



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO DE LAS
VENTAS DE EMPRESA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS
PESADOS BARJUM**

SUSTENTADO POR:

CHERLY ENRIQUETA PONCE ZUNIGA

GLORIA LETICIA DE PAZ CALIX

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO
DE MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA M.D.C.

HONDURAS C.A.

ABRIL 2016

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO DE JESÚS SERMEÑO LIMA

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO DE LAS
VENTAS Y LA RENTABILIDAD DE EMPRESA DE
REPUESTOS PARA VEHÍCULOS PESADOS BARJUM**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

ASESOR METODOLÓGICO

ELOÍSA RODRÍGUEZ

ASESOR TEMÁTICO

MARJORIE MARTÍNEZ

MIEMBROS DE LA TERNA

ANTONIO ESCOTO

MAURICIO ALPIZAR

JORGE CENTENO



FACULTAD DE POSTGRADO

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO DE LAS VENTAS DE EMPRESA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS PESADOS BARJUM

AUTORES:

Cherly Enriqueta Ponce Zuniga y Gloria Leticia De Paz Calix

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo primordial determinar si el diseñar un plan estratégico para el departamento de ventas incrementaría el volumen de ventas de la empresa BARJUM tomando como base la terminología estrategias y técnicas para el equipo de ventas. Los instrumentos que se utilizaron para recabar la información necesaria para los planteamientos de las hipótesis definidas en este documento fueron encuestas para los clientes, para el equipo de ventas de la empresa y entrevistas, ya que el enfoque que se aplicó fue mixto los cuales generaron una base de datos representativa que nos acercó a las respuestas de las preguntas y al logro de los objetivos de la investigación. Dentro de los principales resultados de las encuestas que se observó fue que el departamento de ventas requiere de un programa de capacitaciones donde se incluyan los temas como técnicas y estrategias de venta, controles de ventas y por parte de los clientes podemos concluir que se necesita capacitación de servicio al cliente.

Palabras claves: Plan estratégico, Posicionamiento, Mercado, Equipo de ventas, Clientes.



GRADUATE SCHOOL

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO DE LAS VENTAS DE EMPRESA REPUESTOS PARA VEHÍCULOS PESADOS BARJUM

AUTHORS

Cherly Enriqueta Ponce Zuniga y Gloria Leticia De Paz Calix

ABSTRACT

The present study was designed to determine whether the primary design a strategic plan for the sales department would increase the sales volume of the company Barjum strategies based on the terminology and techniques for the sales team. The instruments used to collect the shovel information necessary approaches the assumptions defined in this document were surveys for clients, for the sales team of the company and interviews, as the approach that was applied was mixed which generated a representative database that brought us closer to the answers of the questions and the achievement of the objectives of the research. Among the main results of the survey that was observed it was that the sales department requires a training program where issues such as technical and sales strategies, controls sales and by customers included can conclude that training is needed customer service.

Key words: Strategic Plan, Positioning, Market, Sales Team, Clients.

DEDICATORIA

Cherly Enriqueta Ponce Zuniga: Agradezco a Dios por permitirme cumplir una meta más en mi vida, el apoyo incondicional que me han brindado; Ramona de Jesús Madariaga, Felipa Madariaga, Olga Mejía, a mis compañeros de estudio, amigos, docentes y a la empresa para la cual laboro.

Gloria Leticia de Paz Calix: Primeramente a Dios por ser una gran fortaleza en esta meta propuesta dos años atrás, y que gracias al el hoy en día estoy culminando con mucho esfuerzo y sacrificio. A mi familia por el ánimo y apoyo que siempre me brindaron constantemente. A compañeros y amigos por sus ideas, recomendaciones y palabras de aliento que fueron de mucha importancia, y a todas esas personas que de una u otra manera formaron parte esencial para la culminación de esta meta profesional.

AGRADECIMIENTO

A Dios que fue la guía principal para poder culminar este proyecto de investigación y nos brindó la fuerza necesaria para finalizar con éxito.

A la Dra. Eloísa Rodríguez ´por sus clases magistrales, atenciones oportunas, y recomendaciones necesarias para culminar esta investigación

A la Master. Marjorie Martínez, por su apoyo y recomendaciones.

A EMPRESA BARJUM por permitirnos desarrollar la investigación facilitándonosla información necesaria y el apoyo del personal necesario para culminar dicha investigación.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.2.1 ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	1
1.2.2 ANTECEDENTES DE VENTAS	3
1.2.3 ANTECEDENTES DE EMPRESA BARJUM.....	5
1.3 DEFINICION DEL PROBLEMA.....	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL:	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5 JUSTIFICACIÓN	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	12
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	12
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	12
2.1.1.1 PLAN ESTRATÉGICO	12
2.1.1.2 VENTAS.....	15
2.1.1.3 PLANIFICACIÓN DE VENTAS.....	16
2.1.1.4 EQUIPOS DE VENTAS.....	17

2.1.1.5 RENTABILIDAD	18
2.1.1.6 MERCADO.....	19
2.1.1.7 CLIENTES Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.....	21
2.1.1.8 REPUESTOS PARA VEHICULO PESADO A NIVEL INTERNACIONAL.....	23
2.1.1.9 IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA EN REPUESTOS PARA VEHICULO PESADO	24
2.1.1.10 TRANSPORTE PARA VEHÍCULO DE CARGAS PESADAS.....	24
2.1.1.11 ANÁLISIS DELAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTES	25
2.1.1.12 LA CADENA DE VALOR	28
2.1.2 ANÁLISIS MICROENTORNO	29
2.1.2.1 MERCADO DE REPUESTOS PARA VEHICULO PESADO EN HONDURAS	30
2.1.2.2 POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	32
2.1.3 ANALISIS INTERNO	34
2.1.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESA BARJUM.....	34
2.1.3.2 EMPRESA BARJUM.....	36
2.1.3.3 SISTEMA DE MONITOREO, CONTROL Y EVALUACIÓN DE INDICADORES PARA EL INCREMENTO DE VENTAS DE EMPRESA BARJUM	38
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO	39
2.2.1 TEORÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	39
2.2.1 TEORÍA DE VENTAS.....	41
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN	44
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	46
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	46
3.1.1 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	46
3.1.2 INSTRUMENTOS	47

3.1.3 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.....	47
3.1.4. PROCEDIMIENTOS EMPLEADOS.....	47
3.2 ENFOQUE Y METODOS.....	49
3.3 MATERIALES.....	50
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3.4.1 POBLACIÓN.....	50
3.4.2 MUESTRA.....	51
3.4.3 UNIDAD DE RESPUESTA.....	51
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	52
3.5.1 INSTRUMENTOS.....	52
3.5.1.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS.....	52
3.5.1.2 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.....	52
3.5.2.3 TÉCNICAS.....	53
3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	53
3.6.1 FUENTES PRIMARIAS.....	53
3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	53
3.7 LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	54
CAPITULO IV. RESULTADO Y ANÁLISIS.....	55
4.1 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA AL EQUIPO DE VENTAS.....	55
ANÁLISIS RESPECTO A LA VARIABLE DEL INCREMENTO DE LAS VENTAS DE REPUESTOS.....	55
4.1.1 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA CLIENTES DE LA EMPRESA BARJUM.....	65
4.1.2 APLICACIÓN DE ENTREVISTAS A GERENTES DE VENTA EMPRESA BARJUM.....	78
4.2 ESTRUCTURA DE LOS RESULTADOS.....	80

4.2.1 INSTRUMENTOS APLICADOS	80
4.2.2 ANÁLISIS FODA DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS APLICADAS	80
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
5.1. CONCLUSIONES	84
5.2. RECOMENDACIONES	84
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	86
6.1 PLAN DE ACCIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO	86
a. INTRODUCCIÓN	86
6.2. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	86
6.3 IMPORTANCIA DE CAPACITAR AL EQUIPO DE VENTAS DE LA EMPRESA BARJUM	87
6.3.3 ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR	87
6.3.3.1 CAPACITACIONES TÉCNICAS	89
6.3.3.2 CAPACITACIÓN DE DESARROLLO DE HABILIDADES Y CRECIMIENTO PERSONAL	90
6.3.3.3 CAPACITACIÓN EN CAMPO	91
6.4 PLAN DE ACCIÓN; IMPLEMENTACIÓN DE FORMATOS Y RESPONSABILIDADES	92
6.5 PLAN DE ACCIÓN DEL COACHING	97
6.5.1 DESARROLLO DE COMPETENCIAS:	101
BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXOS	111

Índice de Figuras

Figura 1. Diagrama de proceso de planeación de la empresa.....	16
Figura 2. Componentes de un plan de marketing.....	20
Figura 3. Diagnostico empresarial para fidelizar clientes.....	22
Figura 4. Acciones para conseguir lealtad de los clientes.....	22
Figura 5. Fuerzas competitivas de Porter	26
Figura 6. Transporte pesado en Honduras.....	31
Figura 7. Industrias automotrices.....	33
Figura 8. Estructura Organizacional de Empresa Barjum.....	35
Figura 9. Plazas por sucursal de empresa BARJUM.....	36
Figura 10. Proveedores de repuestos de vehículo pesado de Empresa Barjum.....	38
Figura 11. Diagrama de variables.....	47
Figura 12. Incremento de ventas.....	57
Figura 13. Conocimiento de las líneas de repuesto que vende.....	57
Figura 14. Control de las herramientas que la empresa le brinda.....	58
Figura 15. Conocimientos de la búsqueda de clientes potenciales.....	59
Figura 16. Conocimiento de manejo de objeciones.....	60
Figura 17. De grado de margen de rentabilidad.....	61
Figura 18. Ofrecimiento de repuestos adicionales.....	61
Figura 19. Necesidad de capacitaciones para mejorar el rendimiento.....	62
Figura 20. Recomendaciones por parte del vendedor.....	63
Figura 21. Compromiso con la empresa.....	63
Figura 22. Recomendaciones para marcar la diferencia.....	64
Figura 23. Edades y género.....	65
Figura 24. Nivel educativo.....	66
Figura 25. Sugerencias de los clientes.....	67
Figura 26. Preferencia de compra en Empresa Barjum.....	68
Figura 27. Preferencia de los clientes.....	69
Figura 28. Satisfacción con la resolución de problemas.....	70
Figura 29. Ventas cruzadas.....	71
Figura 30. Opciones de diferentes marcas.....	72

Figura 31. Factores del porque lo clientes se retiran de las empresas.....	73
Figura 32. Equipo de ventas, conocimiento técnico del producto.....	74
Figura 33. Frecuencia con que los clientes no encuentran los repuestos que buscan.....	75
Figura 34. Sugerencia de los clientes de Empresa Barjum, para vender otras líneas de productos.....	76
Figura.35 Edad.....	77
Figura. 36 Género.....	77
Figura 37. Nivel educativo.....	78

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Las empresas de repuestos para vehículo pesado BARJUM es una empresa que tiene funciones en Honduras, donde su principal desempeño es la venta de repuestos de equipo pesado. La gerencia tiene como objetivo garantizar a los clientes los repuestos que necesiten y en el momento idóneo, tomando en cuenta factores como la calidad y el servicio al cliente.

En la actualidad la empresa no cuenta con un programa de capacitación que fomente y controle la forma del ofrecimiento de los repuestos por parte de la fuerza de venta, tampoco cuenta con controles que supervisen día a día la labor de cada uno de los vendedores.

Es por ello que se propone un programa de capacitación donde se establecen tres tipos de técnicas de venta y a la vez las propuestas de un coaching, formato de control de visitas, resumen de las visitas semanales, y un control de giras para los vendedores. Todo esto con el objetivo de llegar a formar una fuerza de ventas comprometida, competitiva, agresiva, proactiva y siempre a la vanguardia con el fin de llegar a aumentar el volumen de ventas de los repuestos y a la vez lograr una excelente posición en el mercado de repuestos.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.2.1 ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según Sun Tzu (2010) que es el más antiguo de los estrategas modernos del siglo IV A.C y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro "El Arte de La Guerra", dice: "El general (estrategos)

debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Baidaba, en su texto árabe-hindú Calila y Dimna en la versión Antonio Chalita Sfair, 1995 escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante:

- Analiza cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído.
- Estudiar cuidadosamente la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos.
- Estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le espera, prepararse bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme. (Sun Tzu, 2010)

Gallardo Hernández, (2012). Dice que:

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organización ya que a través de ella se proveen metas, contingencias y cambios en el tiempo derivado de acciones y decisiones específicas. La planeación es el proceso de establecer lo que la organización quiere lograr en el futuro por medio de la misión y los objetivos organizacionales, definiendo resultados claves, estrategias, políticas, programas, y procedimientos para alcanzarlos. es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente dentro y alrededor de la organización. (p.8).

La planeación estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado. La aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en la obra "La teoría del juego", una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. (Sun Tzu, 2010).

Freije Uriarte & Freije Obregón, (2009) Menciona que:

La estrategia empresarial es una disciplina relativamente reciente, los primeros esfuerzos por otorgar sistema a la gestión estratégica se sitúa a finales de los años 50 y principios de los años 60, adquiriendo carta de naturaleza en los años 70.

Entre las diferentes razones que motivaron la aparición de la estrategia como disciplina señalaremos algunas:

- La observación generalizada de la excesiva fragmentación de los otros dos ámbitos de la gestión.
- El fenómeno del crecimiento en la complejidad de la gestión que hace patente la insuficiencia de la intuición para la resolución de los problemas estratégicos.
- El incremento progresivo en el tamaño de los negocios, a su vez propiciado primero por el propio crecimiento de los mercados causado por el aumento y concentración de las poblaciones, y el incremento de necesidades. (p.16).

Durante la primera y segunda guerra mundial se dieron los primeros indicios de la planeación estratégica, debido a que se llevaban a cabo estrategias para combatir al enemigo o contrarrestar los ataques de éste. Sin embargo, la mayoría de estas estrategias se basaron según la situación y condiciones que se vivían en ese momento, y estas no eran propiamente el resultado de un plan previamente detallado y definido. Después de las guerras, en los años cincuenta y sesenta, la planeación estratégica no recibió demasiada atención, debido a que durante este periodo se presentó un ininterrumpido crecimiento con las siguientes características:

Estabilidad mundial

Ausencia de recesión

Bajas tasas de inflación, desempleo e interés

Existencia de materiales

Abundante energía (Sun Tzu, 2010)

1.2.2 ANTECEDENTES DE VENTAS

Mercado Creativo (2009) afirma que En sus inicios, el ser humano simplemente subsistía. La recolección, la pesca y la cacería eran su principal fuente de alimentos. Desconocía el arte y técnica de la producción agrícola. No parece haber existido intercambio comercial durante esta

época, debido a la lejanía entre los diferentes grupos humanos. La poquísima densidad de población humana, a su vez, no propiciaba dicha actividad.

Los seres humanos comenzaron a acumular excedentes de producción. Nace el Trueque, o Permuta, una forma de intercambio bastante primitiva, la cual les permitía dedicar su esfuerzo al cultivo más fácil y natural para cada asentamiento humano. Mediante esta modalidad, cada participante entregaba parte del producto de su trabajo, a cambio de una parte del producto del trabajo de otro participante. Éste es un invento tan antiguo como la rueda, la cual a su vez habrá facilitado el transporte de mercancías.

Esta práctica se daba no únicamente entre grupos sociales, sino también de manera privada. Presentaba, no obstante, la enorme dificultad de encontrar participantes interesados en el producto ofrecido. Igualmente difícil era para el participante, conseguir el producto de su interés en la cantidad y forma que propiciaran la permuta. (Mercado Creativo, 2009)

Durante la Edad Media, comienza un muy incipiente desarrollo comercial en los países europeos. Inicialmente, los productos agrícolas no eran frecuentemente vendidos, sino se entregaban al señor feudal. Éste era el dueño tácito de todos los bienes producidos en su comarca, a cambio de protección militar a sus vasallos. Luego, el crecimiento demográfico propició la migración a centros urbanos. En consecuencia, comenzó a darse una división de trabajos. Los maestros artesanos y demás pobladores urbanos, imposibilitados para llevar a cabo una producción agrícola, compraban por precio sus alimentos. (Mercado Creativo, 2009, párr. 8)

La primera mitad del Siglo XX, con dos guerras mundiales, un periodo entreguerras marcado por el descalabro bursátil de Wall Street y la Gran Depresión, golpeó a las empresas productoras al caer vertiginosamente los niveles de consumo, y con ello los precios. Algunos fabricantes, especialmente estadounidenses, vieron una tabla de salvación en la Segunda Guerra Mundial, pues el gobierno de su país abocó virtualmente toda la producción industrial al abastecimiento de sus tropas en los campos de batalla. Ello coadyuvó a sostener ocupada su fuerza laboral. He aquí el nacimiento del Oficio de las Ventas. Los empresarios comenzaron a contratar personas cuya labor sería visitar todo el mercado, todos los posibles clientes, y promover sus productos. La misión de estos agentes era vender, a como diese lugar. (Mercado Creativo, 2009)

1.2.3 ANTECEDENTES DE EMPRESA BARJUM

Empresa Barjum, S. de R.L., es una empresa familiar dedicada a la distribución de repuestos para vehículos de carga pesada comenzando sus operaciones en el mercado desde hace más de 40 años. Su fundador, el empresario Judeth Barjum, únicamente se dedicaba a prestar servicio de transporte de carga a una empresa de carne de ganado ubicada en el hermano país de Nicaragua, por lo que se constituyó inicialmente como Transportes Barjum. Actualmente la empresa cuenta con cinco tiendas de atención al cliente de forma personalizada.

En el año de 1971 inicia operaciones la primera tienda de distribución de repuestos bajo el nombre Empresa Barjum, S de R.L, en el barrio Cabañas de la ciudad de Tegucigalpa. Para el año de 1993 se apertura la segunda sucursal en la colonia Torocagua, siempre en la misma ciudad de Tegucigalpa, en miras a la expansión inauguran su tercera sucursal en la ciudad de Choluteca en el año 2006. Transcurrirían seis años para sus inicios de una nueva tienda en la zona norte de San Pedro Sula, y para el año 2012 comienza a funcionar la quinta sucursal en la Colonia Loarque de Tegucigalpa salida al sur. En la actualidad la empresa cuenta con 33 colaboradores, distribuidos en cada una de las sucursales, fungiendo como casa matriz la tienda ubicada en la colonia Torocagua, donde se encuentran las oficinas administrativas y la bodega principal que abastece a las demás tiendas de repuestos, así como la mayoría del total de sus colaboradores.

1.3 DEFINICION DEL PROBLEMA

Definir el problema de investigación no es más que enunciar el problema, formulación del problema, preguntas de investigación, objetivo general, objetivos específicos y justificación que permitirán en la investigación identificar cual es el método más apropiado para desarrollar la investigación y cumplir con los objetivos propuestas en la misma.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Algunos de los problemas más grandes que enfrentan las empresas en Honduras relacionadas al rubro de venta de repuestos para equipo pesado es que no cuentan con estrategias

bien definidas que nos permitan incrementar las ventas y un equipo de ventas altamente calificado de una empresa que es el factor clave para definir el éxito o el fracaso de la misma, máxime cuando se distribuyen producto de mucha complejidad y variedad que requieren de un conocimiento y preparación técnica.

Es por ello que todas las empresas dentro de su presupuesto anual deben de destinar un porcentaje para la preparación y formación de sus colaboradores que les permita competir de forma agresiva en el mercado, asesorando a sus clientes de los repuestos que mejor les conviene para sus unidades de transporte. No está de más mencionar que en determinados caso existe la posibilidad que de colocar un repuesto que nos es lo que el vehículo necesita, este puede llegar hasta el punto extremo de fundirse, creando gran molestia con el cliente al punto de no volver a repetir las compras y adicional a ello la mala reputación que puede crear ante los demás clientes.

El que la Empresa Barjum no cuente con las estrategias de ventas y un personal calificado y comprometido con la empresa no permitirá generar el crecimiento de las ventas y mayor participación del mercado en la captación de más clientes, como también contar con personal que no cuente con el conocimiento técnico de los productos que distribuye la empresa le generara perdidas en sus ventas con un bajo margen de ganancias, perdida de participación del mercado, la molestia de los clientes por no cumplir a sus demandas y la mala imagen que le generara a la empresa.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta la falta de un plan estratégico para el incremento de rentabilidad y ventas de repuestos para vehículos pesados de EMPRESA BARJUM?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es la estrategia a implementar para lograr rentabilidad, incremento de ventas y mayor participación del mercado en la EMPRESA BARJUM?

2. ¿Qué programa de capacitación requiere la empresa para mejorar el desempeño del equipo de ventas?
3. ¿Cuáles son los factores que no permiten un porcentaje de participación de mercado más alto?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un plan estratégico para el departamento de ventas de Empresa Barjum con la finalidad de mejorar el incremento de ventas y participación en el mercado a través de un estudio de investigación que permita interactuar de manera directa con el personal relacionado con los procesos de la empresa.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar una estrategia que permita a la empresa lograr mayor incremento de ventas y mayor participación en el mercado.
2. Diseñar un programa de capacitación que permita mejorar el desempeño del equipo de ventas en BARJUM.
3. Identificar los factores que no permitan mayor participación en el mercado.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La falta del diseño y la implementación de un plan estratégico en la Empresa Barjum que no le permita crear un aporte significativo y que impacte directamente en el crecimiento de la misma en el mercado, aumentar sus volúmenes de ventas y así mismo que contribuya al restablecimiento de la imagen y a la captación de nuevos clientes, para que estos a la vez se sientan satisfechos con la atención y asesoría brindada.

De acuerdo a Porter (1995)

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. Dos cuestiones importantes sostienen la elección de la estrategia competitiva. La primera es el atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan. La segunda cuestión central en la competitividad estratégica son los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial. (p.19)

La conveniencia de ejecutar esta propuesta de implementar una estrategia es para asegurar el futuro crecimiento de EMPRESA BARJUM que generara beneficios tales como mejorar la rentabilidad y comercialización de repuesto para vehículos pesado y así mismo contar con un plan de capacitación que mejoren las habilidades y capacidades que deben poseer el equipo de ventas. Es por ello la importancia y necesidad que actualmente tiene la empresa por la falta de implementación de estrategias bien definidas que permitan el desarrollo de la misma. En la actualidad Empresa Barjum no cuenta con una estrategia que le permita mejorar el incremento de ventas, participación en el mercado, y personal calificado es por ello que no cuenta con los medios necesarios que aseguren el cumplimiento de metas tanto individuales como organizacionales, así mismo refleja las debilidades y amenazas que la empresa enfrenta.

Así mismo los colaboradores que forman el equipo de ventas de Empresa Barjum, carecen de un amplio conocimiento técnico de los repuestos que venden, lo que crea una limitante al momento debatir las objeciones de los clientes, así como el ofrecer alternativas de repuestos cuando no hay específicamente lo que el cliente solicita, o la falta de iniciativa de ofrecer repuestos adicionales a lo que se les solicita según una evaluación de la necesidad del

cliente. Así como el manejo de cierre de ventas y seguimiento de atención al cliente. Es por eso que la aplicabilidad de esta propuesta permitirá un seguro desarrollo a la empresa.

Ongallo, (2012) Menciona que: “Un vendedor de venta directa debe salir a buscar al cliente, estudiarlo ponerlo en su lugar comprender sus necesidades y sus expectativas y de tratar de prestarle un servicio adecuado” (p.206).

Según Sun Tzu (2010) que es el más antiguo de los estrategas modernos del siglo IV A.C y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro "El Arte de la Guerra", dice: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Baidaba, en su texto árabe-hindú Calila y Dimna en la versión Antonio Chalita Sfair, 1995 escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante:

- Analiza cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído.
- Estudiar cuidadosamente la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos.
- Estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le espera, prepararse bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme. (Sun Tzu, 2010)

También es importante identificar en que otras áreas específicamente se debe de capacitar al equipo de ventas, porque si bien es cierto se puede detectar una necesidad de capacitación en conocimiento técnico sobre la diversidad de repuestos que distribuyen, también el ejecutivo de ventas tiene que garantizarle una constante capacitación en diferentes áreas.

- Las capacitaciones en áreas como la atención al cliente, trabajo en equipo, buen uso del tiempo y productividad, técnicas y estrategias de ventas, etcétera, al igual que las capacitaciones de conocimiento técnico del producto, representan una mayor formación profesional en diferentes áreas para los colaboradores, que cada vez se va fortaleciendo, ya que también se busca crear esa estrecha relación entre el vendedor y cliente.
- Todo ejecutivo de ventas tiene la responsabilidad de conocer el producto con el cual está compitiendo en el mercado, sin embargo la atención al cliente no puede quedarse atrás, ya que se necesita crear confianza en el cliente y se logra a través de la solución de problemas de forma rápida y efectiva, a tal manera que el cliente se sienta satisfecho con los resultados obtenidos. Asimismo mencionar como puede marcar la diferencia la forma en dirigirse al cliente con el respeto y el valor que representan para la empresa. Que él ejecutivo de ventas, tenga presente que cada cliente es importante, que en lo que es atención al cliente, no debe de existir una distinción si es cliente a, b o c, porque ya puede ser un cliente de categoría c, al final sumando toda esa categoría el total de ellos representa un gran número del total de las ventas a final de cada mes. Por lo que se recalca que la atención al cliente aplica para toda la cartera de clientes empresarial.
- El trabajo en equipo entre los colaboradores es esencial, ya que en algún punto todos los departamentos de la empresa van entrelazados entre sí, y unos necesitan de otros para llevar a cabo el cumplimiento de sus obligaciones. Como para citar un pequeño ejemplo; el departamento de ventas depende de que el departamento de almacén envíe al cliente el producto correcto con las cantidades correctas lo solicitado, y el departamento de logística haga llegar los repuestos en el tiempo oportuno y en buenas condiciones.
- Las empresas pueden contar con la participación de los mejores estrategas en la estructuración de su plan estratégico, sin embargo, si no se tiene un personal

altamente capacitado que participe en la puesta en marcha del mismo, no se podrán lograr los objetivos trazados, ya que es precioso un equipo de ventas con las actitudes y aptitudes necesarias, y esto se lleva a cabo a través de múltiples capacitaciones de forma constante para mantener su enfoque definido y a la vez les permita una mejora continua.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Dentro de este capítulo el lector podrá encontrar una amplia reseña histórica a nivel global, internacional y nacional con aspectos importantes relacionado al tema de estudio, así mismo es fundamental porque comprenderá la importancia de hacer planificación estratégica en una empresa como también conocer las empresas que se dedican a la venta de repuestos para vehículo pesado, y describiendo aspectos importantes que afectan a la empresa, identificando los pros y los contras de los mismo hasta comprender la situación actual del área de ventas de EMPRESA BARJUM.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El análisis de la situación actual en esta investigación da a conocer la literatura que sustenta la investigación, utilizando información desde un punto global a un nivel nacional para luego hacer una comparación de la situación actual de la empresa de estudio, se dan a conocer las fuentes consultadas que apoyaran a sustentar el tema de investigación.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

En el análisis macro entorno se investiga de manera mundial la relación que tienen las empresas en el mundo que se relacionan con el rubro de la empresa de estudio, para conocer el comportamiento de estas a través de diversas fuentes de información que se aplican al tema de investigación.

2.1.1.1 PLAN ESTRATÉGICO

A finales del siglo pasado la planificación estratégica de repuestos para vehículo pesado ha venido evolucionando de tal manera que se ha convertido en una estrategia indispensable para las organizaciones del rubro de ventas de repuestos pesado, ya que es un plan estratégico que

desarrolla, profundiza y trata de señalar los lineamientos correspondientes para establecer planes que conlleven como meta la realización de acciones específicas y el cumplimiento de objetivos propuestos.

Johnson, Scholes, & Whittington, (2006) Menciona que: “Capacidad estratégica se puede definir como la educación y ajuste de los recursos y competencias de una organización para que pueda sobrevivir y prosperar.”(p. 115)

Como una necesidad de las empresas para mantenerse competitivas en el mercado, recurren continuamente al desarrollo de planes estratégicos en áreas específicas en las que se quieren sobresalir. En el caso de la industria de los repuestos de carga pesada, es un mercado difícil para competir, ya que hay muchos competidores en el mercado, y difícilmente los clientes mantienen una fidelidad con las empresas distribuidoras de repuestos. Por lo que al momento de pensar en la implementación de un plan estratégico en esta industria, su enfoque principal es la capacitación del equipo de ventas, diversificación en la venta de repuestos, capacitación en atención al cliente y conocimiento técnico de los repuestos, así como la mejora en los tiempo de entrega de los repuestos y que estos a la vez sean entregados de forma correcta y en el tiempo que lo necesita el cliente.

La aplicación de un plan estratégico conlleva distintas aplicaciones y herramientas dependiendo de la industria a la cual pertenece la organización, hasta en algunos casos llegan a cambiar la forma de operar de la organización, así como también la de sus competidores directos e indirectos. Asimismo el equipo al cual se les ha asignado el desarrollo de los planes estratégicos deben de cerciorase bien de las propuestas a presentar, ya que se deben de evaluar sus ventajas y desventajas y analizar su enfoque de acuerdo al mercado. Para citar un ejemplo, la estrategia de competir con precios bajos en el mercado, no es una estrategia recomendable, ya que es fácil de copiar, y además afecta la rentabilidad de la empresa reduciendo los márgenes de ganancia. Por lo que se recomienda crear estrategias enfocadas en la calidad del producto que se vende, atención al cliente, tiempo de respuesta, personal altamente capacitado, conocimiento del producto y del mercado por parte de sus colaboradores, abastecimiento de inventarios.

De acuerdo a Porter (1995)

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. Dos cuestiones importantes sostienen la elección de la estrategia competitiva. La primera es el atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan. La segunda cuestión central en la competitividad estratégica son los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial. (p.19)

La implementación de una estrategia busca una ventaja competitiva en el mercado, y se puede desarrollar de acuerdo a las necesidades de la empresa, es importante mencionar que la estrategia maneja diferentes enfoques, es por ello que se debe tener claro, que es lo que se quiere alcanzar, a donde se pretende llegar e ir de la mano con el planteamiento de los objetivos.

Según Gerry, Scholes, Johnson (2006)

Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas. (p. 10).

Para la implementación de una estrategia, la empresa debe de contemplar el contar con los recursos necesarios, tanto recurso humano como el recurso financiero, ya que se requiere de una inversión y de un análisis de la propuesta a presentar.

Johnston & Marshall, (2009) Afirma que: “las ventas personales y en consecuencia, la administración de las ventas está sufriendo enormes cambios. Diversas fuerzas conductuales, tecnológicas y administrativas están impulsando estos cambios. “(P.3).

Chile (2006) Menciona que:

DoucUC y General Motors Chile Firman Acuerdo para Capacitar Red Chevrole. La alianza estratégica permitirá a esta empresa automotriz contar con un marco de cooperación y asistencia académica para desarrollar un completo programa de formación profesional y capacitación laboral. El programa de DuocUC y GM Chile implica una importante inversión del plantel académico en equipamiento y tecnología para homologar los altos estándares en calidad que la empresa automotriz tiene a nivel mundial. Durante el primer año, se realizarán cerca de 130 cursos en más de 50 puntos de venta y posventa de la red de concesionarios Chevrolet en todo el país, dirigidos al personal técnico, ejecutivos de ventas y servicios, quienes recibirán lo más avanzado en el manejo de nuevas tecnologías, además de herramientas sólidas para el manejo comercial de productos y calidad de servicio. Además de fortalecer los procesos de capacitación de GM Chile, esta alianza apunta al desarrollo de iniciativas de integración, acceso a prácticas y capacitación, validación y entrenamiento para los profesionales de la compañía automotriz.

Muchas empresas optan por las alianzas estratégicas, por lo que buscan otras empresas afines a su industria, ya que lo que se pretende es unir fuerzas para crear un impacto más fuerte en lo que se quiere hacer, y a la vez en esta unión de fuerzas, ambas partes buscan ganar-ganar. Aparte de ello que les permite disminuir costos operativos en el desarrollo de la estrategia con mejores resultados tratándose de dos empresas.

2.1.1.2 VENTAS

En Europa, Según Erickson (2010) en las empresas el estilo y la capacidad de ventas han sido factores fundamentales de primer importancia en el desarrollo de cada país que han devenido en grandes potencias industriales en cualquier rubro al que se dediquen, otros países como ser Inglaterra, EEUU y Japón están caracterizados por inteligentes estilos de ventas que les permite controlar grandes mercados. Sin embargo en la actualidad se han notado sustanciales cambios en esta actividad debido a considerar muchos factores en el mundo comercial caracterizado por la competitividad de las empresas.

El autor de este libro de igual forma hace referencia acerca de las diferencias notables de los agentes de ventas del pasado como también de los actuales y menciona lo siguiente:

El vendedor del pasado se diferencia notablemente del vendedor de hoy. Éste debe estar familiarizado con un cierto número de ciencias que tienen que ver con el comportamiento humano. Entre ellas se cuentan la psicología, la sociología, la economía, la educación, etc. El vendedor de hoy, que representa a una empresa en un territorio determinado, tiene que hacer uso de aquellos conocimientos que le permiten motivar la venta y, al mismo tiempo, convertirse en un educador, capaz de vincular su empresa al mercado de que se trate. Todo ello constituye una nueva visión de la venta en la actualidad. (Erickson, 2010, p. 13)

Además la gestión de ventas relacionadas con los tipos de vendedores y actividades correspondientes, se presentan una gama de diferentes estilos o formas de ventas, o tipos de vendedores. “Los analistas de venta han elaborado distintas definiciones, según sus puntos de vista, acerca de las diversas modalidades y tipos de vendedor. Unos tienden a diferenciar la venta de servicio o de bajo nivel, de la venta creativa o de alto nivel” (Erickson, 2010, p. 17). Esta

gestión de ventas se caracteriza por que el vendedor se dirige al cliente que está resuelto a comprar, y la venta está destinada a crear necesidades de compra estimulados por motivos de necesidad de los clientes.

2.1.1.3 PLANIFICACIÓN DE VENTAS

Referente a la planificación de ventas, estas deben ser ocupaciones específicas para gerentes de ventas en la empresa, es importante entender que el primer paso y lo más importante para planificar ventas es fijar objetivos que necesitan ser evaluados por la situación potencial del mercado o los diversos factores que lo componen, ya que este es derivado del análisis de la situación del mercado. (Torres Morales, 2014a). La siguiente figura muestra el proceso de planeación de ventas en una empresa.

Funciones generales de la administración	Proceso de planeación	Planeación para el gerente de ventas
	Establecimiento de los objetivos de la empresa	Objetivos: • Distritales • Territorios • Cuotas de ventas con base en pronóstico y potencial de mercado
	Evaluación de las oportunidades de mercado	
	Pronóstico de ventas	
Planeación	Presupuestos	Formulación de presupuestos de gastos, ventas por rubro
	Desarrollo del plan de acción	Orientar a los vendedores para crear sus planes
Organización y dotación del personal de dirección	Implementación	Organizar la dotación de personal para cumplir objetivos
Control	Control	Analizar el desempeño de los vendedores con relación a los objetivos y planes de acción, para poder aplicar acciones correctivas

Figura 1. Diagrama de proceso de planeación de la empresa

Figura: (Torres Morales, 2014b, p. 54)

2.1.1.4 EQUIPOS DE VENTAS

Si bien existe una cantidad de factores que determinan la estabilidad o el crecimiento de una empresa en el mercado, se puede decir que el equipo de ventas es uno de sus pilares más fuertes en su operación, ya que son ellos los que determinan los ingresos financieros a las organizaciones, esto a través de la realización de ventas del producto o servicio que se comercializa. Sin embargo no es una tarea fácil, ya que no solo se trata de contratar un colaborador y asignarle un portafolio de producto o servicios y salga a la calle a ofrecerlos a sus clientes. Se requiere de mucho más que eso, una serie de eventos relacionados a obtener ventas de forma exitosa, que representen un aporte de crecimiento para la empresa a través de la rentabilidad de la misma, márgenes de ganancia aceptables, participación de mercado, la fidelización de sus clientes. Todo esto no se puede lograr si no se cuenta con el recurso humano adecuado y las herramientas necesarias de trabajo, así como los recursos financieros para poder competir en los mercados que cada vez se vuelven más agresivos.

Según Pearson los 10 factores de éxitos más importantes en un vendedor

- Habilidad para escuchar.
- Habilidades de seguimiento
- Habilidad para adaptar el estilo de ventas de una situación a otra.
- Tenacidad para no abandonar la tarea.
- Habilidades organizacionales.
- Habilidad de comunicación verbal.
- Capacidad de interacción con personas en todos los niveles de la organización.
- Habilidad demostrada para vencer objeciones.
- Habilidades para cerrar un trato.
- Habilidades para la planeación personal y administración del tiempo. (Jobber & Lancaster, 2012, p. 7)

No todos los ejecutivos de ventas tienen esos 10 factores de éxito, muy a menudo nos encontramos con vendedores que carecen de muchas cualidades, que al final repercute de forma negativa en los resultados proyectados por el departamento de ventas, así como en la imagen de la empresa. Al no tener la habilidad de escuchar a nuestros clientes, dejamos de lado el suplir sus necesidades, porque no se le permite expresarse y se le vende lo que él vendedor cree que necesita sin antes escucharlo. La habilidad del seguimiento, algunos ejecutivos de ventas, únicamente se encargan de tomar el pedido del cliente, y se olvidan de cerciorarse de que le haya

llegado el producto completo, en buenas condiciones y en el tiempo de entrega estipulado, lo que al final crea molestia del cliente.

No todo vendedor tiene la habilidad de adaptarse a diferentes ambientes, y creen que es correcto el manejar las gestiones de venta de igual manera con todos sus clientes, cuando se sabe que toda empresa tiene diferentes tipos de clientes, por lo que no es permitido darles el mismo trato a un cliente que es comerciante individual como a un cliente empresarial, sin dejar de lado la misma calidad de atención para ambos. La habilidad de organizarse es importante, ya que el ejecutivo de ventas, debe de programar con una semana de anticipación las visitas que hará la siguiente semana, y clasificar sus clientes, porque unos necesitan más inversión de tiempo que otros. Y el estar lo suficientemente preparado para atender cualquier eventualidad que se le presente. Así como el buen manejo de sus herramientas de trabajo como las reportarías y la administración de la cuenta de cada uno de sus clientes.

El saber mantener esa comunicación constante con sus clientes, así como el tener la capacidad de darse a entender. Las empresas tienen diferentes tipos de clientes, como por ejemplo en el rubro de los repuestos de carga pesada nos encontramos con clientes como; navieras, transportistas, sub-distribuidores de repuestos, talleres, constructoras, etcétera, por lo que son clientes muy diferentes entre sí, y es primordial tener la habilidad de saber desenvolverse con cada uno de ellos. Normalmente se pierde cantidad de ventas, por la falta de habilidad del vendedor de manejar las objeciones de los clientes, sin embargo estas situaciones se dan por la falta de conocimiento del producto que venden y la falta de habilidad de negociación y compromiso para con la empresa en la cual laboran.

2.1.1.5 RENTABILIDAD

Es importante mencionar que para obtener la mayor rentabilidad en las empresas uno de los principales y prioritarios aspectos es tener el adecuado enfoque estratégico caracterizado para obtener mejore crecimiento económico en la empresa. También es necesario exponer algunos

planteamientos básicos como ser Evitar errores, cumplir con criterios de gestión y disponer de un marco general de trabajo para gestionar. (Marketing Publishing, 2007a)

La rentabilidad continúa siendo la motivación más importante para quienes invierten capital en una empresa. Conocer los factores de los cuales depende la rentabilidad, se constituye en un instrumento insustituible para controlarla. Por otra parte la reducción de costos obedece tanto a causas internas (maximización de utilidades), como externas de competitividad. La contabilidad de gestión ofrece técnicas para la reducción de costos y la creación de valor, que contribuyen a elevar la rentabilidad financiera de la empresa al mejorar el margen de utilidades y la participación en el mercado. (Morillo, 2005, p. 2)

Si hacemos referencia a la rentabilidad financiera de la empresa y sus componentes podemos decir que es una medida relativa de las utilidades adquiridas, en comparación de da las utilidades netas con las ventas. (Rentabilidad o margen de utilidad neta sobre ventas), con la inversión realizada (rentabilidad económica o del negocio), y con los fondos aportados por sus propietarios (rentabilidad financiera o del propietario). Estas utilidades son los incrementos como resultado de las actividades lucrativas para mejorar el patrimonio de la empresa por medio de cualquier activo. También se puede mencionar que la rentabilidad financiera de la empresa más que todo da capacidad a la empresa para producir e invertir más (Morillo, 2005)

2.1.1.6 MERCADO

Neilson (2009) menciona que las empresas que ya cuentan con un buen mercado o han crecido en este aspecto deben y pueden mantener ese poder, marcando la diferencia en cuanto a sus productos ofrecidos, o bien evitando que la competencia copie sus productos o accedan a la industria de su rubro. Hay que hacer conocer que también es difícil mantener ese mercado debido a que muchas empresas son monopolios de los gobiernos en cada país por orden directa de ellos. Se debe hacer como en otros países o estados de Europa en donde se dan licencias exclusivas para las empresas para que solo ellas ofrezcan los servicios a nivel general en el país entre otros aspectos como regular precios.

Otro de los aspectos primordiales para que las empresas cuenten con un gran mercado o aumente el mismo es que debe mantener los componentes necesarios para el mismo, esto enfocado en mantener diversas líneas de productos, marcas de cada producto y tener planes para cada uno. La planificación de mercados debe de contar con diversos pasos o aspectos importantes a tomar en cuenta como por ejemplo un plan de un producto o de marca deberá contener las siguientes secciones: resumen para los ejecutivos, situación actual de mercadotecnia, amenazas y oportunidades, objetivos y problemas, estrategias de mercado y programas de acción. (Céspedes Sáenz, 2010)

La siguiente figura muestra componentes de un plan de mercadotecnia para manejar de manera idónea el mercado.

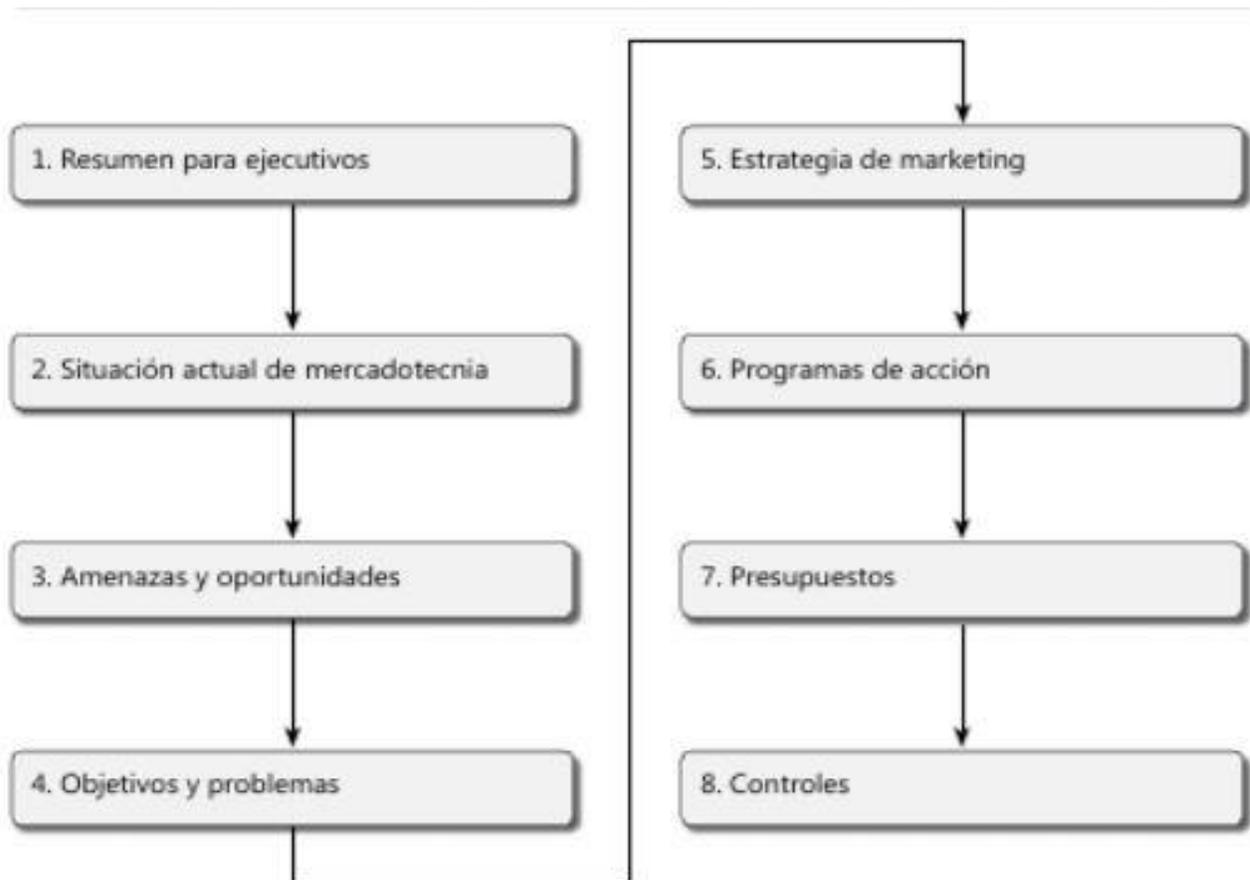


Figura 2. Componentes de un plan de marketing

Fuente: (Céspedes Sáenz, 2010, p. 28)

2.1.1.7 CLIENTES Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Haciendo referencia a los clientes es importante aplicar estrategias para el servicio al cliente en la empresa con el propósito de lograr una fidelización con ellos, para que de esta forma busquen los productos en la empresa una y otra vez. Para eso se necesita buscar la manera de que siempre elijan a la empresa como su principal proveedor y de esa forma crear diferencia ante la competencia. “Se identificó que para el comprador o cliente eran importantes los valores agregados; entonces se comenzó a trabajar en este aspecto, empezando a diseñar estrategias de servicio que satisficieran al cliente y le entregaran ese algo más que la competencia no le daba” (Gómez Escobar, 2009, p. 4). Con esto lo importante es hacer notar cuales son los elementos más esenciales que se deben tener en cuenta para ofrecer un mejor servicio a los clientes, mantenerlos contentos y cumplir con sus necesidades y que de esta forma no tenga otra opción al momento de adquirir sus productos. (Gómez Escobar, 2009)

Gómez Escobar (2009) Menciona:

El servicio al cliente es el único gestor de clientes leales. Cuando se iniciaron las estrategias orientadas al servicio al cliente, la frase que sirve como título era algo diferente, se leía así: el servicio al cliente el único gestor de clientes fieles. Y en los comienzos las estrategias de servicio estaban encaminadas a lograr esto, clientes fieles, fue con el transcurrir del tiempo que nos dimos cuenta que solamente lográbamos tener clientes leales, nunca completamente fieles. Esto se explica con las teorías del “balde agrietado”¹[1], las cuales afirman que los clientes son como el agua en un balde agrietado o roto, le echamos el agua para llenarlo, pero por las grietas también sale agua, en menor cantidad de la que agregamos, pero siempre sale. (p. 4)

En la actualidad la aspiración de muchas empresas es retener a sus clientes, pero lo que no hacen y es muy importante es fidelizar a sus vendedores para lograr que haya más compromiso y cumplir con los objetivos propuestos, y así mismo lograr la fidelización del cliente. También se afirma que no se debe olvidar que atraer a nuevos clientes a la empresa requerirá de un costo quizá elevado debido a costes de capacitación, contactar a los target group y sobre todo la promoción que se hace a nivel de medios para promocionar los productos a los clientes. (Chiesa, 2004). Cuando hablamos de fidelizar clientes se debe hacer todo lo posible para que vuelvan por los productos de la empresa, de esta forma se debe trabajar en la mejora de procesos comerciales dirigidos para los consumidores.

Diagnos de la acción social empresarial

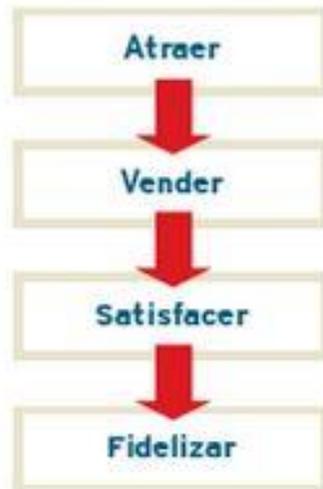


Figura 3. Diagnostico empresarial para fidelizar clientes

Fuente: (Chiesa, 2004, p. 37)

Algunas de las acciones que la empresa debe emprender para logra la lealtad de los clientes es llevar a cabo acciones que permitan fidelizar los mismos como se muestra en la siguiente imagen.

CUADRO 2

ACCIONES PARA CONSEGUIR LA LEALTAD DE LOS CLIENTES

CARENCIAS	NECESIDADES	ACCIONES
Conocimiento	Ser escuchado	Segmentación Investigación comercial
Afecto	Ser querido	Customer Care Márketing tribal y valores sociales
Comportamiento	Ser servido	Calidad, valor Información sobre la empresa

Figura 4. Acciones para conseguir lealtad de los clientes

Fuente: (González-Gallarza Granizo, 2004, p. 59)

2.1.1.8 REPUESTOS PARA VEHICULO PESADO A NIVEL INTERNACIONAL

Existen cantidad de empresas dedicadas a la venta de repuestos de carga pesada, en su mayoría todas de origen Norte Americano, sin embargo sus repuestos normalmente son ensamblados en países como; Brasil, México, China, Canadá, Japón, y la Unión Europea. Siempre con los requisitos de mantener los altos estándares de calidad que requiere el ensamblaje de cada uno de los repuestos, con el fin de no perder el prestigio que caracteriza los productos del mercado Norteamericano. Cada empresa se enfoca en mantenerse a la vanguardia en la fabricación de repuestos de tecnología avanzada que provea seguridad y confiabilidad a sus clientes, así como la extensión de garantías en repuestos fijados.

La industria automotriz es muy competitiva, lo que no permite a estos grandes fabricantes de repuestos cometer errores que les podría restar participación de mercado afectando la imagen de la empresa. Por lo que constantemente participan en programas de certificación de estándares de calidad en cada una de las líneas que fabrican, con certificaciones (ISO 9001 / TS 16949) y 14001 (ISO), entre otras, para mantener los procesos mejora continua, la excelencia de clase mundial.

Una característica de los fabricantes de repuestos de carga pesada, la mayoría de ellos cuenta con una dinámica página web donde los clientes reciben una variedad de información de primera mano que les es muy útil, como ser;

- Historia de la empresa.
- Línea de repuestos de carga pesada.
- Catálogos de repuestos.
- Literatura técnica en formatos.
- Ficha técnica.
- Certificaciones.
- Crear órdenes y verificar el estatus de las mismas.
- Capacitaciones en línea.
- Entre los grandes fabricantes y distribuidores de repuestos se encuentran;

2.1.1.9 IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA EN REPUESTOS PARA VEHICULO PESADO

Suárez Uribe & Garavito Rojas, (2006) afirma que:

La prestación de servicio al cliente con tecnología en américa latina inicia también su incursión, en especial en las empresas de servicio. En algunos casos es por ley que se requiere el seguimiento de la atención al cliente, la virtualización de los mismos será la salvación para estas empresas. Se busca una tecnología más coherente para poder atender al cliente en una forma efectiva y satisfactoria (p. 1).

La tecnología ha venido a confortar de una manera competitiva a las deferentes empresas que se dedican a la venta de repuestos y a todo el mercado que tenga que ver con ello, como ser talleres y empresas de transporte. Entre esas empresas que son grandes fabricantes y distribuidores de repuestos se mencionan las siguientes:

- Bendix Comercial
- Pai industries in
- Temo
- Dayton Pats
- Good Year
- Federal Mogul
- FP Diesel.

Recientemente Rodear lanzó al mercado la serie de llantas Duraseal, específicamente para uso del transporte pesado, las cuales cuentan con tecnología de punta que permite, mediante un gel que se activa cuando penetra algún artefacto punzante, sellar instantáneamente una pinchadura en carretera. Ello evita que el piloto tenga que parar y cambiar el neumático. (Pacheco, 2007, p. 1)

2.1.1.10 TRANSPORTE PARA VEHÍCULO DE CARGAS PESADAS

Torres, (2013) Dice que:

El transporte surge con el desarrollo económico y social de la comunidad y de los países, y el volumen del transporte crece de forma imparable. Pero desde el punto de vista de una empresa de

transporte este hecho no significa que tenga asegurada la existencia. Deberá hacerlo con calidad y a costo competitivo. Desde el punto de vista de la empresa cargadora será necesario tomar una serie de decisiones: Transporte propio o subcontratado elección del medio más idóneo gestión de carga, ocupación de vehículos, frecuencia de servicio, plazos de entrega. (p. 3)

Así mismo y en relación al transporte el siguiente apartado hace referencia de las técnicas de Ford que muestran el tipo de transporte más utilizado para 1914.

Ramos Martel & Ramos Martel, (2011) Menciona que:

En lo que concierne al movimiento de mercancía, las técnicas de Ford también propiciaron que el camión se convirtiera desde 1914 en el transporte más utilizado para carga en lugar de la carretera de bueyes, el caballo, el carro y el ferrocarril, se buscaba que el automóvil pudiera servir para algo más que para el traslado de personas. Esta fue la razón para que se fabricaran plataformas de carga, las cuales se montaron sobre el bastidor de los coches. Su perfeccionamiento se logró con la contribución de bastidores más fuertes y de motores de mayor potencia. (P.43)

2.1.1.11 ANÁLISIS DELAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTES

Según Porter (1994) define toda empresa industrial como un grupo de organizaciones que producen algún tipo de producto, su modelo dentro de la estrategia competitiva plantea que existen cinco fuerzas que permiten identificar que tan competitiva es una industria.

Esta herramienta se encarga de analizar cada una de ellas con el objetivo de determinar cómo interactúan con la industria, estas cinco fuerzas competitivas son: nuevos ingresos, poder negociador de los comparadores, poder negociador de los proveedores, amenaza de situación rivalidad entre los actuales competidores.

La finalidad de la formulación de dichas estrategias es acoplarse a esta competencia, con el objetivo de lograr un posicionamiento que permita a la empresa tener herramientas solidas ara defenderse mejor contra dichas fuerzas o ejercer una influencia que le sea favorable.

Según Thompson (2007) este modelo de fuerza se aplica para llegar a determinar el origen y la fortaleza de las estrategias competitivas tales como:

- La identificación de la fuerza competitiva específicas a cada una de las cinco fuerzas.
- La evaluación de cada una de las fuerzas que comprende cada una de las mismas.
- La determinación si dichas fuerzas genera gran beneficio.

La cinco fuerzas competitivas son estrategias que determinan que tanta competencia tienen la organización y a la vez que tan rentable puede llegar hacer.



Figura 5. Fuerzas competitivas de Porter

Fuente: (Porter, 1994)

- Nuevos Ingresos: Esta se refiere a la nueva competencia la cual depende de las barreras presentes y de la reacción de los competidores existentes, donde en la empresa BARJUN la competencia es mucha y desleal.

b) Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores pueden llegar a ejercer su poder de negociación aumentando los precios y disminuyendo la calidad de los productos.

Los requisitos que debe poseer un proveedor poderosos son los siguientes:

- ✓ Que este dominado pocas empresas y que este más concentrado al sector industrial al que vende.
- ✓ El hecho que no esté obligado a competir con otros productos sustitutos para la venta de un sector industrial.
- ✓ Que los proveedores vendan un producto que sea importante para el producto del comprador.
- ✓ Que el grupo proveedor presente toda una amenaza real de integración hacia adelante.

c) Poder de negociación de los compradores: La importancia dependerá de que tan alta sea la concentración de un volumen alto de compra, con ello la participación de los costos, donde estos serán más sensibles a los precios si compran repuestos estándares y en general si desean bajos precios y alta calidad.

d) Precio de los productos sustitutos: Son los que merecen mayor atención ya que están sujetos a una mayor tendencia de mejorar la retribución y el desempeño de los precios al producto. El punto central es la innovación, el valor agregado, la amplia tecnología.

e) Competidores en la industria e intensidad de rivalidad: Esta toma la forma de un juego por la posición de la empresa en el mercado, lo cual se relaciona con la rivalidad intensa entre las demás empresas, como número de competidores y a la vez el crecimiento de la industria.

Porter menciona que la rivalidad intensa es el producto de una mezcla de factores tales como:

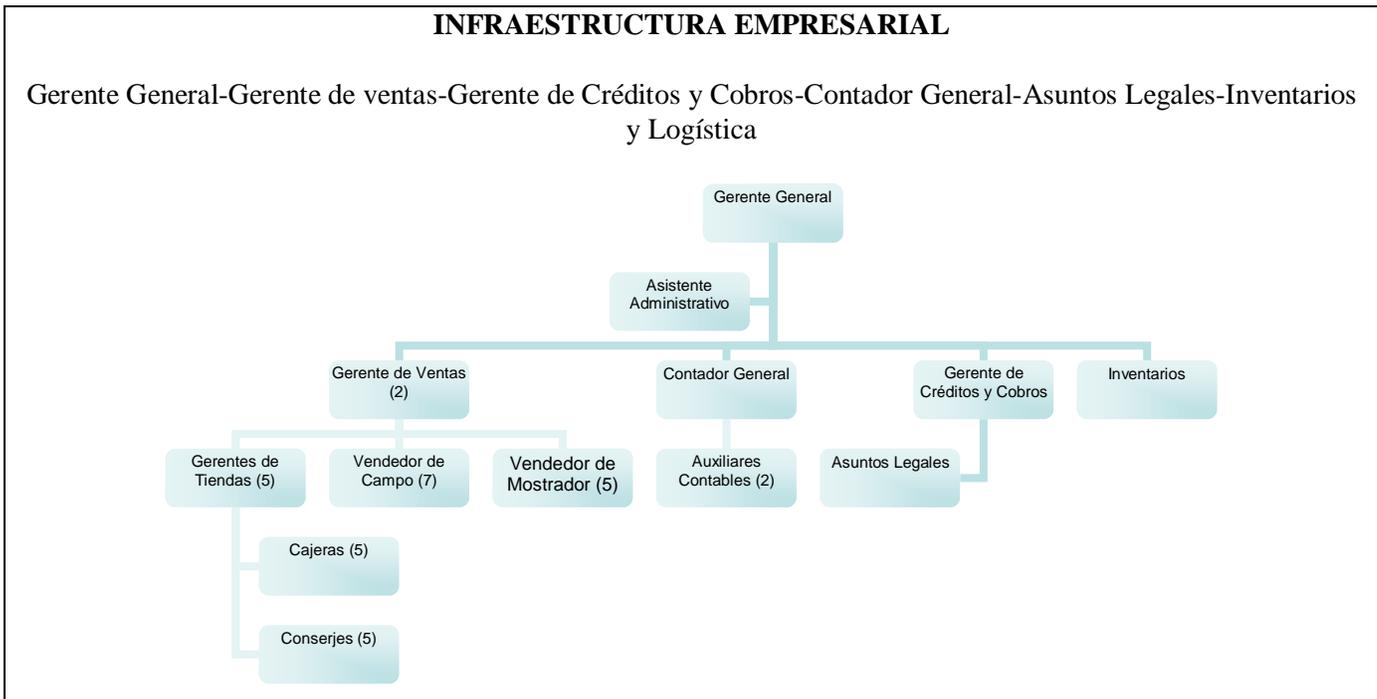
Falta de diferenciación o costos cambiantes ya que los clientes se guían más por el precio y el servicio debido que no existe una mayor diferenciación entre los productos de

una empresa y otra, por lo que solo queda competir por el servicio y por lo de bajos precios.

2.1.1.12 LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor se ha convertido en un concepto fundamental para que las empresas mejoren las relaciones con los clientes y los proveedores y con ello alcancen una ventaja competitiva (Correa, 2009). La cadena de valor se define como el conjunto interrelacionando de actividades creadoras de valor la cual va desde la obtención de fuente de materia prima hasta que el producto terminado es entregado al consumidor final incluyendo las diversas actividades de Post venta en las cuales participan varias empresas.

De igual manera permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes con el objetivo de entender el comportamiento de los costos, así como también las fuentes actuales y potenciales de diferenciación, se logra la ventaja competitiva realizándolas mejor o con menores costos que la competencia.



Administración de Recursos Humanos		
Contratación de personal, Clima laboral sano, Otorgamiento de beneficios de ley.		
Tecnología		
La empresa cuenta con el Sistema Operativo SAP, y en complemento de otros programas que permite la generación de reportes de ventas y estadísticas de análisis de inventario y de cobros. Y como una herramienta en los procesos de ventas.		
Abastecimiento		
A través de proveedores tanto locales como extranjeros, ya sea para la distribución de repuestos o insumos para el desarrollo de actividades a nivel de empresa.		
Gestión Comercial	Gestión de la Logística	Gestión de Servicio al Cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Prospectar y captación de clientes. • Cotizar • Cerrar ventas • 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedido de inventario a proveedores. • Coordinación de fechas de ingreso de los contenedores. • Recepción y almacenamiento de inventario. • Adecuada distribución inventario en las sucursales. • Coordinar despacho de pedidos a clientes, tanto en el casco urbano como en el interior del país. • Traslado de repuestos entre sucursales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de reclamos. • Seguimiento de clientes. • Retención de clientes. • Atención en devoluciones. • Autorización de descuentos.

Al analizar la cadena de valor permite ver donde existen puntos fuertes y puntos débiles dentro de la misma determinado con esta que valores agregado existen y con ello como se puede lograr una ventaja competitiva antes las demás empresas mediante el valor del producto que se proporciona el mercado de repuestos.

2.1.2 ANÁLISIS MICROENTORNO

En esta sección de análisis de micro entorno, se investiga a nivel nacional la literatura que sustenta el tema de investigación con temas que ayudan a comprender más el tema de estudio

referente a la planificación de estrategias para el incremento y la rentabilidad en la empresa, con el fin de mejorar la situación actual del departamento de ventas de EMPRESA BARJUM

2.1.2.1 MERCADO DE REPUESTOS PARA VEHICULO PESADO EN HONDURAS

La calidad de repuestos de transportes en Honduras ha venido evolucionando de una forma segura y eficiente donde el mantenimiento y los repuestos que se utilicen Forman una parte fundamental para las empresas de repuestos de equipo pesado, Desde mucho tiempo atrás han existido empresas que han optado por establecer estrategias y técnicas de ventas que permitan a la organización ocupar un lugar importante en el mercado.

Cabe mencionar que desde el año 1976 la ley de transporte en Honduras se encuentra desfasada es por ello que las autoridades de INSEP han concentrado su labor en actualizarla, Roberto Ordoñez, enfatizó “Que estas obras conlleven un proceso de elementos técnicos y estrategias de despliegue de promoción a nivel nacional e internacional, las que podrán acelerar el cumplimiento de las metas del Plan de Nación, al convertir a Honduras en un país más atractivo y apto para las inversiones.(INSEP, s. f., p. 1)

Hace dos años, la corporación Maquinaria y Tractores (Matra) comenzaron una estrategia de diversificación de riesgo con miras a aumentar en el 2020 al menos 15 puntos porcentuales su participación de mercado, atrayendo también clientes pequeños y medianos. En este momento, la participación de mercado de Matra es de un 60% en construcción y un 40% en el sector agrícola, según Alonso Bogantes, gerente general. (Mora, 2014, p. 3)

En los últimos años La tecnología en vehículos de carga pesada ha venido alcanzado estándares similares a los vehículos de alta gama, ya que debido a la alta tecnología es capaz de cargar hasta 80 toneladas (70 automóviles) con una atención bastante centralizada. El mantenimiento de estos vehículos inicia a los 10 Kilómetros, tienen un panel de computadora de abordo, el cual le informa cómo va el funcionamiento del vehículo, y le avisa si el vehículo de carga pesada sufre de algún inconveniente y si es de urgencia indica si debe de pararse para repararlo, si no es tan urgente puede continuar hasta llegar y poder repararlo, tienen una caja automatizada lo cual ha sido transformada de la caja robusta convencional.

Cuenta con una caja automática con 16 cambios, un sistema BS en el cual en una situación de emergencia optimiza los tiempos para frenar, motor del RPM donde le dice que el rango es de del funcionamiento normal es de 1000 a 1400 revoluciones por minuto, es diésel, la amplitud de la cabina es súper grande es bastante confortable.

La DGT mantiene constantes operativos porque este sector del transporte no tenía permisos vigentes y es desde el año 1976 que se aprobó el uso de estas rastras de siete ejes pero es hasta hace tres años que las industrias especializadas en carga pesada comenzaron a utilizar este transporte moderno (INSEP, s. f., p. 1)



Figura 6. Transporte pesado en Honduras

Fuente: (INSEP, s. f., p. 1)

Mora (2014) Afirma que:

Comercializar maquinaria y vehículos pesados no es tarea fácil a nivel nacional por tratarse de un mercado que depende, principalmente, del sector construcción, industrial y agropecuario. Para las empresas, se vuelve un mercado cada vez más duro en el que se requiere constante innovación y actualización, y no depender únicamente de las ventas al Estado, uno de los grandes compradores para obras públicas. (p. 1)

Más que diversificar la gama de maquinaria, en Grupo Purdy trabajan por incrementar los servicios que ofrecemos a nuestros clientes y en la calidad de los diferentes productos que

tenemos a nivel de servicio", manifestó Allan Rodríguez, gerente de Purdy. (Industrias de maquinaria pesada recomponen sus estrategias para competir, 2014, p. 1)

2.1.2.2 POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

Los administradores estratégicos tienen que clasificar a sus competidores de acuerdo con su elección de modelo empresarial, pueden identificar las estrategias que sus rivales han optado, como que necesidades de los clientes hay que satisfacer, a que grupos de ellos hay que atender y que competencia distintivas es necesario adquirir. (Hill & Jones, 2010, p. 178)

Haciendo referencia a la empresa de estudio en cuanto a la competencia, durante años la empresa Barjum analiza su competencia de cerca sacando como conclusión que de todas las empresas dedicadas a la venta de repuesto para vehículo pesado sus principales competidores son los siguientes:

Cemcol es una de las principales empresas repuestos para vehículo pesado el cual se considera la competencia más próxima que tiene Barjum. Esta empresa fue fundada en Tegucigalpa el 10 de Enero de 1949 iniciando sus operaciones en barrio la bolsa, próximamente se extendió a la ciudad de SPS, a través de los años empresa Cemcol ha seguido extendiendo sus operaciones por las ciudades de Choluteca, la Ceiba con el objetivo de ofrecer una mejor atención a sus clientes. (CEMCOL, 2012)

Recadisa S. de R.L inicia formalmente sus operaciones en el año 1991 lo cual fue implementada por un grupo de transportistas con una experiencia de más de 30 años en el transporte de carga y venta de equipo pesado en Honduras. Al ir penetrándose en el mercado nacional se percataron de las oportunidades de negocio que habían representado marcas mundialmente reconocidas. Es en este momento que se forma la división comercial de la empresa. Actualmente suplen múltiples materiales a las distintas industrias que existen en el país.

En RECADISA S. de R.L. contamos con más de 100,000 (cien mil) piezas en inventario de más de 7,000 (siete mil) distintos artículos para brindarle los repuestos que usted necesite. Contamos con repuestos para motores Detroit Diesel, Caterpillar, Cummins, Mack e International. Para diferenciales Mack, Eaton, Rockwell/Meritor y Spicer/Navistar tenemos un amplio stock de repuestos. En la división de transmisiones tenemos repuestos para Fuller/Eaton y Rockwell/Meritor, también contamos con clutches o embragues de 14x2 y 15x2 de bronce y de fibra orgánica. (RECADISA, 2011, párr. 1)



Figura 7. Industrias automotrices

Fuente: (RECADISA S. de R.L. de C.V. Repuestos, 2011., p. 1).

Repacasa es una empresa hondureña con más de 28 años de operación, dedicada a la comercialización de repuestos y partes para todo tipo de camiones. Desde nuestro inicio en 1984 hemos estado comprometidos a proveer a los clientes las mejores líneas de productos. Se caracterizan por tener un extenso inventario de repuestos importados desde Estados Unidos, Japón y selectos países europeos, por contar personal altamente calificado para brindarle un excelente servicio y por tener los mejores precios y garantías ya que somos importadores directos de repuestos de alta calidad. (REPACASA, 2016, párr. 1)

Ultra repuesto de Honduras S: A de C.V es una de las empresas de la industria que se dedica a la venta de piezas nuevas para vehículo de motor ubicada en Sam Pedro Sula, Cortes dicha empresa es privada y fue fundada en el año 1995. (ULTRA RESPUESTOS, 2013, párr. 1)

Repuestos Javi, S de R.L., Fundación el 1 de septiembre de 1997, cuentan con sucursales en las zonas de El Progreso, La Ceiba, Puerto Cortes, San Pedro Sula, Tegucigalpa y Tocoa. Distribuyen Repuestos para Camiones, Cabezales y Buses. Especialistas en Bandas, Balineras y Filtros para tipo de aplicación. (Repuestos CAVI, 1997, párr. 1)

2.1.3 ANALISIS INTERNO

En esta sección de análisis interno se da a conocer la situación actual del departamento de Ventas de Empresa Barjum en donde de manera práctica se muestran datos generales de la empresa y del rubro de la misma y sobre todo centrado en la investigación del tema de estudio con la propuesta de el plan estratégico para lograr el incremento y la rentabilidad en la empresa.

2.1.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESA BARJUM

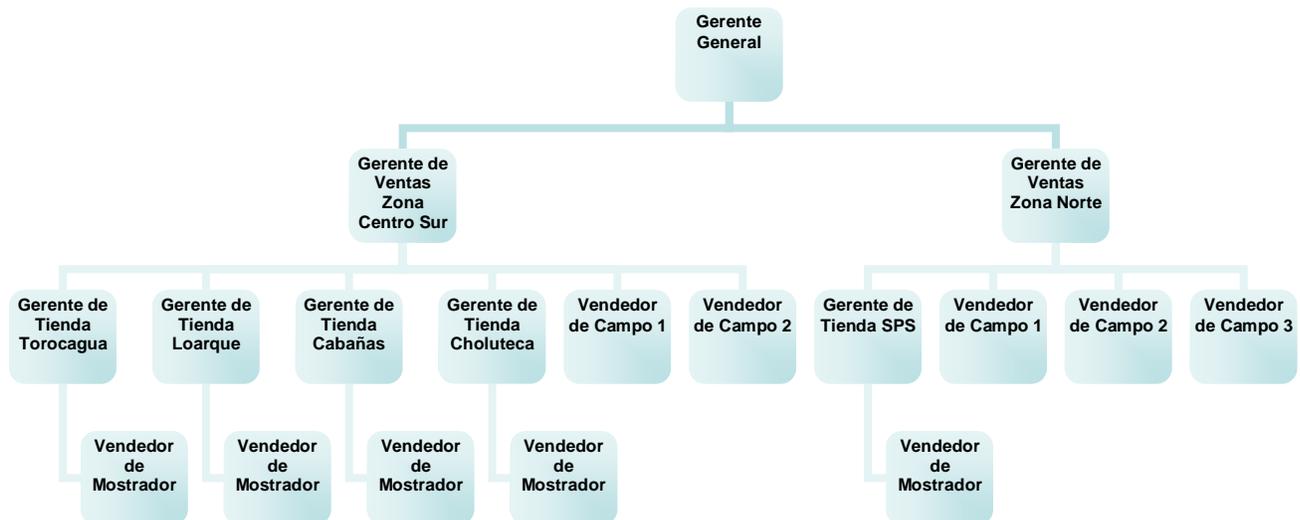


Figura 8. Estructura Organizacional de Empresa Barjum

Fuente: (Empresa Barjum, 2016)

En la actualidad la empresa cuenta con 41 colaboradores, distribuidos en cada una de las sucursales, fungiendo como casa matriz la tienda ubicada en la colonia Torocagua, donde se encuentran las oficinas administrativas y la bodega principal que abastece a las demás tiendas de repuestos, así como la mayoría del total de sus colaboradores, de los 41 colaboradores, 31 están asignados en las diferentes tiendas, los 10 colaboradores restantes pertenecen al área administrativa y contable de la empresa.

Plazas por Sucursal Empresa Barjum		
	Puesto	Plazas
	Gerente de Ventas	1
Tienda Torocagua;	Gerente de Tienda	1
	Vendedor de mostrador	1
	Vendedor de campo	1
	Caja	1
	Bodega	1
	Agente de Seguridad	1
	Total	6
Tienda Cabaña	Vendedor de mostrador	2
	Caja	1
	Agente de seguridad	1
	Total	4
Tienda Loarque	Gerente de tienda	1
	Vendedor de mostrador	1
	Caja	1
	Total	3
Conserje	Cubre las 03 tiendas	1
Aseadora	Cubre las 03 tiendas	1
TOTAL TEGUCIGALPA		16
Tienda Choluteca	Gerente de Tienda	1
	Vendedor de mostrador	1
	Caja	1
	Conserje	1
	Agente de Seguridad	1
	Total Choluteca	5
Tienda San Pedro Sula	Gerente de Ventas	1
	Gerente de Tienda	1
	Vendedor de mostrador	1
	Vendedor de Campo	3
	Caja	1
	Conserje	2
	Agente de Seguridad	1
	Total San Pedro Sula	10
Total Plazas		31

Figura 9. Plazas por sucursal de empresa BARJUM

Fuente: (Empresa Barjum, 2016)

2.1.3.2 EMPRESA BARJUM

Empresa Barjum, S. de R.L., es una empresa familiar dedicada a la distribución de repuestos para vehículos de carga pesada comenzando sus operaciones en el mercado desde hace más de 40 años. En ese entonces su fundador, el empresario Judeth Barjum, únicamente se dedicaba a prestar servicio de transporte de carga a una empresa de carne de ganado ubicada en el hermano país de Nicaragua, por lo que se constituyó inicialmente como Transportes Barjum. Sin embargo la visión del empresario fue más allá, ya que cada vez que uno de sus vehículos de transportes se le dañaba, le era muy difícil obtener los repuestos para la reparación de sus unidades en el tiempo oportuno, por lo que a raíz de tal problema, y de las solicitudes de sus amigos más cercanos de que les trajeran los repuestos que ellos también necesitaban, comenzó de esta manera en el mercado de los repuestos de carga pesada, siendo uno de los pioneros en el rubro en Honduras.

Actualmente la empresa cuenta con cinco tiendas de atención al cliente de forma personalizada. En el año de 1971 inicia operaciones la primera tienda de distribución de repuestos bajo el nombre Empresa Barjum, S de R.L, en el barrio Cabañas de la ciudad de Tegucigalpa. Para el año de 1993 se apertura la segunda sucursal en la colonia Torocagua, siempre en la misma ciudad de Tegucigalpa, en miras a la expansión inauguran su tercera sucursal en la ciudad de Choluteca en el año 2006. Transcurrirían seis años para sus inicios de una nueva tienda en la zona norte de San Pedro Sula, y para el año 2012 comienza a funcionar la quinta sucursal en la Colonia Loarque de Tegucigalpa salida al sur.

Sobre colocación de repuestos: En los últimos años la colocación de repuestos de empresa Barjum ha tenido una colocación de 40% sin embargo se considera que este porcentaje podría mejorar satisfactoriamente, capacitando a la fuerza de venta constantemente con el objetivo que siempre tenga presente la información de los diferentes repuestos y a la vez capacitarlo en el manejo de objeciones y técnicas de venta.

Dentro de su portafolio de proveedores, Empresa Barjum cuenta con los distribuidores de las marcas más importantes y reconocidas a nivel mundial por sus altos estándares de calidad en

los repuestos que ofrecen al mercado. Asimismo mencionar que la mayoría de sus proveedores son empresas bajo estándares de certificación.

Empresa	Pagina Web	Logo
BENDIX COMERCIAL	http://www.bendix.com/es/aboutus/aboutus_1.jsp	
PAI INDUSTRIES IN.	https://www.paiindustries.com/contact/es/contact.php	
STEMCO	http://es.stemco.com/	
DAYTON PARTS	http://www.daytonparts.com/DPweb/App_11/Info_site/info_enter_iframe.asp	
GOOD YEAR	http://www.goodyear.eu/es_es/	
FEDERAL MOGUL	http://www.federalmogul.com/es-ES/Paginas/Home.aspx#.VsQIlkCVtJI	
FP DIESEL	http://www.fme-cat.mx/Brand-FPDiesel.aspx	

Figura 10. Proveedores de repuestos de vehículo pesado de Empresa Barjum

Fuente: (Empresa Barjum, 2016)

2.1.3.3 SISTEMA DE MONITOREO, CONTROL Y EVALUACIÓN DE INDICADORES PARA EL INCREMENTO DE VENTAS DE EMPRESA BARJUM

Con la finalidad de medir el rendimiento de cada uno de los ejecutivos que conforman el equipo de ventas de Empresa Barjum, se han tomado en cuenta algunos de los indicadores que permitirán obtener resultados precisos en cuanto al desempeño y el desarrollo de su formación profesional en el campo de las ventas de repuestos para vehículos de carga pesada. Ya que con el nuevo programa de capacitaciones se pretende obtener que cada colaborador del departamento de ventas incremente sus resultados de manera positiva, por lo que es preciso un factor que indique si las acciones tomadas están dando los resultados esperados o si es necesario realizar un cambio en la estrategia planteada.

Objetivo General	Efecto	Indicadores	Modos de Verificación
Incrementar las ventas de Empresa Barjum, a través de un programa de capacitación e implementación de reportes y controles de ventas.	Enriquecer los conocimientos de técnicos de repuestos de carga pesada y el desarrollo de habilidades de la fuerza de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia de las visitas por vendedor a clientes. • Promedio de visitas por día. • Incorporación de nuevos clientes por vendedor. • Promedio de pedidos-Cotizaciones y Total facturado. • Saldos de la cartera de clientes al día. • Porcentajes en los márgenes de ganancia. • Repuestos más vendidos por vendedor. • Repuestos con mayor porcentaje de ganancia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de ventas por vendedor-por tienda y a nivel de empresa; <ul style="list-style-type: none"> ✓ A diario ✓ Semanal ✓ Mensual ✓ Anual • Registro y programación de Capacitaciones; <ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnicas. ✓ De Campo. ✓ Desarrollo de habilidades. • Aplicación de encuesta de satisfacción a clientes.

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

En esta sección de la investigación se presentan las teorías de sustento que apoyan el tema de estudio analizando las teorías de planeación estratégica y teoría de ventas abordando temas específicos que complementan la misma.

2.2.1 TEORÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según Ortega Martínez (2010) Las teorías que se han desarrollado sobre planeación estratégica se refieren a las economías desarrolladas y a las empresas grandes, que cuentan con las facilidades necesarias y la estructura que les permite realizar su planeación estratégica formal. Como lo indican Robinson y Pearce (1994), para el caso de la PYME hacen falta estudios relacionados con la planeación, ya que normalmente los estudios realizados se aplican para las grandes empresas, lo que se conoce como el síndrome de pequeña gran empresa.

Las teorías de la escuela de planeación estratégica indican que las empresas pueden realizar su planeación formal mediante elementos escritos y ordenados a partir de los cuales sea posible dar seguimiento a los resultados. Dentro de los principales autores de esta escuela están Armstrong (1982), Ansoff y Brandenburg (1967), quienes señalan que “la planeación es un proceso en el cual se establecen guías formales y limitantes para el comportamiento de la empresa”. También en otros estudios (Capo, Farley y Hulbert, 1994) se fortalece el concepto de la formalidad para alcanzar mejores resultados en la empresa.

El origen y la naturaleza de la planeación estratégica según sus fundamentos son tan antiguas como el hombre mismo, esto porque se preveo necesario la organización mediante la planificación. De acuerdo con la experiencia histórica de la humanidad, la planeación ha sido tan necesaria en los sistemas socialistas como en los capitalistas, sólo que la participación de todos los sectores interesados o afectados por este proceso resulta una condición fundamental en ambos sistemas para que la formulación de planes, programas o proyectos, no quede únicamente en el discurso político o derive, más temprano que tarde, en un rotundo fracaso. (Asociación Internacional de Presupuesto Público, 2016)

Los primeros estudios sobre las empresas han explicado la manera como las mejores prácticas contribuyen al crecimiento de las mismas y su estrategia, así como la forma de enfrentar el ambiente. Estos primeros estudios se enfocaban hacia la fortaleza interna de las empresas como factor de apoyo para el crecimiento y desarrollo. Entre ellos están los preparados por Edith Penrose, que en 1959 publicó su libro *La teoría del crecimiento de las empresas*, en el cual indica que a largo plazo la rentabilidad, supervivencia y crecimiento de la empresa están en su capacidad de adaptarse y extender sus operaciones en un mundo incierto, cambiante y competitivo. (Ortega Martínez, 2010, Párr. 7)

Chandler (1962) es otro de los primeros autores que tratan el tema de la estrategia en las empresas. En su libro *Estrategia y estructura*, (*Strategy and Structure*) menciona que la estructura de las empresas se debe constituir de acuerdo a la estrategia que ha establecido, la cual debe contar con la estructura adecuada para poder seguir dicha estrategia, ya sea de crecimiento a otros mercados, diversificación de productos, entrada en nuevas líneas de negocio y cuándo se decide seguir una integración vertical u horizontal. (Ortega Martínez, 2010, Párr. 7)

Algunos precursores de esta teoría mencionan lo siguiente:

Porter (1996) indica que la estrategia está relacionada con las actividades y, por lo tanto, una empresa puede aventajar a sus competidores si establece actividades que la diferencien de ellos o bien, si realiza las mismas actividades pero en una forma distinta. En 1979 fue publicado por *Harvard Business Review*, un artículo de este autor en el cual habla de su modelo de las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.

Barney (1991) afirma que la ventaja competitiva que tiene una empresa se basa en los recursos y capacidades bajo su control y son raros, imperfectamente imitables y no sustituibles. Barney, Wright y Ketchen (2001) agregan que dichos recursos incluyen las habilidades de la dirección, los procesos y rutinas, así como el control de la información y el conocimiento. Estas ventajas también se identifican con la estructura institucional, es decir, la habilidad de utilizar estos recursos en función del mercado, teniendo en cuenta a sus competidores.

En 1990 Mintzberg publicó un artículo en el cual establece que el estudio de la estrategia en las empresas puede ser clasificado de acuerdo a las diversas escuelas del pensamiento. Identifica 10 corrientes del pensamiento que se presentan en la siguiente tabla.

Otro estudio realizado por Wittington (2001) establece que la planeación estratégica se cataloga en cuatro áreas de estudio: la planeación clásica, planeación evolucionaría, la planeación procesal y la planeación sistémica. En la figura 5 se muestran estas cuatro tendencias, los principales expositores y los objetivos que busca la estrategia en estas escuelas. Entre otros. (Ortega Martínez, 2010, Párr. 7)

La ASIP menciona que la creencia revela que la planeación es un patrimonio peculiar del hombre del siglo XX, muestra simplemente una falta de memoria histórica; porque, en realidad, los hombres desde sus orígenes han recurrido a la planeación. Durante el horizonte primitivo, tanto el hombre recolector como el cazador, para resolver problemas vitales, tuvieron la necesidad de recurrir a la planeación y organización.. Encontrar su aprovechamiento, cazar a un mamut o a un animal salvaje para aprovechar su carne y su piel, no fueron empresas fáciles de lograr por simple ensayo y error. (Asociación Internacional de Presupuesto Público, 2016)

2.2.1 TEORÍA DE VENTAS

Teoría de Jerarquía de Maslow: Una de las teorías fundamentadas en la necesidad en psicología es la Jerarquía de necesidades de Maslow. Abraham Maslow presentó cinco niveles de necesidad humana en un documento en 1943. Indicó que la gente tiene cinco necesidades básicas que atienden en orden prioritario. Las necesidades fisiológicas son las primeras, seguidas por las necesidades de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización. Esta teoría contiene un gran valor en las ventas, ya que los vendedores llegan a conocer a sus prospectos y les hacen preguntas con el fin de conocer sus necesidades en una situación de compra. Identificar en qué parte de la pirámide de Maslow se encuentra tu cliente es parte de la inteligencia emocional de todo vendedor. “Por ejemplo, algunos compradores de autos pueden estar más interesados en supervivencia básica o seguridad y desean un automóvil económico y confiable. Otros

compradores pueden estar buscando automóviles por razones de afiliación o autorrealización” (Kokemuller, 2016, párr. 3)

Haciendo referencia a la teoría de la determinación del vendedor, que se conoce como las 5 preguntas, ofrece un marco de preguntas sencillas que los vendedores deben responder para hacer que un prospecto compre. Las cinco preguntas son: “¿Por qué debo comprar?”, “¿qué debo comprar?”, “¿a quién debo comprar?”, “¿cuál es un precio justo?” y “¿cuándo debo comprar?”. Estas preguntas también se refieren a las cinco categorías que comúnmente conciernen al comprador. En esencia, si un vendedor puede dar respuesta a estas cinco interrogantes de manera óptima, puede cerrar la venta. (Kokemuller, 2016, párr. 3)

En cuanto a e l proceso de toma de decisión de un comprador Kokemuller (2016) afirma que:

Se basa en los pasos que normalmente sigue un comprador para realizar una adquisición. El proceso inicia al admitir una necesidad, que es lo que motiva a un comprador a considerar una compra. Después se dirige a la búsqueda de información y procede a formular la consideración de la compra. Después de evaluar las opciones críticamente, el comprador realiza lo que él considera la mejor compra posible. Después de utilizar el producto o el servicio, el comprador evalúa el valor relativo y sus expectativas. Si un vendedor entiende este proceso sistemático que siguen los compradores, entonces puede ayudar desde un inicio y sugerir necesidades y deseos que los compradores ni siquiera han descubierto. Durante la búsqueda de información, el vendedor debe presentar su solución como valor positivo. Durante la compra, y después de ella, el servicio al cliente para lograr una relación permanente es esencial. (párr. 4)

Comparar dos motivos para comprar ofrece un análisis sobre qué requiere un prospecto al presentarse una situación de compra. Las compras emocionales y las compras racionales son una comparación de compras motivadas por aspectos sentimentales o racionales. Comprar un producto y comprar una marca es una evaluación que refleja el interés del cliente por un producto en particular o por comprar una cierta marca. Saber si un cliente es motivado por sus emociones o por su razón ayuda al vendedor a dirigir su esfuerzo, pero el aspecto emocional parece tener mayor peso en la decisión, aún con compradores racionales. Si bien es cierto que los vendedores desean vender productos de calidad, también es cierto que desean promover relaciones a largo plazo y motivar la compra por marca. (Kokemuller, 2016, párr. 6)

Blanco (2012) menciona que las ventas durante el final del Siglo XX pasado evolucionaron de tal manera que se pasó de vender únicamente autos color negro y el cliente debía decidir por eso o nada, a la terrible oferta mundial de miles de modelos de autos del color más raro que se le pueda ocurrir. Claro, la primera explicación es que durante las últimas dos décadas del Siglo XX el mercado en su totalidad se fue transformando de un mercado de Demanda (pocos productos para muchos clientes) a un mercado de Oferta pronunciada (demasiados productos para los clientes existentes), debido a que antes los compradores superaban.

Blanco (2012) Menciona que: “A los oferentes en sus demandas y requerimientos; y desde los últimos años de la década de los 90’s y más acentuado en el comienzo del nuevo siglo, pasamos a un mercado de oferta creciente donde la competencia entre los vendedores ha llegado a un nivel de alta especialización...” (p. 28). Y el que gana, tal como las competencias deportivas; gana por milésimas de segundo respecto a su competidor más cercano. Esa pequeñísima diferencia hace a los líderes del Siglo XXI. Antes, los proveedores operaban en un entorno que se caracterizaba por productos bien diferenciados, una demanda creciente, un equilibrio razonable entre capacidad y demanda, con fronteras de categorías de producto bien definidas y protegidas. Los buenos productos eran suficientes para asegurar el éxito. Muchos productos estaban patentados y la substitución limitada ayudaba a proteger los márgenes de ganancia.

Las empresas se enfocaban en el crecimiento de las ventas sin preocuparse demasiado por la rentabilidad, puesto que en la mayoría de los casos el crecimiento de las ventas derivaba en rentabilidad. Si subían los costos entonces subían los precios. Entonces, la gestión de ventas era más táctica que estratégica. Pero en la actualidad, las cosas se presentan de otra manera. La evolución de las ventas tiene tres aspectos fundamentales:

1. Expectativas creciente de los clientes
2. Globalización de los mercados
3. Desmasificación de los mercados internos (Blanco, 2012, p. 28)

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

Estrategias competitivas: Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos. (Escalante, 2009, p. 4)

El plan estratégico: Es por lo tanto, un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado. Este ejercicio de reflexión será determinante en el porvenir de la empresa y en la imagen de la misma en el exterior, porque la intención de mejorar, de marcarse objetivos, de fijarse una meta, no solo nos beneficia a nosotros mismos como organización sino que además contribuye a dar una imagen seria y organizada de la empresa en el exterior.

El plan estratégico es además la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la empresa pretende entablar relaciones: accionistas, entidades financieras, trabajadores, clientes, proveedores, etc. Por ello, el emprendedor debe recoger en el plan estratégico toda la información relativa a la puesta en marcha del negocio. A modo de conclusión, podríamos terminar este apartado con. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, p. 8)

Mercado: “Un mercado es un conjunto de personas, empresas o instituciones (que se denominan consumidores o usuarios), que compran, usan, poseen o consumen un determinado producto o servicio” (Marketing Publishing, 2007b, p. 38)

Rentabilidad: “Es la condición de rentable y la capacidad de generar renta (beneficio, ganancia, provecho, utilidad). La rentabilidad, por lo tanto, está asociada a la obtención de ganancias a partir de una cierta inversión” (RAE, 2016, párr. 1). Lo habitual es que la rentabilidad haga referencia a las ganancias económicas que se obtienen mediante la utilización de determinados recursos. Por lo general se expresa en términos porcentuales.

La fidelización del cliente: “Debe ser el objetivo final de un nuevo planteamiento de márketing, con el fin de poder permitir a las empresas ser consideradas excelentes en el mercado actual” (Chiesa, 2004, p. 39).

Motivación de equipos de ventas: El verbo motivar significa según el diccionario «dar causa o motivo para una cosa», o bien, «dar o explicar la razón o motivo que se ha tenido para hacer algo». Por tanto, motivar tiene que ver con el impulso que está detrás de lo que vamos a hacer mañana, de lo que hacemos ahora mismo, o de lo que hicimos ayer, con la fuerza que nos permite realizarlo, con el motor que nos proporciona la energía, o la paciencia, o el tesón, para llevarlo a buen puerto. Es claro que los frutos de esas motivaciones pueden ser positivos o negativos, pueden ayudarnos o ayudar a los demás, o pueden dañarnos o hacer daño a quienes nos rodean. (Ongallo, 2012b, p. 205)

Repuesto de equipo pesado: Pieza o parte de un vehículo destinada a substituir otra que realiza una función análoga, para eliminar un defecto o avería, o bien para mejorar las prestaciones. En general, el término se toma como sinónimo de recambio. (Diccionario Motorgiga, 2016, párr. 1)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo de metodología, se presenta la congruencia, matriz metodológica, definición operacional de variables, la metodología a utilizar, el enfoque de la investigación, diseño, métodos, población, unidad de análisis, técnicas e instrumentos aplicados, fuentes de información y limitantes de estudio con la finalidad de recolectar la información que apoyara dar los resultados esperados en la investigación.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En esta unidad se desarrollaremos la matriz de congruencia metodológica, la cual busca la relación directa de todos los compenetes de este capítulo tales como: Los objetivos, preguntas de investigación, variables y la misma validez de los resultados que se obtengan de la investigación. La congruencia metodológica trata de medir las variables de forma adecuada para que no afecten los resultados esperados, en la investigación.

3.1.1 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

En esta sección definiremos cómo medir cada una de las variables de la investigación para identificar cuáles son las dimensiones importantes para la misma, estas serán medidas a través de los indicadores de las dimensiones, las cuales deben tener congruencia con los capítulos desarrollados anteriormente. A continuación se detallan las variables dependientes y variable independiente identificadas en esta investigación en el siguiente diagrama:



Figura 11. Diagrama de variables

Fuente propia

3.1.2 INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados en la presente investigación que se presentan a continuación son los identificados como necesarios para recolectar datos mediante un análisis de enfoque mixto:

- Entrevistas
- Encuestas

3.1.3 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Para la validación y confiabilidad de los instrumentos antes mencionados se aplicarán las técnicas de encuesta y entrevista con la aplicación de cuestionarios estructurados, cuya validez de instrumentos se hará mediante la revisión de personas calificadas y expertas en el mismo. En cuanto a la aplicación de encuestas se elaborarán 2 instrumentos, uno dirigido para clientes y otros para el equipo de ventas seleccionadas para la prueba piloto de este estudio e identificar la situación actual del departamento de ventas en la empresa.

3.1.4. PROCEDIMIENTOS EMPLEADOS

En la presente investigación se aplicarán encuestas (250) encuestas a los clientes y 10 encuestas dirigidas al equipo de ventas las entrevistas a gerentes de empresas relacionadas al rubro de venta de repuestos para vehículos. Las encuestas pasaron por la aprobación de la asesora metodológica y asesor temático para la aplicación.

3.1.5 Matriz Operacional de variables.

Pregunta	Pregunta principal	Objetivo	Variable	Variable independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador
Cómo afecta la falta de un plan estratégico para el incremento de rentabilidad y ventas de repuestos para vehículos pesados de EMPRESAS BARJUM?	1. ¿Cuál es la estrategia a implementar para lograr rentabilidad, incremento de ventas y mayor participación del mercado en la EMPRESA BARJUM?	1. Elaborar una estrategia que permita a la empresa lograr mayor rentabilidad, incremento de ventas y mayor participación en el mercado.	Rentabilidad		Condición de rentable y la capacidad de generar renta (beneficio, ganancia, provecho, utilidad). La rentabilidad, por lo tanto, está asociada a la obtención de ganancias a partir de una cierta inversión	La rentabilidad es una relación entre los recursos necesarios y el beneficio económico que deriva de ellos.	Capacidad de generar rentabilidad	Volumen de ventas
								Ingresos
								Promociones
	2. ¿Qué programa de capacitación requiere la empresa para mejorar el desempeño del equipo de ventas?	2. Implementar un programa de capacitación que permita mejorar el desempeño del equipo de ventas en BARJUM	Incremento de ventas		El Incremento de las Ventas es un tema que preocupa a la mayoría de los empresarios, chicos, mediana, grande, todos se ven en la necesidad de que sus organizaciones alcancen un nivel de venta óptima para subsistir y posteriormente general utilidades.	Se refiere a La venta de productos o servicios constituye la base de las operaciones de las empresas a través de estas ventas, las compañías obtienen ingresos. El hecho de ser rentables dependerá de muchos otros factores, como la gestión de costos.	Nivel de ventas	Incentivos
Capacitaciones								
Eficiencia								
Nuevas estrategias								

3. ¿Cuáles son los factores que no permiten un porcentaje de participación de mercado más alto y rápido?	3. Identificar los factores que permitan mayor participación en el mercado.		Participación de mercado		Un término este que es empleado con gran frecuencia en la sociedad actual para referirse a todo aquel sitio público en el que, en los días establecidos, se procede a comprar o vender diversos productos	En términos económicos, se le dice mercado al escenario (físico o virtual) donde tiene lugar un conjunto regulado de transacciones e intercambios de bienes y servicios entre partes compradoras y partes vendedoras que implica un grado de competencia entre los participantes a partir del mecanismo de oferta y demanda	Competencia de mercados	Posicionamiento
								Nuevas tecnologías
								Diversificación de productos
								Publicidad.
				Plan estratégico	Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo.	En empresas pequeñas, los Planes Táctico y Operacional pueden ser un mismo documento. Esto ayuda a que los planes para el mediano y largo plazo no se filtren hacia la competencia.	Guía de planificación	Planificación
								Organización
								Ejecución
								Seguimiento

3.1 FOQUE Y MÉTODOS

La investigación se basó en la utilización de un enfoque mixto debido a los resultados que se obtendrán de la encuestas y entrevista, buscando resultados de una combinación mixta del método cuantitativo y cualitativo por aplicar al personal y a los clientes de la Empresa Barjum el que responderá a los instrumentos que se aplicaran en la recolección y el análisis de datos. Con

este enfoque se busca la prueba de la hipótesis planteadas en este capítulo haciendo la respectiva medición a través del análisis estadístico, como también la interpretación o análisis de la información recabada en la investigación.

3.3 MATERIALES

Haciendo énfasis a materiales utilizados para llevar a cabo la investigación se pueden dar a conocer los siguientes:

- Recurso de Bibliotecas y hemeroteca (Físicos y electrónicos)
- Informes de la empresa Barjum
- Recurso Humano.
- Recursos económicos.

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación para el enfoque cuantitativo fue no experimental Transeccional, o transversal con un alcance descriptivo por la relación que hay con las variables y la población estudiada en la investigación, ya que los datos de estudio son recopilados del personal que labora en empresa Barjum. Este diseño de investigación nos llevará a la ejecución del plan estratégico propuesto en la investigación.

3.4.1 POBLACIÓN

Nuestra población objeto de estudio está formada por todos los colaboradores que integran el Talento Humano del área de ventas de Empresa Barjum y los clientes de la misma en Honduras, esto alrededor de 10 empleados que conforman el equipo de ventas y 250 clientes.

3.4.2 MUESTRA

La muestra aplicada en los instrumentos corresponde a:

10 empleados del equipo de venta y (250) clientes de crédito registrados en sistema de la empresa Barjum lo cual detallo una muestra representativa de 30 encuestas.

Formula

$$n = \frac{S^2}{\frac{\epsilon^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

Donde

n = Tamaño de la muestra

Z = Margen de confiabilidad

S = Desviación estándar de la población

E = Margen de error

$$n = \frac{(0.45)^2}{\frac{(0.05)^2}{(1.64)^2} + \frac{(0.45)^2}{250}} = 30 \text{ la muestra representativa}$$

3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis seleccionada para esta investigación fue:

- 1) Gerente de ventas de la empresa grupo Barjum que se encuentra ubicada en la ciudad de Tegucigalpa.
- 2) Colaboradores del área del equipo de ventas de empresa Barjum.
- 3) Clientes de empresa Barjum.

3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta representa la información brindada por el gerente de ventas de la empresa, el equipo de ventas y los clientes.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

En el proceso de obtención de información para esta investigación se realizó mediante dos instrumentos aplicados que se dan a conocer en la sección de posterior, partiendo del enfoque mixto en que se basa la investigación.

3.5.1 INSTRUMENTOS

- Encuesta
- Entrevista

Se entrevistó a dos gerentes de ventas de empresa Barjum uno de la zona de Tegucigalpa y otro la zona de SPS, el tiempo requerido para realizar la entrevista fue de dos días con 45 minutos cada entrevista

3.5.1.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados son para hacer recolección de datos, se basaron mediante análisis cuantitativo y análisis cualitativo.

3.5.1.2 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Para validar los procesos de encuesta y entrevistas se utilizó a juicio de expertos en el tema de validación de instrumentos. Así mismo se aplicaron dos encuestas en Empresa Barjum, una dirigida a los colaboradores del área de ventas, conformada de (12) preguntas y datos demográficos, y la otra dirigida a los clientes de la empresa, conformada de (12) preguntas y respectivos datos demográficos, para la aplicación de las 2 encuestas fueron aprobadas por el asesor metodológico, temático, estadístico y posteriormente se aplicó.

3.5.2 TÉCNICAS

Entre las técnicas aplicadas en el desarrollo de la investigación se utilizaron las siguientes:

- Investigación documental o bibliográfica
- Investigación de campo
- Encuestas
- Entrevistas

3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las principales fuentes de información en la investigación fueron el gerente de ventas, los colaboradores del equipo de ventas y los clientes de Empresa Barjum.

3.6.1 FUENTES PRIMARIAS

La principal fuente de información primaria fue el gerente de ventas de Empresa Barjum ya que él es el involucrado directo con todo el equipo de ventas y clientes.

3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias para esta investigación fueron varias, la principal fueron los colaboradores de Empresa Barjun, ya que estos son los encargados de la atención al cliente y ofrecer los servicios los cuales tendrán un beneficio directo con la propuesta de implementar un plan estratégico en la empresa, otra fuente fue la revisión de toda la literatura bibliográfica de primera mano o analizada por expertos que sustenta el tema de investigación de manera directa.

3.7 LIMITANTES DEL ESTUDIO

1. En la investigación una de las limitantes fue lograr encuestar la población total de clientes.
2. Otra fue la solicitud de reuniones periódicas con el gerente de ventas de la empresa por cuestiones de tiempo y reuniones.
3. Contar con poco tiempo para la elaboración de la tesis.

CAPITULO IV. RESULTADO Y ANÁLISIS

En este capítulo se da a conocer los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos dirigidos a los colaboradores del área de ventas y a los a los clientes de la empresa Barjum, haciendo el análisis de resultados para poder comprobar la hipótesis planteada y así mismo dar respuesta a las preguntas de investigación definidas en el planteamiento del problema que de la misma forma van de acorde a los objetivos, variables, preguntas de investigación definidas en el estudio.

Cabe mencionar que los resultados que se presentan a continuación reflejan el análisis de los datos obtenidos de dos encuestas aplicadas, una dirigida a colaboradores del equipo de ventas y la otra dirigida a los clientes de empresa Barjum. Así mismo se obtuvo información de entrevistas dirigidas a los gerentes o jefes de ventas en la que se dio a conocer la situación actual de diversos aspectos que vive el equipo de ventas en la empresa.

4.1 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA AL EQUIPO DE VENTAS

A continuación se presentan los resultados y análisis obtenidos la encuesta aplicada al equipo de ventas de Empresa Barjum, Así mismo es importante mencionar que los resultados obtenidos en la investigación, son claros y precisos los cuales fueron obtenidos de la recopilación de información obtenida directamente de los colaboradores del equipo de venta.

ANÁLISIS RESPECTO A LA VARIABLE DEL INCREMENTO DE LAS VENTAS DE REPUESTOS

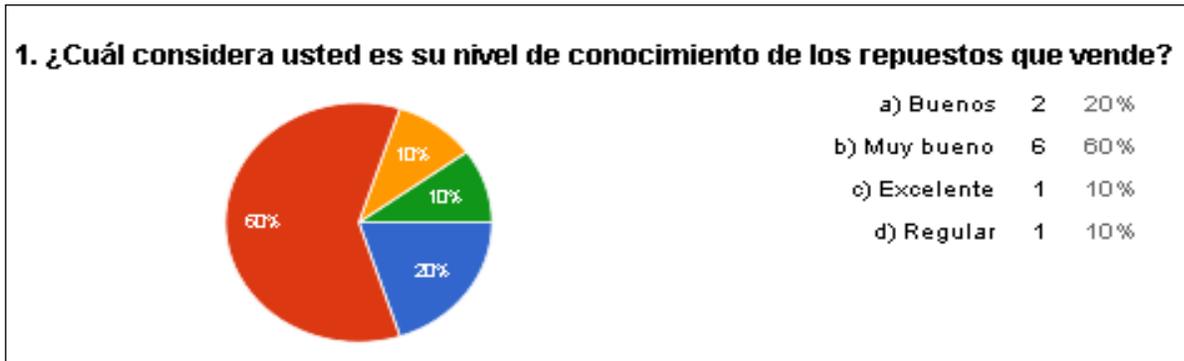


Figura 12. Incremento de ventas.

Para determinar el nivel de conocimiento que tiene la fuerza de ventas de empresa Barjum en la figura 11 se observa que el 60% tienen un muy bueno conocimiento, 20% buenos, y excelente solamente un 10% considerando las respuestas que dieron los vendedores se refleja que existe una debilidad en el conocimiento de los repuestos. Por lo tanto es importante que la Empresa Barjum que debe de crear un programa de capacitación para fortalecer el conocimiento técnico en cuanto a los repuestos que distribuyen, así como el desarrollo de sus habilidades para mejorar los resultados de ventas y fortalecer su relación con los clientes.

“La capacitación en nuestro medio se ha basado en la instrucción, escasamente en nuestra formación. Lo cual ha puesto en evidencia que la manera transmisión de conocimientos es insuficiente para lograr modificaciones en los comportamientos”.(Alles, 2009, p. 13).

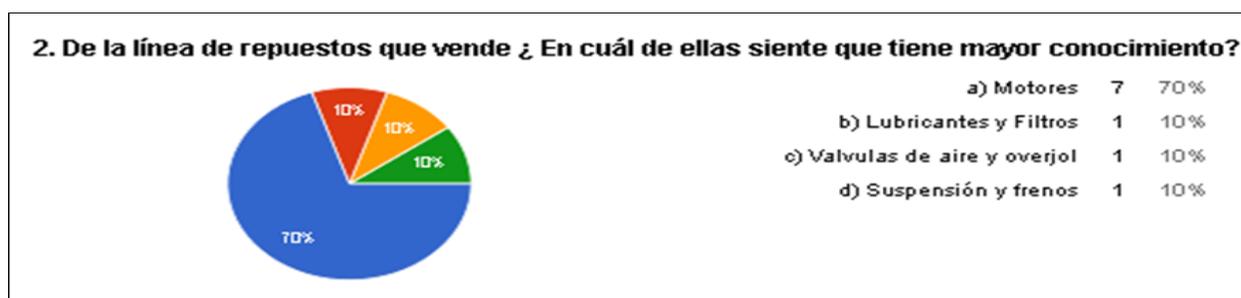


Figura 13. Conocimiento de las líneas de repuesto que vende

Para determinar qué tan amplio es el conocimiento que tienen con respecto a las líneas de repuestos que venden, se evaluó que el 70% de los vendedores se enfocan más en los motores

distribuyendo así en un 10% las demás líneas, cuando no debería de ser así ya que el vendedor debe de conocer a la perfección toda las líneas de repuestos que vende diariamente y así llegar a los objetivos esperados. Es por ello que se recomienda realizar más seguido retroalimentaciones de todos los productos que el equipo de ventas ofrece a los clientes con el objetivo de tener un amplio conocimiento de todos los repuestos.

Calderón Martínez (2010) Menciona que: “Si también es cierto que se necesita la discusión crítica sobre el concepto, sus fortalezas debilidades y de cómo se ha contribuido al conocimiento existente sobre la gestión”. (p.84)

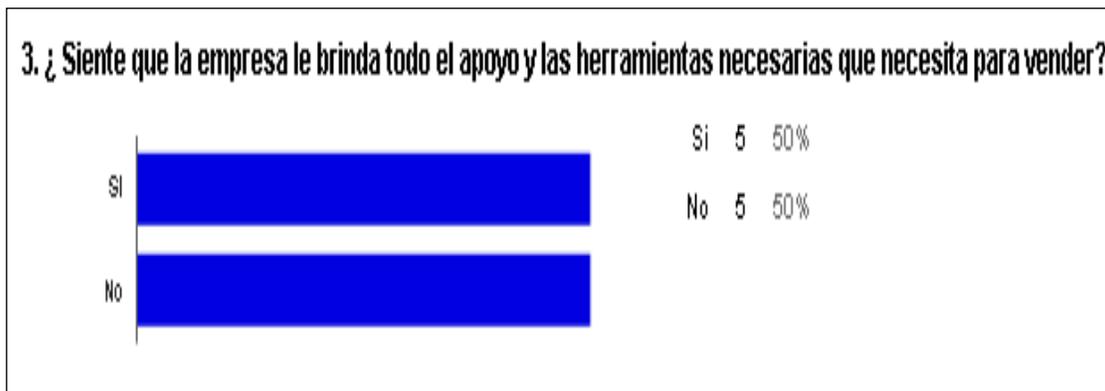


Figura 14. Control de las herramientas que la empresa le brinda.

En relación a la figura 14 se determina que el grado apoyo que la empresa le brinda a los vendedores con respecto a las herramientas necesarias es de un 50% lo cual se concluye que no es nada satisfactorio ya que debería de inclinarse mucho más positivamente a que la empresa si les brinda las herramientas necesarias para poder realizar el trabajo de venta con excelentes resultados. Por ende se sugiere que es necesario que la empresa mejore las herramientas de trabajo tales como ampliar el plan de celular, mejorar el presupuesto de combustible asignado Etc. Esto con el objetivo de que la fuerza de venta no presente excusa para poder realizar ventas efectivas.

Mora Sequeira, (2015).”La investigación siguió un momento trasversal explorando en el diagnóstico del estado actual del desarrollo de habilidades en el uso de herramientas informáticas de apoyo. Que permite un conocimiento amplio sobre el producto”. (p.17).

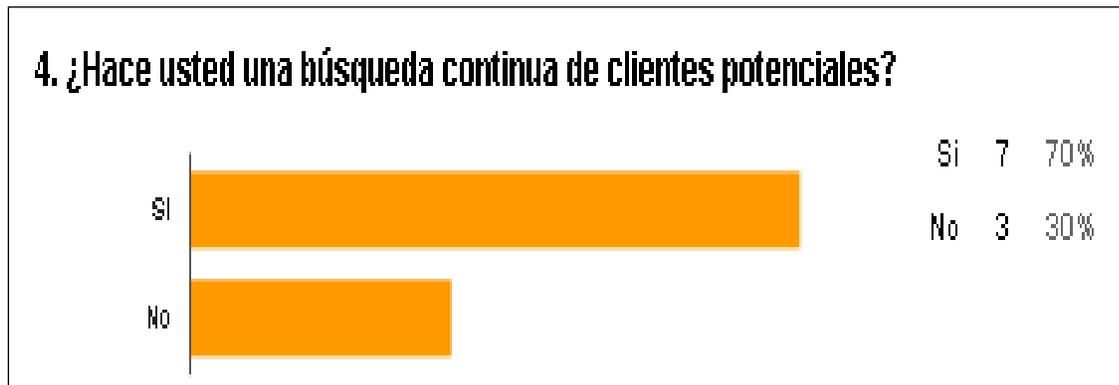


Figura 15. Conocimientos de la búsqueda de clientes potenciales

En lo que se refiere a búsqueda de clientes potenciales, de acuerdo a la figura 14 se determina que el grado de conocimiento y búsqueda de los clientes potenciales para la venta de repuestos que tienen los vendedores es de un 70% concluyendo así que un 30 % no hacen el esfuerzo necesario para contribuir a la búsqueda excesiva de clientes. Esto quiere decir que no es muy bueno para la empresa ya que el objetivo de la empresa es que todos los vendedores y gerentes de ventas estén en constante búsqueda de nuevos clientes potenciales para la colocación de repuestos para vehículo pesado, lo que permite un incremento en su participación de mercado.

Se recomienda a la empresa hacer un censo por zona del total de las empresas registradas relacionadas con la industria de los repuestos de carga pesada y que figuren como posibles clientes potenciales, y solicitarles a su equipo de ventas como una norma la captación de clientes nuevos de manera mensual.

Pérez Morales (2009) Como dijo una vez el experto en administración Peter Drucker que el propósito básico de un negocio es crear un cliente. Pero hoy a pesar de toda la tecnología sofisticada con que contamos todavía no sabemos mucho acerca de lo que motiva su conducta de compra. (p.31)

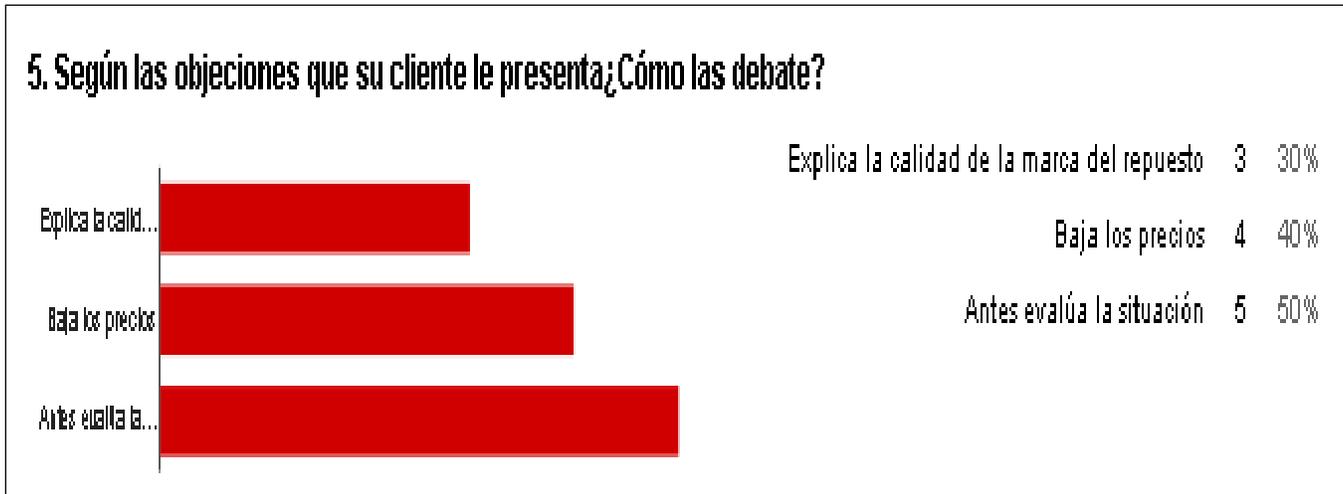


Figura 16. Conocimiento de manejo de objeciones

En la figura anterior se observa que el 50% de los encuestados evalúan antes la situación, dejando con un 40% la opción de bajar los precios y con un 30% explica la calidad de la marca, de igual manera se recomienda a la empresa capacitar a los colaboradores de venta con respecto al buen manejo de objeciones con el objetivo de aumentar la colocación del producto, el que la fuerza de ventas conozca a fondo el producto que vende, le permitirá comunicarle al cliente con mucha seguridad y confianza la calidad del producto, a través de un lenguaje técnico.

Pérez Morales, (2009) Menciona:

El manejo de objeciones: Las opciones de los clientes son a la vez un obstáculo y una ayuda para el vendedor profesional, son un obstáculo porque interrumpen el flujo de una presentación de ventas bien planeadas. A veces también son útiles porque pueden darle información vital para la venta. La clave de la venta. (p.26)

B) ANÁLISIS RESPECTO A LA VARIABLE RENTABILIDAD



Figura 17. De grado de margen de rentabilidad

De acuerdo a la figura 6 el margen de ganancia que trata de adquirir el vendedor para la empresa según los encuestados es de un 90% con un menor descuento, un 20% verifica los precios de mercado y con un 10% la calidad del producto, es por ello que se determina que la mayoría de los vendedores están enfocados en brindar el menos descuento posible logrando así una mayor rentabilidad para la empresa, sin embargo debido a la alta competencia del mercado de repuestos de vehículo pesado se recomienda que debe de aumentar un poco más el porcentaje de la calidad ya que según las estrategias de ventas es un factor indispensable para lograr mayor posicionamiento en el mercado y por ende mayor rentabilidad.

Prieto Herrera, (2008) Afirma: “El análisis de rentabilidad de un producto requiere de la comparación de los costos variables, aquellos que varían en relación con el volumen de ventas, comisiones de ventas materiales, mano de obra Etc.”. (p.30).

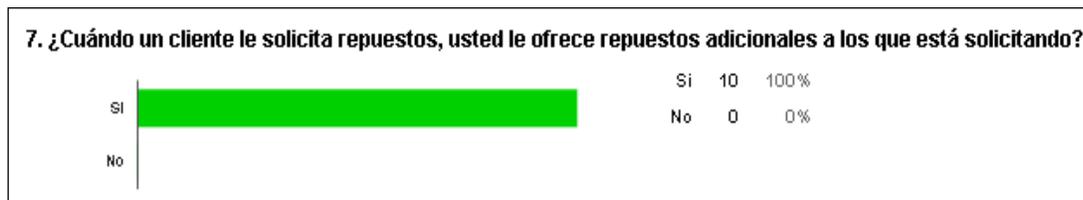


Figura 18. Ofrecimiento de repuestos adicionales

De acuerdo a la figura 18 y según al número de encuetados se denoto que el 100% de los vendedores realiza efectivamente la venta cruzada, el cual se recomienda a la empresa la implementación del proceso de un coaching eficaz para validar si efectivamente están realizando la venta cruzada.

Marketing Publishing, 2008).”En ocasiones el análisis indicara que el camino que debe tomarse es el de crecer en nuevas áreas o en nuevos mercados con los productos existentes o con nuevos productos en distintas áreas”. (p.23).

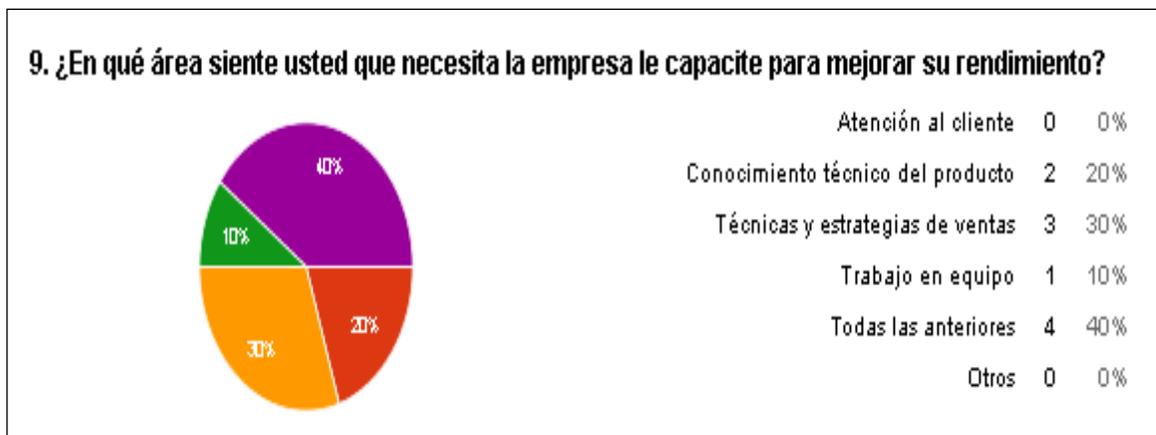


Figura 19. Necesidad de capacitaciones para mejorar el rendimiento

Según la figura 19 se detalla que el mayor porcentaje del 40%, la capacitación en todas las áreas, como ser; Atención al cliente, conocimiento técnico del producto, técnicas y estrategias de ventas, trabajo en equipo, seguido con un 30% la técnicas y estrategias de ventas, un 20% el conocimiento técnico del producto y finalizando con un 10% el trabajo en equipo concluyendo con este grafico que la empresa no debe enfocarse únicamente en capacitación de conocimiento técnico del producto, si no también incluir en sus programas de capacitación otras áreas como la ya descritas anteriormente, todo lo que pueda aportar al crecimiento profesional de los colaboradores y la evaluación continua y si las capacitaciones están brindando los resultados esperados y de no ser así hacer una reevaluación de resultados y programas.

“Las habilidades que debe desarrollar y emplear un vendedor. Evaluación del cliente, conocimiento de las necesidades del cliente a través del sondeo, vender el beneficio de satisfacer dichas necesidades y detectar el momento propicio al poco tiempo de haber iniciado el proceso de venta”.(Pérez Morales, 2009, p. 13)

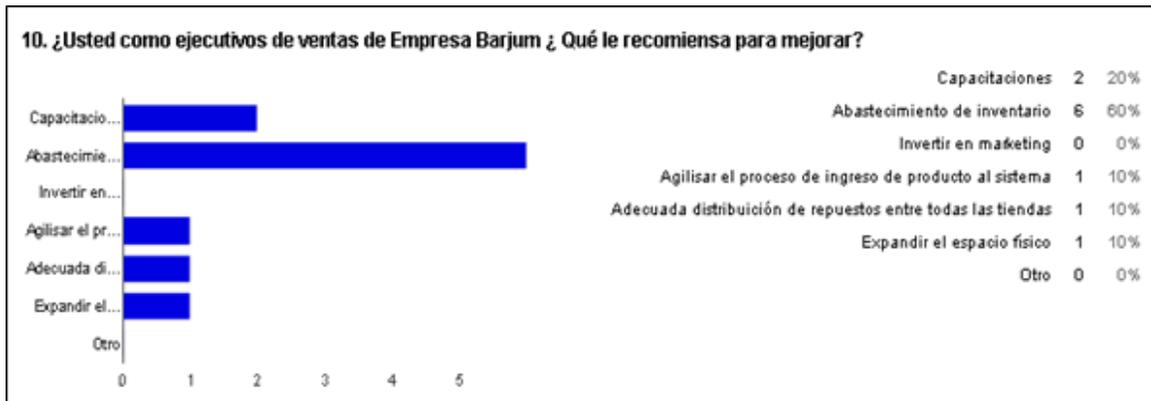


Figura 20. Recomendaciones por parte del vendedor

Según en la figura 20 dos factores son los que se destacan del por qué los vendedores le recomiendan a la empresa, en primer lugar un mayor abastecimiento de inventario con un 60%, seguido con un 20% en capacitación de conocimiento técnico de los repuestos que venden. Si bien Empresa Barjum, cuenta con una línea extensa de repuestos para vehículos de carga pasada, según información recopilada tanto de sus clientes como de sus ejecutivos de ventas, necesita importar en mayor cantidad de repuestos para poder abastecer la demanda del mercado y que le permita una postura más competitiva dentro del mismo. Asimismo una amplia gama de repuestos que supla la demanda del mercado, debe de ir acompañada de un equipo de ventas altamente agresivo que le permita a la empresa alcanzar sus niveles de ventas deseados.

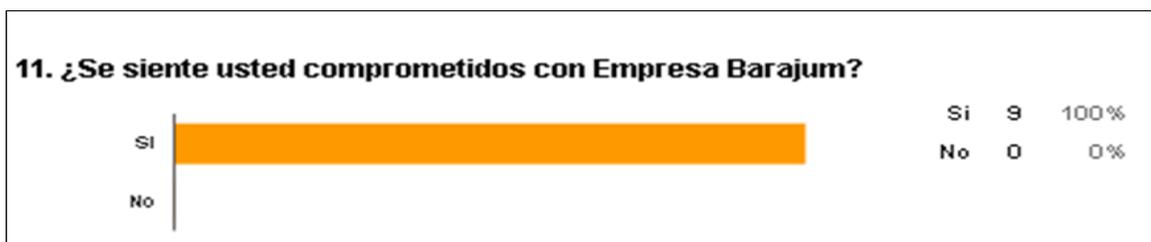


Figura 21. Compromiso con la empresa

En la figura 21 muestra que el 100% de la fuerza de ventas dice estar altamente comprometido a lograr los objetivos de la empresa. Sin embargo al consultarles por qué se sienten comprometidos con la empresa, todos respondieron que a través de ella pueden cubrir todos sus gastos personales y familiares, lo que indica que no hay un sentido de pertenencia para con la empresa, y únicamente cubren una necesidad de trabajo que le permita mantenerse a sí mismos y sus familias. Por lo que se recomienda crear incentivos para todos los colaboradores de la empresa que les permita dar esa milla extra, ir más allá de lo que se espera de ellos y se sientan comprometidos con el desarrollo y posicionamiento de la empresa.

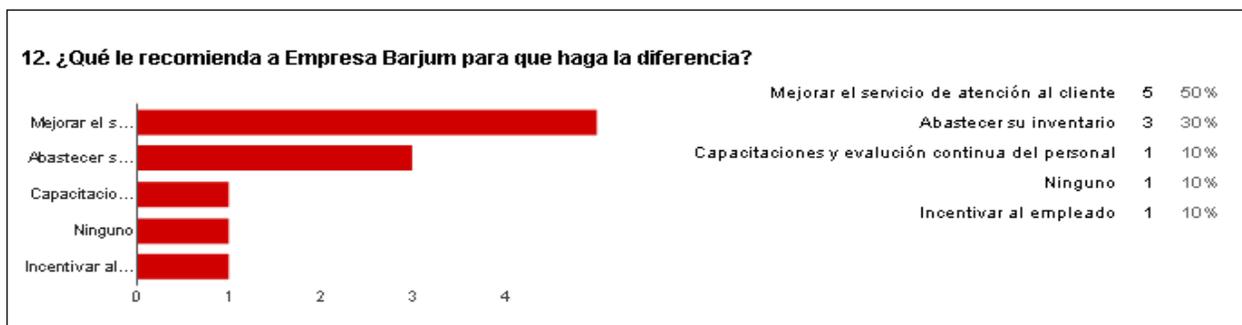


Figura 22. Recomendaciones para marcar la diferencia

En la figura 22 se observa el 50% del equipo de ventas encuestados concluyeron que una de las recomendaciones para la empresa sería el mejorar el servicio de atención al cliente seguido con un 30% el abastecimiento de inventarios. Como se ha venido mencionando la empresa precisa de capacitaciones en diferentes áreas, y el abastecimiento de inventarios, en mayores cantidades, ya que actualmente se cuentan con 05 tiendas ubicadas en las ciudades de Tegucigalpa, San Pedro Sula y Choluteca, y con la cantidad de repuestos que se importan a la fecha, no se dan abasto para cubrir la demanda de cada una de las zonas.

La única, verdadera y real ventaja competitiva en una empresa es el tema del servicio al cliente. Con esta máxima como guía, Gabriel Vallejo, con la colaboración de Fernando Sánchez, presenta el libro *Un paso adelante. Cómo lograr la ventaja competitiva a través del servicio al cliente*, un texto que explica los elementos que deben conformar esta estrategia y que, además, presenta una propuesta para desarrollar una compañía en la que el cliente sea la prioridad. Es indispensable que las organizaciones se enfoquen en otorgar una buena experiencia al consumidor, pues una empresa puede tener lo que quiera, pero si no tiene clientes no tiene nada. (Economista, 2013, p. 1)

Datos Demográficos

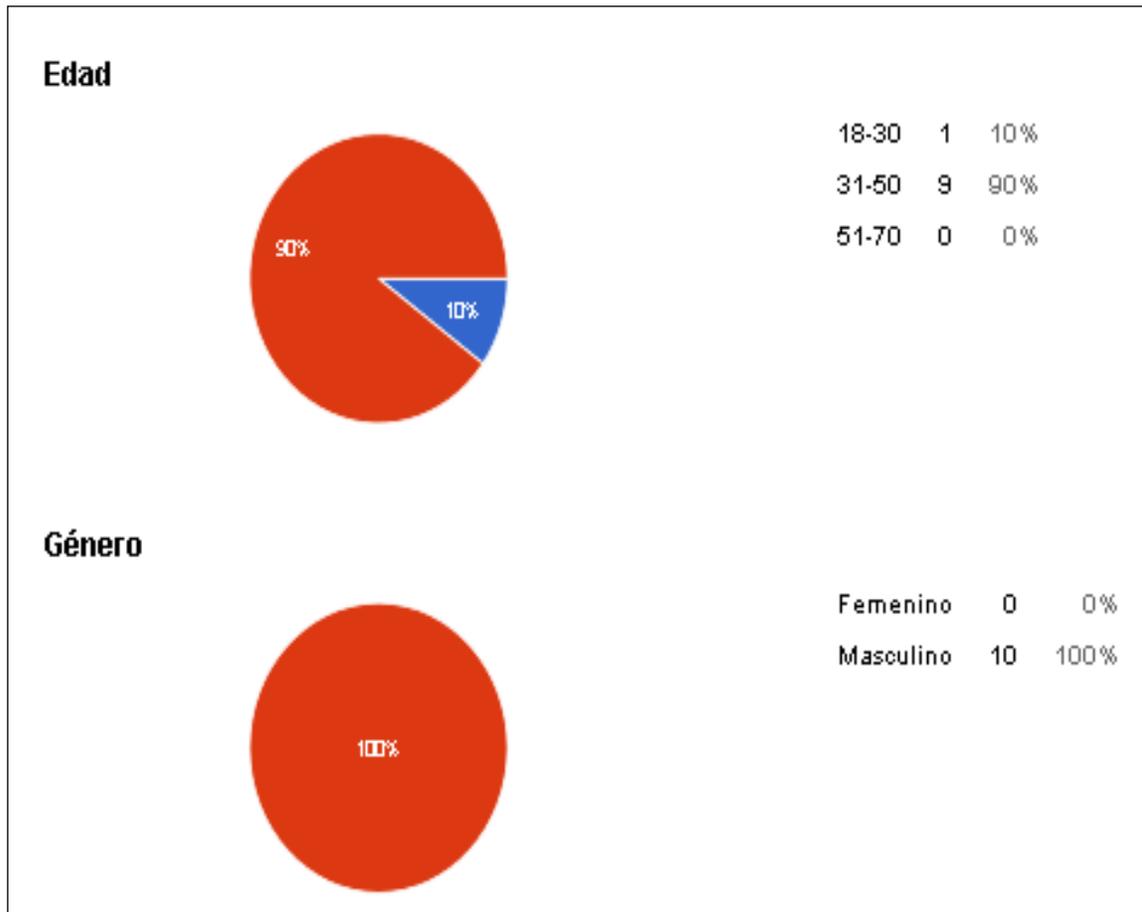


Figura 23. Edades y género

En la figura 21 se concluye que el 90% del equipo de ventas esta entre las edades 31 y 50 años seguido con un 10% las edades de 18 a 30 años, es por ello que se concluye que la fuerza de ventas de empresa Barjum son personas maduras, más serias en el desarrollo de sus funciones, tomando en cuenta que cada uno de ellos tiene compromisos familiares.

En cuanto al género, el total del equipo de ventas, son hombres, lo que indica que debido a la industria a la que pertenecen los repuestos de carga pesada, es liderada por varones.

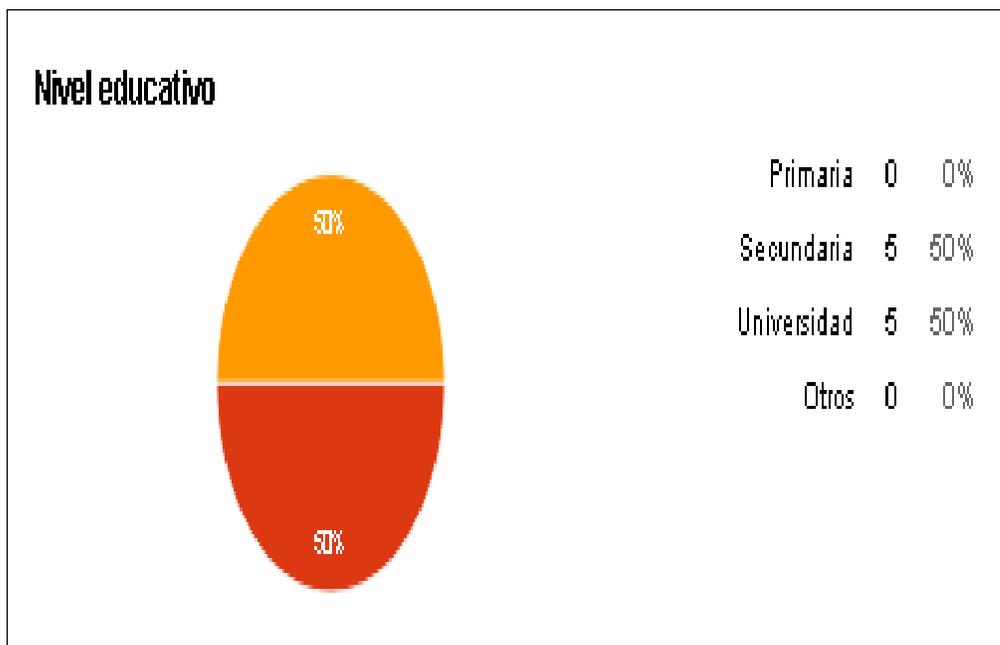


Figura 24. Nivel educativo

En la figura 24 se concluye que el 50% del equipo de ventas encuestado tienen un nivel educativo secundario y el resto del 50% tiene un grado un poco más elevado como pasantes universitarios. Según indagaciones para contratar ejecutivos de ventas en el mercado de los repuestos de carga pesada, más que los niveles académicos, se toma en cuenta tanto el conocimiento de los repuestos, como los años de experiencia.

4.2 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA CLIENTES DE LA EMPRESA BARJUM

A continuación se presentan los resultados y análisis obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de Empresa Barjum, también es importante mencionar que los resultados obtenidos en la investigación, son claros y precisos los cuales fueron obtenidos de la recopilación de información obtenida directamente de los clientes de la empresa.

VARIABLE RESPECTO AL INCREMENTO DE LAS VENTAS

Sugerencias de clientes a Empresa Barjum.

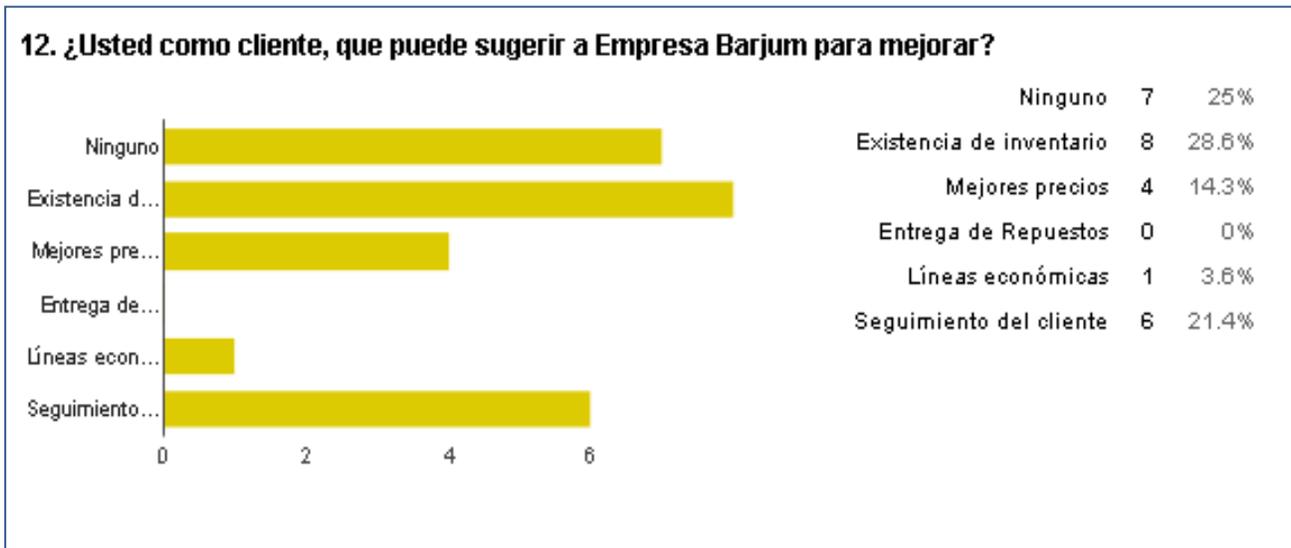


Figura 25. Sugerencias de los clientes

Con el propósito de obtener información y conocimiento de los propios clientes de la empresa, y hacerles partícipes en el análisis para la implementación de una estrategia que permita incrementar las ventas. Se le hizo la pregunta, sobre que pueden sugerir a la empresa para mejorar, a lo que el 28% de los encuestados sugirió el abastecimiento de inventario. El 21% sugiere que se les dé un mayor seguimiento a los clientes, refiriéndose a mantener una mayor comunicación y estar pendiente de sus necesidades. Mientras que el 25% dice que no tener sugerencias, ya que se sienten satisfechos con el servicio de la empresa.

Como conclusión del resultado de tal pregunta, se puede decir que la empresa necesita una mayor inversión en cuanto a mantener mayor cantidad de inventario, ya que según sondeos el cliente no se queja de la falta de líneas de repuestos, si no más que todo su énfasis es en mantener las cantidades necesarias para abastecer la demanda de repuestos de vehículos de carga pesada. Demanda, Cantidad de un bien que los compradores están dispuestos y tienen la capacidad de comprar. (Principios de Economía, s. f., p. 67)

1. ¿Por qué compra usted en Empresa Barjum?

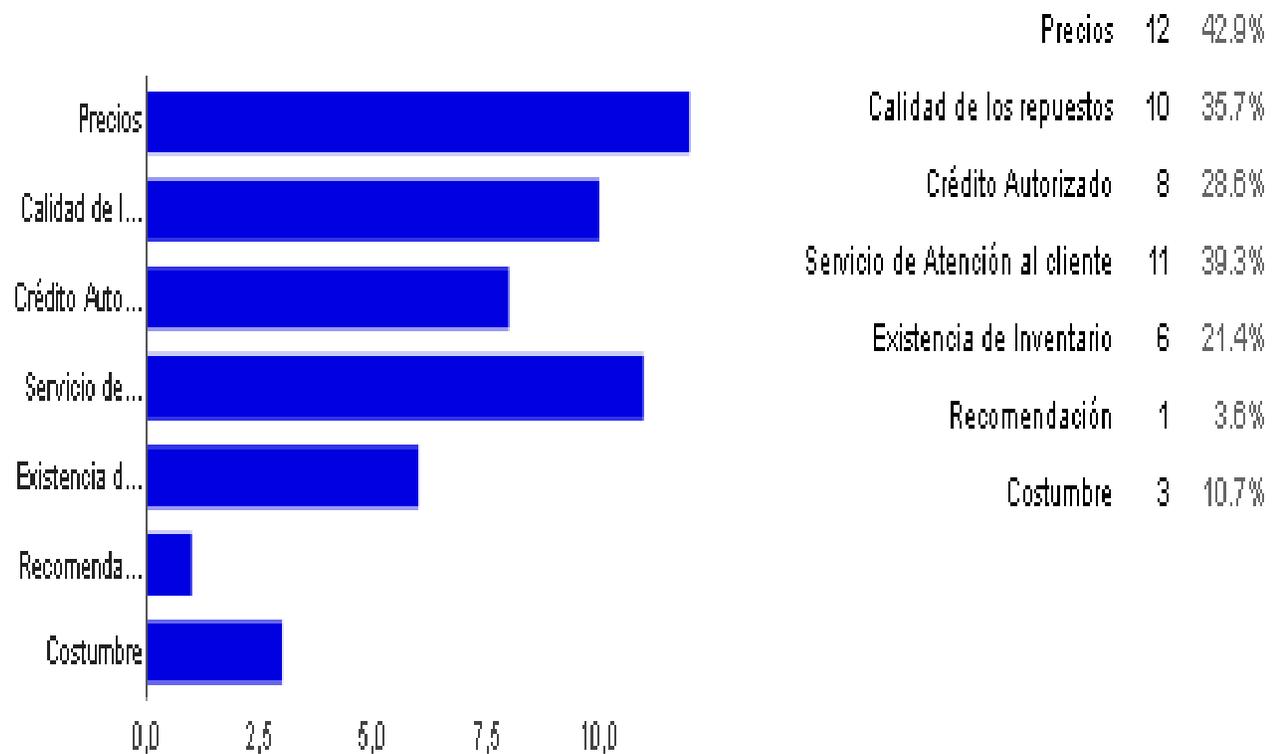


Figura 26. Preferencia de compra en Empresa Barjum

De acuerdo a la pregunta 1 de la encuesta dirigida a los clientes de Barjum, se ha determinado porque los clientes compran en Empresa Barjum, siendo el precio y la atención al cliente los elementos más significativos, con un 42% y un 39%, seguido de la calidad de los repuestos que distribuyen con un 35.7%. Lo que se puede decir que la empresa debe de mantener su estrategia de precios, sin sacrificar los márgenes de ganancia, así como crear los programas de capacitación de atención al cliente que permita un equipo de colaboradores con mucho más afinidad con el cliente del que ya tienen, lo que resultará en incrementar la preferencia de sus clientes, como también el mantener la calidad de las marcas de los repuestos de carga que distribuyen.

Johnson, Scholes, & Richard (2006) menciona:

La estrategia de precios reducidos no se puede aplicar si no se tiene una base de costes reducidos. Sin embargo, los costes reducidos, de por sí, no constituyen una base para una ventaja. Los directivos suelen aplicar una estrategia de costes reducidos que no les ofrecen una ventaja competitiva. El reto clave consiste en cómo se pueden reducir los costes de forma que los demás no puedan equipararse y, por tanto, de forma que la estrategia de precios reducidos pueda ofrecer una ventaja sostenible. (p.246)

¿Qué es lo que más le gusta de la casa de repuestos de su preferencia?

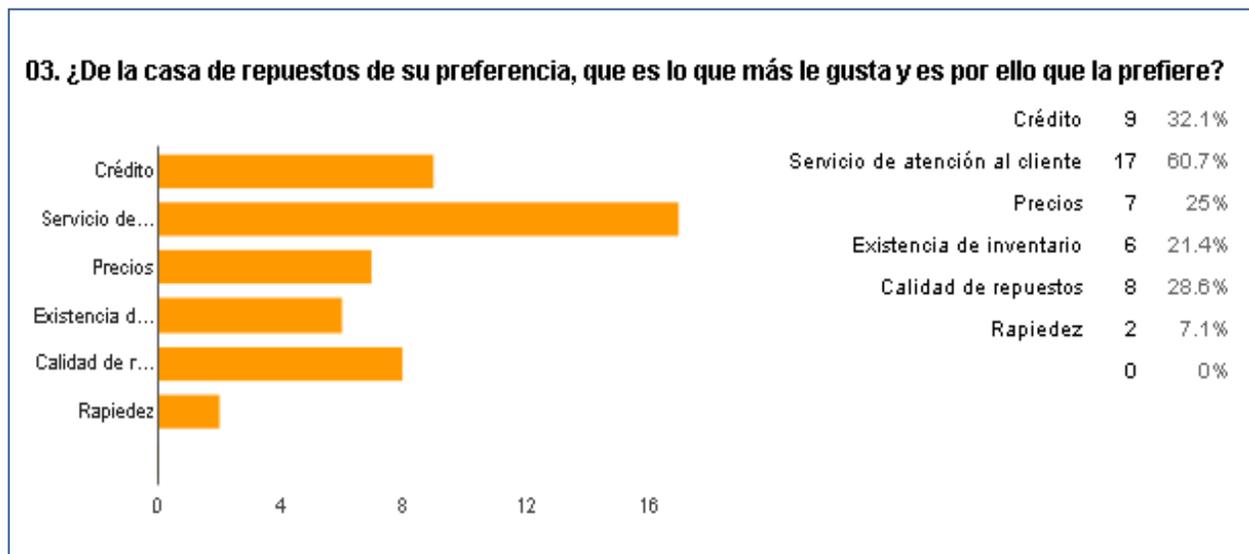


Figura 27. Preferencia de los clientes

El servicio de atención al cliente es el factor más significativo del porque los clientes prefieren hacer sus compras en una casa de repuestos en especial. Así como el mismo resultado de la figura 1, donde prevalece entre los factores más importantes.

Es recomendable que Empresa Barjum, inculque en sus colaboradores, el entregar un valor agregado a sus clientes, de ir más allá de lo que ellos esperan, como el realizar llamadas telefónicas informándoles de los repuestos que tal vez habían estado esperando han llegado, consultarle si su pedido ha llegado en tiempo aceptable y que haya llegado completo, tal como lo

solicito. Dirigirse a sus clientes con mucho respeto y ánimo. Realizar llamadas de cortesía y consultarle si se le ha estado atendiendo bien y que se está a sus órdenes para sus consultas.

Cómo obtener la lealtad de los clientes

¿Cuánto debería invertir una empresa en generar lealtad por parte de sus clientes, de modo que los costos no superen las ganancias? En primer lugar, hay que distinguir cinco niveles a la hora de invertir en la creación de relaciones con los clientes:

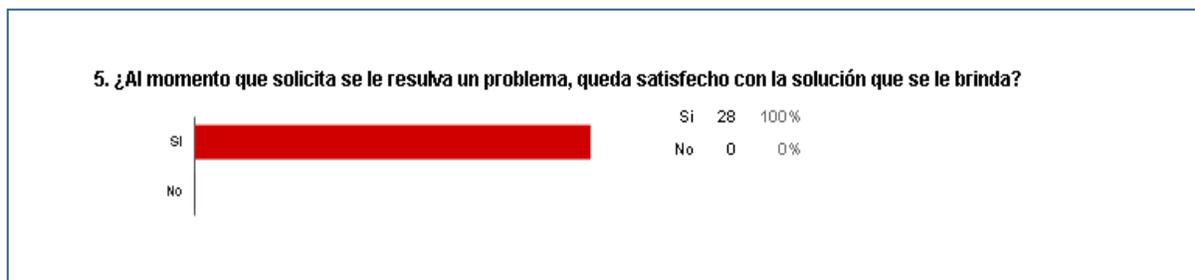
1. Marketing básico. El vendedor únicamente vende el producto.

2. Marketing reactivo. El vendedor vende el producto y ánima al cliente a que le llame si tiene cualquier pregunta, comentario o reclamación.

3. Marketing responsable. El vendedor llama al cliente para comprobar si el producto se ajusta a sus expectativas. El vendedor también pide al cliente sugerencias para mejorar productos y servicios e información sobre cualquier problema que haya podido tener.

4. Marketing proactivo. El vendedor llama de vez en cuando al cliente para presentarle nuevas mejoras del producto o para sugerirle nuevos productos.

5. Marketing de colaboración. La empresa se relaciona constantemente con sus principales clientes para ayudarles a conseguir mejores resultados. (Kotler, Philip; Keller, Kevin Laner., 2006, p.157)



Satisfacción con la solución brindada al cliente

Figura 28. Satisfacción con la resolución de problemas

En la figura anterior se muestra que el 100%, de los clientes encuestados ha dicho estar satisfecho, con las soluciones que se les brinda cuando se les ha presentado un problema. Resultado excelente que la empresa debe de mantener. Se puede decir que se debe a la calidad de las marcas que se distribuyen que por ser calidad no presentan un número considerable de reclamos, manteniendo la satisfacción de sus clientes.

Los expertos recomiendan el uso de repuestos de calidad, para evitar la frecuencia de fallas en las unidades de transporte de carga y mantener la vida útil de los mismos.

El nivel de satisfacción del cliente después de la compra depende de los resultados de la oferta en relación con sus expectativas previas. En general, la **satisfacción** es una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados) con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado. (Kotler, Philip; Keller, Kevin Laner;, 2006, p.144)

Referencia de compra de repuestos adicionales para clientes

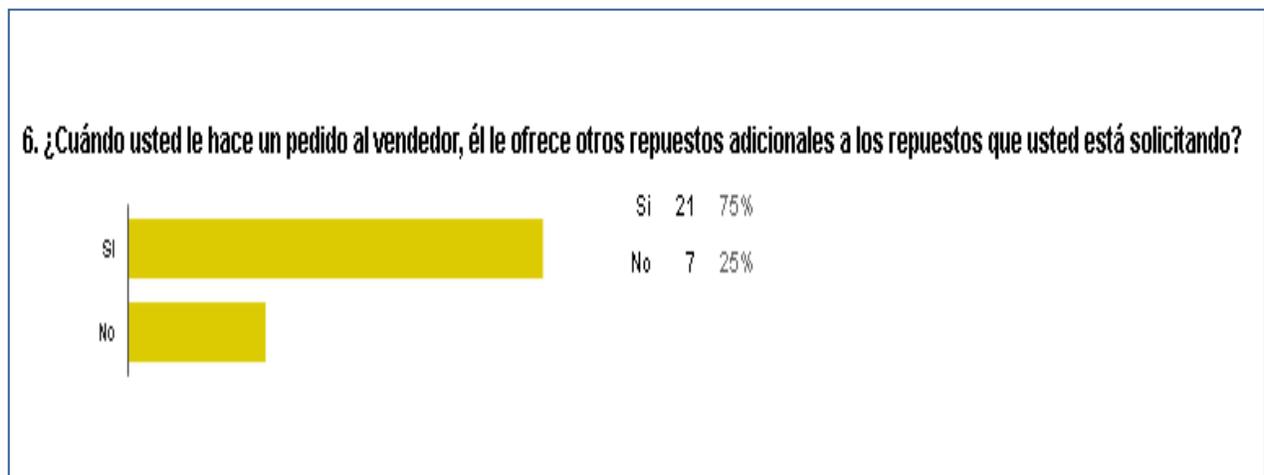


Figura 29. Ventas cruzadas

El 25% de los ejecutivos de ventas de Empresa Barjum, no ofrecen a sus clientes repuestos adicionales a los que ellos solicitan al momento de comprar, porcentaje que debe de ser 0, ya que todo ejecutivo de ventas sin excepción alguna debe hacer ventas cruzadas de los repuestos que se venden.

Evaluar el desempeño de los ejecutivos de ventas, exigiéndoles la realización de ventas de productos adicionales a los que el cliente está solicitando. Tal tema debe de incluirse en su programa de capacitación de ventas.

Alternativas de diferentes marcas

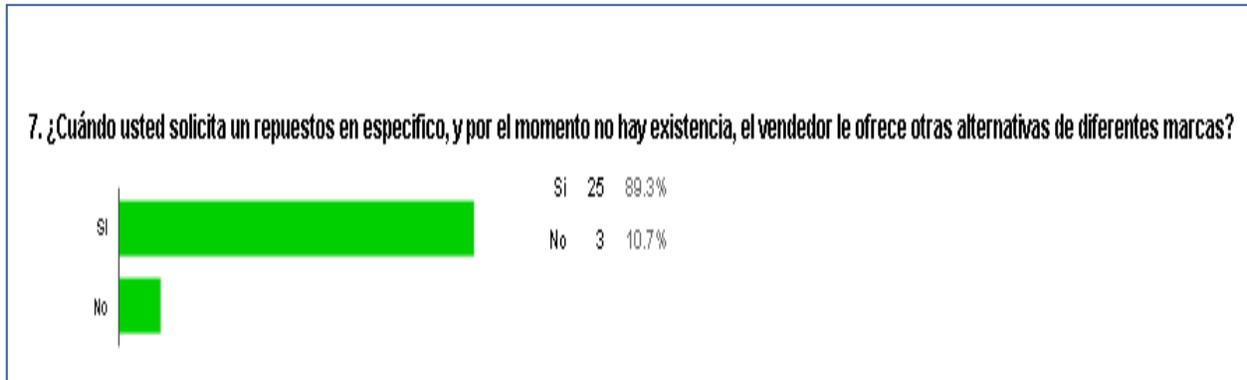


Figura 30. Opciones de diferentes marcas

El 89% de los clientes, dicen recibir otras alternativas de marcas diferentes, cuando no hay en existencia de las marcas específicas que solicitan. Hay una similitud con la figura 6, ya que no debería de ser opcional el ofrecer o no diferentes alternativas a las que el cliente solicita, debe de haber un porcentaje 0 en la interrogante NO.

En ambos caso tienen una pronta solución que se centra en los amplios programas de capacitación de los equipos de ventas que la empresa puede brindar a corto plazo para evitar las fugas de ventas por circunstancia que están en manos de la administración del rendimiento del equipo de ventas.

Johnston, Mark W.; Marshall, Greg W (2009) Menciona:

Un objetivo sobresaliente de la capacitación en el conocimiento del producto es permitir que un vendedor aporte a sus clientes en perspectiva la información que necesitan para tomar decisiones. A continuación se enumeran algunos beneficios que se acreditan a los vendedores conforme adquieren conocimiento del producto:

1. Orgullo y confianza en la calidad de su producto.
2. Confianza en sí mismos, que surge del conocimiento técnico del producto.
3. Comunicación con los clientes mediante el uso del vocabulario operativo peculiar de la industria.
4. Comprensión del funcionamiento del producto que permite un diagnóstico efectivo de los
5. problemas de los clientes.

En suma, estos beneficios contribuyen a una mejor interacción vendedor-cliente. (P.315).

Factores de por qué los clientes dejan de comprar en la empresa

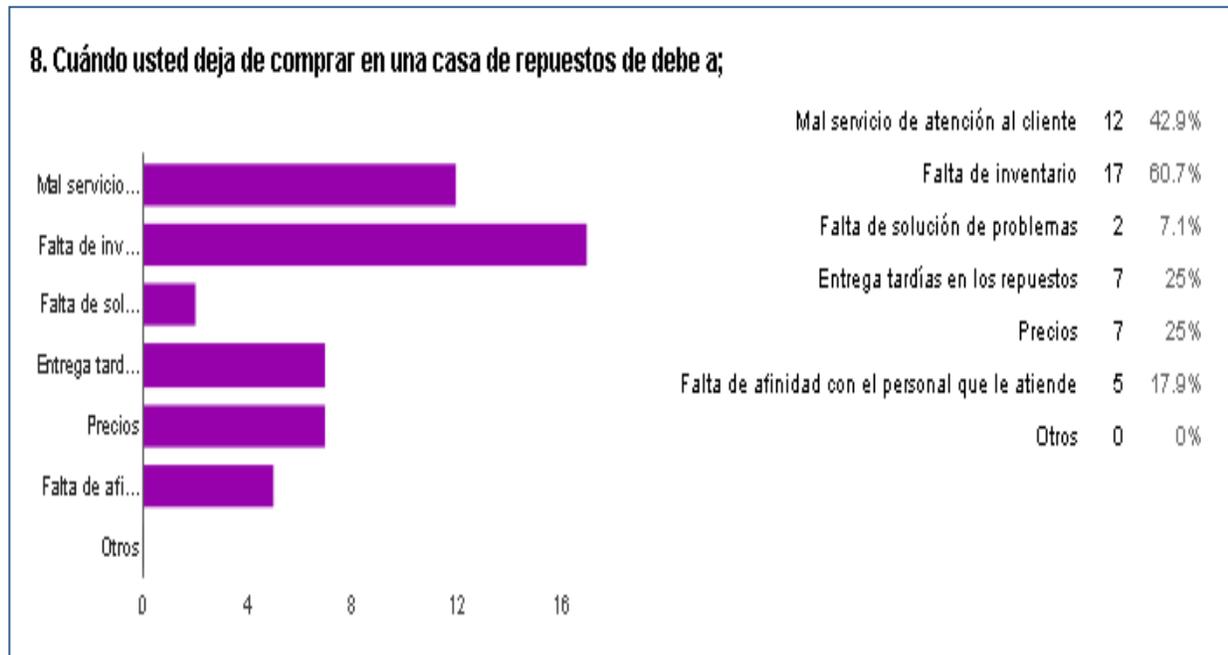


Figura 31. Factores del porque lo clientes se retiran de las empresas

Para un 60%, la falta de existencia de inventario en una empresa de repuestos, es un factor determinante para que el cliente se retire y no vuelva, o no la considere como su opción número 1. Ya que aparte de un 42% del buen servicio de atención al cliente el abastecimiento de inventario, puede ser motivo de éxito o fracaso de una casa de repuestos. Todo consumidor siente satisfacción de encontrar todo en un solo lugar, sentir la seguridad de que se le suplen todas sus necesidades.

Kotler, Philip; Keller, Kevin Laner (2006) Menciona:

A los mayoristas se les presiona para que se encarguen de líneas completas y conserven un inventario suficiente para entregas inmediatas, lo que pone en riesgo sus utilidades. Por esa razón, en la actualidad los mayoristas acostumbran reexaminar cuántas líneas de productos les conviene mantener y se quedan solamente con las más rentables. Asimismo, analizan qué servicios son los más importantes para establecer relaciones sólidas con los clientes, y qué servicios deberían abandonar o por cuáles deberían cobrar. La clave es encontrar una mezcla distintiva de servicios que valoren los clientes. (P.522).

Conocimientos técnicos de repuestos

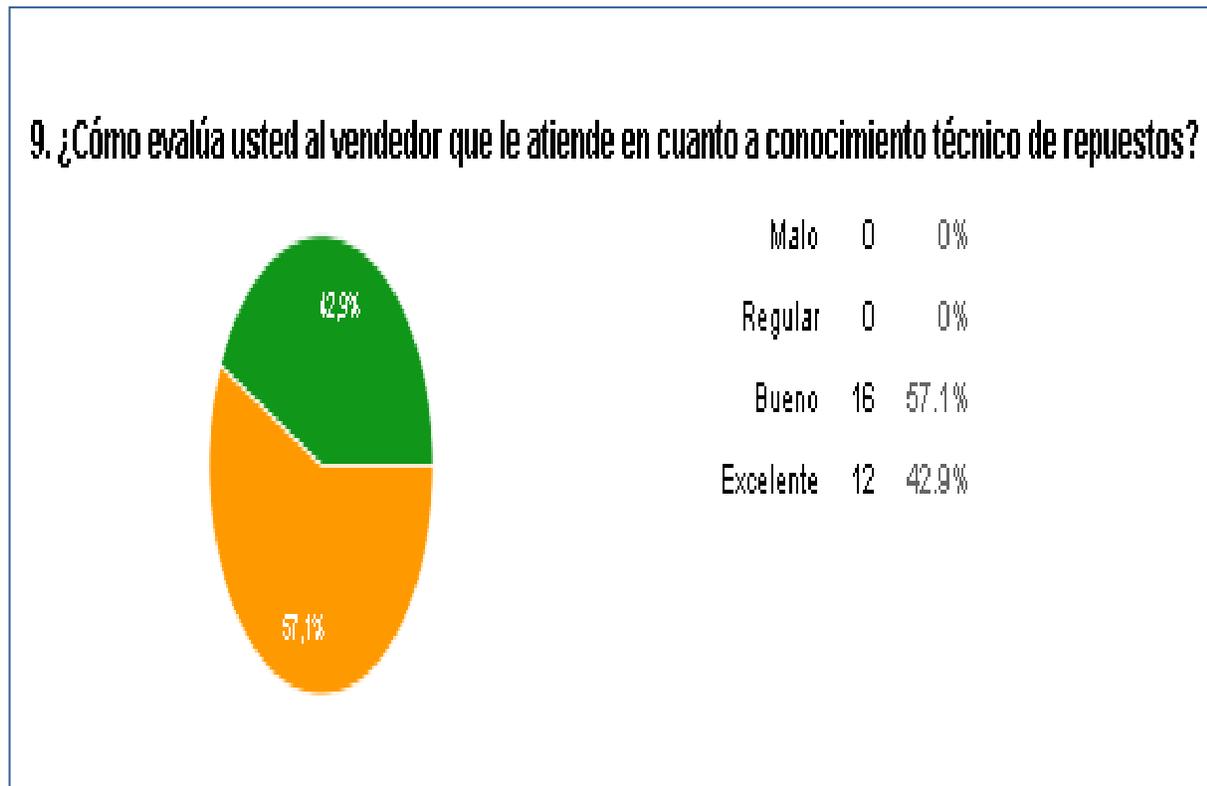


Figura 32. Equipo de ventas, conocimiento técnico del producto

El 57.1% de los clientes percibe como bueno el conocimiento técnico referente a los repuestos que los ejecutivos de Empresa Barjum les venden y el 42% perciben excelente dicho conocimiento. Lo que significa que los ejecutivos de ventas deben de capacitarse para fortalecer su conocimiento de los repuestos de carga pesada y se sientan seguros en el proceso de ventas y tengan un amplio conocimiento de los atributos y funcionamiento de los repuestos.

Johnston, Mark W.; Marshall, Greg W (2009) Menciona:

El conocimiento del producto, significa conocer no solo como se fabrica, sino también como se usa y, en algunos casos, cómo no debe usarse. Un fabricante de herramientas ofrece a sus ingenieros de ventas recién contratados una exposición extensa en la planta de los aspectos técnicos y de ingeniería. Antes de que salgan al campo pasan cierto tiempo en la planta de un cliente para aprender la instalación de las máquinas y las operaciones en condiciones reales. (P.315).

Frecuencia del cliente al buscar repuestos

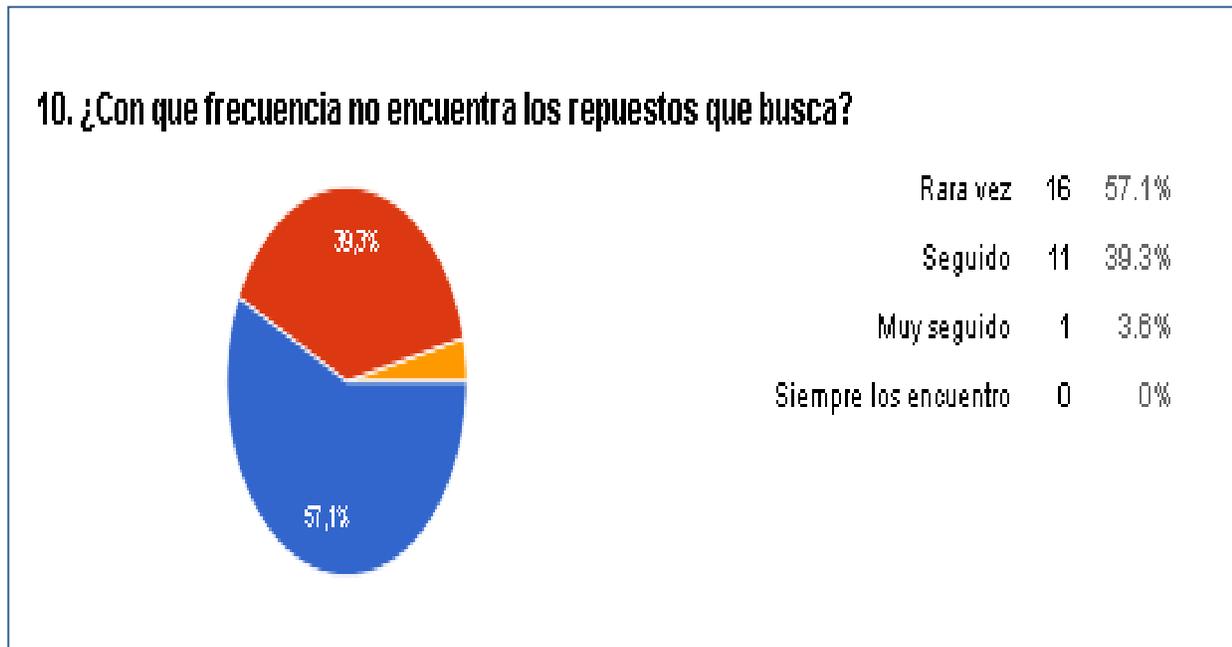


Figura 33. Frecuencia con que los clientes no encuentran los repuestos que buscan.

En cuanto a la frecuencia con lo que los clientes no encuentran los repuestos que buscan en Empresa Barjum, el 57% ser muy raro que no los encuentren, mientras que el 39.3%, dijo que muy seguido lo que es un porcentaje elevado, en cuanto a la falta de abastecimiento de repuestos.

Nuevamente se recomienda la inversión de abastecimiento de inventarios, para mantener la satisfacción del cliente y no emigre a la competencia.

Los minoristas mejoran cada vez más sus habilidades en las estimaciones de la demanda, de selección de productos, de control de inventario, de asignación de espacios y de exposición. Utilizan computadoras para controlar el inventario, computar el volumen económico del pedido, realizar pedidos y determinar el dinero invertido en cada vendedor y en cada producto. (Kotler, Philip; Keller, Kevin Laner, 2006, p.512)

Sugerencias de clientes a Empresa Barjum en cuanto a nueva línea de repuestos

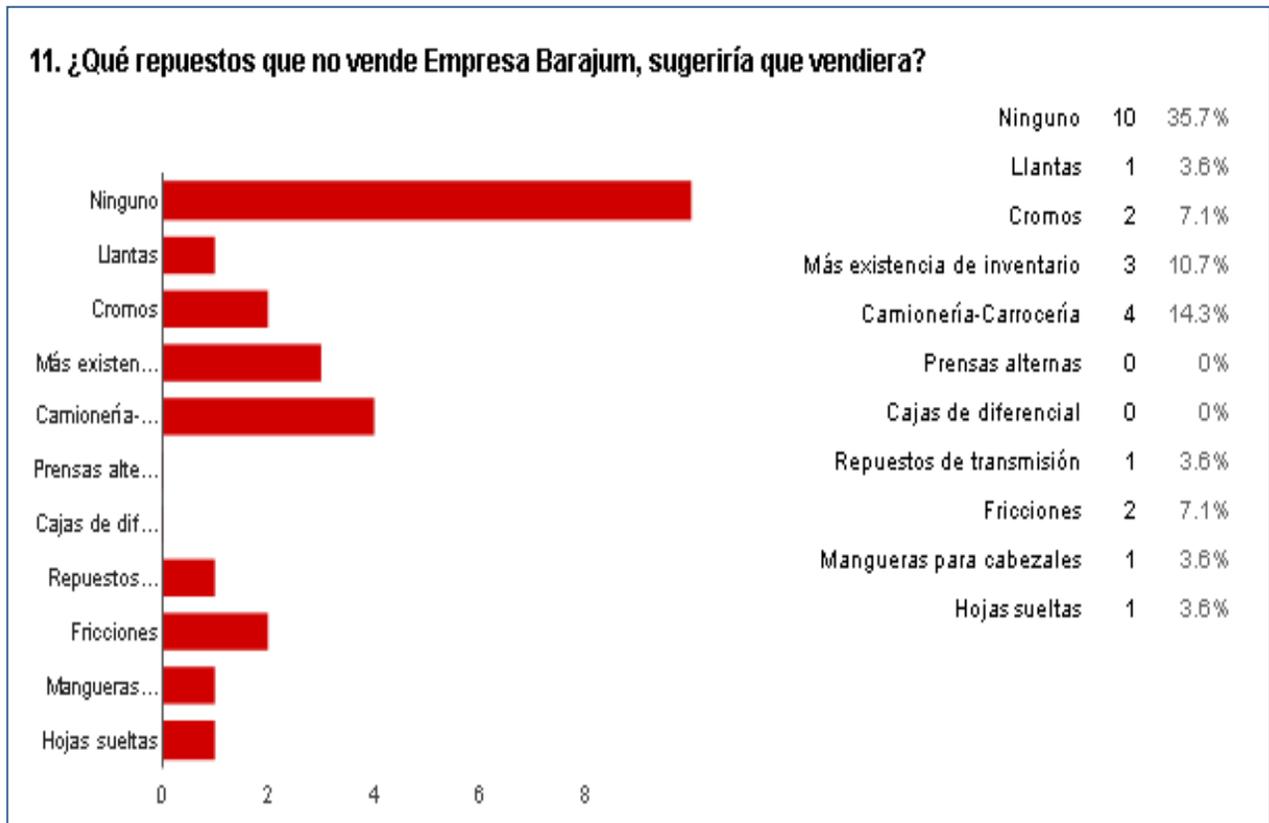


Figura 34. Sugerencia de los clientes de Empresa Barjum, para vender otras líneas de productos.

El 35.7% de los clientes, dijo no tener sugerencias de nuevas líneas de repuestos para la empresa, los demás fueron distribuidos en pequeños porcentajes de líneas en específico.

Es necesario hacer una revisión de las líneas que lo clientes sugirieron del porque no se distribuyen y cuanto representa en fuga de ventas por la falta de las mismas, y que tan rentables son y cómo pueden contribuir al incremento de las ventas.

Johnston, Mark W.; Marshall, Greg W (2009) Afirma: “Vender una línea completa de productos relacionados se conoce como vender línea entera. Muchas compañías hacen hasta lo imposible con cualquier orden de ventas para demostrar que su compañía vale la pena como proveedora” (P.87).

Datos demográficos

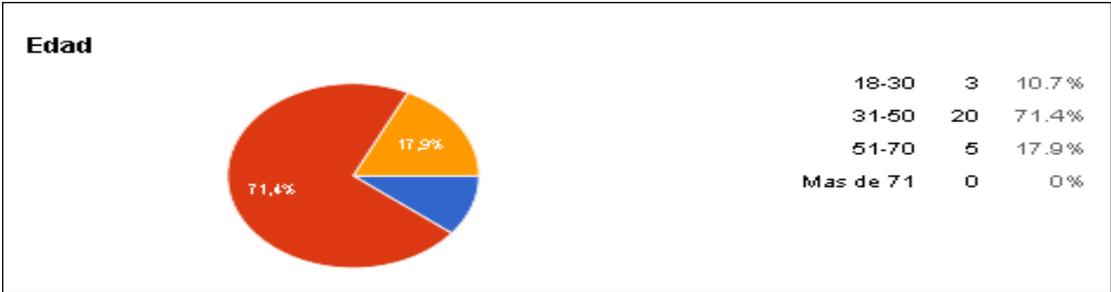


Figura.35 Edad

La mayoría de los clientes encuestados, su rango de edad de 31 a 50 años, cuenta con un elevado porcentaje del 71.4%, siendo, muy por debajo le siguen las demás rangos de entre 51 a 70 años y 18 a 30 años. Lo que indica que son clientes jóvenes maduros.

Género

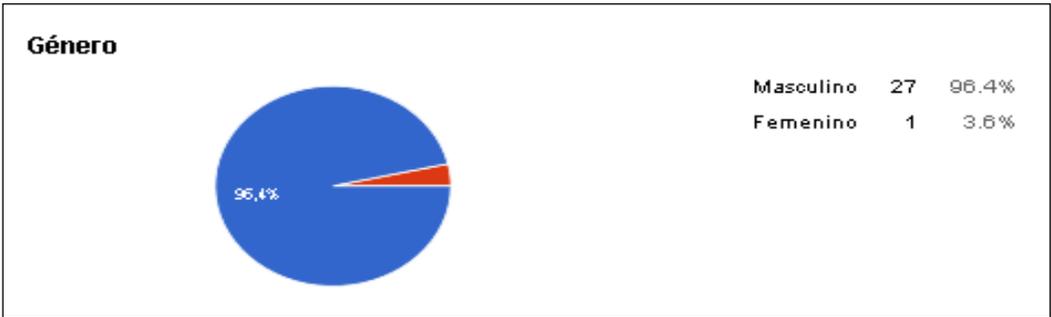


Figura. 36 Género

Tomando en cuenta el género de los clientes encuestados, una muy marcada diferencia entre hombres y mujeres en el mercado de los repuestos de carga pesada. Sin embargo las mujeres están adquiriendo un interés por el rubro de la industria de los vehículos de carga pesada, que su involucramiento puede ser porque sus padres, hijos o esposos están dentro del mercado de carga pesada. Ya que es claro que tal rubro está liderado por los varones.

Nivel educativo

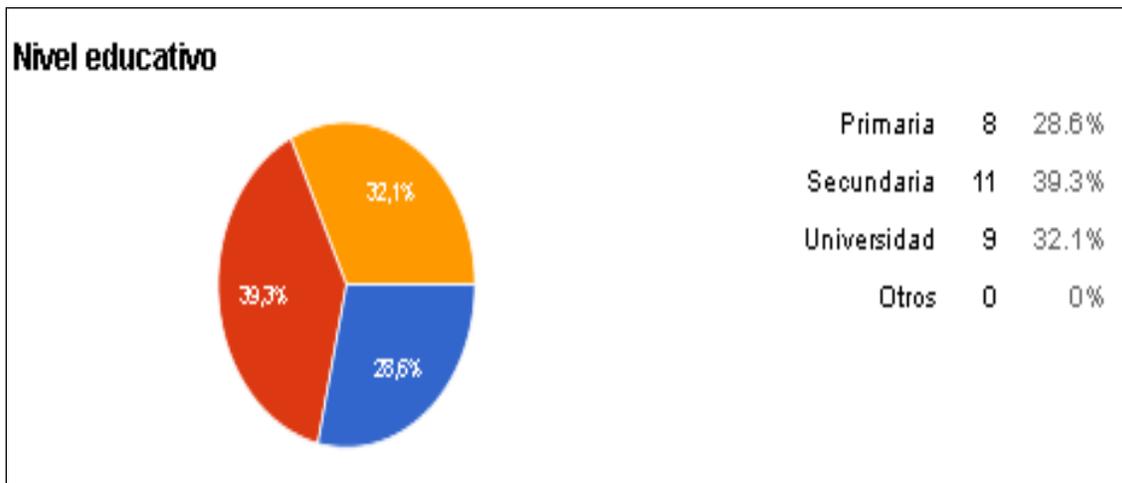


Figura 37. Nivel educativo

En cuanto a la educación de los clientes del rubro del transporte de carga pesada, es variado, ya que los porcentajes entre sí de cada uno, no hay diferencias muy marcadas, cada porcentaje se puede decir que es muy representativo. Nivel primario con un 28.6%, nivel secundario con un 32.1% y el nivel universitario con un 39.3%. Esto se debe a que dentro del mercado de carga pesada, se encuentran clientes de rubros relacionados como ser; pequeñas casas de repuestos, constructoras, transportistas, navieras, camaroneras, aserraderos.

4.1.1 APLICACIÓN DE ENTREVISTAS A GERENTES DE VENTA EMPRESA BARJUM

Así mismo esta investigación incluye el uso de instrumentos para recopilar información por medio de entrevistas aplicadas a los gerentes de ventas de Tegucigalpa y San Pedro Sula, esto para aportar a la investigación con información enfocada en la situación actual de la empresa, desde su punto de vista crítico por parte de los mismos.

Ambos gerentes de ventas dicen reunirse constantemente con sus equipos asignados y tratar diversos temas concernientes al departamento de ventas, uno de ellos dice hacerlo a diario mientras que el otro gerente dice 02 veces por mes los días sábados. Se muestra una clara diferencia entre los puntos que dicen tratar en dichas reuniones. En cuanto a la identificación de fortalezas y debilidades de sus equipos, se puede percibir que uno de los gerentes tiene muy bien identificados ambos puntos, sin embargo el otro de los gerentes, sus respuestas son muy ambiguas y no utiliza un lenguaje técnico relacionado al campo de las ventas. Las evaluaciones de los resultados de ventas, afirman se realizan a diario, no hay una evidencia clara de cómo lo hacen y que acciones toman al respecto si los resultados no son favorables.

Para ellos las técnicas a utilizar para el incremento de ventas, se enfocan en calidad, precios y tratar de venderles lo que la empresa tiene disponible. Para uno de los gerentes de ventas un vendedor rentable es aquel que vende a buen margen, cumpla las metas de la empresa, que cubra los costos del vendedor, para el otro gerente únicamente es el que pueda cobrar y crear afinidad con los clientes.

Los buenos clientes en general los clasifican como el que cumple con sus obligaciones de pago a tiempo. También dicen exigir captación de nuevos clientes potenciales casi a diario. Con respecto a la programación de gira, ambos dicen hacerlo a diario, o que está dentro del plan para el año 2016, y el otro gerente apunto que solo tiene un vendedor de campo, sin embargo según investigación no hay evidencia de lo dicho, ya que se ha confirmado que hay días en que los ejecutivos de ventas, visitan según los clientes les van llamando, no tienen un programación de gira.

Referente a la visión que tienen para Empresa Barjum, una repuesta sencilla, posicionamiento y la otra respuesta implementación de procesos estructurados, incrementar la participación de mercado e innovar en nuevos rubros.

Los aportes que sienten que han hecho a la empresa a través de su administración; orden con el personal, control en los gastos de viáticos y operativos, control en las compras locales, control de inventarios y monitoreo de precios. La segunda respuesta, captación de clientes, optimización de inventarios y posicionamiento.

Ellos sugieren a la empresa para mejorar, un programar el sistema para que sea amigable con el departamento de ventas, constantes capacitaciones, manejar un presupuesto anual a nivel de empresa. La sugerencia de su homólogo; más abastecimiento de inventario.

Uno de los gerentes evalúa los gastos operativos bajos en comparación a la rentabilidad que generan mientras que la otra respuesta dice que el comprar para las demás sucursales ha hecho que sus gastos se incrementen. Ambas personas encuestadas dicen necesitar 02 vendedores más, uno para cubrir el mercado que aun no hay atendido, el otro gerente no justifica por qué necesita 02 ejecutivos más.

Sobre el tema de que necesita la empresa para abastecerse de inventario e incrementar las ventas; respuesta 1; investigar qué productos distribuye la competencia y la empresa no, hacer sugerido de repuestos, incrementar las ventas de contado y mantener los cobros al día. Respuesta 02; más propagandas, ofertas, más inventario, optimizar las entregas a tiempo.

Ambos gerentes coinciden que el equipo de ventas precisa de capacitaciones técnicas, agregando uno de ellos habilidades para cerrar ventas, objetar los precios y la calidad del producto. Ambos gerentes andan en un rango de edad de 43 años, uno de ellos con 20 años de experiencia en el mercado de los repuestos y un año como gerente de ventas, el otro gerente 12 años en el rubro y 7 años como gerente de ventas.

En conclusión solo uno de los gerentes de ventas, por las respuestas dadas a las interrogantes cuenta con un conocimiento más claro en cuanto a la administración del departamento de ventas, con un lenguaje más técnico y siendo claro y conciso en los temas mencionados.

4.2 ESTRUCTURA DE LOS RESULTADOS

Referente a las variables mencionadas anteriormente y basado en cada instrumento definido se puntualizaron diferentes variables estructuradas de manera que fueran fáciles de detectar de identificar de manera rápida y eficaz y a la vez simple de comprender, se realizó la tabulación por medio del sistema ¿con el objetivo de generar las diferentes cruces de variables, de igual manera con la intención de lograr medir la información necesaria en la investigación para poder realizar el análisis de los resultados obtenidos.

4.2.1 INSTRUMENTOS APLICADOS

Se diseñaron y aplicaron dos instrumentos de encuesta, uno dirigido para el equipo de ventas de la empresa y el otro dirigido a los clientes registrados en sistema. Esto se realizó con el objetivo de poder obtener información necesaria del sentir de los clientes y del equipo de ventas con respecto a la empresa Barjum, cada instrumento se estructuro de forma sencilla y breve con puesta de una breve introducción y una serie de 12 preguntas por instrumento totalizando así un máximo de 24 preguntas.

4.2.2 ANÁLISIS FODA DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS APLICADAS

Con la aplicación de encuestas y entrevistas del departamentos de ventas de la empresa Barjum (gerentes de venta y ejecutivos de venta de Tegucigalpa y SPS), así como a clientes se identificó una serie de detalles importantes lo cual fue de mucha ayuda en el análisis de dato, en el que a través de un análisis FODA se da a conocer la situación actual de la empresa analizando

así como esta internamente la organización he identificar las (debilidades y fortalezas), como también externa (Amenazas y oportunidades) que se presentan en el entorno.

FORTALEZAS

- Cuenta con más de 40 años en el mercado de los repuestos para vehículos de carga pesada.
- Distribuye repuestos de las marcas de más alta calidad del mercado y sus clientes las aprecian.
- Tienen una amplia línea de repuestos para vehículos de carga pesada.
- Atención al cliente personalizada.
- Precios competitivos en el mercado.

DEBILIDADES

- Falta de conocimiento técnico de los repuestos por parte del equipo de ventas.
- Falta de colaboradores comprometidos con la empresa.
- Insuficiente abastecimiento de inventario para cubrir la demanda.
- Falta de programas de capacitación en diferentes áreas.
- Tiempo de entrega de los repuestos.
- Entrega completa de los pedidos de repuestos que realizan los clientes.
- Falta de implementación de controles y reportes para cada ejecutivo de ventas.
- Seguimiento de clientes.
- Adecuada distribución de inventario en cada una de las sucursales.
- Óptimo manejo de las existencias reales de inventario en sistema.

AMENAZAS

- Expansión de la competencia ya existente.
- Ingreso de nuevos competidores al mercado.

- Factores económicos del país, del extranjero por los tratados entre países y la globalización.
- Incrementos de los impuestos del gobierno.
- Competencia desleal.

OPORTUNIDADES

- Abastecimiento de inventario adecuado para cubrir el total de la demanda.
- Introducción de nuevas líneas de repuestos (ejemplo; llantas).
- Captación de nuevos clientes potenciales.
- Refrescar la imagen de la empresa.
- Apertura de sucursales en ciudades estratégicas del país.
- Implementación de programas de capacitación anuales.

4.2.3 PRINCIPALES HALLAZGOS ENCONTRADOS

Aparte del análisis de FODA detallado anteriormente, a continuación se dan a conocer hallazgos importantes que se consideraron en la investigación para que aporten un mayor significado a la misma y que de esa forma contribuya de mejor manera al cumplimiento de objetivos propuestos en la investigación.

- Los clientes aprecian la calidad de los repuestos que la empresa distribuyen, sin embargo se sienten afectados por la falta de suficiente cantidad de inventario.
- Tanto los clientes, como los propios ejecutivos de ventas saben que hay un grado de carecimiento de conocimiento técnico de los repuestos.
- Todos los ejecutivos de ventas dicen conocer no más de dos líneas de repuestos.
- La mayoría de clientes prefiere a Empresa Barjum por sus precios, la calidad de las marcas de los repuestos que vende y la atención al cliente.
- Los clientes, dicen estar satisfechos con la solución de problemas que se les brinda cuando estos se presentan.

- El mercado de la industria de los repuesto de carga pesada está liderada por hombres.
- El rango de edad del equipo de ventas predominante es de gente joven.
- Nivel académico de los ejecutivos de ventas en su mayoría pasantes universitarios.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se detalla las conclusiones de acuerdo a la información obtenida mediante diferentes fuentes y datos recolectados por los instrumentos aplicados, respondiendo y teniendo congruencia con los objetivos, preguntas de investigación y variables definidas en esta investigación. De igual manera establecemos nuestras recomendaciones finales considerando lo que se debe emprender para contribuir o reducir la problemática planteada en este estudio.

5.1 CONCLUSIONES

1. Después de haber analizado los procesos de la empresa se concluye que una de las principales causas por el cual la fuerza de ventas no aumenta la productividad es por la falta de un plan estratégico que permita organizar controlar y administrar de manera eficiente el departamento de ventas.
2. Los vendedores de la empresa Barjum requieren de un programa de capacitaciones que les permita reforzar sus estrategias y técnicas de venta, y a la vez llegar a tener un buen manejo de objeciones para aquellos clientes que estén renuentes a la compra del producto.
3. El departamento de ventas carece de formatos que les permita controlar y dar seguimiento a los resultados de cada uno de los ejecutivos de ventas, así como el mantener una retroalimentación de las gestiones que realizan y la falta de exigencia en cuanto a la presentación de informes de las actividades realizadas en el transcurso de la semana.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Debido al bajo desempeño de la fuerza de ventas de empresa Barjun Se recomienda implementar una estrategia que permita al departamento de ventas desarrollar técnicas, estrategias, manejo de objeciones, calidad en el servicio al cliente, el buen uso de inventarios todo esto con el objetivo de llegar a tener un buen posicionamiento en el mercado.

2. Mayor énfasis por parte de la empresa en el tema de ofrecer al equipo de ventas capacitaciones periódicamente, con el objetivo de que sus vendedores no tengan excusa con respecto a la productividad de ventas de repuestos para vehículo pesado.

3. Se indica la implementación de controles y reportes para la fuerza de ventas que deban de presentar al finalizar la semana y este sirva como evaluación de los resultados de cada uno en los que los gerentes de ventas se involucren y den seguimiento, así como la evaluación del mercado para definición de metas por ventas mensuales por cada ejecutivo con el fin de que haya un mayor compromiso por parte de ellos en incrementar las ventas y no entren en la etapa de conformidad y entorpezcan el crecimiento de la empresa.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En el presente capítulo se expone una alternativa como solución de crear una estrategia que permita a la empresa lograr mayor, incremento de ventas y participación en el mercado Diseñando un programa de capacitación que permita mejorar el desempeño del equipo de ventas de empresa BARJM.

6.1 PLAN DE ACCIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

a. INTRODUCCIÓN

La presente información establece un plan estratégico para el incremento de las ventas de la empresa lo cual dentro de este plan se establecerá un programa de capacitación para el departamento de ventas, el cual es sugerido a la empresa Barjum. De igual manera es importante destacar que en este plan de acción se elaborara un presupuesto, no obstante dicho presupuesto quedara a decisión de la gerencia si se realiza o no ya que el plan de acción solo quedara como sugerencia para la empresa Barjum

Se desea lograr que este plan de acción sea una guía sencilla, entendible y de mucha utilidad para el equipo de ventas y que de igual manera se pueda integrar a la empresa como un programa de capacitación de ventas.

b. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Antes de empezar a ejecutar la serie de pasos sugeridos por el presente plan de acción estratégico, es fundamental que la gerencia y empleados del equipo de ventas de Empresa Barjum se comprometan a apoyar a la ejecución exitosa de este plan, para que en conjunto revisen y

autoricen la ejecución tanto de este plan de acción con una implementación exitosa de la estrategia propuesta.

6.3.1 IMPORTANCIA DE CAPACITAR AL EQUIPO DE VENTAS DE LA EMPRESA BARJUM

- Aumentar el volumen de ventas y a la vez aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Porque defiende con propiedad los beneficios y el posicionamiento en el mercado.
- Aumenta el conocimiento moral y motivación de los vendedores.
- Se convierten en vendedores creativos, carismáticos y con facilidad de palabra.
- Porque se convierten en vendedores eficientes y agresivos con respecto en no aceptar un NO por un cliente.
- Porque se convierten en personas exitosas sin dejar a un lado su personalidad y descubriendo con ello sus debilidades y reforzando sus fortalezas.
- Mejoran su profesionalismo como persona como colaborador y sobre todo mejoran el proceso de realizar ventas efectivas y de calidad duradera.

6.3.2 ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR

Se ha creado un manual de estrategia para la empresa Barjum elaborándoles la misión, visión y valores, con el objetivo que los colaboradores tengan lineamientos a seguir dentro de la empresa.

VISIÓN

En el año 2018 expandir operaciones en el mercado cubriendo las ciudades de mayor crecimiento económico posicionándose como la empresa líder en la distribución de repuestos de carga pesada, gozando de un alto prestigio empresarial a nivel de país.

MISIÓN

Satisfacer la demanda de nuestros clientes a través de una diversificada línea de repuestos con las marcas de la más alta calidad y prestigio, acompañado de un equipo de colaboradores altamente capacitado y comprometido a brindar un servicio de atención de excelencia a través de la mejora continua, fortaleciendo las relaciones con nuestros clientes.

VALORES

- Compromiso
- Integridad
- Lealtad
- Trabajo en equipo
- Servicio
- Confianza
- Respeto

6.3.3 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

La estrategia a implementar con el fin de incrementar las ventas y el posicionamiento en el mercado de la Empresa Barjum, será elaborar un programa de capacitaciones presenciales y virtuales que fortalezcan las debilidades del equipo de ventas en cuanto al conocimiento de los repuestos que distribuyen, así como el desarrollo de habilidades de estrategias en la negociación de cierre de ventas. Ya que se ha identificado una fuerte debilidad en la estructura del departamento de ventas que son los que generan los ingresos en todas las organizaciones. Es importante destacar que la empresa con una línea de repuestos de alta calidad y reconocimiento en el mercado.

Las capacitaciones están divididas en tres categorías;

- Capacitaciones técnicas
- Capacitaciones de desarrollo de habilidades y crecimiento personal
- Capacitaciones en campo.

6.3.3.1 CAPACITACIONES TÉCNICAS

PLAN DE ACCIÓN; CAPACITACIONES TÉCNICAS			PERÍODO	
ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	PRESUPUESTO
Capacitaciones Técnicas de cada una de las líneas de repuesto.	<ul style="list-style-type: none"> Las capacitaciones están dirigidas a ejecutivos de ventas. La coordinación con los proveedores para el envío del moderador se realizara con un mes de anticipación. La empresa debe de cubrir con todos los gastos de la logística del lugar donde se llevara a cabo la capacitación. La empresa debe de comprometerse a convocar la mayor cantidad de asistentes posibles. . La empresa debe de mantener un volumen considerable de compras anualmente para poder gozar del beneficio de las capacitaciones de sus proveedores La disposición de cada proveedor es de 02 capacitaciones al año. Se programara un total de 02 capacitaciones al mes tomando en cuenta que cada capitación tiene una duración de dos horas. Las capacitaciones serán presenciales para el equipo de venta de Tegucigalpa y virtuales para el equipo de venta de Choluteca y San Pedro Sula. Las capacitaciones se impartirán de la 05:00pm en adelante, por lo que al cerrar las demás sucursales, en cada una de las tiendas se conectarán vía Internet para recibir las capacitaciones a través de videos conferencias y podrán realizar preguntas, tomando participación en la misma. La empresa ya cuenta con excelentes servicios de Internet y equipo adecuado. 	Gerente General en conjunto con los Gerentes de Ventas.	1 año	Lps.6,000.00(24)= Lps 144,000.00 (Logística) <hr/> <p style="text-align: center;">Total Mensual Lps.144,000.00</p>

	<p>Existen limitantes en la capacitación para la fuerza de ventas de San Pedro Sula y Choluteca.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Movilización de los colaboradores de las sucursales. • Por las distancias prácticamente se pierde un día de trabajo completo, dejando percibir ventas, y a la vez dejando de atender a sus clientes. • Para no cerrar las sucursales no todo el equipo de venta participa en cada una de las capacitaciones impartidas. • El traslado de los vendedores de las diferentes zonas genera costos elevados de hospedaje, alimentación y transporte. <p>Para las dificultades antes mencionadas y obtener el máximo provecho de las capacitaciones, es por ello que se sugiere se impartan capacitaciones virtuales.</p>
--	--

En esta técnica se desea que los vendedores de la empresa BARJUM tengan un amplio conocimiento de todas las líneas con las que cuenta la empresa con el objetivo de que tengan la facilidad de poder objetar a los clientes y a la vez tener la facilidad de poder ofrecer diferentes repuestos a los clientes logrando con esto la venta cruzada del producto.

6.3.3.2 CAPACITACIÓN DE DESARROLLO DE HABILIDADES Y CRECIMIENTO PERSONAL

En la siguiente técnica se pretende lograr al menor costo que los vendedores puedan llegar a tener un mejor conocimiento con respecto al servicio al cliente, y a la vez lograr que todo el personal de la empresa aproveche al máximo las capacitaciones presenciales y capacitaciones virtuales para aquellos vendedores que o tengan la facilidad de trasladarse hasta Tegucigalpa.

PLAN DE ACCIÓN; CAPACITACIONES DE HABILIDADES			PERÍODO	
ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSA BLE	PLAZ O	PRESUPUES TO

Capacitaciones; Atención al cliente. Administración del tiempo Técnicas de ventas	Se impartirán capacitaciones por INFOP, con los siguientes lineamientos; <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación dirigida al departamento de ventas. • Coordinar con un mes de anticipación. • La empresa es responsable del traslado del instructor. • Horarios de 5:00pm a 7:00pm. • Lugar, sucursal de Torocagua • Una capacitación cada 4 meses. 	Gerente General en conjunto con los Gerentes de Ventas y jefe de compras.	1 año.	Lps.0.000
Observaciones;	Misma dinámica que las demás capacitaciones, para las sucursales de San Pedro Sula y Choluteca, a través de video conferencia.			

6.3.3.3 CAPACITACIÓN EN CAMPO

En esta capacitación se busca que los vendedores se comprometan a conocer al máximo los productos con el objetivo de incrementar el volumen de ventas.

PLAN DE ACCIÓN; CAPACITACIONES DE CAMPO			PERÍODO	
ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	PRESUPUESTO

Capacitación de Campo en Almacén y Plantel de clientes.	<p>Dirigida al equipo de ventas.</p> <p>Almacén;</p> <ul style="list-style-type: none"> • En las reuniones de los días sábados se destinará una hora, para que los ejecutivos de ventas estudien los repuestos en el almacén de las sucursales tomando en cuenta la diversidad y complejidad de los repuestos, en supervisión del gerente de ventas. <p>Plantel de Clientes;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programar cierto tiempo prudente en el plantel de los clientes para aprender en condiciones reales la instalación y ubicación de los repuestos. 	Gerente de Ventas	de Permanente	Ninguno
--	--	-------------------	---------------	----------------

6.4 PLAN DE ACCIÓN; IMPLEMENTACIÓN DE FORMATOS Y RESPONSABILIDADES

Adicional a las capacitaciones y reforzamiento de las mismas se implementarán los siguientes manuales que a la fecha el departamento no los tiene como norma;

- Establecer cumplimiento de metas de ventas a cada ejecutivo de ventas, tomando en cuenta los siguientes factores;
 - Tomar como referencia el historial de ventas del año anterior para definir un porcentaje de incremento en las ventas en el año actual.
 - Analizar la situación económica actual de las industrias relacionadas al mercado de los repuestos de carga pesada.
 - Crecimiento de la cartera de clientes asignada, así como la evaluación de los nuevos clientes ingresados, categoría A-B-C.
 - Evaluación del abastecimiento de inventario tanto en cantidades como ingreso de nuevas líneas.

- Implementación de un control de visitas, que los clientes deben de firmar y sellar como evidencia de que el vendedor cumplió su labor de visitar el total de sus clientes asignados.
 - Tal control debe de revisarlo el jefe inmediato, en comparación con la cartera de clientes asignada.
 - Presentar el control de visitas al finalizar la semana, con su respectivo sello y firma por cada visita.



**EMPRESA BARJUM, S. de R.L.
CONTROL DE VISITAS DE CLIENTES**

FECHA; _____

CLIENTE; _____

FIRMA;

SELLO;

- Reunión los días sábados de los gerentes de ventas con sus equipos de trabajo para discutir y evaluar los temas detallados a continuación con el fin de evaluar el desempeño de cada uno.
 - Valor de las cotizaciones, pedidos y el total facturado de ambos.

- Valor total de los cobros realizados durante la semana.
- Total de clientes visitados.
- Captación de nuevos clientes.
- De los clientes que se visitaron y no compraron especificar los motivos.
- Discutir situaciones que se hayan presentado con algún cliente y si es preciso reprogramar una visita en compañía con el gerente de ventas.
- Si hizo evaluación del inventario del cliente y sugerencia de repuestos.
- Discutir los seguimientos de los clientes.
- Sondeo continuo de la competencia, temas que sean relevantes de resaltar.
- Clientes activos en sistema que han dejado de comprar.



EMPRESA BARJUM, S. de R.L.
RESUMEN DE VISITAS SEMANALES

Ejecutivo de Ventas; _____

Zona; _____ Fecha Del; _____ Al; _____

Total Pedidos	<input type="text"/> Lps.	Total Cotizaciones	<input type="text"/> Lps.
Pedidos Facturados	<input type="text"/> Lps.	Cotizaciones Facturadas	<input type="text"/> Lps.
Total Cobros	<input type="text"/> Lps.	Total Facturado Pedidos/ Cotizaciones	<input type="text"/> Lps.
Total Clientes Visitados	<input type="text"/>	Total Clientes Nuevos	<input type="text"/>

Viáticos

Gasto de Combustible	Lps. _____
Alimentación	_____
Hospedaje	_____
Otros	_____
Total Viáticos	Lps.

Observaciones de Clientes Visitados que no Compraron/ Especifique

Cliente	Motivo

Programación de gira de la próxima semana

La programación de gira se establecerá con el objetivo de que el vendedor administre adecuadamente el tiempo para las vistas de cada uno de sus clientes, ya que cada cliente tiene su grado de complejidad.



6.5 PLAN DE ACCIÓN DEL COACHING

Este plan conlleva a una metodología de Coaching con un plan de mejoramiento de servicio al cliente que se verá reflejado en el momento que el vendedor este ofreciendo el producto. Donde exista un sistema de controles bajo un pensamiento o cultura conocer a tu cliente

Descripción del plan de acción conoce a tu cliente

Antes de describir el plan de acción conoce a tu cliente es importante que los gerentes de venta comprenda la importancia que es cada uno de los clientes para la empresa y a la ves enfocarse en conocer las necesidades del cliente, mediante una comunicación eficaz, cubriendo

dichas necesidades mediante el producto (Repuestos) como responder las gestiones solicitadas en un tiempo preciso y oportuno, logrando de esta manera satisfacer las necesidades del cliente.

Este plan conoce a tu cliente consiste en la implementación del método del coaching, donde se pretende mejorar la calidad de servicio al cliente y a la vez poder captar la mayor cantidad de clientes posibles.

La propuesta de implementación del coaching consiste en que una vez analizada las entrevistas a los jefes y vendedores se pueda determinar la necesidad de la implementación del método de coaching donde se pueda desarrollar las habilidades de los vendedores y gerentes del departamento de ventas así como también empoderarlo para la toma de decisiones y así poder tener una mejor aceptación por parte de los clientes. Motivación a través de capacitaciones, incentivos y trabajo en equipo.

De igual manera el 42% de los clientes de la muestra de la población según las encuestas aplicadas se encuentran insatisfechas con el servicio al cliente, por lo que se puede determinar que se necesita de un procedimiento de mejoramiento de servicio al cliente que contenga una guía de procesos y controles basados en la cultura del conocer a tu cliente. Para poder aplicar la metodología del coaching es necesario definir las cinco etapas de la implementación de un coaching y los responsables directos de cada etapa.

1. Selección de los entrenadores

Responsable: Gerente general de la empresa y Gerentes de ventas con asistencia del Consultor Externo.

En esta etapa se debe identificar y a la vez evaluar los pro y los contra de los modelos de las distintas empresas de la venta de repuestos para vehículo pesado, múltiples entrenadores o empresas de coaching, establecer diferentes criterios de selección y los pasos que se deben de tomar en cuenta tales como: entrevistas estructuradas y prácticas de coaching, en este estudio se sugirió la elección de coaching que sean parte de la empresa asesorados por un experto.

2. Establecimiento de roles

Responsable: Consultor experto

En esta etapa se pretende aclarar las funciones de las partes aplicadas, es decir el rol de los gerentes de venta debe de lograr que el modelo de coaching sea de fácil aplicación y entendible para cada uno de los vendedores, ya que con la utilización de dicho modelo los vendedores podrán desempeñarse eficazmente con un mejor servicio y así lograr una mayor aceptación por parte de los clientes.

De igual manera en esta etapa se establecen objetivos, políticas y estrategias que serán utilizadas para la implantación del coaching eficaz.

Objetivo general

Llegar a la conclusión que el modelo de coaching sea de fácil aplicación para los gerentes de venta y vendedores de la empresa Barjum.

Objetivos específicos

- Incrementar el grado de conocimiento del coaching en los gerentes de ventas.
- Establecer estrategias claras para el desarrollo del coaching eficaz.

Principales partes interesadas

- Usuario final (Cliente)
- Superior inmediato del usuario final
- Entrenadores externos
- Gerente general

3. Construcción de procesos claves

Responsable: Gerente General y gerentes de venta

- Establecer un programa de motivación con el objetivo de que el vendedor este motivado y sea más fácil la implementación del coaching en sus labores, tomando en cuenta que los incentivos en la motivación es una fuerza impulsadora para lograr el éxito del coaching.
- Capacitación para los gerentes de venta con el objetivo de formarlos para el desarrollo como un mejor ser humano en el hábito profesional
- Entrenamiento a los vendedores sobre el coaching, con este se pretende que los gerentes de venta apliquen y trasmitan todo el conocimiento aprendido del coaching eficaz, con esto haciendo parte cambio a los vendedores y desarrollarse con eficacia en el mercado laboral
- Capacitar a los gerentes de venta en el modelo coaching como instrumento a desarrollar con los vendedores.

4. Implementación del coaching

Responsable: Consultor experto. Gerente general, Gerentes de venta

Informarles a los principales grupos involucrados sobre el objetivo y el proceso de las funciones del coaching, evaluar la predisposición de los participantes para llevar acabo las funciones que se les asignan y a la vez organizar las herramientas de apoyo necesaria para que tenga éxito, trabajar con las reacciones de las partes interesadas en un dialogo permanente para mejorar el entendimiento y comprensión del proceso del coaching.

5. Medición y efectividad

Responsable: Gerente general

- El cambio y el comportamiento de resultados.

- Identificar los objetivos que se miden y como se utilizaran los resultados.
- La percepción y satisfacción de los involucrados.
- Utilizar las diferentes observaciones por parte de los entrenadores con el objetivo de descubrir problemas dentro de la empresa.

6.5.1 DESARROLLO DE COMPETENCIAS: Implantación del coaching al desarrollo de competencias

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	OBJETIVO	APRENDISAJE
ACTITUD FRENTE AL NUEVO MÉTODO	Provocar un cambio de actitud ante los gerentes de venta para la aceptación del coaching.	1. Formación de actitudes. 2. Establecimiento del cambio. 3. Beneficio del cambio.
Introductorio del coaching eficaz.	Proporcionar la información básica y necesaria del coaching	Etapas del coaching eficaz
Implementación del coaching	Identificar las intervenciones del coaching	Intervenciones del coaching para el liderazgo
Técnicas del coaching	Identificar en que momento debe de aplicarse las técnicas del coaching en el trabajo.	El cómo proporcionarle, técnicas de comunicación, el arte de vender
Coaching en equipo	Mejorar el ambiente de trabajo, formando excelentes equipos de venta.	1. Características y cualidades de buenos equipos de venta. 2. Como llegar a formar unos buenos vendedores.

CUADRO DE INTERPRESTACION DE DATOS DEL COACHING

Nombre del departamento : _____
Nombre del colaborador: _____
Cargo que desempeña: _____
Fecha de evaluacion: _____
Calificación Final: _____

Criterios	Sobresaliente 9-10 Puntos	Muy Bueno 8-9 puntos	Bueno 7- 8 puntos	Requiere mejora 5-6 puntos	Insatisfactorio menos de 6 puntos
Calidad en la atención					
Ofrece productos extra.					
Conocimiento de los repuestos					
Trasmite confianza al cliente					
Manejo de objeciones					
Trasmite seguridad					

Comentarios

Nombre del evaluador: _____
Firma: _____

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2009). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Argentina: Ediciones Granica. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10356955>
- Asociación Internacional de Presupuesto Público. (2016). *Teoría de planificación*. Recuperado 18 de febrero de 2016, a partir de <http://www.asapbiblioteca.com.ar/>
- Blanco, F. H. (2012). *Dirección de ventas: liderazgo en el siglo XXI*. Argentina: Editorial Nobuko. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10876775>
- CEMCOL. (2012). *Repuestos para vehículos pesados*. Recuperado el 18 de marzo de 2016, a partir de <http://www.cemcolrepuestos.com/>
- Calderón Martínez, M. G. (2010). *El valor estratégico de los acuerdos de colaboración para la adquisición de conocimiento en procesos abiertos de innovación*. España: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10526521>
- Céspedes Sáenz, A. (2010). *Principios de mercadeo (5a. ed.)*. Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10565517>

Chiesa, C. (2004). *Fidelizando para fidelizar*. España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10064021>

Diccionario Motorgiga. (2016). REPUESTOS DE VEHICULOS. Recuperado 18 de febrero de 2016, a partir de <http://diccionario.motorgiga.com/diccionario/repuesto-definicion-significado/gmx-niv15-con195376.htm>

Economista, E. (2013). Servicio al cliente, ventaja competitiva. *Economista*. México City, United States. Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/docview/1438323054/abstract/288F579650DE4D1FPQ/2>

Empresa Barjum. (2016). Estructura Organizacional de Empresa Barjum. Recuperado 18 de febrero de 2016, a partir de <http://www.nexdu.com/hn/es/Empresa-Barjum-S-De-R-L--Tegucigalpa>

Erickson, B. F. (2010). *Ventas*. USA: Firms Press. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10360819>

Escalante, K. (2009). Estrategias competitivas. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10311677>

Freije Uriarte, A., & Freije Obregón, I. (2009). *La estrategia empresarial con método (3a. ed.)*. España: Editorial Desclée de Brouwer. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10472981>

Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10741611>

Gómez Escobar, I. (2009). Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave). Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10317069>

González-Gallarza Granizo, M. (2004). Fidelidad 'versus' lealtad: ¿clientes «perros» o «amigos»? Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10063108>

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2010). *Administración Estratégica* - (8.^a ed.). México: MC Graw Hill. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=5973#>

Indutrias de maquinaria pesada recomponen sus estrategias para competir: [Source: Noticias Financieras]. (2014). *Noticias Financieras*. Miami, United Estados. Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/docview/1548653482/abstract/9C0F2D08DEAD4D1FPQ/5>

INSEP. (s. f.). Recuperado 16 de febrero de 2016, a partir de <http://www.soptravi.net/nodo/noticia2.html>

Jobber, D., & Lancaster, G. (2012). *Administración de ventas* (8.^a ed.). México: Pearson Education.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7.^a ed.). Madrid; España: Pearson Educación, S.A.

Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). *Administración de ventas* (9.^a ed.). Mexico: McGraw Hill Educación.

Kokemuller, N. (2016). Teorías de venta. Recuperado 18 de febrero de 2016, a partir de <http://pyme.lavoztx.com/teoras-de-venta-9904.html>

Marketing Publishing. (2007a). *Objetivo: rentabilidad*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10184504>

Marketing Publishing. (2007b). *Objetivo: rentabilidad*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10184504>

Marketing Publishing. (2008). *Cómo aumentar las ventas con los clientes actuales*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10204152>

Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=11038483>

Mercado Creativo. (2009). Historia de Las Ventas. Recuperado 18 de febrero de 2016, a partir de <https://mercadeocreativo.wordpress.com/el-vendedor-exitoso/historia-de-las-ventas/>

- Mora, E. F. (2014). Industrias de maquinaria pesada recomponen sus estrategias para competir. *La Nación*. San José, Costa Rica, United States. Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/docview/1548648173/citation/B090654505F4092PQ/13>
- Mora Sequera, M. E. (2015). *Habilidades en el uso de herramientas informáticas en la investigación: estrategia didáctica para la unidad curricular Proyecto el PNF en Mecánica*. Havana, CUBA: Editorial Universitaria. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11125878>
- Morillo, M. (2005). Rentabilidad financiera y reducción de costos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10074838>
- Neilson, J. (2009). Competencia imperfecta y poder de mercado. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10328234>
- Ongallo, C. (2012a). *La motivación del equipo de ventas*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11038782>
- Ongallo, C. (2012b). *La motivación del equipo de ventas*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=11038782>
- Ortega Martínez, M. A. (2010). *Evolución del estudio de planeación estratégica* (1.^a ed.). México: Pearson Education. Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/tesis->

doctorales/2011/maom/Evolucion%20del%20estudio%20de%20planeacion%20estrategica.htm

Pacheco, M. (2007, noviembre 21). Goodyear inicia renovación de talleres; [Source: Siglo Veintiuno]. *Noticias Financieras*. Miami, United States. Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/docview/466906880/abstract/C964B3CA11D14D7BPQ/1>

Pérez Morales, J. G. (2009). Clínicas de venta para vendedores basado en: ventas. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10317107>

Prieto Herrera, J. E. (2008). *Gerencia de ventas*. Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10584356>

RAE. (2016). Definición de Rentabilidad. Recuperado 18 de febrero de 2016, a partir de <http://definicion.de/rentabilidad/>

Ramos Martel, I., & Ramos Martel, I. (2011, marzo 14). *Transporte y desarrollo económico: un análisis para Bolivia, Colombia y Venezuela (1990-2005)* (info:eu-repo/semantics/doctoralThesis). Universidad Complutense de Madrid, Servicio de Publicaciones, Madrid. Recuperado a partir de <http://eprints.ucm.es/12187/>

RECADISA S. de R.L. de C.V. - Repuestos. (s. f.). Recuperado 17 de febrero de 2016, a partir de http://recadisa.com/division_repuestos

RECADISA. (2011). Repuestos de vehículos pesados, soluciones para largo plazo. Recuperado el 18 de marzo de 2016, a partir de http://recadisa.com/division_repuestos

REPACASA. (2016). Repuestos para tu camión, bus o trailer. Recuperado el 18 de marzo de 2016, a partir de <http://www.repacasa.com/>

Repuestos CAVI. (1997). Repuestos Cavi, para vehículo pesado. Recuperado el 18 de marzo de 2016, a partir de <https://www.facebook.com/RepuestosCaviSa/timeline>

Suárez Uribe, E., & Garavito Rojas, S. B. (2006). Evaluación de la gestión tecnológica orientada al manejo de la innovación tecnológica y la transferencia de tecnología: estudio de Benchmarking como herramienta de diagnóstico en empresas que desarrollan procesos biotecnológicos en Colombia. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10113391>

Sun Tzu. (2010). *El arte de la guerra: Historia de planificación estratégica* (1.^a ed.). China. Recuperado a partir de https://docs.google.com/document/d/1bT0EMWwrBDHp7qDrGS5VqrMkcWrn2X7dvZ721WmitY8/edit?pref=2&pli=1&usp=embed_facebook

Torres Morales, V. (2014a). *Administración en ventas*. México: Larousse - Grupo Editorial Patria. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=11017470>

Torres Morales, V. (2014b). *Administración en ventas*. México: Larousse - Grupo Editorial Patria. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=11017470>

ANEXOS

ENCUESTA EQUIPO DE VENTAS DE EMPRESA BARJUM

Buen día. Somos estudiantes de Maestría en Dirección Empresarial quienes investigamos el tema Plan estratégico para el incremento de la ventas y la rentabilidad de la empresa de repuestos para vehículo pesado Empresa BARJUM en Honduras”. A continuación se presentan una serie de preguntas las cuales solicitamos responder de forma objetiva, la misma servirá para recolectar información necesaria para la implementación de dicha estrategia. Seleccione la respuesta que se considere correcta:

1. ¿Cuál considera usted es su nivel de conocimiento de los repuesto que vende?

- a) Bueno
- b) Muy bueno
- c) Excelente
- d) Regular

¿Por qué? _____

2. De las líneas de repuestos que vende, ¿En cuál de ellas siente que tiene mayor conocimiento y por qué? _____

3. ¿Siente usted que la empresa le brinda todo el apoyo y las herramientas necesarias que necesita para vender?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

4. ¿Hace usted una búsqueda continua de clientes potenciales?

Si _____ No _____ De ser si su repuesta ¿Qué hace? _____

5. Según las objeciones que su cliente le presenta, ¿Como usted las debate?

6. ¿De qué manera trata usted de vender a un buen margen de ganancia para la empresa?

7. ¿Cuándo un cliente le solicita repuestos, usted le ofrece repuestos adicionales a los que está solicitando?

Si _____ No _____ de ser su respuesta no ¿Por qué? _____

8. ¿Usted le brinda asesoría a sus clientes de los repuestos que le vende?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

9. En qué área siente usted que necesita que la empresa le capacite, para mejorar su rendimiento?

- a). Atención al cliente
- b). Conocimiento técnico del producto
- c). Técnicas y estrategias de ventas
- d). Trabajo en equipo
- e). Todas las anteriores
- f). Otros

10. Usted como ejecutivo de ventas de Empresa Barjum ¿qué le recomendaría para mejorar?

11. ¿Se siente usted comprometido con Empresa Barjum?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

12. ¿Qué le recomendaría a Empresa Barjum que haga diferente?

Datos Demográficos:

Edad: 18-30 __ 31-50 __ 51-70 __ Más de 71 __ Sexo: Masculino __ Femenino __

Nivel educativo: Primaria __ Secundaria __ Universidad __ Otros __

ENCUESTA A CLEINTES

Buen día. Somos estudiantes de Maestría en Dirección Empresarial quienes investigamos el tema Plan estratégico para el incremento de la ventas y la rentabilidad de la empresa de repuestos para vehículo pesado Empresa BARJUM en Honduras”. A continuación se presentan una serie de preguntas las cuales solicitamos responder de forma objetiva, la misma servirá para recolectar información necesaria para la implementación de dicha estrategia. Seleccione la respuesta que se considere correcta:

1. ¿Por qué compra usted en Empresa Barjum?

2. ¿Cuál es el orden de su preferencia en cuanto a sus proveedores de repuestos? Siendo 1 la puntuación más alta y 5 siendo la puntuación más baja.

Ultra Repuesto _____

Cavi _____

Empresa Barjum _____

Cemcol _____

Repacasa _____

3. ¿De la casa de repuesto de su preferencia, que es lo que más le gusta y es por ello que la prefiere?

4. ¿A su criterio que aspectos se debe de mejorar Empresa Barjum para servirle mejor?

- a) Atención al cliente.
- b) Tiempo de entrega de sus productos.
- c) Tiempo de respuesta del vendedor a sus consultas.
- d) Mantenimiento de inventarios.
- e) Todas las anteriores.

5. ¿Al momento que solicita se le resuelva un problema, queda satisfecho con la solución que se le brinda?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

6. ¿Cuándo usted le hace un pedido al vendedor, él le ofrece otros repuestos adicionales a los repuestos que usted está solicitando?

Sí _____ No _____

7. ¿Cuándo usted solicita un repuesto en específico, y por el momento no hay existencia, el vendedor le ofrece otras alternativas de diferentes marcas?

Sí _____ No _____

8. ¿Cuándo usted deja de comprar en una casa de repuesto se debe a;

- a) Mal servicio de atención al cliente.
- b) Falta de inventario.
- c) Falta de solución de problemas.
- d) Entrega tardías de los repuestos
- e) Precios.
- f) Falta de afinidad con el personal que le atiende.
- g) Otros.

9. ¿Cómo evalúa usted al vendedor que le atiende en cuanto a conocimientos técnico de repuestos?

- a) Malo
 - b) Regular
 - c) Bueno
 - d) Excelente
 - e) ¿Por que _____
-

10. ¿Con que frecuencia no encuentra los repuestos que busca?

- a) Rara vez
- b) Seguido
- c) Muy seguido
- d) Siempre los encuentro

11. ¿Qué repuestos que no vende Empresa Barjum, sugeriría que vendiera?

12. ¿Usted como cliente, que puede sugerir a Empresa Barjum para mejorar?

Datos Demográficos:

Edad: 18-30 ___ 31-50 ___ 51-70 ___ Más de 71 ___ Sexo: Masculino ___ Femenino ___

Nivel educativo: Primaria ___ Secundaria ___ Universidad ___ Otros ___

Entrevista dirigida a Gerentes de Ventas de Empresa Barjum

1. ¿Cada cuanto se reúne con su equipo de ventas y que temas trata en las reuniones concernientes a la operatividad del departamento de ventas?
2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que ha identificado en su equipo de ventas?
3. ¿Hace seguimiento y evaluación de los resultados de cada uno de sus ejecutivos de ventas?
4. ¿Qué tácticas y estrategias pone en práctica para incrementar las ventas?
5. ¿A su criterio que características tiene un ejecutivo de ventas rentable?
6. ¿A su criterio que características tiene un cliente rentable para Empresa Barjum?
7. ¿Usted exige a su equipo de venta la captación de nuevos clientes potenciales?
8. ¿En su equipo de ventas hay una programación de visitas de clientes y un reporte de resultados de cada uno de sus ejecutivos al finalizar la semana?
9. ¿Como gerente de ventas cual es su visión para empresa Barjum a largo plazo? ¿Y de qué forma espera lograrlo?

10. ¿En su administración que aportes le brinda usted a Empresa Barjum que le permita crecer de forma rentable?

11. ¿Qué le sugiere a la empresa para que mejore sus resultados de ventas?

12. ¿Cómo evalúa sus gastos operativos versus rentabilidad para generar venta?

13. ¿Usted cree que cuenta con la cantidad necesaria de ejecutivos de ventas para cubrir el mercado?

14. ¿A su criterio que necesita Empresa Barjum, para abastecerse de inventario e incrementar su participación de mercado?

15. ¿En qué áreas considera usted que se debe de capacitar al equipo de ventas para mejorar su rendimiento?

16. ¿Cuántos años tiene de experiencia como Gerente de ventas?

17. ¿Cuántos años tiene de experiencia en el rubro de repuestos para vehículos de carga pesada?