



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE VENTAS  
DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE  
VEHÍCULOS  
Caso: Concesionario Toyoguacara, C.A.**

**Autora: Ing. Carola de Jesús González Viana**

Urb. Yuma II, calle N° 3, Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (máster)-Fax: (0241) 8719324



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE VENTAS  
DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE  
VEHÍCULOS**

**Caso: Concesionario Toyoguacara, C.A.**

**Autora:**

**Ing. González Viana, Carola de Jesús**

San Diego, Septiembre de 2019



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE VENTAS  
DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE  
VEHÍCULOS  
Caso: Concesionario Toyoguacara, C.A.**

Proyecto de Trabajo de Grado Presentado para Optar el Título de  
Especialista en Administración de Empresas

**Autora:** Ing. Carola de Jesús González Viana

**Tutor:** MSc. José Ruiz

**Asesora Metodológica:** MSc. Yadira Corral

San Diego, Septiembre de 2019



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado presentado por la ciudadana CAROLA GONZALEZ, cédula de identidad N° 15.480.928, titulado: "PROPUESTA DE UNA MEJORA EN EL PROCESO DE VENTAS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VEHICULOS, CONCESIONARIO TOYOGUACARA C.A." elaborado bajo la supervisión del tutor, Prof. JOSE RUIZ, titular de la cédula de identidad N° 5.630.767, adscrito a la línea de investigación: FORMACION GERENCIAL EN VENEZUELA, para optar al grado académico de **Especialización en administración de Empresas**, estimamos que el mismo reúne los requisitos académicos para ser considerado como: **APROBADO**.

Nombre, Apellido	C. I.	Firma del Jurado
Prof. Cecilia Arocha (Presidente)	2.841.100	
Prof. Bianney Monzón (Miembro)	7.008.847	
Prof. Alicia Silva (Miembro)	9.519.631	

En San Diego, a los Trece (13) días del mes de noviembre del dos mil diecinueve (2019)



## **Dedicatoria**

A mi hija María Paula, por ser la luz de mis ojos y de mi vida, y por ser el motor principal de inspiración que me lleva cada día a cumplir con mis objetivos y a echarle más ganas a cada una de las metas que me trazo. Te Amo hija mía!

A la memoria de mi padre, que sé me acompañas y me guías el camino en cada uno de mis proyectos.

A mi madre, por ser mi fuente de inspiración y estar siempre ahí apoyándome en todo momento. A ti madre, estoy muy agradecida contigo, por todo lo que nos diste y nos das, a mis hermanos y a mí, y hoy en día celebras con nosotros cada uno de nuestros logros.

A mis hermanos adorados, que son mi apoyo y sé que aunque en broma me dicen, hasta cuando estudias (es broma), en este momento están celebrando conmigo por la culminación de esta meta tan importante para mí.

A mis sobrinos y sobrinas queridos, que me inspiran cada día, para ser en el futuro, fuente de inspiración para ustedes. Que sepan que con mucha constancia y dedicación se pueden lograr todo lo que se propongan en sus vidas.

A mis familiares y amigos, a ustedes que forman parte importante de mi vida. A ustedes que están siempre a mi lado. Los llevo a todos en mi corazón.

Que Dios les bendiga infinitamente.

Carola!

## Agradecimientos

A Dios, a La Virgen y al Espíritu Santo, por estar siempre conmigo, por no abandonarme nunca, y por iluminarme y acompañarme en cada paso que doy en mi vida. Gracias por ser mis inspiradores y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados en mi vida profesional.

A mi hija, por acompañarme desde muy pequeña a que esta meta hoy sea una realidad. Gracias por aguantar cada clase donde me acompañabas sin quejarte, y por tener tanta paciencia cuando debías quedarte en otra casa mientras yo iba a la universidad. Todo este esfuerzo hoy tiene su recompensa, y todo esto es para ti mi hija adorada. Que Dios te bendiga siempre. Te Amo!

A mi madre y hermanos, por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento han hecho de mi una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

A la empresa Toyoguacara, C.A, y a todo su personal, por todo el apoyo brindado durante la realización de mi trabajo.

A mis compañeros de clases, por su compañía y colaboración durante todo nuestro postgrado. Especialmente, gracias René, porque eres más que un compañero de clases, eres un amigo, gracias porque cuando creía que no podía, me mantenías de pie. Y lo logramos! Felicidades para ti también.

Finalmente, y para mí, uno de los más importantes, quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al Prof. José Ruiz, tutor de mi tesis, por ser el principal colaborador durante todo este proceso. Gracias porque desde el primer momento me apoyó y con su dirección, trayectoria, dedicación, conocimientos, enseñanza y colaboración me permitió realizar, lo que es hoy un sueño hecho realidad, la culminación de este trabajo. Muchas gracias Profe

Que Dios les bendiga.

Carola!

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
INDICE GENERAL.....	vii
LISTA DE CUADROS .....	viii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Justificación de la Investigación.....	8
II MARCO TEÓRICO	10
Reseña Histórica del Problema.....	10
Antecedentes de la Investigación.....	10
Bases Teóricas.....	14
Bases Legales.....	30
Categorías del Estudio.....	32
III MARCO METODOLÓGICO	33
Diseño y tipo de Investigación.....	33
Población y Muestra.....	35
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	37
Validez y Confiabilidad.....	39
Técnicas de Análisis de Datos.....	39
Procedimiento.....	40
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	42
V PROPUESTA	53
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES.....	61
REFERENCIAS.....	62
ANEXOS	65
A Instrumento de Recolección de la Información.....	66
B Validaciones del Instrumento de Recolección de Datos.....	68

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADRO</b>		<b>pp.</b>
1	Relación de ventas y servicios desde el año 2014 hasta el 2018.....	7
2	Diseño de la Matriz EFE.....	29
3	Diseño de la Matriz EFI.....	30
4	Matriz de operacionalización del instrumento.....	32
5	Población objeto de estudio.....	35
6	Muestra objeto de estudio.....	37
7	Escala de Estimación de servicios.....	43
8	Escala de estimación de ventas.....	44
9	Matriz EFI.....	47
10	Matriz EFE.....	48
11	Ampliación de la cartera de productos de la empresa incluyendo repuestos de otras marcas.....	55
12	Aumento del equipo de ventas de la empresa.....	56
13	Incremento de la publicidad y promoción de la empresa.....	57
14	Plan de ventas mensual mediante el cual se tracen las metas que se desean alcanzar.....	58
15	Evaluación de desempeño a todo el personal.....	59

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA</b>		<b>pp.</b>
1	Matriz FODA cruzada y sus estrategias.....	50



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## **PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE VENTAS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS.**

**Autora:** Carola de Jesús González Viana

**Tutor:** José Ruiz

**Fecha:** Marzo de 2019

### **RESUMEN**

El presente estudio tuvo como objetivo general proponer un plan de mejoras en la comercializadora de vehículos Toyoguacara, C.A., que permita incrementar las ventas y servicios. La investigación se enmarcó como tecnológica en la modalidad de proyecto factible, ya que, estuvo dirigida a encontrar la solución de un problema práctico que se presenta en la empresa en estudio, con base en una investigación diagnóstica descriptiva con apoyo en una investigación de campo. La muestra estuvo conformada por diez (10) personas que laboran en los departamentos de servicios y ventas. Fue desarrollada en tres fases, en la primera se realizó el diagnóstico de la situación actual que presenta la empresa, para ello, se aplicó la técnica de la observación, mediante la utilización de un instrumento denominado escala de estimación, lo que permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para posteriormente obtener las estrategias que se requieren para incrementar las ventas y los servicios, en la segunda fase se estableció la factibilidad económica, de acuerdo con la evaluación de los costos de la reposición de inventario con proveedores nacionales, y enfocarse en ampliar la cartera de productos de la marca e incluir repuestos de otras marcas relacionadas, la factibilidad operativa planteó la necesidad de aumentar el personal de ventas y aplicar una evaluación de desempeño para todo el personal, por su parte la factibilidad de mercado estableció la necesidad realizar un estudio técnico-económico para la toma de decisiones y la realización de un plan de ventas mensual donde se tracen las metas a alcanzar, y finalmente en la tercera fase se elaboró la propuesta del plan de mejora con la finalidad de Incrementar las ventas y servicios en la comercializadora Toyoguacara, C.A

**Palabras Clave:** Mejora continua, ventas, servicios, diagnostico

## INTRODUCCIÓN

El secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, la cual, viene acompañada de un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos los involucrados.

Desde esta perspectiva, distintas empresas se plantean dentro de sus procesos, la filosofía de mejoras con el propósito de mantener su línea de acción en el ámbito competitivo. De allí, surge la importancia del presente estudio, en que a partir del conocimiento que se tiene del entorno y conociendo a profundidad los productos o servicios que se ofrecen con el fin de detectar oportunidades en segmentos del mercado donde hacerse fuertes, mediante la oferta de bienes y servicios que requieran los clientes actuales y potenciales.

Esta investigación tuvo lugar en el concesionario Toyoguacara, C.A., dedicada a la comercialización y venta de vehículos, repuestos, y la prestación de servicios de mantenimiento preventivo a los vehículos, la misma ha tenido en los últimos años un decrecimiento de sus operaciones de ventas, lo que le ha ocasionado, no cumplir con sus metas y objetivos, por otra parte, carece de un proyecto efectivo de gestión, al igual que desconoce el rendimiento de sus unidades

De acuerdo a lo anteriormente descrito, el presente trabajo investigativo realizó un estudio que permitió determinar la situación actual de la empresa, donde se identificaron los factores internos y externos que la afectan, por ello, esta investigación se estructuró de la siguiente forma:

Capítulo I, se desarrolla el problema objeto de estudio, es decir, la problemática

detectada, además el objetivo general y los específicos desarrollados en la investigación, así como, la justificación.

En el Capítulo II, se plantean los referentes teóricos, es decir, el marco teórico que sustenta la investigación, los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las bases legales y las categorías del estudio

El Capítulo III, trató sobre el Marco Metodológico, en el cual, se destacan; el tipo y diseño de la investigación empleada, la población y la muestra, las técnicas de recolección de información, las técnicas de análisis y los el procedimiento empleados en el desarrollo.

El Capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos, donde se expone de manera detallada la realización del estudio en las fases de diagnóstico de la situación actual de la empresa y factibilidad económica, operativa y de mercado

El Capítulo V, se presenta el desarrollo de la propuesta de las estrategias que permitan el incremento de las ventas y servicios prestados por la empresa Toyoguacara, C.A., y finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias y los anexos.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del Problema

Las empresas modernas tienen una presión constante, de la sociedad cambiante y globalizada en la que se encuentran, para satisfacer las necesidades y expectativas sus clientes, los cuales, cada vez son más exigentes. Lo que los obliga a estar en una constante búsqueda y descubrimiento de métodos de gestión eficaces y, para ello, la organización tiene que ser ágil y flexible; además de cambios en los mercados, se enfrentan a políticas gubernamentales cambiantes que afectan los recursos financieros de las empresas.

En estos momentos, la mayoría de las empresas se están enfrentando a una competencia cada vez mayor, por eso, buscan asegurar en los mercados una base sólida de clientes, que les permita mantenerse a la vanguardia con sus productos y/o servicios. Es por ello que Castro (2003) comenta que:

Si una organización no es lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios de mercado, estará fuera de competencia en muy poco tiempo, es decir que, las enfrenta a tomar decisiones que les permitan desarrollar estrategias enfocadas al mejoramiento de los procesos, al incremento de la productividad, la reducción de costo y la mayor satisfacción de los clientes. (p.34)

En este sentido, las empresas andan en la búsqueda constante de la innovación, con el fin de detectar oportunidades en segmentos del mercado donde hacerse fuertes, mediante la oferta de bienes y servicios que requieran los clientes actuales y potenciales, disminuyendo desperdicios, aumentando la productividad y adaptándose a los cambios que presenta el mercado en general.

En consecuencia, la aplicación de la mejora continua es uno de los objetivos principales de las empresas en la actualidad, ya que vienen de la mano con la globalización de los mercados; es decir, el sistema empresarial se encuentra en un

proceso de mejoramiento que en sí constituye un programa de mejora, pero en la medida en que éste se apoye en enfoques utilizados en la práctica mundial se obtendrán mejores resultados.

En este contexto, se debe resaltar que cada palabra del término tiene un mensaje específico; el cual, según Kabboul y Gómez (2003), son: *Proceso* que implica una secuencia relacionada de acciones, de pasos, y no tan solo un conjunto de ideas; *Mejoramiento* significa que este conjunto de acciones incrementa los resultados de rentabilidad de la empresa, basándose en variables que son apreciadas por el mercado (calidad, servicio, entre otros) y que den una ventaja diferencial a la empresa en relación a sus competidores; *Continuo*, implica que dado el medio ambiente de competencia en donde los competidores hacen movimientos para ganar una posición en el mercado, la generación de ventajas debe ser algo constante.

La mejora continua se considera el esfuerzo constante por mejorar, ya sea productos, mercados o procesos, incrementando la eficiencia de las operaciones que se realizan en la organización, además, se debe considerar que implementar ciertas disciplinas involucra a la organización en una cultura de aprendizaje que poco a poco desarrolla propuestas de mejora, que acompañadas de capacitaciones logra eficiencias no sólo de los trabajadores sino también de toda la compañía. En definitiva, se definen dos realidades, la primera en forma de estandarización de procesos y la segunda, consiste en hallar una oportunidad de mejora y trabajar en desarrollarla.

Por otra parte, la globalización ha traído consigo más exigencias de los clientes quienes cada día son más conscientes de la calidad de los bienes y/o servicios que requieren. Esta apertura de los mercados ha hecho que se emprendan cambios que se orientan por aumentar la calidad de los productos y servicios, integrando y creando herramientas gerenciales capaces de mejorar continuamente y de esta manera contribuir con el fortalecimiento de la cadena de valor.

En este sentido, para que una organización comercializadora de cualquier producto o servicio conserve su poder competitivo y lo fortalezca a través del tiempo, es necesario conocer el estado en el que se encuentra (como se mueve en su entorno y cuáles son sus debilidades y fortalezas), con el fin de planear estratégicamente todas

sus actividades de manera que se controle y se obtenga provecho a los constantes cambios del entorno, ya sean de carácter tecnológico, político, social y económico derivados del fenómeno de globalización.

Por otra parte, las empresas comerciales no poseen un sistema logístico tan tedioso como una empresa industrial; sin embargo, los procesos abarcan desde el proceso de compras hasta la distribución de la mercadería y por otro lado solo hay flujo de materiales por transporte y almacenaje. El sistema logístico de una empresa comercial trata de satisfacer las necesidades del cliente, brindándole los productos requeridos en la cantidad y lugar acordado.

Sin embargo, las dedicadas al comercio son las que acelerarán el crecimiento global, debido a que se crean nuevos puestos de trabajo y mejoran la calidad de vida, además los acuerdos de libre comercio eliminan barreras comerciales, brindando oportunidades de desarrollo, por tanto, para una empresa comercializadora es muy importante la actividad de aprovisionamiento, ya que es una fuente de competitividad a nivel empresarial.

Además, deben contar con un almacén o un centro de distribución desde donde se almacena y se distribuye a cada cliente según pedido, por lo tanto en el almacén sólo se gestiona productos terminados y se distribuye a los clientes, tomando en consideración; recepción, control e inspección, almacenamiento, preparación de pedidos y proceso de despacho, y por último el servicio de post-venta.

Por lo antes descrito, en Venezuela las empresas han tenido que ajustarse a las variaciones propias del mercado, y de la situación país, lo que ha generado como consecuencia, la racionalización de los recursos y el aprovechamiento máximo de los mismos, para así mantenerse y procurar la eficiencia máxima en los procesos productivos. Para ello, se hace necesario asegurar la disponibilidad y eficacia de los equipos. Es importante señalar, que los esquemas tradicionales de coordinación no son suficientes para garantizar la permanencia en el tiempo.

En este orden de ideas, el sector automotriz es uno de los que con mayor dureza ha sufrido las consecuencias de la crisis económica debido entre otros factores al control cambiario, por tal motivo la producción y venta de vehículos se encuentra

cada vez más contraída, generando el cierre de algunas empresas con la consecuente pérdida de empleos, tal como se describe en el informe de la Cámara Automotriz de Venezuela (CAVENEZ, 2017).

El mercado automotriz cerró el año con una venta total de 2.479 unidades entre automóviles, camionetas pick up, utilitarios deportivos y camiones, lo que refleja un descenso en la producción de 99%, convirtiéndose en el peor año para el ensamblaje de vehículos en el país. (p.5)

El Sector automotriz es un área de la economía con una larga data de producción, la cual va desde el ensamblado hasta los repuestos, es decir, desde la venta hasta la post-venta, pasando por los concesionarios, los fabricantes de autopartes, los mecánicos y en fin un amplio espectro de la economía.

En este contexto, se encuentra el concesionario Toyoguacara, C.A., dedicada a la comercialización y venta de vehículos, venta de repuestos, y también a la prestación de servicios de mantenimiento preventivo a los vehículos, la cual, ha visto disminuidas sus operaciones de ventas, lo que ha ocasionado como consecuencia, el no cumplimiento de sus metas y objetivos, por otra parte, carece de un proyecto efectivo de gestión, al igual que desconoce el rendimiento de sus unidades.

A partir del año 2014, han venido disminuyendo la venta de unidades vehiculares de la comercializadora Toyoguacara, C.A., las ventas de repuestos y partes componentes también vienen presentando el mismo comportamiento, ahora en cuanto al servicio de mantenimiento preventivo se mantiene en una etapa de estancamiento, muy inferior a lo deseado, esta situación refleja que la empresa no está cumpliendo con el cometido de ventas de vehículos y prestación de servicios.

En este mismo sentido, las ventas de vehículos, así como, las actividades de prestación de servicios y venta de repuestos no se ha logrado consolidar, puesto que, siempre se presentan situaciones que no se previeron con anterioridad, es decir, no ha logrado mantenerse estable por algunas causas, una de ellas es que desconocen ampliamente el mercado que puede abordar quedándose solamente con la cartera de cliente que poseen desde que comenzó sus operaciones, los reportes de los últimos cinco años de operaciones muestran el descenso de las ventas en todas los

departamentos, tal como se describe en el cuadro 1.

En el cuadro 1, se visualiza el comportamiento de las ventas de vehículos; en el mismo, es notorio que en los años 2016, 2017 y 2018 no se realizó ninguna venta; por otra parte, las ventas de repuestos crecen a un ritmo muy por debajo de lo esperado. Así mismo, en cuanto al servicio de mantenimiento mantiene un lento crecimiento, pero muy inferior a lo deseado, esta situación anterior refleja que la empresa no está cumpliendo con su misión, es por ello, que existe la necesidad de un modelo de negocio que ayude al procesamiento de la información para la toma de decisiones, información actualizada de sus clientes y conocer su capacidad instalada requerida para satisfacer la demanda de servicios.

### **Cuadro 1**

#### **Relación de ventas y servicios desde el año 2014 hasta el 2018**

<b>Año</b>	<b>Venta de Vehículos (Bs.)</b>	<b>Venta de Repuestos (Bs.)</b>	<b>Servicios de Mantenimiento (Bs.)</b>
2014	606,18	109,97	142,21
2015	1.462,52	196,32	319,97
2016	0,00	687,72	1.164,01
2017	0,00	4.685,82	4.914,23
2018	0,00	224.348,05	1.315.338,79

*Nota.* Información suministrada por Toyoguacara, C.A.

De modo que todas las situaciones descritas, provocan la necesidad de realizar un estudio que permita conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Toyoguacara C.A., con el fin de determinar si la empresa cumple con los objetivos de la organización, que es cubrir las metas en venta y servicios de repuestos de vehículos Toyota. Todo esto, apoyado en un estudio de la situación actual, con la finalidad de definir la selección de un modelo de negocios que se ajuste a sus objetivos; por ello, se formula la siguiente interrogante: ¿la comercializadora Toyoguacara, C.A., logrará mediante un plan de mejoras, recuperar las ventas de vehículos y servicios en los momentos actuales?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Proponer un plan de mejoras comercializadoras dirigido a la empresa de vehículos Toyoguacara, C.A., para incrementar las ventas y servicios de vehículos.

### ***Objetivos Específicos***

1) Diagnosticar la situación actual de la empresa identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permitan obtener las estrategias de mejoras en la prestación de servicios y ventas.

2) Establecer la factibilidad económica, técnica y operativa de la implementación de un plan de mejoras en la comercializadora.

3) Diseñar el plan de mejoras comercializadoras con estrategias que permitan a la empresa consolidarse e incrementar las ventas y servicios de vehículos Toyota.

## **Justificación de la Investigación**

Los planes de mejoras consolidan las acciones derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación y de los hallazgos de entes de control, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la organización a partir de los objetivos definidos, ya que, debe redundar en una mejora de la calidad de los servicios ofrecidos por la entidad, así como en el nivel de satisfacción del cliente (interno y externo), por ser un conjunto de medidas de cambio que se toman en la organización para mejorar su rendimiento, las medidas deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias.

La presente investigación se justifica por cuanto, la empresa Toyoguacara, C.A., requiere la implementación de medidas que le ayuden a mejorar su proceso de ventas de vehículos, repuestos y por prestación de servicios de mantenimiento, para de esta manera

tratar de cumplir con la demanda y competir en condiciones difíciles en estos momentos de crisis que tiene el país. Para lograr esto, se deben estudiar los factores que afectan a la empresa en sus ventas, como es el manejo adecuado de los clientes, el uso de herramientas de mercadeo, puntos clave que se requieren para realizar un estudio a fin de conocer la rentabilidad de la empresa.

En resumen, si la empresa logra satisfacer e incrementar la demanda de sus servicios, se estaría cumpliendo los objetivos de capacidad de respuesta, niveles de competitividad y eficiencia, lo que redundará en mejores beneficios para la empresa, y mantenerse en el mercado, que es el resultado esperado de la investigación. Por otra parte, los trabajadores verán incrementados sus beneficios lo que se traducirá en una mejora sustancial del grupo familiar y personal.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

En este capítulo se contemplan todos los referentes teóricos que sustentan el desarrollo del estudio, en ese sentido, Hernández (2011) sostiene:

Que, darán a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos que permiten abordar el problema, el cometido que cumple, es el de situar nuestro problema dentro de un conjunto de conocimiento, lo más sólido posible, que permita orientar nuestra búsqueda y nos ofrezca una conceptualización de términos que utilizaremos. (p.55)

En otras palabras, el marco referencial le permite al investigador señalar las teorías que servirán de base para el desarrollo del trabajo de la investigación. Los principales puntos que se destacan son la reseña histórica del problema, seguido de las bases teóricas que soportan teóricamente la investigación y las categorías a estudiar.

#### **Antecedentes de la Investigación**

La conceptualización de los antecedentes de la investigación, según Monje (2011), “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p.63). A continuación, se presenta una síntesis de investigaciones relacionadas con la problemática objeto de estudio.

Vázquez (2016) elaboró una investigación denominada: *Propuesta de mejoras del proceso productivo en una empresa del sector químico bajo el enfoque de manufactura esbelta*, para optar al título de Magister en Ingeniería Industrial en la Universidad de Carabobo. El cual, tuvo como finalidad proponer mejoras en una empresa del sector químico bajo el enfoque de la Manufactura Esbelta a fin de reducir los desperdicios establecidos en esta filosofía: inventario, tiempos de espera, transporte, procesos innecesarios, defectos, movimientos innecesarios, sobre-

producción y sub-utilización del personal.

Para estructurar la investigación se empleó la metodología DMAIC, utilizando en cada una de las etapas herramientas de la Manufactura Esbelta, así como las 7 herramientas de la calidad. Para el desarrollo del trabajo fue seleccionada la línea de productos de tercera calidad que fabrica una empresa del sector químico de Valencia, Estado Carabobo, Venezuela, ya que representaba el volumen Pareto de fabricación y a su vez la línea con mayor porcentaje de lotes con requerimientos de ajustes fuera de fórmula para alcanzar las especificaciones de calidad.

Entre los resultados y conclusiones más importantes, se tiene que para reducir los desperdicios de la manufactura esbelta en la línea en estudio se requiere: a) Ajuste y estandarización de fórmulas; b) Redistribución de actividades y puestos de trabajos en proceso de liquidación de órdenes de trabajo; c) Estandarización y nivelación del flujo de la producción y d) Reubicación de zonas logísticas

Con la implementación de las propuesta de mejora se logró: a) Obtener un índice de lotes Buenos a la Primera Vez (BALPV-lotes sin necesidad de ajuste fuera de fórmula para alcanzar especificaciones de calidad) de 78% (meta 70%); b) Reducción de un 19% de tiempo de ciclo total del producto; c) Reducción en un 45% las esperas para realizar el flujo de una etapa productiva a otra y d) Reducción del 40% de distancia recorrida para entrega de suministros y de un 28% de la distancia recorrida para la entrega de producción al almacén de producto terminado. Este trabajo contribuye para el presente estudio, en cuanto a que detalla los beneficios de aplicar una de las herramientas de la mejora.

Hasing (2015) realizó una investigación titulada *Propuesta de un modelo de mejora continua de un sistema de gestión de calidad, basado en la Norma ISO 9001: 2008 en la empresa equipos y construcciones*, para optar al título de Magister en Sistemas de Gestión de Calidad en la Universidad Politécnica Salesiana de Guayaquil y tuvo como objetivo proponer un modelo de mejora continua basado en la norma ISO 9001: 2008 para incrementar la eficacia de los procesos del sistema de gestión de calidad de dicha empresa, con el fin de garantizar la satisfacción a sus clientes.

La investigación se compone de un estado de situación inicial, para la cual se

realizó una evaluación acorde a los requisitos de la norma y, posteriormente realizar un diagnóstico de sus procesos más relevantes con los respectivos indicadores para lograr las oportunidades de mejora. Los principales elementos que forman parte de este estudio se los determinó mediante una lluvia de ideas realizada al personal operativo y administrativo, dando como resultado los clientes (satisfacción, quejas y reclamos), el recurso humano (capacitación), la realización del producto (compras, equipos y herramientas) y la documentación (entrega de informes).

Para conocer lo referente a cada proceso que se ha estudiado se procedió a realizar las respectivas fichas de proceso en las que se da a conocer la misión, las actividades que forman los procesos, los responsables, las entradas y salidas, las interrelaciones, los recursos y registros. Con estas características se logra en alcanzar un mejor y mayor compromiso en el desarrollo de sus labores, asegurando la sostenibilidad en el Sistema de Gestión de Calidad. Esta investigación tiene como aporte la utilización de la herramienta de lluvia de ideas realizada con el personal operativo y administrativo de la empresa.

Bracho, Y. (2013). Desarrolló un estudio titulado *Estrategias promocionales para la captación de clientes en el área de repuestos y servicios del sector automotriz en el municipio Maracaibo*, para optar por el Título de Magister en administración de Empresas en la Universidad Rafael Urdaneta. Su propósito consistió en formular estrategias promocionales para la captación de clientes en el área de repuestos y servicios del sector automotriz, en el municipio Maracaibo.

Se consideró una investigación de tipo descriptiva, evaluativa, de campo, bajo un diseño no experimental, transeccional. La población quedó conformada por 20 sujetos pertenecientes a las gerencias de los concesionarios de la marca Chevrolet en Maracaibo estado Zulia. La recolección de información fue por medio de un cuestionario conformado por un total de 38 ítems con diversas alternativas de respuestas, validado por 5 expertos y la confiabilidad a través de la fórmula de la estabilidad arrojando un  $r_{tt} = 0,81$  para estrategias promocionales y un  $r_{tt} = 0,83$  para la variable captación siendo confiable para su aplicación. Para el análisis de los resultados se hizo necesaria la utilización de la frecuencia relativa.

Como conclusión se indica que los clientes tienen una edad comprendida entre 31 a 50 años, de sexo masculino, con un grado de instrucción TSU y Universitario, nivel de ingresos entre 5.001 a 10.000 Bs., su ocupación es ejecutivos y comerciantes, residentes en la zona norte del municipio Maracaibo, son personas amantes de visitar familiares y centros comerciales y tienen una actitud favorable hacia el servicio que les ofrecen.

De modo que este trabajo, contribuye con el presente estudio por cuanto indica la necesidad de realizar un estudio de mercado para conocer la demanda insatisfecha con la finalidad de plantear las posibles estrategias de comercialización de la empresa, al igual que tipos de indicadores financieros para determinar si la empresa es rentable.

Rojas (2014) elaboró un estudio denominado; *Propuesta de un sistema de gestión para optimizar la calidad y productividad en la empresa construcciones Cesanca, C.A.* orientado a los sistemas de información gerencial, para optar al título de Magister en Gerencia de las Construcciones, en la Universidad de Carabobo, este estudio propone un sistema de gestión basado en los 8 principios de la calidad para optimizar la calidad y productividad en la empresa Construcciones Cesanca, C.A. orientado a los sistemas de información gerencial, teniendo como referencia la norma ISO 9001:2015, con el objetivo de mejorar el comportamiento organizacional de la misma, además de gestionar los riesgos.

El diseño de la investigación es de campo, bajo la modalidad de proyecto factible apoyado en un tipo de investigación proyectiva, para garantizar una orientación adecuada a través de los recursos, presentando una propuesta gerencial que dé solución al problema que existe en la empresa. Se utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista y la encuesta, proporcionando una descripción del comportamiento real de Construcciones Cesanca, C.A.,

Se propuso un sistema de gestión que abarca 6 fases para su implementación: Fase 1 que se refiere al compromiso de la Coordinación del Sistema de Gestión; la Fase 2 que implica el diagnóstico de la situación actual, la fase 3 se trata del Plan de mejoras tomando en cuenta la factibilidad. Una cuarta fase en donde se define el Sistema de gestión de calidad a implementar que comprende: la identificación de procesos, planificación, organización de cargos, toma de decisiones y la evaluación

financiera, luego se expresa la fase 5 que se refiere a la formación del personal con respecto a la gestión de calidad y finalmente se incluye una fase de seguimiento y mejora continua de todo el Sistema.

El aporte de esta investigación consiste en la aplicación de la mejora a través de la utilización de la Norma ISO 9001: 2015.

### **Bases Teóricas**

Según Bavaresco (2006), las bases teóricas son “teorías que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento objeto de estudio” (p.17), es decir, cada problema posee algún referente teórico, lo que indica, que el investigador no puede hacer abstracción del conocimiento, salvo que sus estudios se soporten en investigaciones puras o bien exploratorias.

Para el desarrollo de éste es necesario conocer ciertos conceptos, características, principios y enfoques que se deben aplicar en la investigación, para así, poder tener dominio conceptual sobre las funciones de una mejora de proceso, como también de su naturaleza. En este sentido, a continuación, se explican los basamentos teóricos relacionados con el estudio, a fin de proporcionar solidez conceptual al desarrollo del presente trabajo de investigación.

### ***Mejora Continua***

Para López (2007), el Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. Al respecto expone que la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca.

También, Harrington (1998) lo define como la búsqueda de la excelencia mediante un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la

empresa a todos los niveles. Así mismo, expone que el proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que permitirán ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

### *Importancia del Mejoramiento Continuo*

Según establece Abell (1994), La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo logra ser más productivos y competitivos en el mercado al que pertenece la organización. Por otra parte, las instituciones (empresariales o no) deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que, si existe algún inconveniente pueda mejorarse y corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

### *Procesos de Mejora*

Los procesos de mejora continua de las organizaciones son todos los cambios paulatinos en los procesos productivos, que permiten mejorar los indicadores de rendimiento de la empresa. La Junta de Andalucía (2009), ampliando la definición señala que la mejora continua consiste en una evaluación permanente de todos los aspectos que conforman el proceso productivo, aplicando el Ciclo de Shewart (Plan, Do, Check, Act), que traducido al español significa el diseño, la ejecución, las medidas de control y el ajuste.

Es pertinente señalar que esta filosofía, surge en el ámbito empresarial a partir de la década de los cincuenta, cuando Deming empleó el Ciclo Shewart, como herramientas en los procesos de capacitación de la alta dirección de las empresas japonesas. De allí hasta la fecha, este ciclo ha recorrido el mundo como símbolo de la Mejora Continua (García, Quispe y Ráez, 2003).

Cabe apuntar que, dentro de esta filosofía, pueden distinguirse dos tipos de mejoras de los procesos, las continuas o Kaizen y las cuánticas o Kaikuka. De ellas, las mejoras continuas son las que se producen en el día a día del trabajo de los empleados, mediante la adopción de una filosofía de mejora continua. (Chafir, 2009)

### *Desarrollo de los Procesos de Mejora Continua*

Los procesos de mejora continua se fundamentan en los conceptos básicos del Ciclo de Shewart y, por ende, la metodología implica estudiar la situación actual del proceso productivo, proponer las sugerencias de mejora; probar las propuestas seleccionadas y evaluar de manera formal la implantación del plan de mejoras.

Es preciso señalar que este plan de mejoras, debe incluir todos los elementos y factores involucrados en el proceso de mejora. Por ello, en la fase de planificación es preciso dejar explícito, quien será el responsable de llevar a cabo la mejora; las acciones que se deben desarrollar, el espacio temporal en el que se llevará a cabo y los recursos necesarios para concretarlo.

De modo que, para realizar una adecuada planificación, es preciso analizar los siguientes elementos: (a) estilo de dirección, estrategia y políticas en el área de producción; (b) sistema productivo; (c) diseño del producto; (d) gestión de la calidad; (e) organización de la producción y gestión de stocks; (f) previsión, planificación y control de la producción; (g) gestión de compras; (h) productividad; (i) inversión, mantenimiento y gestión del equipo productivo y (j) gestión de los recursos humanos y producción. (Kabboul, 1994)

La fase de ejecución consiste en aplicar el plan de mejoramiento diseñado, monitoreando los resultados en cada paso. De modo que, es preciso valorar la eficiencia del proceso y su efectividad, no sólo desde el punto de vista de la calidad científica técnica, sino también de la percibida por los usuarios. (Chafir, 2009)

Por su parte, la fase de evaluación se centra en identificar y analizar las causas de los errores y desviaciones en los resultados, interrelacionando los flujos de salida del proceso con las expectativas previas de los usuarios. Y, la fase de actuación

consiste en intervenir en el proceso para solucionar los problemas de calidad detectados en la fase anterior. (Chafir, 2009)

Es preciso destacar que, para llevar a cabo el análisis de los datos en los procesos de mejora, se cuentan en la actualidad con una serie de herramientas, entre las que destacan el Diagrama Causa Efecto y los Cinco Por Qué; mientras que para los procesos de decisión del tratamiento de los datos se aplica el Diagrama de Pareto.

Las ventajas del uso del Diagrama de Pareto (Chafir, 2009) contemplan:

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales, consiguen mejoras a largo plazo y resultados visibles.
2. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia la reducción de los costos como resultado de un consumo menor de materiales.
3. Incrementa la productividad y dirige la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
4. Contribuye a la adaptación de los procesos o los avances tecnológicos.
5. Permite eliminar procesos repetitivos.

También se contemplan las siguientes desventajas (Chafir, 2009):

1. Cuando la mejora se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la organización.
2. Requiere de un cambio en toda la organización ya que para obtener el éxito es necesario la participación de todos los integrantes de la organización a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes en las pequeñas y medianas empresas son conservadores el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.
4. Se realizan inversiones importantes.

Por otra parte, la industria automotriz en el desarrollo de metodologías de calidad y mejora continua, comenzó a permearse sostenidamente en el desarrollo empresarial, a partir de la posguerra en los inicios de la segunda mitad del Siglo XX, fue la búsqueda de mejores maneras de realizar las actividades y procesos que se utilizan en la cotidiana elaboración de bienes y servicios, y es Japón uno de los países pioneros en cuanto a la creación, implantación, documentación y difusión de los

logros alcanzados acerca de estos nuevos modelos que en general se identifican como filosofías de mejora continua.

Así es como la industria automotriz -sector industrial- que les ha permitido a los nipones ganar participación del mercado mundial en los últimos 40 años, donde mayor generación de filosofías se aportó, liderada por el Sistema de Producción Toyota (TPS). (Likert y Meyer, 2006)

Los japoneses sostienen que las innovaciones y mejoras nunca terminan, por lo tanto, las empresas deberán esforzarse por permanecer en un constante aprendizaje que les permita mantener su liderazgo en la competitividad global. En este contexto, una metodología ampliamente divulgada, sencilla y económica de implantar como 5S's. Según Osada (1991) y Ho (1999), representa el primer paso con el que tendrán que iniciar las empresas de la cadena automotriz o de cualquier otra industria que deseen comenzar algún proceso de mejora en sus operaciones.

De la misma forma, una filosofía difundida desde mediados del siglo pasado en lo referente a calidad es Total Quality Management o TQM, filosofía administrativa integral, que busca la mejora continua de la calidad y los procesos para lograr la satisfacción del cliente. (Karuppusami y Gandhinathan, 2006)

Encaminada a conseguir resultados favorables en el corto y largo plazo y donde la participación y compromiso de la alta administración, el empowerment de los empleados, la práctica de metodologías y herramientas de calidad, serán importantes promotores de la mejora de los resultados en la organización. (Kyoon, 2006)

Asimismo, Total Quality Management (TQM) surge en Japón después de concluida la Segunda Guerra Mundial, a principios de los 50's, con Deming y Juran como pilares de su desarrollo (Cantú, 2006). Siendo la industria automotriz una de las pioneras en cuanto a generación e implantación de técnicas y herramientas aplicadas a sus operaciones: "el conocimiento no sirve de nada si no se pone en práctica en la operación diaria" Imai (citado por; Paz, R., González, D., 2012, p.11).

Observando los resultados en Japón, posteriormente las empresas occidentales adoptaron a partir de los 80's algunos de estos modelos. Históricamente, son las armadoras automotrices, desde Ford con su línea de ensamble hasta Toyota con su

Sistema de Producción Toyota TPS o Lean Manufacturing; nombre acuñado por Womack y Jones (2004), investigadores del MIT de EEUU. Quienes ha venido marcando la pauta en cuanto al desarrollo de nuevos enfoques, diferentes prácticas y filosofías de mejora que apoyan a la empresa al desarrollo e implantación de sistemas que incrementen su productividad.

### ***Comercialización***

Pastrana y López (2013) definen la comercialización como “una función organizativa y un conjunto de procesos dirigidos a crear, comunicar y entregar oferta de valor a los clientes” (p.14), es decir, la comercialización es una función de las organizaciones empresariales a través del cual se ofrece un producto, servicio, o bien a la comunidad la cual será llamada cliente, el cual cubre sus necesidades.

También se puede decir que es una estrategia corporativa que emplean las empresas para llevar sus productos al mercado y mantenerse en la competitividad bien sea a nivel nacional o internacional, la comercialización tiene inmersa una serie de factores que contribuyen a que esta se desarrolle de manera efectiva y que se cubran las necesidades tanto de los clientes como de las empresas que se encargan de comercializar el producto.

Ésta también trata de descubrir las necesidades del mercado e interpretarlas, de esta manera puede crear productos y servicios capaces de satisfacerlas en el marco de los objetivos de la empresa, de la misma manera la comercialización busca comunicar, es por esto que se considera a la publicidad parte del mismo, siendo ésta una de las herramientas empleada por las organizaciones empresariales que tiene como función dar a conocer los productos y difundir una imagen positiva que los diferencia de la competencia, de esta manera los clientes los pueden identificar y conocer sus atributos, con el fin de ser aceptados y si es posible persuadir al cliente para comprarlos.

Para que exista una buena comercialización las empresas deben contar con los departamentos idóneos, para tal fin como lo son el departamento de comunicación, que se encargará de llevar a los clientes la información pertinente de los productos

que ésta ofrece al público en general.

El departamento de recepción, el cual está encargado de recibir todas y cada una de las solicitudes de los clientes en función de los productos, el área de facturación el cual encarga de la factura y venta de los productos que la empresa oferta al mercado, el área de cobranza el cual se encarga de cobrar los diferentes costos de los productos, bienes o servicios, el área de despacho que se encarga de despachar los diferentes pedidos que sean realizados a las empresas, como se puede notar cada una de las diferentes áreas deben tener un capital humano el cual se encargará de atender al público en general que no es más que los clientes.(Chafir, 2009)

Por otra parte, las organizaciones empresariales deben tener un personal humano, calificado y preparado para la atención con el público en general, cortés y amable que ayude a los clientes a tener una satisfacción a la hora de adquirir un producto, bien o servicio.

### *Servicio*

Los servicios son las diferentes actividades realizadas por una empresa para ofrecer a sus clientes un bien el cual puede ser tangible o intangible. Para Ríos (2017):

Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes. (p.12)

En tal sentido, es importante señalar que los servicios se diferencian de los bienes y, por ello, presentan características fundamentales entre las que se encuentran (Ríos, 2017):

1. Intangibilidad: Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados.

2. Inseparabilidad: Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables.

3. Heterogeneidad: significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuándo y dónde, debido al factor humano; el cual participa en la producción y entrega.

4. Carácter perecedero: Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario.

Por tanto, el servicio es uno de los puntos más importantes de las organizaciones empresariales, por lo que en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios.

### *Calidad de Servicio*

La calidad en el servicio significa satisfacer al cliente, de conformidad con los requerimientos de cada uno, de sus exigencias, así como las distintas necesidades que tienen. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que preste la organización empresarial. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances. (Ríos, 2017)

Por lo que la mejor estrategia, para conseguir la lealtad de los clientes, se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija la intervención para rebasar sus expectativas.

En ese sentido, las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes, pues, esta dependerá en gran parte de las actitudes de todo el personal que labora en la organización o empresa. Por lo que el servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de

un problema o en la satisfacción de una necesidad, por lo que el personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

### *Cliente*

Sin lugar a duda el cliente es el factor principal de todo negocio, es por ello, que las organizaciones le deben prestar mucha atención ya que el éxito de una empresa radica en la demanda de sus clientes; siendo ellos los verdaderos protagonistas del desarrollo de la organización, por tanto, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago.

Quien compra es el comprador y quien consume es el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona. Según la American Marketing Association (AMA, 2014), “el cliente es el comprador potencial o real de los productos o servicios” (p.21). Según TheCharteredInstitute of Marketing (CIM, (2017), “el cliente es una persona que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el consumidor final)” (p.3); por su parte, Karl (2010) presenta siete principios para definir al cliente los cuales son:

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- Un cliente no depende de la empresa, la empresa dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción en el trabajo, es un objetivo.
- Un cliente hace un favor cuando llega a la empresa, la empresa no le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
- Un cliente es una parte esencial de los negocios; no es ningún extraño.
- Un cliente no es sólo dinero en la registradora, es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Un cliente merece la atención más comedida que se le pueda dar, pues, es el alma de todo negocio. (p.34)

Por lo que es importante señalar que el cliente es la parte más importante en la comercialización, pues, es éste el motor que ayuda a que existe el intercambio entre el producto que genera la empresa y el costo monetario del mismo, ya que para que se dé

una buena comercialización debe existir un intercambio entre el producto y el dinero, es por ello que hay que prestarle una debida atención a los clientes, ello con la finalidad de conocer en primer lugar sus necesidades y que es lo que este quiere adquirir y en segundo lugar satisfacer dichas necesidades.

### *Satisfacción al Cliente*

Para Karl (2010), la satisfacción al cliente “es el valor o juicio que las personas dan a un producto o servicio en sí, además proporciona un nivel placentero y de emociones con respecto al consumo que responde a sus necesidades y expectativas” (p.45), es decir, la satisfacción del cliente no es más que el agrado que éste siente en el momento de adquirir un producto, bien o servicio y ve cubiertas sus necesidades y expectativas, para lo cual se encuentra los siguientes elementos:

1. Rendimiento Percibido: Es el resultado que el cliente percibe al momento de la entrega del servicio, y éste se determina desde el punto de vista del cliente al igual que sus resultados aunque no siempre estos se ajustan a la realidad debido a que son las percepciones que el cliente tiene y éste depende del estado de ánimo del cliente y de sus opiniones.

2. Expectativas: Se traduce a lo que el cliente espera (valor agregado) de un producto o servicio. Esta se basa en las experiencias que los clientes hayan tenido, en la opinión de familiares, conocidos, promesas y garantías que ofrece la empresa, beneficios que poseen el producto y el servicio. Las empresas deben tener mucho cuidado en este aspecto ya que si estas son bajas no atraerán suficientes clientes, pero si ocurre lo contrario son altas y la expectativa es baja los clientes se sentirán decepcionados.

### *Importancia de Satisfacer al Cliente*

La American Marketing Association (AMA, 2014) determinó que: “un cliente satisfecho comenta como promedio su buena experiencia a otras 3 (tres) personas, en tanto que uno insatisfecho lo hace con 8 (ocho)” (p.27) y una persona insatisfecha comunica su

insatisfacción a 11 personas. Por lo que es sumamente importante que los clientes queden satisfechos a la hora de realizar la adquisición de cualquier producto, bien o servicio, y el toque profesional de las personas encargadas de vender viene dado por el grado de conocimiento que muestre éste sobre el producto que el cliente solicita. Con todos estos detalles el cliente se sentirá satisfecho y, a su vez, la empresa podrá fidelizarlo.

Karl (2010) señala que la atención al cliente “es el nexo de unión de tres conceptos: Servicio al cliente, satisfacción del cliente, y calidad en el servicio. Mediante el esmerado trato en la prestación del servicio, el cuidado de los detalles, la disposición de servicio que manifiestan los empleados, el cumplimiento de servicios” (p.47), lo que quiere decir que es importante la forma de cómo se trata al cliente, pues éste marcará una relación de afinidad entre el cliente y el vendedor que de acuerdo a como se dé la comercialización será positiva o negativa, en tal sentido es importante que se tengan en cuenta una serie de factores que intervienen durante dicho proceso, para el mismo autor, éstas podrían ser:

***1. La comunicación verbal:*** que utiliza palabras habladas o escritas para transmitir el mensaje, ésta debe ser coherente con la “vía oral” y debe cuidar los siguientes aspectos.

1. La calidad de la voz: la voz chillona denota ordinariéz; la quebradiza, tristeza; la serena equilibrio, seguridad y comprensión; la fuerte, autoridad.

2. El volumen o intensidad de la voz: nunca se hablará en voz demasiado alta; al gritar se producen sonidos muy desagradables, cuando la intensidad de la voz disminuye, el ambiente se hace confidencial e íntimo. Conviene cambiar sutilmente de intensidad de voz, de acuerdo con lo que se dice, para animar al interlocutor.

3. El acento: hade utilizarse para pronunciar con claridad, así como también el tono y la entonación. No es conveniente mantener el mismo tono en la conversación, cada momento requiere cierta entonación predominante.

4. La dicción, pronunciación y fluidez: determina la forma de hablar. Hay que vocalizar correctamente, articular y acentuar bien los sonidos, y evitar tics y muletillas en las frases, así como palabras de relleno (bueno, pues).

5. La velocidad en la pronunciación: una velocidad moderada ahorra repetición y evita falsas interpretaciones.

6. El tiempo de habla: no ha de ser escaso ni descompensado, tanto para el cliente, como para el profesional, debe repartirse al 50%. Es muy importante dejar al cliente que se exprese sin agobiarle. Esto ayudará a detectar sus necesidades.

7. El uso del lenguaje: no es conveniente utilizar tecnicismos o vulgarismos con el cliente. Utilizando el lenguaje correctamente, se ha de adaptar a su vocabulario y colocarse a su nivel, sin superioridad ni demagogia.

8. Saber escuchar: escuchar no consiste simplemente en callarse y oír. Una escucha eficaz es un medio para establecer el clima de confianza entre el cliente y el profesional, pues indica una actitud receptiva que el cliente agradecerá.

**II. Comunicación no verbal:** este tipo de comunicación llamado *lenguaje corporal*, se produce en situación cara a cara, ya que no nos comunicaremos solamente por palabras, sino que los gestos forman parte de nuestra comunicación, expresando emociones y sentimientos. Ambas formas de comunicación van inseparables y se utilizan simultáneamente e influyen notablemente en la impresión que podemos dar a otras personas.

**III. La Atención Telefónica:** el teléfono se ha convertido en el canal de comunicación imprescindible para cualquier empresa incluso algunas de ellas basan la mayor parte de su negocio en él, independientemente del papel que juegue en el negocio, a través del teléfono y más concretamente, de un adecuado uso y gestión, se transmite multitud de valores de la empresa (imagen, eficacia, compromiso). Su uso generalizado está determinado por los múltiples beneficios que reportan: como la versatilidad, la cobertura geográfica, la flexibilidad, la rapidez, la eficiencia, la comodidad, así como la inmediatez.

**IV. El trato:** éste debe ser amable, cortés y presto a recibir sugerencias por parte de los clientes, para así mejorar lo mejorable y mantener lo que se debe mantener.

### ***Mantenimiento***

Mantenimiento es un trabajo que se realiza para reparar un equipo mediante un conjunto de actividades con el fin de corregir y prevenir las fallas para que éstos

continúen realizando o prestando el servicio para el cual fueron diseñados desde su creación, esto lo realiza un grupo de personas que tiene la capacidad de realizar dicho trabajo de reparación. Así mismo, Gómez (1998) sostiene: “mantenimiento es mantener el correcto estado funcional de los equipos e instalaciones” (p.25). Bona (1999) indica que:

El mantenimiento lo que hay que hacer para que las cosas funcionen correctamente o, en su defecto, para que las averías duren lo menos posible. Siendo así las acciones que se realizan con el fin de preservar un artículo o restaurarlo para que este pueda seguir realizando la función para el cual fue construido. (p.45)

Existen dos tipos de mantenimiento: el Preventivo, que como su mismo nombre lo indica sirve para prevenir las averías dándole revisiones constantes al funcionamiento de los equipos antes de que se produzca una avería por deterioro. Pretende disminuir o evitar en cierta medida la reparación mediante una rutina de inspecciones periódicas y la renovación de los elementos deteriorados. (Bona,1999)

El otro tipo de mantenimiento es el correctivo el cual corrige las averías o defectos que tienen los equipos reparándolos para que vuelvan a su funcionamiento normal. Este tipo de mantenimiento solo se interviene en los equipos cuando el fallo ya se ha producido. Consiste en las acciones necesarias para dejar la instalación en el estado en que se encontraba antes de la avería.(Bona,1999)

### **Matriz DAFO O FODA**

La matriz de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Lozada (2012) argumenta que “es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa” (p.40). El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, 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. La matriz de análisis FODA

permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan el mercado meta, y las fortalezas y debilidades que muestra la empresa.

### ***Análisis Externo***

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para la empresa, por ejemplo, los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz FODA divide el análisis externo en oportunidades y en amenazas (Lozada, 2012):

- **Oportunidades:** representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades se pueden responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con la empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en su mercado?

- **Amenazas:** pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a su cuota de mercado. Si se identifica una amenaza con suficiente antelación podría evitarse o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de una organización, se puede responder a preguntas como: ¿qué obstáculos se pueden encontrar?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen los competidores?

### ***Análisis Interno***

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis FODA trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa (Lozada, 2012):

- **Fortalezas:** Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la

empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas se pueden responder a preguntas como: ¿qué ventajas se tienen respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste se tienen disponibles?, ¿cuáles son sus puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?

• **Debilidades:** Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa se pueden responder a preguntas como: ¿qué perciben los clientes como debilidades?, ¿en qué se puede mejorar?, ¿qué evita que compren en la empresa?

### *Matriz EFE*

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos(David, 2013):

1) Hacer una lista de factores críticos para el éxito identificados en el proceso de análisis externo de la empresa.

2) Asignar un peso relativo a cada factor 0.0 no es importante 1.0 muy importante, la suma de todos debe dar 1.0.

3) Asignar calificación de 1 a 4 donde 4 significa que las estrategias presentes de la empresa son muy efectivas para responder y 1 las estrategias de la empresa no nos efectivas para responder a cada factor.

4) Multiplicar cada peso del factor por su calificación.

5) Sumar las calificaciones ponderadas para determinar el peso ponderado de la organización, tal como se muestra en el Cuadro 2.

## Cuadro 2

### Diseño de la Matriz EFE

Lista de factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Tratado de libre comercio Colombia – Canadá.	0,08	3	0,24
Los valores de capital saludables.	0,06	2	0,12
Ingreso disponible está creciendo 3% al año.	0,11	1	0,11
Los consumidores están más dispuestos a pagar por envases biodegradables.	0,14	4	0,56
El software nuevo puede acortar el ciclo de vida del producto.	0,09	4	0,36
<b>Amenazas</b>			
Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos colombianos.	0,10	2	0,20
La comunidad europea ha impuesto tarifas nuevas.	0,12	4	0,48
La República de Venezuela no es políticamente estable. El apoyo estatal para las empresas está disminuyendo.	0,17	3	0,51
<b>Total</b>		<b>1,00</b>	<b>2,84</b>

*Nota.* Tomado de David (2013)

### *Matriz EFI*

Es un instrumento utilizado para formular estrategias que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. La elaboración de una Matriz EFI consta de cinco pasos(David, 2013):

1) Hacer una lista de factores críticos para el éxito identificados en el proceso de análisis interno de la empresa.

2) Asignar un peso entre 0.0 no es importante 1.0 absolutamente importante, la suma de todos debe dar 1.0, El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.

3) Asignar calificación de 1 a 4 donde 1 (debilidad mayor) 2 (debilidad menor) 3 (fortaleza menor) 4 (Fortaleza mayor).

4) Multiplicar cada peso del factor por su calificación y sume las calificaciones ponderadas para determinar el peso ponderado de la organización, tal como se muestra en el Cuadro 3.

### Cuadro 3

#### Diseño de la Matriz EFI

Lista de factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>Fuerzas</b>			
Razón presente que subió a 2.52	0,06	4	0,24
Margen de utilidad subió a 6.94	0,16	4	0,64
La moral de los empleados es alta	0,18	4	0,72
Sistema nuevo de informática	0,08	3	0,24
La participación del mercado ha subido a 24%	0,12	3	0,36
<b>Debilidades</b>			
Demandas legales sin resolver	0,05	2	0,10
Capacidad de la planta ha bajado a 74%	0,15	2	0,30
Falta de sistema para la administración estratégica	0,06	1	0,08
El gasto para I y D ha subido el 31%	0,08	1	0,08
Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces	0,06	1	0,06
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,80</b>

*Nota.* Tomado de David (2013)

#### Bases Legales

Las bases legales según Monje (2011) “no son más que las leyes que sustentan de forma legal el desarrollo del proyecto” (p.82). Es decir, son leyes, reglamentos y/o normas necesarias en algunas investigaciones cuyo tema así lo amerite. Por lo tanto, las bases legales que sustentan esta investigación se menciona la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000)

Artículo 117. Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen; a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

Es decir, las empresas prestadoras de servicios y venta de bienes están en la obligación de ofrecer información veraz de lo que venden y los consumidores tienen la libertad de elegir según sus preferencias.

### **Definición de Términos Básicos**

Consiste en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema formulado. Según Tamayo y Tamayo (2007), la definición de términos básicos: “es la aclaración del sentido en que se utilizan las palabras o conceptos empleados en la identificación y formulación del problema” (p. 78).

**Competencia:** Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

**Depreciación:** Disminución del valor o precio de algo, ya con relación al que antes tenía, y comparándolo con otras cosas de su clase.

**Financiación:** es la acción y efecto de financiar, aportar dinero para una empresa o proyecto, sufragar los gastos de una obra o actividad.

**Logística:** Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, especialmente de distribución.

**Proveedor:** Dicho de una persona o de una empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, entre otros.

**Publicidad:** Divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, entre otros.

**Rentabilidad:** Relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho; cuando se trata del rendimiento financiero; se suele expresar en porcentajes.

**Segmentación de clientes:** segmentar clientes es una base de los tipos de clientes que adquieren bienes o servicios.

## Categorías del Estudio

Corral, Corral y Franco (2019) señalan que en la investigación tecnicista o tecnológica no se operacionalizan variables, porque su objetivo es elaborar una propuesta con miras a resolver un problema.

Sin embargo, como usualmente se hace un diagnóstico de campo o con datos cuantitativos documentales (en trabajos de grado y tesis), se hablará de Categorías del Estudio; referido a las variables del objetivo u objetivos específicos de diagnóstico. Es decir, las categorías a operacionalizar, serían las variables a considerar en este o estos objetivos planteados para el diagnóstico. (pp. 25-26)

Según Álvarez (2008), un sistema de variables consiste: “en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida” (p.59). Las variables son los elementos a medir, controlar y estudiar dentro del problema formulado, de allí que se requiera la posibilidad real y cierta de que se puedan cuantificar.

Con el propósito de sistematizar la recolección de información se elaboró una matriz de operacionalización del instrumento (Ruiz Bolívar, citado por Corral y otros, 2019). Se identificó una categoría o constructo: Prestación de servicios y ventas.(Cuadro 4)

### Cuadro 4

#### Matriz de operacionalización del instrumento

**Objetivo del instrumento:** Diagnosticar la situación actual de la empresa, utilizando la matriz DOFA, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permitan obtener las estrategias de mejoras en la prestación de servicios y ventas.

Constructo	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Prestación de servicios y ventas	Prestación del Servicio	Actitudes del personal	1-5
		Satisfacción del cliente	6-9
		- Rendimiento Percibido	10-12
		- Expectativa	13-18
	Ventas	- Proceso de compra	20-22
		- Comercialización	23-24

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010) definen la investigación como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (p.4). En tal sentido, las corrientes del pensamiento científico se han ido identificando, fundamentalmente en dos paradigmas o enfoques de la investigación: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. Para estos autores:

Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos por igual, y utilizan, en términos generales, fases de ejecución similares y relacionadas entre sí. (p.4)

Es decir, que la investigación supone la existencia de hechos como una realidad objetiva e independiente de las creencias individuales que pueda asumir cualquier persona cuando está en este proceso.

En este apartado, se establecieron los criterios metodológicos en los cuales se enmarcó el desarrollo del estudio planteado como, propuesta de mejora en el proceso de ventas de una empresa comercializadora de vehículos, además se incluyen la modalidad, el tipo y diseño de la investigación, así como, la población y la muestra, los métodos y las técnicas para la recolección de datos e información, validez y confiabilidad, procedimiento y técnica de análisis utilizados.

#### **Tipo y Diseño de Investigación**

El estudio emprendido se ubicó dentro de la investigación tecnológica, en la modalidad de proyecto factible; con base en un diagnóstico de tipo descriptivo con diseño de campo, no experimental transeccional. La investigación tecnológica pretende la búsqueda de soluciones a problemas sentidos (Corral y otros, 2019).

Por su carácter, el diagnóstico es de tipo descriptivo, ya que, de acuerdo a lo indicado por Hernández Sampieri y otros (2010), los estudios descriptivos buscan “especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar” (p.80). De igual forma, Hurtado de Barrera (2010) apunta que “las investigaciones descriptivas tienen como objetivo la caracterización precisa del evento bajo estudio” (p.109).

La investigación se situó dentro de la modalidad de proyecto Factible, pues el objetivo general de la investigación consistió en Proponer un plan de mejoras en la comercializadora de vehículos Toyoguacara, C.A., para incrementar las ventas y servicios. Al respecto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2011), explica que:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.21)

Por lo que un proyecto factible consiste en un conjunto de actividades vinculadas entre sí, cuya ejecución permitirá el logro de objetivos previamente definidos en atención a las necesidades que pueda tener una institución o grupo social en un momento determinado. Es decir, la finalidad del proyecto factible radica en el diseño de una propuesta de acción dirigida a resolver un problema o necesidad previamente detectada en el medio. En atención a la modalidad de investigación de Proyecto Factible, se tiene que existen cinco fases (UPEL, ob. cit.); entre ellas se destacan: Diagnóstico, Planificación, Factibilidad, Ejecución y Evaluación.

- Diagnóstico, esta fase proporciona información sobre las necesidades reales de las personas o cosas estudiadas.
- Planificación, donde se abordará la fundamentación teórica que respalda el

estudio y el diseño de los planes o programas en qué consiste la propuesta.

- Factibilidad, se asocia a la viabilidad del plan de acción, precisándose los aspectos legales, técnicos, institucionales y económicos para la operatividad de la propuesta.
- Ejecución, se realizará la implementación de los planes o programas elaborados en la propuesta.
- Evaluación, tanto del proceso de investigación como de los resultados logrados con la ejecución de la propuesta.

Específicamente en la investigación presente sólo se desarrollaron las tres primeras fases del Proyecto Factible, es decir el Diagnóstico, el Diseño de la propuesta y la factibilidad, la cual consistió en establecer la viabilidad de ejecución de la propuesta, según este criterio, para este estudio no se realiza la ejecución ni la implementación de los planes o programas elaborados ni tampoco se hará la evaluación de los resultados esperados.

En otro orden de ideas, el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación. El diseño de la investigación, según Balestrini (2006), consiste en:

Un plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente técnicas de recolección de datos a utilizar, análisis previos y objetivos... el diseño de una investigación intenta ofrecer de manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma. (p.131).

En este caso, en el diagnóstico se empleó un diseño de campo no experimental transeccional, es decir, no se manipulan variables y se recabó la información en una sola oportunidad. (Corral y otros, 2019; Hernández Sampieri y otros, 2010)

## **Población y Muestra**

Para el investigador es de vital importancia, definir cuales aspectos son los más importantes que deben ser estudiados en la investigación y por ello, se hace necesario

delimitar la población y la muestra requeridas en la investigación, tomando en consideración que estos términos guardan estrecha relación entre si y tienen como propósito generalizar los resultados.

Según Pérez (2006), la población “es el conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos objetos o elementos que se someten a estudio, pertenecen a la investigación y son la base fundamental para obtener la información” (p.62), y también Tamayo y Tamayo (2009) define la población “como la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de la población poseen características comunes, las cuales se estudian y dan origen a los datos de la investigación” (p.36).

De acuerdo a las definiciones anteriores se entiende por población todas aquellas personas u objetos involucradas en la totalidad de un problema y que tienen características comunes, que deben ser estudiadas para obtener de ellas la información requerida. Por lo tanto, la población para el presente estudio se muestra en el cuadro 5.

## **Cuadro 5**

### **Población objeto de estudio**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
Departamentos	5
Personas	22

**Nota.** Información suministrada por el concesionario Toyoguacara, C.A.

En cuanto a la muestra, Hernández Sampieri y otros (2010) establecen que “el interés se centra en qué o quiénes se seleccionan para el estudio; es decir, en los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio (las unidades de análisis), lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio” (p. 172). Por su parte, Palella y Martins (2010) opinan que la muestra, “no es más que la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible” (p.106).

La identificación de una muestra es primordial en una investigación, ya que la selección correcta de la misma puede determinar el curso completo del estudio, por tanto siempre debe estar justificada. Para la presente investigación y de acuerdo a la definición anterior se puede afirmar que será intencional. Para Hurtado de Barrera (2012), “se escoge en términos de criterios teóricos, lo que sugiere que ciertas unidades son las convenientes para acceder a la información que se requiere” (p. 154), tal como se muestra en el cuadro 6.

### **Cuadro 6**

#### **Muestra objeto de estudio**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
Departamentos	2
Personas	10

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información**

Hurtado de Barrera (2012) alega que “una vez definido el evento y sus indicios, así como las unidades de estudio, es necesario que el investigador seleccione las técnicas y los instrumentos mediante los cuales obtendrá la información necesaria para llevar a cabo la investigación”(p.161). En este mismo sentido, Corral, Y., Corral, I. y Franco, A. (2019) sostienen

En la recolección de datos (en investigaciones cuantitativas y cualitativas) es fundamental conocer las posibles técnicas a usar, con el propósito de escoger las más adecuadas al propósito del estudio. Éstas deben ser seleccionadas conforme al tipo y naturaleza del estudio a realizarse y de la procedencia de los datos a analizar. (p. 91)

Así mismo, Hurtado de Barrera (ob.cit.) opina que “las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir, el

cómo. Éstas pueden ser de revisión documental, observación, encuestas y técnicas socioeconómicas, entre otras“(p.161). Para esta misma autora, los instrumentos,

Representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información, es decir, el con qué. Los instrumentos, pueden estar ya elaborados e incluso normalizados, como es el caso de los test y algunas escalas. Sin embargo, si se trata de eventos poco estudiados, puede ser necesario que el investigador elabore sus propios instrumentos, y éstos pueden ser listas de cotejo, escalas o cuestionarios, entre otros. (Ibídem)

En función de alcanzar los objetivos definidos en el presente estudio y de acuerdo al descriptivo del diagnóstico, el investigador empleara la técnica de la observación, definida por; Corral y otros (2019, p.97) como:

La observación consiste en examinar sistemática y atentamente los diversos aspectos, manifestaciones y hechos de un fenómeno, evento o situación enfocados en un objetivo. Con el fin de indagar e identificar los rasgos que la caracterizan y su comportamiento dentro del contexto o medio en donde se desenvuelven o desarrolla el mismo.

Y como instrumento una escala de estimación (Ver Anexo A), que consiste en una serie de categorías o actitudes ante cada una de las cuales, el investigador debe indicar el grado en que se encuentra presente determinada característica, además permite tildar el grado o la medida en que se manifiesta al ser observada. Puede adoptar diferentes formas: escala continua (numérica) y escala discreta (categorías cuya distancia no es matemática, sino aproximada, por ejemplo: siempre; la mayoría de las veces, algunas veces y nunca), en tal sentido, Palella y Martins (2010, p.152) expresan que “las actitudes medidas por escala se interpretan en términos analíticos, no como hechos sino como síntomas”.

## **Validez y Confiabilidad**

Corral y otros (2019, p. 92), plantean que:

En investigaciones enmarcadas en el paradigma cuantitativo no deben emplearse procedimientos que, aun cuando cuenten con altas garantías científicas, carezcan de referentes claros con respecto a la realidad estudiada y, si es preciso construir instrumentos específicos para el estudio, se realizará la validación de los mismos y, en instrumentos que así lo ameriten (como: cuestionarios, pruebas, escalas, historias clínicas, listas de cotejo, entre otros), un estudio piloto para estimar su confiabilidad.

Por otra parte, Palella y Martins (2010) alegan que “la validez se define como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir. Existen varios métodos para garantizar su evidencia” (p.160). Para estos mismos autores, la validez puede ser de contenido, de criterio, de constructo, interna y externa. Así mismo, Corral y otros (ob. cit.) indican que en trabajos de investigación académica, regularmente sólo se establece la validez de contenido del instrumento a utilizar. Por lo tanto, para esta investigación, se le hará al instrumento validez de contenido.

En este mismo orden, Hernández Sampieri y otros (2010), definen la confiabilidad de un instrumento, “como el grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p.200).

## **Técnicas de Análisis de Datos**

Cubillos (2010) sostiene que “en lo referente al análisis, en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso” (p.68). En cuanto al análisis, se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis) o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que

revelan los datos recogidos. Por otra parte, Hurtado de Barrera (2012) plantea que

Obtenidos los datos será necesario analizarlos a fin de descubrir su significado en términos de los objetivos planteados al principio de la investigación; en este punto de la metodología el investigador debe especificar qué tipo de análisis utilizará. Algunas investigaciones admiten análisis estadísticos, otras requieren de análisis de contenido o análisis semiológico. Ésta decisión depende del tipo de datos obtenido. (p.170)

Es decir, en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidas los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. De acuerdo con lo planteado anteriormente, la investigadora empleará la matriz FODA cruzada y la Técnica de la discusión con la finalidad de obtener las estrategias de mejora.

### **Procedimiento**

La presente investigación fue desarrollada en fases, representadas por los objetivos específicos a ejecutar, tal como lo plantean Rodríguez y Pineda (2012), al definirlo como; “una serie de actividades cuya secuencia determina el orden en el cual será desarrollado el trabajo de investigación. Dichas actividades deben estar enlistadas en etapas” (p.36).

Por tanto, es en esta parte donde se fijan las estrategias requeridas para llevar a cabo la investigación, explicándose la instrumentalización de las mismas, sin adelantar resultados. Éstas son las estrategias de base, que permiten el logro de los objetivos específicos planteados, los cuales están organizados según la modalidad de Proyecto factible, en tres fases, lo cual permitirá la realización de la investigación de una forma organizada y detallada, tal como se describe a continuación:

- *Fase de Diagnostico.* En esta primera fase de la investigación, que se correspondió con el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se utilizó como técnica de recolección de información la observación, debido a que esta consiste en

un registro sistemático válido y confiable del comportamiento o conducta de los individuos y un instrumento denominado escala de estimación (Ver anexo A), que de acuerdo con Tamayo y Tamayo (1997), “permite al investigador observar y recoger datos mediante su propia observación” (p.122), el cual permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para posteriormente elaborar una matriz DOFA, y a partir de esta se analizaron y cruzaron las informaciones obtenidas con la intención de encontrar las estrategias que permitieron elaborar la propuesta de un plan de mejoras en la comercializadora de vehículos Toyoguacara, C.A., que permita incrementar las ventas y servicios.

- *Fase de factibilidad.* En esta fase de la investigación se estableció la factibilidad económica, operativa y de mercado para la implementación de un plan de mejoras en la comercializadora, de acuerdo con las estrategias identificadas en la fase anterior que logren cumplir con los objetivos propuestos al inicio del presente estudio, mediante el análisis del perfil de oportunidades y amenazas del medio (Matriz EFE) y el análisis del perfil de capacidad interna (Matriz EFI), con la identificación del impacto de los factores internos y externos sobre la empresa, además de determinar cómo esto afecta de forma positiva o negativa sobre el comportamiento de la empresa en el mercado y el desempeño laboral de los miembros de dicha organización.

*Fase de diseño de la propuesta.* En esta etapa de la investigación se diseñó el plan de mejoras con las estrategias encontradas, que permitan a la empresa consolidarse e incrementar las ventas y servicios de vehículos Toyota, esta parte estuvo conformado por todas aquellas actividades organizadas de forma cronológica, además, se contempló la gestión de la propuesta, la inversión y las actividades para evaluar el impacto de la misma, así como lo que se establece en los proyectos factibles, dados por título de la propuesta, objetivo general y específicos, justificación, alcance y delimitación.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación llevada a cabo en el concesionario Toyoguacara, C.A., organizado en función de los objetivos planteados. Cabe mencionar que, el análisis e interpretación de los resultados, según Baena, M (2011), “Son las técnicas de análisis que se ocupan de relacionar, interpretar y buscar significado a la información expresada en códigos verbales e icónicos” (p. 120). Los datos fueron obtenidos mediante la aplicación de un instrumento denominado escala de estimación a las personas que laboran en los departamento de servicios y ventas de acuerdo con la muestra, con la finalidad de identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permitan elaborar una Matriz DOFA y posteriormente obtener las estrategias de mejora, el estudio fue elaborado en tres fases, las cuales se presentan a continuación:

#### *Fase de Diagnostico*

Esta primera fase de la investigación se corresponde con el diagnóstico de la situación actual de la empresa, mediante la utilización de la técnica de la observación, la cual, consistió en un registro sistemático validado y confiable del comportamiento o conducta de los individuos de acuerdo con instrumento previamente elaborado llamado escala de estimación, para ello, se conformó un equipo compuesto por el gerente, el supervisor de servicios, el supervisor de ventas y el investigador, se discutió y se establecieron las actitudes del personal, satisfacción del cliente, rendimiento percibido, expectativas, proceso de compra y comercialización tomando en consideración los criterios de bueno, regular, malo y no se percibe, que están presentes en las departamentos de ventas y servicios, tal como se muestran en los cuadros 8 y 9.

**Cuadro 7**  
**Escala de estimación**  
**Departamento: servicios**

<b>Nº</b>	<b>Actitudes del personal</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	Ambiente laboral		X		
2	Experiencia		X		
3	Motivación			X	
4	Salarios			X	
5	Capacitación			X	
<b>Nº</b>	<b>Satisfacción del cliente</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
6	Disponibilidad de productos		X		
7	Disponibilidad de repuestos			X	
8	Prestación de Servicios	X			
9	Presentación de Soluciones	X			
<b>Nº</b>	<b>Rendimiento Percibido</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
10	Aplicación de procesos técnicos y administrativos		X		
11	Cualidades del servicio		X		
12	Acceso a créditos			X	
<b>Nº</b>	<b>Expectativa</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
13	Afectación por Regulaciones gubernamentales		X		
14	Competencia		X		
15	Atención del mercado			X	
16	Clientes con necesidad de productos	X			
17	Tendencias del mercado	X			
18	Poder adquisitivo		X		
<b>Nº</b>	<b>Proceso de compra</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
19	Situación financiera			X	
20	Capital de trabajo			X	
21	Existencia de productos para reposición en la ensambladora			X	
22	Disponibilidad de recursos económicos para costear los precios del mercado			X	
<b>Nº</b>	<b>Comercialización</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
23	Conocimiento del mercado		X		
24	Calidad del producto Final	X			
<b>Criterios de calificación: 4. Bueno 3. Regular 2. Malo 1. No Se percibe</b>					

**Cuadro 8**  
**Escala de estimación**  
**Departamento: Ventas**

<b>Nº</b>	<b>Actitudes del personal</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	Ambiente laboral	X			
2	Experiencia		X		
3	Motivación		X		
4	Salarios			X	
5	Capacitación		X		
<b>Nº</b>	<b>Satisfacción del cliente</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
6	Disponibilidad de productos			X	
7	Disponibilidad de repuestos			X	
8	Prestación de Servicios		X		
9	Presentación de Soluciones		X		
<b>Nº</b>	<b>Rendimiento Percibido</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
10	Aplicación de procesos técnicos y administrativos		X		
11	Cualidades del servicio		X		
12	Acceso a créditos				X
<b>Nº</b>	<b>Expectativa</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
13	Afectación por Regulaciones gubernamentales			X	
14	Competencia	X			
15	Atención del mercado			X	
16	Clientes con necesidad de productos		X		
17	Tendencias del mercado		X		
18	Poder adquisitivo		X		
<b>Nº</b>	<b>Proceso de compra</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
19	Situación financiera		X		
20	Capital de trabajo			X	
21	Existencia de productos para reposición en la ensambladora			X	
22	Disponibilidad de recursos económicos para costear los precios del mercado			X	
<b>Nº</b>	<b>Comercialización</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
23	Conocimiento del mercado			X	
24	Calidad del producto Final	X			
<b>Criterios de calificación:</b> 4. Bueno 3. Regular 2. Malo 1. No Se percibe					

Una vez realizado el diagnóstico de la situación actual de la empresa en los departamentos de servicios y ventas, se procedió a identificar los factores internos compuesto por las fortalezas y las debilidades, así mismo, los factores externos conformados por las oportunidades y amenazas, las cuales, se muestran a continuación:

## Factores Internos

### *Fortalezas*

Servicios	Ventas
Regular ambiente laboral	Buen ambiente laboral
Buena prestación de servicios	Calidad del producto final
Presentación de soluciones	
Calidad del producto final	

### *Debilidades*

Servicios	Ventas
Regular experiencia	Regular experiencia
Poca motivación	Poca motivación
Poca capacitación	Regular capacitación
Bajos salarios	Bajos salarios
Regular disponibilidad de productos	Poca disponibilidad de productos
Poca disponibilidad de repuestos	Poca disponibilidad de repuestos
Poca disponibilidad de servicios	Regular prestación de servicios
Regular aplicación de procesos técnicos y administrativos	Regular presentación de soluciones
Regular cualidad del servicio	Regular aplicación de procesos técnicos y administrativos
Poco acceso a créditos	Regular cualidad del servicio
Mala situación financiera	No existe acceso a créditos
Poco capital de trabajo	Regular situación financiera
Poca existencia para reposición	Poco capital de trabajo
	Poca existencia para reposición

## Factores Externos

### *Oportunidades*

Servicios	Ventas
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Regular competencia</li> <li>. Poca atención del mercado</li> <li>. Clientes con necesidad de productos</li> <li>. Tendencias del mercado muy favorables</li> <li>. Regular conocimiento del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poca atención del mercado</li> <li>Clientes con necesidad de productos</li> <li>Regular tendencia del mercado</li> </ul>

### **Amenazas**

Servicios	Ventas
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Afectación por regulaciones gubernamentales</li> <li>. Regular poder adquisitivo</li> <li>. Pocos recursos económicos para costear los precios del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Afectación por regulaciones gubernamentales</li> <li>Buena competencia</li> <li>. Regular poder adquisitivo</li> <li>. Pocos recursos económicos para costear los precios del mercado</li> <li>. Poco conocimiento del mercado</li> </ul>

Luego de haber identificado los elementos que forman parte de los factores se procedió a elaborar las matrices EFI y EFE, asignándole un peso entre 0.0 si no tiene importancia y 1.0 si es absolutamente importante, por otra parte la calificación va de 1 a 4, donde 1 debilidad mayor, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor, luego se multiplica cada peso por su factor de Calificación y posteriormente se suman para obtener el peso ponderado de la organización (ver cuadro 8), de acuerdo al siguiente criterio:

Valor ponderado	Criterio
1.0 a 1.99	Posición interna débil
2.0 a 2.99	Posición intermedia
3.0 a 4.00	Posición fuerte

**Cuadro 9**  
**Matriz EFI**

<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
Ambiente laboral	0.12	3	0.36
Prestación de servicios	0.10	4	0.40
Presentación de soluciones	0.15	3	0.45
Calidad del producto final	0.08	4	0.32
Subtotal	<b>0.45</b>		<b>1.53</b>
<b>Debilidades</b>			
Experiencia	0.03	1	0.03
Motivación	0.04	1	0.04
Capacitación	0.05	1	0.05
Salarios	0.10	1	0.10
Disponibilidad de productos	0.07	1	0.07
Disponibilidad de repuestos	0.08	1	0.08
Prestación de servicios	0.04	1	0.04
Aplicación de procesos técnicos y administrativos	0.02	1	0.02
Cualidad del servicio	0.03	1	0.03
Acceso a créditos	0.03	1	0.03
Situación financiera	0.01	1	0.01
Capital de trabajo	0.03	1	0.03
Existencia de productos para reposición en la ensambladora	0.02	1	0.02
Subtotal	<b>0.55</b>		<b>0.55</b>
<b>Total general</b>	<b>1.00</b>		<b>2.08</b>

En el cuadro anterior se puede observar que el valor ponderado para las fortalezas es de 1.53 y para las debilidades se corresponde con un valor de 0.55, es decir que, el valor ponderado para fortalezas es mayor que las debilidades, por lo tanto, el ambiente interno se

presenta favorable para la empresa, sin embargo, la misma presenta una posición intermedia con valor total ponderado de 2.08, por lo tanto, debe mejorar en cuanto a las debilidades e incrementar las fortalezas si desea permanecer en el entorno donde se desenvuelve

Seguidamente se analiza el entorno externo, donde el peso asignado a cada elemento tiene valor relativo de 0.0 cuando no es importante y 1.0 muy importante, la suma de todos debe dar 1.0., por otro lado la calificación asignada es de 1 a 4 donde 4 significa que las estrategias presentes en la empresa son muy efectivas para responder y 1 las estrategias de la empresa no son efectivas para responder a cada elemento, luego se multiplica cada peso del factor por su calificación, tal como se muestra en el cuadro 9.

#### **Cuadro 10**

##### **Matriz EFE**

<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
Clientes con necesidad de productos	0.25	4	1.00
Tendencias del mercado	0.15	3	0.60
Atención del mercado	0.05	3	0.15
Subtotal	<b>0.45</b>		<b>1.75</b>
<b>Amenazas</b>			
Afectación por regulaciones gubernamentales	0.15	3	0.45
Poder adquisitivo	0.12	2	0.24
Recursos económicos para costear los precios del mercado	0.13	1	0.13
Competencia	0.10	4	0.40
Conocimiento del mercado	0.05	1	0.05
Subtotal	<b>0.55</b>		<b>1.27</b>
<b>Total general</b>	<b>1.00</b>		<b>3.02</b>

De acuerdo con el cuadro anterior el valor ponderado para las oportunidades es de

1.75 y para las amenazas se corresponde con 1.27, es decir que, el valor ponderado de las oportunidades es mayor que las amenazas, por lo tanto, el entorno externo para la empresa es favorable, en otras palabras como su valor total ponderado es de 3.02 presenta una posición fuerte en cuanto a las oportunidades, las cuales debe potenciar y disminuir la presencia de amenazas hasta donde le sea posible.

Una desarrolladas y analizadas las matrices EFI e EFE (factores internos y externos), se logró obtener las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con mayor impacto en el concesionario Toyoguacara, C.A., las cuales, sirven como indicadores para el diseño y selección de las estrategias que logren cumplir con el objetivo principal del presente trabajo de investigación, en tal sentido, se procedió a elaborar la Matriz FODA cruzada, que permitió establecer las estrategias, tal como se muestra en el figura 1.

**FORTALEZAS**  
(Aumentar)

**Ambiente laboral**  
**Prestación de servicios**  
**Presentación de soluciones**  
**Calidad del producto final**

**OPORTUNIDADES**  
(Aprovechar)

**Necesidad de productos**  
**Tendencia del mercado**  
**Atención del mercado**

**ESTRATEGIAS**

Evaluar la reposición de inventario con proveedores nacionales

Ampliar la cartera de productos de la empresa incluyendo repuestos de otras marcas

Aumentar el equipo de ventas de la empresa

Mantener su posicionamiento en el mercado y captar nuevos clientes

Incrementar la publicidad y promoción de la empresa

Realizar estudios técnico económico para la toma de decisiones de carácter financiero

Realizar un plan de ventas mensual mediante el cual se tracen las metas que se desean alcanzar

Realizar una evaluación de desempeño a todo el personal

**DEBILIDADES**  
(Disminuir)

**Salarios**  
**Productos**  
**Repuestos**  
**Acceso a créditos**  
**Situación financiera**  
**Capital de trabajo**

**AMENAZAS**  
(Neutralizar)

**Regulaciones gubernamentales**  
**Poder adquisitivo**  
**Proceso inflacionario**  
**Precios del mercado**  
**Competencia**

Figura 1. Matriz FODA cruzada y sus estrategias

## **Fase de Factibilidad**

La factibilidad de un proyecto es expresada por Orozco y otros (2002) como “la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, institucionales, estudio de mercado y beneficiarios” (p. 188).

En esta parte de la investigación se establece la factibilidad económica, operativa y de mercado para la implementación de un plan de mejoras en la comercializadora Toyoguacara, C.A., como resultado de las estrategias identificadas en la fase anterior que logren cumplir con los objetivos propuestos al inicio del presente estudio, mediante el análisis del perfil de oportunidades y amenazas del medio (Matriz EFE) y el análisis del perfil de capacidad interna (Matriz EFI), con la identificación del impacto de los factores internos y externos sobre la empresa, además se determinó cómo afecta de forma positiva o negativa sobre el comportamiento de la empresa en el mercado y el desempeño laboral de los miembros de dicha organización.

### **Factibilidad Económica**

Para la elaboración y el desarrollo de la propuesta que permita mejorar las ventas de vehículos y servicios en el concesionario Toyoguacara, C.A., es importante tomar en cuenta la factibilidad económica de la misma, ya que, la empresa debe en primer lugar, evaluar los costos de la reposición de inventario con proveedores nacionales, así como también, enfocarse en ampliar la cartera de productos de la marca e incluir repuestos de otras marcas relacionadas, y de esta manera poder crecer frente al mercado que actualmente se enfrenta, y no solo comercializando únicamente de la marca Toyota.

### **Factibilidad Operativa**

El concesionario Toyoguacara, C.A, presenta actualmente la necesidad de aumentar el personal que conforma el equipo de ventas de vehículos y de servicios, así como también, es importante resaltar que se aplicará una evaluación de desempeño a todo el personal que

labora en ella, ya que, cubriendo estas necesidades, se pueden realizar planes de ventas mensuales, que permitirán trazar metas que sean alcanzables en el corto plazo, contando con un personal capacitado, ya que, lo que permitirá obtener resultados positivos para toda la organización. Con la inclusión de nuevo personal capacitado para los departamentos de ventas de vehículos y servicios se busca también cubrir completamente el segmento y captar los mercados que se encuentren desabastecidos u olvidados por otras empresas.

### **Factibilidad de Mercadeo**


Para la ejecución de la presente propuesta se debe tomar en cuenta el alcance de comercialización de la empresa, el tamaño de la población que corresponde al mercado meta, el análisis socioeconómico del público objetivo, y el poder adquisitivo de los consumidores, es decir, determinar a qué estratos sociales está dirigida la venta de vehículos, repuestos y servicios del concesionario Toyoguacara, C.A., en ese sentido, el concesionario Toyoguacara, C.A, tiene como su objetivo principal mantener el posicionamiento en el mercado y captar nuevos clientes, para lo cual se requiere incrementar la publicidad y promoción de la empresa, y que de esta manera resulte atractiva para la captación de nuevos clientes. Por lo que es recomendable realizar el estudio técnico-económico necesario para la toma de decisiones de carácter financiero, así como, la realización de un plan de ventas mensual mediante el cual se tracen las metas que se desean alcanzar.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

La presente propuesta es producto de los resultados obtenidos en la investigación realizada, en relación con una propuesta de un plan de mejoras en la comercializadora de vehículos Toyoguacara, C.A., para incrementar las ventas y servicios, de acuerdo con un conjunto de estrategias encontradas durante el desarrollo del estudio, además de dar cumplimiento a lo establecido en los lineamientos de una investigación con diseño de Proyecto Factible y cuyos objetivos fueron determinados al inicio del estudio.

Para lograr que la empresa incremente la venta de vehículos y repuestos, así como, el incremento de los servicios debe implementar las estrategias propuestas, las cuales incluyen; a ampliar la cartera de productos de la empresa incluyendo repuestos de otras marcas, aumentar el equipo de ventas de la empresa, incrementar la publicidad y promoción de la empresa, realizar un plan de ventas mensual mediante el cual se tracen las metas que se desean alcanzar y realizar una evaluación de desempeño a todo el personal que labora dentro de la organización, es por ello que, se propuso un plan detallado de mejoras donde se justifica la propuesta, su objetivo, el alcance, la delimitación, y todo el desarrollo mediante el establecimiento metas en un periodo determinado, a través de un plan de trabajo detallado, el mismo se presenta a continuación:

		Elaborado por: Gonzales V., Carola
		Revisado por:
		Aprobado por:
<b>Título</b>	<b>Propuesta para incrementar las ventas y servicios en la comercializadora Toyoguacara, C.A</b>	
<b>Objetivo</b>	Incrementar las ventas y servicios en la comercializadora Toyoguacara, C.A	
<b>Objetivos Específicos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar la cartera de productos de la empresa incluyendo repuestos de otras marcas</li> <li>- Aumentar el equipo de ventas de la empresa</li> <li>- Incrementar la publicidad y promoción de la empresa</li> <li>- Realizar un plan de ventas mensual mediante el cual se tracen las metas que se desean alcanzar</li> <li>- Realizar una evaluación de desempeño a todo el personal</li> </ul>		
<b>Justificación</b>	Esta propuesta tiene su justificación por cuanto su aplicación permitirá incrementar las ventas y los servicios que se ofrecen, ya que, la misma surgió de las estrategias de mejora encontradas durante un estudio realizado en un periodo comprendido entre los meses de mayo del 2018 y abril del año 2019, mediante la utilización de una matriz FODA, donde se determinaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en el entorno de la empresa, lo que finalmente arrojó como resultado las estrategias de mejora que se deben aplicar.	
<b>Alcance</b>	Esta propuesta tiene su aplicación y desarrollo en los departamentos de Ventas y servicios de la empresa comercializadora Toyoguacara, C.A., con el propósito de incrementar los servicios que presta e incrementar las ventas de repuestos y unidades vehiculares.	
<b>Delimitación</b>	La propuesta se encuentra delimitada respecto a los departamentos de servicios y ventas en la empresa comercializadora Toyoguacara, C.A	

**Cuadro 10**

**Ampliación de la cartera de productos de la empresa incluyendo repuestos de otras marcas**

Objetivo estratégico			Estrategias			Objetivo Operativo	
Incrementar la cartera de clientes con repuestos de otras marcas			Identificar nuevos productos en el mercado que satisfagan las necesidades de los clientes. Ampliar la cartera de repuestos tanto de la marca Toyota como de otras marcas que permitan beneficiar a más clientes.			Realizar un análisis de la cartera de clientes actualizada, con el fin de determinar las necesidades de los mismos.	
No.	Proyecto	Actividades	Indicador	Meta	Responsable	Tiempo	Herramienta
1	Desarrollar un sistema de seguimiento en el área de mercadeo que permita incrementar la cartera de clientes, no sólo de la marca Toyota sino de otras marcas, y que éstas puedan generar mayor rentabilidad a la empresa.	Diseñar un portafolio de repuestos multimarcas a los clientes con una propuesta, cuyos precios, ofertas promociones, sean atractiva a los clientes.	Número de clientes del concesionario Toyoguacara.	75 %	Gerente de Ventas y Gerente de Post Venta	6 meses	Investigación de mercado apoyado en entrevistas.
		Desarrollar y cumplir con un plan de acción, que incluyan visitas a los clientes potenciales de repuestos de la marca Toyota.	Número de clientes del concesionario Toyoguacara, con vehículos Toyota	75 %	Gerente de Ventas y Gerente de Post Venta	6 meses	

**Cuadro 11**

**Aumento del equipo de ventas de la empresa.**

Objetivo estratégico			Estrategias			Objetivo Operativo	
Mejorar la atención, asesoría y seguimiento a los clientes con productos y servicios			Incluir y mejorar la presencia de personal capacitado en el área de ventas con la finalidad de que la organización pueda alcanzar sus objetivos de ventas y mediante los procesos de ventas, incluir una serie de acciones que permitan aumentarlas			Realizar la búsqueda del personal de ventas que permita incrementar las ventas finales de productos y servicios.	
No.	Proyecto	Actividades	Indicador	Meta	Responsable	Tiempo	Herramienta
2	Realizar un reclutamiento de personal con experiencia en el área de ventas, con el objetivo de brindar la mejor atención, asesoría y seguimiento a los clientes que requieran todo el apoyo referente a la venta de productos y servicios.	Para atraer el mejor talento, es necesario trabajar con una herramienta de búsqueda y así obtener aquellas personas que mejor se adapten a lo que se esta buscando.	Número de clientes desatendidos.	100%	Gerente de Operaciones y Ventas	3 meses	Portales de Empleo y Redes Sociales

**Cuadro 12**

**Incremento de la publicidad y promoción de la empresa.**

Objetivo estratégico			Estrategias			Objetivo Operativo	
Incrementar el uso de las redes sociales que aplican en el sector automotriz			Aumentar la presencia en redes sociales, como Instagram, Twitter, Facebook, y en todas las herramientas posibles de comunicación a fin de aumentar la presencia del concesionario Toyoguacara en el Mercado.			Establecer canales de comunicación directo con los clientes, con la finalidad de hacer efectiva la presencia en el mercado.	
No.	Proyecto	Actividades	Indicador	Meta	Responsable	Tiempo	Herramienta
3	Realizar un estudio de cuáles son las redes sociales aplicables a la venta de vehículos, repuestos y servicios en el mercado automotriz.	Desarrollo de todas las redes sociales, actualmente existente, donde se pueda mostrar las ventajas y desventajas de las mismas.	Número de clientes en redes sociales	70%	Gerente de Ventas y Gerente de Post Venta	4 meses	Estudio de mercado en redes sociales.

**Cuadro 13**

**Realización del plan de ventas mensual mediante el cual se tracen las metas que se desean alcanzar**

Objetivo estratégico			Estrategias			Objetivo Operativo	
Atender las necesidades de los clientes actuales y potenciales en el corto tiempo			Aprovechar la experiencia que se tiene en el área de ventas, con la finalidad de explorar y llegar cada vez a más clientes desatendidos que permitan alcanzar las ventas mensuales trazadas.			Realizar visitas, eventos, programas de ventas al público objetivo (clientes potenciales) y que de esta manera se puedan concretar ventas que permitan el logro de objetivos.	
No.	Proyecto	Actividades	Indicador	Meta	Responsable	Tiempo	Herramienta
4	Realizar un programa que incluya a los clientes potenciales actuales y los que están desatendidos, basándose en la base de datos de los clientes en el sistema del concesionario.	Diseñar e identificar estrategias de ventas	Ventas mensuales de repuestos y servicios	90%	Gerente de Repuestos y Gerente de Servicios	3 meses	Segmentación del mercado, análisis de la competencia y fuerza de ventas.
		Identificar estrategias de ventas de vehículos nacionales e importados.	Ventas mensuales de vehículos	90%	Gerente de Ventas	3 meses	

## Cuadro 14

### Realización de una evaluación de desempeño a todo el personal

Objetivo estratégico			Estrategias			Objetivo Operativo	
Evaluar el desempeño del personal de la empresa			<p>Permitir conocer el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas de la organización.</p> <p>Medir el logro de los procesos y actividades y los avances conseguidos, de acuerdo a las metas trazadas.</p>			<p>Conocer mediante una descripción exacta la manera en que el empleado realiza sus labores y cumplen con su responsabilidad.</p> <p>Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el empleado obtiene un resultado no deseado.</p> <p>Realizar mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.</p>	
No.	Proyecto	Actividades	Indicador	Meta	Responsable	Tiempo	Herramienta
5	Evaluar el desempeño de los trabajadores estableciendo indicadores que van a servir para analizar y medir factores como el rendimiento, la productividad o cualquier habilidad que definamos como importante en nuestra organización.	Diseñar las evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos.	Resultados del desempeño del personal de la organización.	100%	Gerente de Recursos Humanos	3 mes	Auto evaluaciones. Administración por objetivos. Evaluaciones psicológicas

## CONCLUSIONES

El presente trabajo de grado titulado “propuesta de mejora en el proceso de ventas de una empresa comercializadora de vehículos”, fue desarrollado en cinco capítulos, y a continuación se presentan las conclusiones de la investigación:

De acuerdo con la metodología, se desarrolló la investigación en tres fases y sus resultados fueron los siguientes: en la primera, se elaboró el diagnóstico de la situación actual que presenta la empresa, donde se logró obtener las estrategias requeridas con mayor impacto, las cuales, fueron: evaluar la reposición de inventario con proveedores nacionales, ampliar la cartera de productos de la empresa incluyendo repuestos de otras marcas, aumentar el equipo de ventas de la empresa, mantener su posicionamiento en el mercado y captar nuevos clientes, incrementar la publicidad y promoción de la empresa, realizar estudios técnico económico para la toma de decisiones de carácter financiero, realizar un plan de ventas mensual mediante el cual se tracen las metas que se desean alcanzar y realizar una evaluación de desempeño a todo el personal

En la segunda fase, se determinó la factibilidad económica, operativa y de mercado para la implementación de un plan de mejoras en la comercializadora Toyoguacara, C.A., de acuerdo con las estrategias identificadas que logran cumplir con los objetivos propuestos, mediante el análisis del perfil de oportunidades y amenazas del medio (Matriz EFE) y el análisis del perfil de capacidad interna (Matriz EFI).

Y finalmente, en la tercera fase, se elaboró la propuesta de mejora para el incremento de las ventas y servicios, de acuerdo con las estrategias encontradas durante el desarrollo del estudio, además de dar cumplimiento a lo establecido en los lineamientos de una investigación con diseño de Proyecto Factible y cuyos objetivos fueron determinados al inicio del estudio.

## **Recomendaciones**

Una vez culminada esta investigación, llevada a cabo en la empresa comercializadora Toyoguacara, C. A. mediante la cual se logró determinar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta para la prestación de servicios y venta de vehículos de la marca Toyota, se recomienda lo siguiente:

- Implementar la propuesta de un plan de mejoras para el incremento de la prestación de servicios y venta de repuestos y vehículos a los consumidores a la brevedad posible.
- Darle seguimiento al proceso de implementación de la propuesta de mejora que permita incrementar la prestación de servicios y venta.
- Adiestrar y capacitar permanentemente a los trabajadores en el uso de herramientas de mejora continua

## REFERENCIAS

- Abell, D. (1994). *Cómo implantar un modelo de calidad. ESTRUCPLAN. Curso de reingeniería en las empresas de servicio*. (Vol. 25, parte I). (S.L.): FadiKbbaul-IESA
- Álvarez, W. (2008). *La Naturaleza de la Investigación*. Caracas: Biósfera
- American Marketing Association (A.M.A.) (2014), *Definiciones de Marketing*.
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación*. (2da ed.). Caracas. Venezuela: BL Consultores Asociados.
- Bavaresco, A. (2006). *Proceso Metodológico de la Investigación (Como hacer un Diseño de Investigación)*. Maracaibo, Venezuela: Ediluz.
- Bona, J. (1999). *Gestión del Mantenimiento. Guía para el responsable de la Conservación de locales e Instalaciones*. Fundación Confemetal.
- Bracho, Y. (2013). *Estrategias promocionales para la captación de clientes en el área de repuestos y servicios del sector automotriz en el municipio Maracaibo”, para optar por el Título de Magister en administración de Empresas en la Universidad Rafael Urdaneta*. Maracaibo, Venezuela.
- Cámara Automotriz de Venezuela (CAVENEZ, 2017). (s.f.). [Página Web]. Recuperado de [www.cavenez.com/](http://www.cavenez.com/)
- Campoy, T., Gómez, E. (2009). *Manual básico para la realización de tesinas, tesis y Trabajos de investigación*. México. Editorial EOS
- Castro, L. (2003). *Manual de Técnicas de investigación*. México: Ediciones Trillas.
- Chaffir, F. (2009). *Kaizen, un proceso de mejora continua*. Recuperado de <http://www.comunidadtic.com.ar/wp/115/>
- Corral, Y., Corral, I. y Franco, A. (2019). *La investigación: tipos, normas, acopio de datos e informe final. Para estudios cuantitativos, cualitativos y biomédicos*. Caracas, Venezuela: Opsu.
- Cubillos, M. (2010). *Metodología de la investigación científica*. Edición del autor. Bogotá. Colombia.
- David, R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9na ed.). México: Pearson Prentice Hall

- Harrington, J. (1998). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Hasing, A. (2015). *Propuesta de un modelo de mejora continua de un sistema de gestión de calidad, basado en la Norma ISO 9001: 2008 en la empresa equipos y construcciones*. Universidad Politécnica Salesiana de Guayaquil. Guayaquil. Ecuador.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta ed.) México: Mac Graw Hill. Interamericana editores S.a.
- Hurtado de Barrera, J. (2012). *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación*. (7ma ed.) Caracas: Quirón Ediciones
- Kabboul, F. y Gómez, L. (2003). *Planificación y Control de producción*. (2da ed.) Valencia. Venezuela.
- Karl, A. (2010). *La excelencia del servicio. Conozca y comprenda a sus clientes*. (3ra ed.) México: Mc Graw-Hill.
- Libertador – UPEL. (2015). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización metodología y la investigación*. Ediciones Quirón. Séptima Edición. Caracas.
- López, F. (2007). *Libros de cabecera S.L*. Barcelona, España: Lorenc Rubio.
- Lozada, H. (2012). *Planificación estratégica*. Recuperado de <http://goyoplan701.blogspot.com/2010/06/diagrama-causa-efecto-ishikawa.html>
- Monje, C. (2011). *Libro Didáctico de Metodología de la Investigación*. Universidad Sur Colombiana. Neiva. Colombia.
- Pastrana y López (2013). *Conceptos Básicos de Marketing*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.
- Paz, R. y González, D. (2012). *Administración de la Calidad Total*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional Mar de Plata. Buenos Aires, Argentina
- Pérez, A. (2006). *Guía metodológica para anteproyectos de investigación*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador. Caracas. Venezuela.
- Ríos, S. (2017). *Propuesta metodológica para medir la satisfacción del cliente, basado en la norma ISO 9001:2015 numeral 5.1.2 para la institución educativa Trocha*. Universidad Libre de Colombia. Bogotá. Colombia. Recuperado de

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10952/TESIS.pdf?sequence=1>

Rodríguez, Y. y Pineda, M. (2012). *La experiencia de investigar*. Recuperado de <http://ias.blogcindario.com/2009/07/00015-la-experiencia-de-investigar.html>

Rojas, R. (2014). *Propuesta de un sistema de gestión para optimizar la calidad y productividad en la empresa construcciones Cesanca, C.A.* Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela. Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4102/rrojas.pdf?sequence=1>

Sabino, C. (2007). *El proceso de investigación*. Caracas. Venezuela: Editorial Panapo de Venezuela.

Tamayoy Tamayo, M. (2007). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

Tamayo y Tamayo, M. (1997). *El proceso de la investigación científica*. (3ra ed.) México: Limusa.

Universidad Pedagógica Experimental y Maestría y Tesis Doctorales. (5ta ed.) Caracas, Venezuela

Vázquez, S. (2016). *Propuesta de mejoras del proceso productivo en una empresa del sector químico bajo el enfoque de manufactura esbelta*. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela. Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4097/svasquez.pdf?sequence=1>

## **ANEXOS**

**Anexo “A”**

**Instrumento de Recolección de Información**

## Escala de Estimación

Departamento:

	1	2	3	4
<b>Actitudes del personal</b>				
Ambiente laboral				
Experiencia				
Motivación				
Salarios				
Capacitación				
<b>Satisfacción del cliente</b>	1	2	3	4
Falta de productos				
Falta de repuestos				
Servicios				
Soluciones				
<b>Rendimiento Percibido</b>	1	2	3	4
Procesos técnicos y administrativos				
Cualidades del servicio				
Acceso a créditos				
<b>Expectativa</b>	1	2	3	4
Afectación por Regulaciones gubernamentales				
Competencia				
Atención del mercado				
Clientes con necesidad de productos				
tendencias del mercado				
Poder adquisitivo				
<b>Proceso de compra</b>	1	2	3	4
Situación financiera				
Capital de trabajo				
No existe reposición de la ensambladora				
Proceso hiperinflacionario				
<b>Comercialización</b>	1	2	3	4
Conocimiento del mercado				
Calidad del producto Final				

Criterios de Calificación

1. Bueno
2. Malo
3. Regular
4. No Se percibe

## **Anexo “B”**

### **Validaciones del Instrumento de Recolección de Datos**

**ANEXO B**

**Validaciones del Instrumento de Recolección de Datos**

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE  
POSTGRADO ESPECIALIZACIÓN EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**SOLICITUD DE VALIDACIÓN**

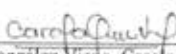
Estimado Profesor

Me dirijo a usted en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración, para la revisión del siguiente instrumento, diseñado para recoger información y diagnosticar en la comercializadora de vehículos Toyoguacara, C.A. la situación actual por la **Ing. González Viana, Carola, C.I: 15.480.928**, como requisito para optar al título de Especialista en Administración de Empresas.

La validación podrá realizarla basándose en los siguientes aspectos relación ítems-objetivos, pertenencia, variable e indicador, congruencia y redacción de los ítems.

Anexo se le entrega el mapa de variables, el Instrumento y la tabla de validación. Finalmente, le expreso mi agradecimiento para dar su opinión como experto en la materia

Atentamente,

  
González Viana, Carola de Jesús

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE  
POSTGRADO ESPECIALIZACIÓN EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**VALIDACIÓN CONSTRUCTO**

Yo MSK Cecilia Arroyo cédula de identidad número 2841160 en mi carácter de experto en MERCADERO certifico que he leído y revisado el instrumento para la recolección de datos en la investigación desarrollada por la INGENIERO CAROLA, GONZÁLEZ VIANA, C. I. 15.480.928, TITULADA: **PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE VENTAS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS TOYOGUACARA, C.A.**, a través de los siguientes criterios de evaluación:

- a. Relación ítems – objetivos de la investigación.
- b. Pertenencia variable e indicador.
- c. Congruencia y clara redacción en los planteamientos de los ítems.

Constancia que se expide de parte interesada a los 25 días del mes de ABRIL del año 2019.

Luego de revisar el instrumento, válido y autorizo la aplicación del mismo.

  
Firma del validador

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE  
POSTGRADO ESPECIALIZACIÓN EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

VALIDACIÓN CONSTRUCTO

Yo Vanusa Hugo cédula de identidad número 0738912 en mi carácter de experto en Planificación Global certifico que he leído y revisado el instrumento para la recolección de datos en la investigación desarrollada por la INGENIERO CAROLA, GONZÁLEZ VIANA, C. I. 15.480.928, TITULADA: **PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE VENTAS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS TOYOGUACARA, C.A.**, a través de los siguientes criterios de evaluación:

- a. Relación ítems – objetivos de la investigación.
- b. Pertenencia variable e indicador.
- c. Congruencia y clara redacción en los planteamientos de los ítems.

Constancia que se expide de parte interesada a los 24 días del mes de abril del año 2019.

Luego de revisar el instrumento, válido y autorizo la aplicación del mismo.

  
Firma del validador

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE  
POSTGRADO ESPECIALIZACIÓN EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**VALIDACIÓN CONSTRUCTO**

Yo Jadira Corral cédula de identidad número 4.128.849 en mi carácter de experto en metodología de la investigación certifico que he leído y revisado el instrumento para la recolección de datos en la investigación desarrollada por la INGENIERO CAROLA, GONZÁLEZ VIANA, C. I. 15.480.928, TITULADA: **PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE VENTAS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS TOYOGUACARA, C.A.**, a través de los siguientes criterios de evaluación:

- a. Relación ítems – objetivos de la investigación.
- b. Pertenencia variable e indicador.
- c. Congruencia y clara redacción en los planteamientos de los ítems.

Constancia que se expide de parte interesada a los 28 días del mes de mayo del año 2019.

Luego de revisar el instrumento, válido y autorizo la aplicación del mismo.

  
Firma del validador




UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

#### ACTA DE MENCIÓN HONORIFICA

Hoy, trece (13) de noviembre del 2019, reunidos los jurados evaluadores del Trabajo de Grado titulado: **"PROPUESTA PARA UNA MEJORA EN EL PROCESO DE VENTAS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VEHICULOS, CONCESIONARIO TOYOGUACARA C.A"**, Autora: CAROLA GONZALEZ, titular de la cédula de identidad N° 15.480.928, investigación adscrita a la Línea de Investigación "Formación Gerencial en Venezuela" del Programa **Especialización en Administración de Empresas**, dejamos constancia que dicha investigación fue presentada y defendida de manera oral en esta Casa de Estudios, donde los jurados constituidos el día 13 de noviembre del 2019, según consta en el Acta de Constitución del Jurado, manifestamos elevar a la Dirección General de Estudios de Postgrado de esta Casa de Estudios la propuesta de revisar la factibilidad de otorgar a la investigación antes descrita, la **MENCIÓN HONORÍFICA** en virtud de los siguientes criterios:

Relevancia, pertinencia y actualizado del tema, por tener coherencia y por otra parte se evidencia rigor metodológico, claridad y precisión en el uso del lenguaje tanto gramatical como sintáctico y claridad en el uso términos científicos y humanísticos con apego estricto a las normas establecidas por esta institución.

En atención a lo señalado, el jurado evaluador firma la presente Acta a los fines de dejar constancia de lo expuesto y solicitado.

  
Prof. Cecilia Arocha  
C.I. 2.841.100

  
Prof. Bianny Monzon  
C.I. 7.008.847

  
Prof. Alicia Silva  
C.I. 9.519.631



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE  
POSTGRADO ESPECIALIZACIÓN EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**VALIDACIÓN DE CONTENIDO**

Nombre y Apellido \_\_\_\_\_

Maestría \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES**

1. Use este formato para expresar su opinión en cuanto a la presentación de cada ítem, escribiendo una (x) en el espacio que corresponda, según la escala dada.
2. Si tuviera alguna sugerencia para mejorar un ítem dado, puede escribirla en el espacio correspondiente a observaciones.
3. En caso de sugerencias no especificadas para los ítems, puede escribirlas en el espacio correspondiente a observaciones generales al final del formato.

**Tabla de validación**

**INSTRUCCIONES:** Por favor, colocar en la casilla respectiva de cada ítem la numeración correspondiente de acuerdo a los criterios señalados.

**CRITERIOS:** (1) Dejar, (2) Modificar, (3) Eliminar

<b>ÍTEM Nº</b>	<b>PERTINENCIA VARIABLE INDICADOR</b>	<b>RELACIÓN ÍTEM- OBJETO</b>	<b>CONGRUENCIA</b>	<b>REDACCIÓN</b>
1				
2				
3				
4				
5				
6				

**Observaciones**

---

---

---

---

---

---

---