ventas, pues, evidentemente *hacer más rápido la asistencia al cliente, una adecuada atención al cliente a través de las respuestas en la plataforma, en las respuestas de los teléfonos y las respuestas de los mensajes*. En el caso de administración, **mi estrategia pues es tener al día mi trabajo**, en lo que es la parte administrativa, todo fluye con mas rapidez y en el caso de RRHH cuyo depto., se pudiera decir, que hoy en día es inexistente, por fallas de repente personales, no le he dado la debida importancia porque en los últimos meses me he concentrado más en la parte administrativa. De repente estar un poco más pendiente de las necesidades de la personas que está dentro de Motores Multimarca y en cuanto a que me expongan algún problema que requiera una solución, ponerle un poquitito más de empeño y escucharlos un poco más. Pudiera ser mi aporte, o mi estrategia, para satisfacer los objetivos de mi departamento que llevo yo personalmente.

8 *Qué opinión puede dar usted sobre si sus actividades diarias guardan o no relación con la misión, visión y objetivos generales de la Empresa*

Bueno, mira... evidentemente una Empresa es un ente integra donde todos los deptos. Independientemente que tengan que ver o no con **ventas, administración, RRHH, todos deben funcionar fluidamente.** A todos los departamentos... Funcionar fluidamente y cumplir con sus objetivos y sus funciones al 100% o de forma satisfactoria, estaríamos cumpliendo con los objetivos generales, misión y visión de la misma Empresa.

Cada quien dentro de su esquina debe tratar en lo posible de cumplir sus funciones al 100% y de poder lograr los objetivos que se requieren según la función que le fueron asignadas a su cargo.

Si cada quien se concentra en hacer casi que perfecto o lo mejor posible su trabajo todos estaríamos aportando a la misión y a los objetivos generales de Motores Multimarca como Empresa.

ANEXO C: Nivel de Prioridad ofrecida a las problemáticas principales de la Empresa detectadas.

NOMBRE DEL EMPLEADO	ORDEN DE PRIORIDAD (Mayor a menor de derecha a izquierda)						
	1	2	3	4	5	6	7
ROBERTO RUGGIERO	7	3	1	4	2	5	6
AURA RUGGIERO	1	3	4	2	5	7	6
DANIEL RUGGIERO	1	5	7	2	6	3	4
YOLANDA MEDINA	4	2	5	6	3	7	1
ROBINSON ALFONZO	1	5	3	4	6	7	2
RODOLFO RUGGIERO	1	2	6	5	7	3	4

En la tabla puede detallarse como por primera prioridad cuatro de los seis empleados consideraron a la problemática Uno (I), como la más prioritaria. Y así sucesivamente con las demás.