



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
POST GRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA



**MODELO GERENCIAL PARA DEPARTAMENTOS DE  
VENTAS DEL SECTOR QUIMICO DE LAS  
EMPRESAS MEDIANAS UBICADAS EN  
EL ESTADO CARABOBO**

Autor:  
Adelmo Betancourt

Bárbula, Junio de 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
POST GRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA



**MODELO GERENCIAL PARA DEPARTAMENTOS DE  
VENTAS DEL SECTOR QUIMICO DE LAS  
EMPRESAS MEDIANAS UBICADAS EN  
EL ESTADO CARABOBO**

Tutora:  
Adriana Rivero

Autor:  
Adelmo Betancourt

Trabajo de Grado presentado para optar a la  
Maestría en Administración de Empresas,  
Mención Gerencia

Bárbula, Junio de 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
POST GRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**MODELO GERENCIAL PARA DEPARTAMENTOS DE  
VENTAS DEL SECTOR QUIMICO DE LAS  
EMPRESAS MEDIANAS UBICADAS EN  
EL ESTADO CARABOBO**

Tutor:  
Adriana Rodríguez

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrado  
Maestría en Administración, mención Gerencia  
Por: **Adriana Rodríguez**  
C.I. **11.153.037**

Bárbula, Junio 2012



Universidad de Carabobo.  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Dirección de Estudios de Postgrado  
Maestría en Administración de Empresas  
Mención Gerencia



### VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“MODELO GERENCIAL PARA DEPARTAMENTOS DE VENTAS DEL SECTOR QUIMICO DE LAS EMPRESAS MEDIANAS UBICADAS EN EL ESTADO CARABOBO”**. Presentado por el (la) ciudadano (a): ADELMO JOSÉ BETANCOURT PÉREZ, Titular de la Cédula de Identidad N°. 14.573.099 Para optar al título de Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

En Bárbula, a los cuatro (4) días del mes de Junio de 2012.

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
MARISELA GIRALDO	4604313	_____
AURELIO GIRALDO	7019572	_____
_____	_____	_____

**BÁRBULA, JUNIO 2012**

## DEDICATORIA

A la madre de todas las madres, Glacira, gracias por cubrirnos bajo tus alas.

A mi Madre, Nilyan, por ser ejemplo de excelencia y dedicación.

A todas mis madres, Anaida, Chica, Jania, Yuraima, Yanine y Zully, Luisa por enseñarme el valor de una buena reprimenda, una reconfortante palmada en el hombro y el compartir con mis hermanos.

A mi Padre, Aroldo, por su confianza.

A mis tías, hermanas, primas gracias por existir.

A Majo, ser tú y estar junto a mí en cada invaluable momento...

En resumen, este pequeño logro personal, no es más que la suma de todos mis deseos y anhelos por ver en los rostros de mi familia, esa sonrisa llena de amor y esa mirada llena de orgullo que emana de cada uno de ellos siendo felices al vernos crecer, por confiar que cada día podemos y debemos ser mejores, por saber que es nuestra unión lo que nos hace ser quien somos y nos motiva siempre a seguir adelante... Para todos y cada uno de ellos, va dedicado este trabajo. Los amo.

Dedicado muy especialmente, a quien fuese mi inspiración intelectual, excelente compañero de tertulias y mi gurú personal de la vida, Adelmo Pérez, a tu memoria viejo...

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darme entendimiento y sabiduría.

A la Profesora Msc. Adriana Rodríguez, por permitirme trabajar bajo su tutela.

A mi adorada Alma Máter, Universidad de Carabobo, por regalarme el don del conocimiento y la oportunidad de nutrirme intelectual y espiritualmente.

A la mejor pareja de compañeros, amigos, cómplices y confidentes que jamás haya podido tener para llevar a feliz término está muy divertida travesía que fue reencontrarnos con las aulas de clase, Anaida Pérez y Ramón González, gracias por ser parte de mi vida.

A todos mis compañeros Miguel, Felipe, José, gracias por las vivencias, por el compartir, por la camaradería. A Crisbel, gracias por estar en todos los momentos.

A mis amigos Todos... Siempre por los buenos momentos, por llevar mi atención fuera de foco para culminar con entusiasmo lo que nunca se comenzó... A ustedes, la gran amistad que motiva a ser cada vez mejor persona.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
POST GRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA



**MODELO GERENCIAL PARA DEPARTAMENTOS DE  
VENTAS DEL SECTOR QUIMICO DE LAS  
EMPRESAS MEDIANAS UBICADAS EN  
EL ESTADO CARABOBO**

**Autor:** Adelmo Betancourt

**Tutor:** Msc. Adriana Rodríguez

**Fecha:** Junio 2012

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como propósito desarrollar un Modelo Gerencial para Departamentos de Ventas del sector químico de las empresas medianas ubicadas en el estado Carabobo. El tipo de investigación fue un proyecto factible, con un nivel de estudio de documental y de campo y un diseño descriptivo desarrollado a través de cuatro fases. La población fueron 32 empresas del sector químico ubicadas en el estado Carabobo, con un muestra probabilística de 11 elementos. Las técnicas de recolección de datos fueron la observación indirecta, documental y la encuesta; y como instrumentos el block de notas y el cuestionario con preguntas abiertas y cerradas policotómicas con tres opciones de respuestas, la validez fue por juicio de experto y la confiabilidad a través el estadígrafo Alfa de Cronbach con un coeficiente de 0,90; en relación a las técnicas de análisis se utilizó la estadística descriptiva, que dio paso a los análisis de resultados, los cuales condujeron a la propuesta dividida en siete fases: donde se trabajaron dos modelos gerenciales consistentes en la Gerencia Participativa y Empowerment y las estrategias gerenciales sugeridas para mejorar la gestión del equipo de ventas. Esta información permitió el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones, que en síntesis las conclusiones abarcan: las empresas de este sector no presentan un modelo gerencial novedoso que los lleve a un crecimiento sostenido, así mismo, no plantean estrategias a mediano y largo plazo para aprovechar las ventajas competitivas, siendo que su mercado se basa en la venta del producto sin tomar en cuenta los clientes actuales y potenciales. De igual manera, no toman en cuenta la fuerza de trabajo, ni estimulan la participación de los colaboradores, como tampoco aplican un proceso de venta eficaz.

**Descriptores:** Ventas, Departamento de Ventas, Modelo Gerencial



**UNIVERSITY OF CARABOBO  
POSTGRADUATE OF THE FACULTY OF SCIENCES  
ECONOMIC AND SOCIAL  
MASTER IN ADMINISTRATION OF COMPANIES,  
MENTION MANAGEMENT**



**MANAGEMENT MODEL FOR DEPARTMENT OF CHEMICAL SECTOR  
SALES MEDIUM ENTERPRISES LOCATED IN  
CARABOBO STATE**

**Author:** Adelmo Betancourt  
**Tutor:** Msc. Adriana Rodríguez  
**Date:** June 2012

**SUMMARY**

This research aims to develop a model for Sales Department Manager in the chemical sector of medium-sized enterprises located in the state of Carabobo. The type of research was a feasible project, with a level of study and field of documentary and descriptive design developed through four phases. The population were 32 chemical companies located in Carabobo state, with a probability sample of 11 items. The data collection techniques were indirect observation, documentary and survey, and as instruments notepad and questionnaire with open and closed questions with three options policotómics responses per trial was the validity and reliability expert through The Cronbach's alpha statistic with a coefficient of 0.90, in relation to the techniques of analysis used descriptive statistics, which led to the analysis of results, which led to the proposal in seven phases: worked two management models consisting of Participative Management and Empowerment and the suggested management strategies to improve the management of the sales team. This information allowed the development of conclusions and recommendations, in summary, the findings include: companies in this sector have a new management model that will lead to sustained growth, likewise, do not raise medium-and long-term to use competitive advantage, being that its market is based on selling the product without taking into account the current and potential customers. Similarly, do not take into account the work force, or encourage the participation of employees, nor apply an effective sales process.

**Keywords:** Sales, Sales Department, Model Management

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pag.</b>
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN	vii
ÍNDICE DE CUADROS	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	Xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
Introducción	13
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	15
Formulación del Problema	21
Objetivos de la Investigación	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	22
Justificación de la Investigación	23
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación	25
Bases Teóricas	35
Bases Legales	60
Definición de Términos Básicos	64

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

Tipo y Nivel de investigación	69
Diseño de la Investigación	72
Población y Muestra	74
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	77
Validez y Confiabilidad	80
Técnicas de Análisis de Datos	82

### **CAPITULO IV**

#### **ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

Presentación de los Resultados	83
--------------------------------	----

### **CAPITULO V**

#### **PROPUESTA**

Presentación de la Propuesta	112
------------------------------	-----

CONCLUSIONES	139
--------------	-----

RECOMENDACIONES	143
-----------------	-----

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	144
-----------------------------------	-----

#### Anexos

A- Cuestionario aplicado a los empleados	149
--	-----

B Confiabilidad del Cuestionario	153
----------------------------------	-----

	155
--	-----

#### C. Constancia de Validez

D. Descripción de Cargo	157
-------------------------	-----

E. Detección de Necesidades de Adiestramiento	162
---	-----

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO No.</b>	<b>pp.</b>
1. Operacionalización de los Objetivos	66
2. Relación de la Confiabilidad	82
3. Gestión del departamento de ventas	84
4. Actividades del equipo de ventas	85
5. Fuerza de ventas	86
6. Desempeño del personal ventas	88
7. Indicadores de efectividad y eficiencia	89
8. Cargos y cantidad de personal del departamento de ventas	91
9. Modelo gerencial	93
10. Metas de ventas	94
11. Proceso de Ventas	96
12. Directrices del área de ventas	97
13. Estrategias de ventas	99
14. Aumento de rentabilidad	102
15. Planificación de ventas	103
16. Políticas de ventas	105
17. Estrategias de crecimiento	108
18. Principios corporativos	118
19. Plan de formación	128
20. Incentivos	129
21. Indicadores de gestión	132
22. Estructura de Costos de la Propuesta	135

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO No.</b>	<b>pp.</b>
1. Gestión del departamento de ventas	84
2. Actividades del equipo de ventas	85
3. Fuerza de ventas	86
4. Desempeño del personal ventas	88
5. Indicadores de efectividad y eficiencia	89
6. Modelo gerencial	93
7. Metas de ventas	95
8. Proceso de ventas	96
9. Directrices del área de ventas	97
10. Estrategias de ventas	99
11. Aumento de rentabilidad	102
12. Planificación de ventas	103
13. Políticas de ventas	105
14. Estrategias de crecimiento	108

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA No.</b>	<b>pp.</b>
1. Función de la dirección en el departamento de ventas	37
2. Modelo de Gerencia Participativa	54
3. Empowerment	58
4. Modelo Gerencial Propuesto	116
5. Estrategias para la Gestión del Equipo de Ventas	117
6. Formato para realización de reuniones	124

## INTRODUCCIÓN

En el contexto organizacional actual signado por la globalización de los mercados, con organizaciones emergentes que manejan estrategias para llegar a todos los rincones del planeta, en un entorno acelerado de la economía del cambio social de los países; es imperante el desarrollo de nuevas directrices empresariales para adaptarse a estos escenarios de alta competitividad. Más todavía, cuando las grandes corporaciones arropan a las empresas medianas y pequeñas, que tienen que valerse de tácticas gerenciales para mantener su estatus.

En esta realidad, las empresas medianas ubicadas en el sector químico, especialmente en Venezuela deben aplicar el ingenio, creatividad y experiencia de su capital humano, para manejar modelos gerenciales eficaces y adaptables a sus necesidades y las del mercado, de modo que puedan seguir creciendo ante un escenario tan competitivo.

En atención a lo planteado, la presente investigación tiene como propósito desarrollar un Modelo Gerencial para Departamentos de Ventas del sector químico de las empresas medianas ubicadas en el estado Carabobo.

Considerando lo antes expuesto se propone un estudio estructurado en cinco (5) capítulos:

El Capítulo I: Se basa en el problema, planteando la situación actual relacionada con la necesidad de crear un modelo gerencial estratégico para

las empresas del sector químico ubicadas en el estado Carabobo, también se plantean los objetivos específicos y la justificación de la investigación.

El Capítulo II: Se presentan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas del estudio, los basamentos legales constituidos por el conjunto de documentos de naturaleza legal que sirven de testimonio referencial y de soporte a la investigación, el sistema de variables y definición de términos.

El Capítulo III: Describe el tipo de investigación, nivel, diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez, confiabilidad y técnicas de análisis.

El Capítulo IV: Muestra el análisis de los resultados, para dar paso al Capítulo V, que contiene la propuesta, conclusiones y recomendaciones, culminando con referencias bibliográficas y anexos que complementan el desarrollo de este estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

En una economía de mercado tan globalizada como se vive en la actualidad, no se puede ignorar la importancia de la creciente competencia en cada uno de los nichos, esto es un factor que en muchas ocasiones determina la velocidad de crecimiento y desarrollo de las nuevas estrategias a implementar, ya que se puede considerar que el nacimiento de competidores con estrategias de ventas y comercialización bastantes agresivas estimulan el desarrollo económico del sector por la evolución, captura de mercados cautivos y el manejo de los establecidos con tendencias crecientes.

En tal sentido, las organizaciones deben adecuar de manera constante sus modelos de negocios y estrategias de acercamiento según las condiciones cambiantes del mercado. Esta transformación, aunado a la inminente globalización de la economía mundial y considerando particularmente el tipo de economía de América Latina, obliga a las empresas locales a buscar nuevas fuentes de competitividad, ofreciendo productos y/o servicios de alta calidad al objetivo, optimizando sus niveles de ventas, ya sea para vender más o para ser más efectivos y siempre procurando trabajar bajo un esquema de reducción de costos, esto con la finalidad de lograr la consecución de los objetivos propuestos de acuerdo a los lineamientos de las organizaciones.

Cabe destacar, el caso de empresas latinoamericanas que han manejado distintos modelos gerenciales para mantenerse o crecer en el mercado de sus países. Estas organizaciones según Haar (2000:5) han tenido un proceso de modernización tecnológica, refinanciación y reingeniería gerencial para enfrentar la competencia internacional y sobrevivir en buenas condiciones, reteniendo la propiedad de las empresas en manos de inversionistas locales. Algunas mediante alianzas comerciales como fue el caso de la Fábrica de Galletas y Confites Noel con la empresa francesa Danone, almacenes Éxito también francesa con la Cadena de Tiendas Casino, entre otros casos específicos de Colombia.

Comenta el autor (ob. cit.), que otras empresas decidieron establecer unas estrategias más tradicionales para atender a sus clientes en el exterior como, la empresa de Dulces Colombina. Por consiguiente, cada empresa manejó esquemas gerenciales y modelos que les permitieron su sobrevivencia en el mercado. También, argumenta Haar (2010) que:

Investigando el impacto de la integración de la economía regional en los suplidores de las PYMES en México, mis colegas y yo hemos encontrado que las reformas neo-liberales y la liberalización y desregulación de los mercados están forzando a muchos a cambiar sus estrategias, estructuras y operaciones o a desvanecerse. (p. 2)

Complementa la idea el autor (ob. cit.) que:

El gran reto que enfrentan las firmas empresariales en las Américas se refiere a recursos humanos y tecnología.

En primera instancia, compañías de todos los tamaños que aspiran a competir y a incrementar sus ganancias en la nueva economía están enfrentándose con una crítica carencia de recursos humanos, en todos los niveles, que entiendan los rudimentos de la tecnología como herramienta de negocios. El concepto y la

práctica del manejo del conocimiento y el aprendizaje organizacional están ausentes de la mayoría de las firmas de América Latina. (p. 3)

Esto implica, un nuevo concepto de hacer negocios de las organizaciones, especialmente las ubicadas en Latinoamérica. Es por ello, el auge y creación que han venido tomando los modelos gerenciales, como: Normas ISO, coaching, empowerment, capital intelectual, justo a tiempo, gerencia del conocimiento, control total de calidad, outsourcing, reingeniería, gestión total de calidad, entre otros; los cuales amplían la posibilidad de crecer y prosperar en los nuevos contextos; brindando a las empresas técnicas, tácticas y advertencias para disminuir el desperdicio, y de esta manera incrementar su desempeño.

Así mismo, el trabajo en equipo es el principal factor de éxito para el logro de las metas propuestas, sin embargo, dentro de los engranajes que dan movimiento a la maquinaria productiva, es de resaltar la relevancia que poseen los departamentos de ventas, ya que son estos los encargados de garantizar la rentabilidad de las organizaciones. Mantener los niveles de ventas para la empresa significa un crecimiento sustentable, de allí depende que el futuro de la compañía se transforme en una realidad o no, por lo tanto, toda organización debe asumir un modelo de estrategias para la optimización que garantice este progreso.

Desde ésta óptica, una de las funciones básicas de toda organización es la venta. De este modo, un buen sistema de ventas le permitirá tomar ventajas sobre la competencia para obtener mayor productividad y aprovechamiento de su patrimonio. Las ventas tienen múltiples definiciones, dependiendo del contexto en el que se maneje. Una definición general es cambio de productos y servicios por dinero. En cualquier caso, las ventas son

el corazón de cualquier negocio, es la actividad fundamental de cualquier aventura comercial. Para Kotler (2001:71), “la venta es otra forma de acceso al mercado para muchas empresas, cuyo objetivo es vender lo que hacen, en lugar de hacer lo que el mercado desea”.

De todo esto, puede inferirse que las organizaciones que no estructuren y controlen de forma efectiva la administración de los departamentos de ventas, sus recursos y la focalización de sus esfuerzos, preocupados por la mejora de su productividad, efectividad y la implementación de innovaciones tanto a nivel tecnológico como de estrategias gerenciales y de negociación, corren el riesgo de la no consecución de sus objetivos, lo que representa un caso difícil de afrontar para cualquier empresa, ya que compromete su futuro.

En base a lo expuesto, se destaca que en una empresa el departamento de ventas no es el departamento de mercadeo, aunque trabajan en coordinación. El departamento de ventas es quien dirige lo que se llama fuerza de ventas que comprende la distribución, las pre-ventas, entrega de la mercancía y maneja la estrategia de ventas de los productos que elabora la empresa. El ingrediente persuasión lo maneja el departamento de mercadeo que es quien maneja la publicidad y promoción. No maneja dinero un gerente o director, quienes lo manejan son los vendedores que hacen ventas directas y lo entregan a la caja desde que llegan, previa revisión y centralización.

En otro sentido, el avance en las transacciones de los mercados internacionales ha permitido que la economía y la relación comercial de Venezuela con otras naciones se haya incrementado, como resultado de la generalización en los últimos años de la globalización, como un proceso

continuo, y a partir del cual el progreso tecnológico, la salida de mercancías y de información, se ha aumentado significativamente

Por ende, Venezuela posee un parque empresarial con una gran cantidad de organizaciones nacionales e internacionales agrupadas en distintos sectores de negocios. Las compañías internacionales (transnacionales), contemplan la aplicación de estrategias y gestión de los departamentos de ventas que son definidas de manera global por cada organización, por el contrario, las empresas locales, especialmente las ubicadas en el estado Carabobo, definen sus estructuras y modelos de gerencia según sea su tamaño y volumen de venta.

Para este caso de estudio, se consideran las empresas medianas del sector químico ubicadas en el Estado Carabobo, las cuales agrupan treinta y dos (32) organizaciones dentro del sector, según datos suministrados por la Cámara de Pequeños, Medianos Empresarios y Artesanos del Estado Carabobo (CAPEMIAC) (2012). Las cuales, enfocan la gestión de sus estrategias y modelos de negocios según los volúmenes de ventas a corto y mediano plazo que se desarrollan en los departamentos de ventas.

Es importante señalar que, estas empresas poseen expectativas de crecimiento y desarrollo en cuanto a los objetivos de ventas definidos, pero estos se ven afectados de manera directa por las restricciones económicas y la incertidumbre política que vive el país en la actualidad. Ésta situación no puede representarse como un patrón de proyección para los meses venideros, aún cuando se deben reconocer todos los elementos que estos acarrearán consigo.

Por consiguiente, en este contexto económico, donde existe contracción del aparato productivo, limitación de divisas para importar los insumos requeridos, en el que se desenvuelven las empresas medianas del sector químico, el modelo gerencial imperante abarca la verticalidad de las estructuras orgánicas, falta de inversión en publicidad y mercadeo, una fuerza de ventas limitadas y sin preparación o capacitación para ampliar la cartera y fidelización de los clientes, aunado a la falta de inversión en recursos físicos refleja la situación por la que atraviesan éstas organizaciones.

De continuar ésta situación, muchas de las empresas medianas del sector químico tienen mermadas sus proyecciones de ventas y por consiguiente su estabilidad económica, trayendo graves consecuencias como baja productividad y rentabilidad.

En este sentido, el diseño de un modelo gerencial que contemple y sea capaz de combinar los factores de éxito en ventas de las organizaciones medianas, incorporando las más novedosas ideas y conceptos del campo de las ciencias administrativas, puede ser considerado como la herramienta administrativa necesaria, que permita a cualquier compañía implantar estrategias de cambio y desarrollo de oportunidades de mejoras para garantizar una evolución positiva en el área de ventas (soporte económico), asegurando la obtención de los mejores beneficios para la organización.

Para la concreción de esta propuesta, se propone investigar y analizar los modelos gerenciales utilizados en los departamentos de ventas de las empresas medianas del sector químico ubicadas en el Estado Carabobo. Se plantea el estudio de esta población caracterizada por empresas localizadas

en esta región del país, por presentar mayor número de emplazamientos de sus planta operadoras.

Desde una perspectiva general, pueden presentarse algunas interrogantes que permitirán obtener una visión global del estudio en desarrollo:

¿Cuáles estrategias gerenciales son aplicadas por las empresas medianas del sector químico, ubicadas en el estado Carabobo, en los departamentos de ventas?

¿Cuáles son las últimas tendencias administrativas relacionadas con modelos de gerencia?

¿Qué impacto ha tenido para la industria química la aplicación de estas nuevas tendencias?

¿Qué factores definen el éxito de estos modelos gerenciales?

¿Qué impacto para las empresas medianas del sector químico puede tener la implementación del modelo gerencial para el área de ventas?

### ***Formulación del Problema***

Una vez conocido el contexto de la problemática surge una interrogante:

¿Cuál es el modelo gerencial para los departamentos de ventas de las organizaciones medianas del sector químico ubicadas en el estado Carabobo?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Diseñar un modelo gerencial para departamentos de ventas de las empresas medianas del sector químico, ubicadas en el Estado Carabobo.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de los modelos gerenciales desarrollados en el área de ventas de las empresas medianas del sector químico del Estado Carabobo.
- Identificar los elementos que componen los modelos gerenciales actuales de los departamentos de ventas de las empresas medianas del sector químico ubicadas en el Estado Carabobo.
- Analizar los principales factores de éxito de los modelos gerenciales utilizados por las empresas medianas del sector químico ubicadas en el Estado Carabobo.
- Desarrollar un modelo gerencial para departamentos de ventas de las empresas medianas del sector químico ubicadas en el Estado Carabobo.
- Realizar un estudio de factibilidad sobre la implementación del modelo gerencial desarrollado.

## **Justificación de la Investigación**

En las industrias modernas, es de vital importancia poder dirigir de la manera más adecuada los recursos, esfuerzos, tiempos de ejecución, entre otros factores vitales para la organización. En líneas generales, puede decirse que las mejoras continuas en la administración de estos recursos es lo que permite el cumplimiento de las metas establecidas, en el caso de los departamentos de ventas de las empresas medianas especialmente las ubicadas en el sector químico del Estado Carabobo, esto se traduce en el resultado de los objetivos de ventas planteados.

Por lo tanto, ésta investigación es relevante para las empresas del sector productivo de la región, ya que con la creación de un modelo gerencial, en el cual se incluyan los aspectos generadores de éxito de las estrategias actualmente aplicadas, así como las más innovadoras ideas en el campo de la administración, permitirá la ampliación de conceptos, conocimientos y de la visión que se tiene sobre el manejo de los departamentos de venta, adaptarse a diferentes posibles escenarios con distintas prácticas de efectividad comprobada.

Igualmente, la comunidad valenciana incluida en ésta sus actores claves que se interrelacionan y dependen de la gestión desarrolladas por las empresas del sector químico, se beneficiarán al contar con organizaciones que al implementar la propuesta del modelo gerencial mejorarán sus procesos internos del departamento de ventas, favoreciéndose tanto la empresa como sus asociados internos y externos.

Para la sociedad en general, este estudio recoge información sobre un sector industrial que requiere de nuevos modelos gerenciales y estratégicos

orientados a satisfacer diferentes requerimientos sociales. A tal efecto, al mejorar el contexto empresarial se incrementa la demanda de mano de obra calificada, abriéndose nuevas fuentes de empleo, mejoramiento de servicios; así mismo, las condiciones económicas y sociales del capital humano.

Para las ciencias administrativas y gerenciales, enfocándose en el área de ventas, los modelos gerenciales pueden aportar ideas claras y orientaciones para lograr los objetivos, especialmente en profesionales que no tienen conocimientos sólidos en las áreas administrativas, tal es el caso de la mayoría de los gerentes de ventas del sector químico, quienes fundamentalmente mantienen sus conocimientos específicos en la química, y su orientación en el área administrativa es escasa.

A los centros educativos y de investigación, la creación de esta herramienta a través del resultado del estudio puede considerarse como la base de un programa constante de desarrollo de nuevas estrategias y modelos de gerencia, ya que como bien es sabido, la economía mundial cambia de manera constante, y siguiendo ese mismo ritmo, deben renovarse las ideas y conceptos de trabajos utilizados para solventar problemas organizativos en la consecución de metas, de esta manera se garantiza la vigencia de los conocimientos y el mantenimiento de la organización dentro del movimiento estratégico – económico del contexto.

Para la maestría, el desarrollo de este modelo de gerencia, podrá servir de base a futuras investigaciones y desarrollos de nuevas estrategias de gerencia orientadas hacia un área tan crítica en las organizaciones como son las ventas. Así mismo, los estudios de postgrados en el área administrativa mención gerencia, se nutrirán con un estudio concienzudo sobre las prácticas y técnicas impartidas a través de la Universidad de Carabobo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

Una vez definido el planteamiento del problema y precisados sus objetivos generales y específicos que determinan los fines de la investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio a realizar; en consecuencia a continuación se exponen los antecedentes de investigación, las bases de teorías y conceptos relativos a la administración y gerencia de departamentos de ventas.

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

Es relevante documentar y sustentar la investigación mediante estudios realizados por otros investigadores, que se relacionen directa o indirectamente con el problema planteado. Al respecto, Arias (2006:38) comenta que los antecedentes de investigación; “Se refieren a los estudios previos y tesis de grado relacionados al tema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio”.

**Chirinos** (2010), realizó una investigación denominada Propuesta de procedimientos estratégicos aplicables en un departamento de post-venta para mejorar la atención a los clientes. Presentado ante la Universidad de Carabobo. El mismo tuvo como objetivo proponer la implementación de Procedimientos Estratégicos para ser aplicados en Departamentos de Post – Venta para mejorar la Atención de los Clientes en el sector industrial,

específicamente montacargas, en Valencia, estado Carabobo, en el año 2010.

El estudio respondió a una investigación tecnicista en la modalidad de propuesta apoyada en un diagnóstico de tipo descriptivo, el cual incluyó la investigación de campo utilizando el método de la encuesta y como herramienta de recolección de información el cuestionario, para recopilar datos sobre las diferentes marcas de montacargas existente en la zona, las respuestas de los servicios y repuestos. Se concluyó que la creación o mejora del departamento de post-ventas, ayuda a afianzar la relación directa o indirecta entre las empresas con sus clientes logrando cubrir con eficiencia las diversas necesidades que puedan tener los consumidores de servicios y productos.

En base a lo planteado, este antecedente es un aporte al trabajo, ya que los autores formularon estrategias, que sirven como directrices generales o procedimientos para alcanzar mayores niveles de eficiencia en los servicios de ventas y postventas como parte de las actividades del departamento de ventas y que orientarán las acciones de la propuesta del presente estudio.

**Herrera** (2010) realizó un estudio denominado Análisis, Bajo un Enfoque Estratégico, de la Gestión Gerencial de las PYMES Distribuidoras al Detal de Repuestos Automotrices del Municipio Iribarren del Estado Lara. Presentado ante la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia, Mención: Empresarial. El mismo tiene como objetivo principal analizar, bajo un enfoque estratégico, la gestión gerencial de las PYMES distribuidoras al detal de repuestos automotrices del municipio Iribarren del estado Lara, durante el primer semestre del 2010. Como apoyo a la gerencia.

La investigación, se enmarca en el paradigma cuantitativo, es un estudio de campo, descriptivo. La población y muestra está conformada por doce (12) directivos - gerentes de las distribuidoras de repuestos registradas en la cámara de importadores de repuestos del estado Lara (CIDRA LARA), la variable estudiada es la gestión gerencial bajo un enfoque estratégico analizada bajo tres dimensiones: Dirección, Factores internos, factores externos.

Se concluye que, las empresas estudiadas presentan un nivel medio de incorporación del enfoque estratégico en la gestión gerencial, se verificó la presencia de factores internos y externos estratégicos de éxito a través de la elaboración de las matrices EFI y EFE, se observó como factor interno crítico el recurso humano y como un factor externo clave los clientes. Se recomienda implementar las estrategias generadas en la matriz de análisis DOFA.

En atención a lo planteado en este antecedente, se observa la relación existente al estudiar los nuevos esquemas gerenciales y de información como herramientas estratégicas aplicadas por este sector organizativo. Las mismas pueden ser implantadas especialmente en los departamentos de ventas para acercarse a sus clientes o atraer a futuros clientes potenciales, conocer el status actual de cada una en relación a la competencia en el mercado.

**Flores y Plata** (2008) presentaron un trabajo de investigación denominado La Comunicación Interpersonal en la Fuerza de Ventas como Fuente de Ventaja Competitiva. Aplicación a Seguros Bolívar S.A., presentado en la Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, para optar al título de Comunicador Social. El cual tiene como objetivo general desarrollar una

estrategia de comunicación, basada en un medio impreso, como parte de un proyecto de comunicación verbal, no verbal y paraverbal, etiqueta, protocolo, y conocimiento corporativo, para la fuerza de ventas de una empresa prestadora de servicios en Bogotá D.C., Seguros Bolívar, buscando diferenciar a la organización ante su competencia y crear fidelización entre sus clientes.

La metodología fue un estudio de campo aplicando una observación in situ, encuesta a una muestra de los clientes que maneja la Oficina Chicó de Seguros Bolívar. Concluyendo los autores que, la forma en que la fuerza de ventas se comunica (en las tres maneras posibles: verbal, no verbal y paraverbal) se constituye como generadora de imagen corporativa y reputación externa, al tiempo que es el reflejo de la cultura e identidad internas. Es decir, que queda demostrada la hipótesis utilizada como base para el desarrollo de la investigación: existe una relación cíclica y de causa-efecto entre la identidad, la cultura, el servicio, la imagen y la reputación corporativa, teniendo como hilo conductor la comunicación, tanto organizacional como interpersonal.

En base a lo expuesto, se evidencia el aporte de este trabajo de grado a la presente investigación por los hallazgos encontrados donde se determina que la fuerza de ventas es la principal generadora de imagen y reputación entre el público externo, a través de la prestación del servicio al cliente. Todos sus actos comunican la cultura e identidad de la organización, tanto lo verbal, como lo no verbal. Convirtiendo a la misma en una ventaja competitiva y diferenciadora para las empresas del sector químico que desarrollen estrategias gerenciales para potenciar a sus vendedores y generar mayores relaciones y niveles altos de fidelización con los clientes.

**Velázquez y Carrasco** (2008) realizaron un trabajo de investigación denominado Rotación de Ejecutivos de Ventas en la red de distribuidoras de la empresa Armadora del sector automotriz, ubicada en ciudad de Puebla. Presentando ante la Universidad de las Américas Puebla México para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas. El objetivo general es detectar algunos factores que pueden influir en la rotación de personal según la percepción de los ejecutivos de ventas. Esto, con la finalidad de proponerle a la empresa armadora una serie de recomendaciones que ayuden a disminuir en los vendedores la intención de abandonar la red de distribuidores de la empresa armadora del sector automotriz ubicada en la ciudad de Puebla.

La investigación fue experimental de tipo transversal-exploratorio, utilizando un cuestionario como instrumento de recolección de datos. Concluyeron los autores que, las tres variables resultaron ser las posibles causas de la rotación de personal para los ejecutivos de ventas de la red de distribuidoras de la empresa Armadora del sector automotriz, ubicada en ciudad de Puebla, dentro de las cuales sobresaltaron: los salarios, el ambiente laboral y los incentivos no monetarios.

En referencia de los resultados obtenidos, este trabajo es un aporte a la presente investigación, ya que se determinó que los salarios, el ambiente laboral y los incentivos son factores que inciden en la gestión de los vendedores y que por ende afecta las metas fijadas a los departamentos de ventas. Al respecto, estos hallazgos serán tomados en cuenta especialmente en lo concerniente a los incentivos dirigidos a los ejecutivos de ventas de las empresas del sector químico objeto de estudio como parte del modelo gerencial propuesto.

**Gallardo** (2007) presentó un trabajo de investigación titulado *Herramientas Estratégicas Utilizadas como Mejores Prácticas en Chile*. Presentado ante la Universidad de Chile para optar al título de Ingeniero Industrial. El objetivo fue conocer las Herramientas Estratégicas que utilizan las empresas chilenas como mejores prácticas, las que usaron y las que proyectan usar; los esfuerzos realizados en la implementación de ellas y su relación con el grado de satisfacción que éstas le proporcionan. Así como una aproximación al ámbito en el que estas se ocupan.

Esta investigación presenta un completo marco teórico con respecto a la teoría y evidencia sobre el uso de Herramientas de Gerencia en Chile. La metodología fue un tipo de investigación de campo con un diseño transeccional transversal. El autor define el concepto de Herramienta Estratégica y se determinó un grupo de ellas que fueron testeadas a través de una encuesta aplicada a un grupo representativo de empresas chilenas.

Explica el autor que, hace algunos años, en un afán de alcanzar ventajas competitivas, las organizaciones comenzaron a utilizar algunas Herramientas de Administración o Gerenciales, también conocidas como las Mejores Prácticas; que con el correr de los años, la información y el entorno global, algunas de ellas se transformaron en una receta masificada de creación de valor.

Los resultados obtenidos a través de este antecedente, es un aporte a la investigación, por cuanto se estudiaron a varias organizaciones para determinar las prácticas gerenciales más comunes que permitieron mejorar sus niveles operativos y ventas en el mercado chileno. En este sentido, entre los modelos utilizados se encuentran: la reingeniería, benchmarking, tercerización, entre otros que serán abordados a través del presente estudio.

**Bolaños** (2007) realizó un trabajo de grado titulado Contextualización de las Competencias Gerenciales en la Empresa Procter & Gamble Industria. El propósito de este estudio, es contextualizar las competencias gerenciales en la empresa Procter & Gamble Industrial, ubicada en Barquisimeto Estado Lara. Presentado ante la Universidad Centrocidental Lisandro Alvarado, para optar al título de Especialista en Gerencia Empresarial.

La metodología se ubicó en documental; para la recolección de la información se utilizó como instrumento dos cuestionarios que fueron diseñados con preguntas según escala de estimación, los cuales fueron aplicados al nivel gerencial y técnico administrativo; la población a estudiar estuvo constituida por seis (06) personas del nivel gerencial y veinte (20) del nivel técnico administrativo. Finalmente, el autor concluyó que son aplicados de una manera óptima los procesos gerenciales en cuanto a los aspectos legal y organizativo, a través de una acción gerencial efectiva, donde son eficaces los procesos de comunicación, motivación e interacción en cuanto a competencias humanas.

Tomando en cuenta las conclusiones del antecedente referido anteriormente, se traduce en un aporte al presente estudio, ya que toma en cuenta la gestión de la gerencia efectiva al implementar estrategias eficaces que contribuyeron con el crecimiento de la organización. Así mismo, el nivel de competencias que la gerencia debe tener para que esas directrices fuesen asertivas mediante procesos de comunicación y motivación.

**Luque** (2007) desarrolló un trabajo de investigación titulado Estrategias competitivas en pequeñas empresas de servicios y su implantación a través de las perspectivas financieras y de clientes. Presentado ante la Universidad Lisandro Alvarado para optar al título de Magíster Scientiarum en

Contabilidad, Mención: Costos. El presente estudio tiene como propósito analizar las estrategias competitivas utilizadas por las pequeñas empresas de servicios del ramo de mantenimiento y su implantación a través de las perspectivas financieras y de clientes que componen el Cuadro de Mando Integral. Se realizó una investigación enmarcada en la corriente cualitativa. Los casos considerados comprenden las empresas de servicios ubicadas en la Parroquia Mercedes Díaz del Municipio Valera, las cuales conforman la población estudiada.

Para concluir el autor expuso, que las estrategias competitivas utilizadas por las empresas de servicios del ramo de mantenimientos de aires acondicionados, como lo son la estrategia de diferenciación y concentración en el mercado, pueden ser implantadas a través de la perspectiva financiera y de clientes que componen el Cuadro de Mando Integral, ya que existen los factores claves que lo permiten.

En atención a lo expuesto en este antecedente, se establece el aporte al estudio, primero por las unidades estudiadas abarcando a las medianas y pequeñas empresas; en segundo lugar por las estrategias competitivas que las mismas desarrollan para mantenerse activas y poder competir en los diferentes mercados donde se desenvuelven.

**Mejías** (2007), en su trabajo titulado Modelo para medir la calidad del servicio en los estudios universitarios de postgrado; auspiciado por el Consejo de desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad de Carabobo (CDCH) y publicado en la revista Universidad, Ciencia y Tecnología de la Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre (UNEXPO), desarrolla un modelo para medir la calidad de los

servicios universitarios de postgrado como base para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en dichas organizaciones.

La investigación tiene como soporte teórico, el modelo SERVQUAL, adaptado a la realidad universitaria, y considerando sólo las percepciones de la calidad de servicio. Se hace énfasis en la validación del instrumento para futuras aplicaciones en el sector universitario. Los resultados indican que, la escala obtenida es un instrumento fiable y válido para evaluar la calidad percibida en los servicios prestados en el Postgrado de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, y que puede aplicarse en otros programas de estudios universitarios. Finalmente, se presenta un modelo que plantea una visión global del proceso de medición de la calidad del servicio que incluye la mejora continua, y que puede ser aplicado a otros programas universitarios.

Este trabajo representa un soporte, ya que, propone un modelo que servirá de herramienta para guiar y facilitar los procesos internos de las organizaciones, por lo que su aplicación permitirá mejorar la gestión de calidad. Por lo tanto, el desarrollo de modelos gerenciales que a través de mecanismos permitan la conducción de procesos y alcance de los logros orientan al autor en la construcción de nuevos esquemas para los colectivos organizacionales.

**Feliu** (2006) presenta el trabajo de grado titulado Estrategias de mercadeo vía Internet para el incremento de la competitividad y venta. Caso: Venus Internacional de Venezuela C.A, para obtener el título de Licenciado en Administración Comercial en la Universidad de Carabobo. Este trabajo se ubicó como un proyecto factible, con un diseño documental y de campo, la población estuvo conformada por el gerente de ventas, supervisor y cuatro asesores además de 243 clientes.

Concluye el autor, que se obtienen ventajas competitivas como la disposición de 24 horas para los clientes que deseen comunicarse con la organización, reducción de inventarios y la agilización de las operaciones y las comunicaciones.

En relación con el proyecto se puede decir que el desarrollo e implementación de estrategias de este tipo pueden mejorar de manera significativa los niveles de venta de las organizaciones en estudio, siendo un aporte para el desarrollo de la presente investigación. En él, se desarrollan estrategias a través de lo que puede considerarse uno de los máximos instrumentos de globalización.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas son una síntesis, producto del análisis de documentos recopilados durante el desarrollo de la investigación y la selección de lo que se considera pertinente y conveniente para el estudio en desarrollo. Los ejes temáticos abordados se ubican en el contexto de las empresas medianas, especialmente se estudia el departamento de ventas y los modelos gerenciales que se aplican en la actualidad.

### **Empresas Medianas**

La necesidad de fomentar la creación y consolidación de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) para reactivar la economía, como una de las principales fuentes de empleo es un objetivo de las naciones. Según la Oficina Central de Estadísticas e Informática (OCEI) (2010), de la República Bolivariana de Venezuela, la mediana empresa:

Es aquella que emplea más de 20 y hasta 100 trabajadores. Las medianas empresas están divididas en dos estratos: el estrato inferior que comprende las empresas que tienen entre 20 y 500 trabajadores; y el estrato superior a las que tienen entre 50 y 100.

Es importante destacar que, las Pyme son una parte importante, esencial e integral de cualquier sistema social, ya que conforma una fuente de abastecimiento de productos, servicios, a la par de ser una fuente generadora de empleos y proveedores de suministros a las grandes empresas públicas o privadas. Para Páez (2007):

El noventa y nueve por ciento (99%) de las organizaciones formales del país se emplazan en el sector de la mediana y pequeña empresa y el tamaño promedio de las unidades productivas obliga a crear la categoría de micro empresa. Los grandes establecimientos representan el cero con ocho por ciento (0.8%) del número total de empresas. Si a ello se agrega la ancha base, cerca del cincuenta por ciento (50%) de la población económicamente activa, que se desempeña en lo que se denomina economía informal, se determina que el tejido empresarial del país está conformado por unidades de pequeñas dimensiones. (p. 173)

Aunque estas empresas no generan grandes niveles de facturación, ya que su estructura de capital es relativamente pequeña, de algún modo, es un subsector importante en toda la geografía nacional. Comenta Páez (2007:174) “El sector industrial representa aproximadamente entre un 4 y un 6 por ciento del total de establecimientos. El porcentaje restante, entre el 94 y 96 por ciento, se divide entre los sectores de comercio y servicios”.

En ocasiones las Pymes, se asocian en redes para desarrollar estrategias de crecimiento. Entre estos se encuentran los gremios y cámaras empresariales, iniciativas sectoriales y redes específicas para ejecutar los planes de crecimiento e inversión de las organizaciones asociadas.

Así en el estado Carabobo, están agrupadas en la Cámara de Pequeños, Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo (CAPEMIAC) (2012), más de quinientas (500) empresas agremiadas, en el sector químico que corresponde con las unidades de estudio del presente trabajo de investigación, se encuentran treinta y siete (37).

### **Departamento de Ventas**

La función del departamento de ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades en esa área, ya que durante la ejecución de los planes de venta ocurren muchas desviaciones, la unidad de ventas debe hacer un monitoreo continuo a sus actividades. Según Bernal y Ojeda (2007):

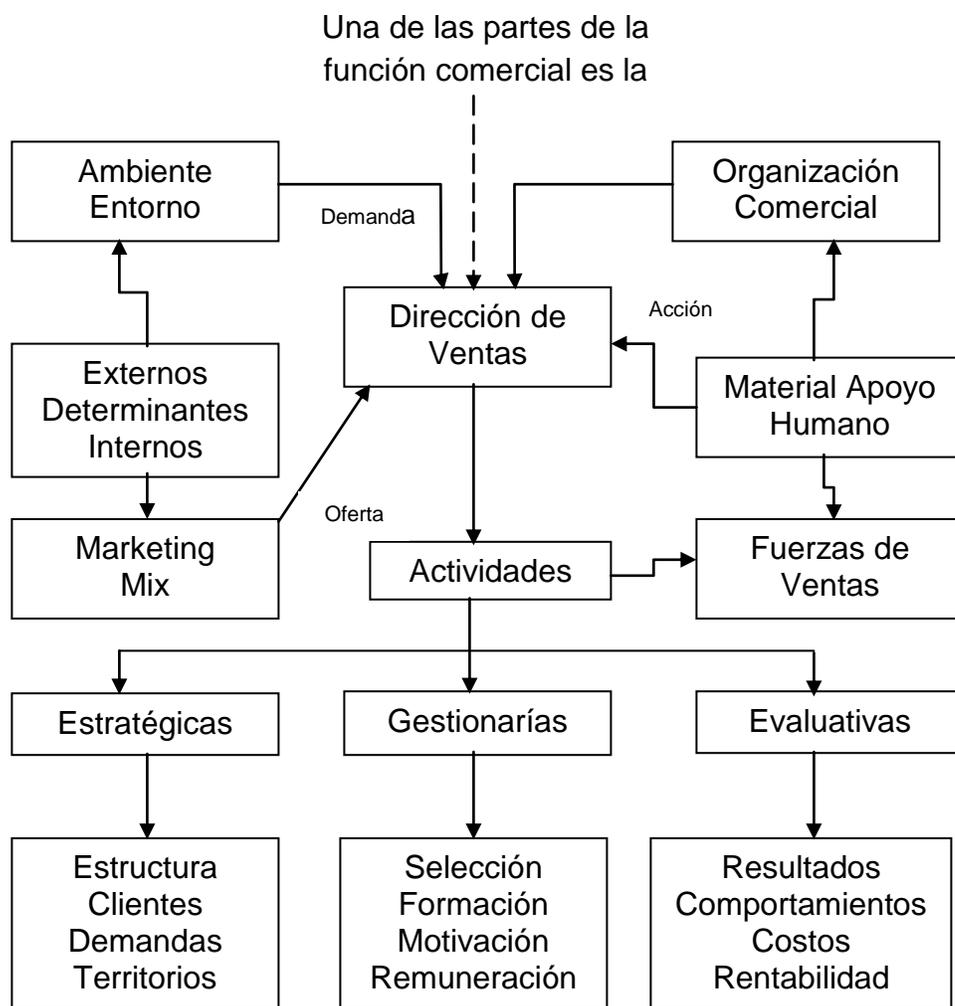
El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.(documento en línea. disponible en: [http://bibadm.ucla.edu.ve/cgi-win/be\\_alex.exe?Acceso=T070600018000/0&Nombrebd=baducla.](http://bibadm.ucla.edu.ve/cgi-win/be_alex.exe?Acceso=T070600018000/0&Nombrebd=baducla.))

En una empresa el departamento de ventas no es el departamento de mercadeo, aunque trabajan en coordinación. El departamento de ventas es quien dirige lo que se llama fuerza de ventas que comprende la distribución, las pre-ventas, entrega de la mercancía y maneja la estrategia de ventas de los productos que elabora la empresa. El ingrediente persuasión lo maneja el departamento de mercadeo que es quien maneja la publicidad y promoción. No maneja dinero un gerente o director de ventas, en algunos casos quien tiene ese nivel sólo lo manejan los vendedores que hacen ventas directas y lo entregan a la caja desde que llegan, previa revisión y centralización.

En el departamento de venta llamado por Artal (2009:35) “dirección de venta”, se realizan sus objetivos por medio de actividades que se pueden

agrupar en tres áreas: “la estratégica, la gestionaria y la de control”. Concretamente, deben ser coherentes con la vigilancia del ambiente socioeconómico y del entorno competitivo, con una buena organización comercial, general y con las mejores estrategias de marketing para así construir una sólida y eficiente fuerza de ventas.

**Figura 1. Función de la Dirección en el Departamento de Ventas**



Fuente: Artal (2009)

En la función estratégica se orientan las acciones del departamento de venta en el diseño de la estructura para garantizar las actividades, tomando en cuenta la fuerza de ventas y los recursos. Igualmente, las estrategias serán dirigidas al mercado incluyendo: los clientes, las demandas y los territorios. Por otra parte, en la función gestionaría se toman en cuenta al personal (formación, selección y remuneración. Por último, las evaluativas están dirigidas a los resultados de la gestión, el comportamiento, los costos y la rentabilidad.

### ***El Gerente de Ventas. Funciones***

El gerente de ventas debe tener habilidad de ventas, a informarse continuamente de los productos y su stock, para comunicar a tiempo a sus vendedores, prevenir brechas en el servicio de ventas ó acumulación de inventarios ociosos. Debe ser un organizador competente para cubrir con claridad todos los mercados potenciales con la dotación de vendedores adecuada, y deberá saber calcular la carga de trabajo mensual de cada vendedor acorde con el número de visitas que haya elegido en su mezcla de visitas (intensiva ó extensiva). Al respecto, Labrador (2005), opina que:

El gerente de ventas es la persona encargada de planificar, dirigir, organizar y controlar un cuerpo o departamento de ventas. El buen gerente de ventas debe agrupar todas las cualidades de un verdadero líder, como son la honestidad, ser catalizador, tomar decisiones, ejecutarlas, en fin un gerente deber ser muchas cosas, para muchas personas. (p.57)

También, debe manejar con habilidad y diligencia la gestión y el control de vendedores, de tal forma que pueda asegurar una competencia en el mercado y no quedarse sólo con los negocios marginales. También, ser capaz de conocer a cada uno de sus vendedores y de manejar con sabiduría

las fortalezas y debilidades de cada uno, estimulando aquellas conductas que favorezcan el rendimiento en el trabajo (cumplimiento de metas). Esto le obliga a desarrollar un liderazgo adecuado que evite la rotación de personal.

Dentro de sus funciones, según Labrador (2007) se tienen las siguientes:

- Preparar planes y presupuestos de ventas.
- Establecer metas y objetivos.
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.
- Delimitar el territorio.
- Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta.
- Conducir el análisis de costo de ventas.
- Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
- Monitorear el departamento. (p. 58)

## **Ventas**

La venta puede ser considerada para muchas personas el arte de la persuasión, para otros, es más una ciencia, siguiendo un proceso metodológico, hasta lograr que el cliente potencial se convenza de que el producto o servicio que se le ofrece le llevará a lograr satisfacer sus necesidades en una forma económica. Para Kotler (2001:17), “la venta es otra forma de acceso al mercado para muchas empresas, cuyo objetivo es vender lo que hacen, en lugar de hacer lo que el mercado desea”.

También argumenta Chávez (2009) que la definición de ventas ha evolucionado con el tiempo, incorporándose otros elementos, en tal sentido define las ventas como:

Vender es el acto de convencer a una persona respecto a las bondades, cualidades, características y beneficios de un producto

o servicios, de forma tal que esa persona acceda a realizar voluntariamente, la entrega de una determinada cantidad de dinero con el propósito de lograr la posesión, uso o consumo de dicho producto por servicio y, de esa manera satisfacer determinadas necesidades personales, familiares, etc. (p. 5)

Es preciso acotar que, la administración efectiva de las ventas empieza por la determinación de las metas. Sin metas a lograr, el desempeño del vendedor no sería efectivo. Establece Lamb, Hair y Mc Daniel (2006:423) que “Como cualquier objetivo de marketing, las metas de ventas deben establecerse en términos claros, precisos y conmensurables y siempre deben especificar un marco de tiempo para su cumplimiento”.

Pues bien, las metas de ventas se deben establecer en base a volúmenes, también participación en el mercado o utilidades. A los vendedores se les asignan cuotas que permiten coincidir con las metas del área en conjunto con el resto del personal que se dedica a las mismas actividades. Para Lamb, Hair y Mc Daniel (2006:424) “La cuota es simplemente una declaración de las metas de ventas del vendedor, generalmente basadas únicamente en el volumen de las ventas, pero en ocasiones incluyen cuentas claves (las de mayor potencial), nuevas cuentas, ventas repetidas y productos específicos”.

### ***Características de las Ventas***

Interpretando a Bedoya (2007) y tomando algunas consideraciones que hace Kotler (2001), se exponen las características de las ventas.

- Involucra al menos tres actividades:
  1. cultivar un comprador potencial,
  2. hacerle entender las características y ventajas del producto o servicio, y
  3. cerrar la venta, es decir, acordar los términos y el precio.

- Según el producto, el mercado, y otros aspectos, el proceso podrá variar o hacer mayor énfasis en una de las actividades.
- Es un proceso que ocurre en el mercado.
- Permite al consumidor obtener un bien.
- Es una forma de acceso al mercado. (p. 3)

### ***Indicadores de Gestión de Ventas***

Cualquier empresa debe mantener un riguroso control sobre sus resultados, por lo que debe tener presente indicadores de gestión con los cuales se puedan realizar los análisis de desempeño de la compañía, observando la parte de mercadeo y el funcionamiento global de la misma. Estos indicadores se pueden dividir en normas para la eficiencia y efectividad del proceso de ventas. En este sentido, para calcular los indicadores de efectividad, se toman en cuenta los criterios de venta y la satisfacción de los clientes. Por el contrario, para la eficiencia se toman en cuenta los casos en que se incurren para las ventas.

### ***Indicadores de Efectividad***

Existen dos tipos de indicadores para medir la gestión de efectividad según Jauregui (2001).

1. Los indicadores o criterios de venta.
2. Las medidas de satisfacción de los clientes. (p. 2)

Los criterios de venta a su vez se pueden diferenciar en según comenta el autor (ob. cit.):

1. Ventas totales: Cantidad total de ingresos percibidos por la venta de productos.
2. Ventas por línea de producto: Cantidad total de ventas por producto o líneas de productos.

3. Ventas por zona geográfica: Cantidad total de ventas según el lugar. Dependiendo de la magnitud de la empresa se pueden obtener datos de ventas en países, regiones, localidades, o tiendas.
4. Ventas por vendedor: Este criterio, sirve además para hacer la evaluación del personal de ventas.
5. Ventas por tipo de cliente: Determinar si el comprador es corporativo, consumidor final, consumo del gobierno, entre otros.
6. Ventas por segmento del mercado: Importante con este indicador es tener claros los criterios de segmentación: Sexo, Edad, Educación o escolaridad y nivel de ingresos.
7. Ventas por tamaño del pedido: Este indicador sirve mucho para determinar, los tipos de compradores más importantes y los nichos de mercado. Gracias a este indicador se pueden determinar las políticas de preferencias: (clientes especiales, promociones, descuentos, atención personalizada y otros).
8. Ventas por intermediario: Este indicador nos sirve para determinar, con quién debemos hacer alianzas y qué tipos de intermediarios se ajustan a los productos de la empresa (almacenes de retail, grandes distribuidores, ventas a través de familias, entre otros).
9. Participación del mercado (market share): Determina la posición relativa de la empresa frente a sus competidores.
10. Cambio porcentual en las ventas: Determina si la empresa aumenta o disminuye su volumen de negocio. (p. 3)

Por otra parte, los criterios de satisfacción de los clientes son:

1. Cantidad comprada: Cantidad consumida de producto por cada cliente o usuario.

2. Grado de lealtad a la marca: Determinar si el comprador es frecuente, y habitual, o si es ocasional.
3. Índices de repetición de compra: Determinar con qué frecuencia el comprador necesita, compra y utiliza el producto.
4. Calidad percibida: Determinar la noción de calidad del producto y también la imagen de la empresa si es el caso.
5. Imagen de marca: Aceptada o no aceptada, conocida o desconocida entre otros.
6. Número de quejas y reclamos: Este indicador, se utiliza mucho para determinar la capacidad de servicio al cliente de la empresa. (p.3)

#### *Indicadores de Eficiencia*

Los indicadores de eficiencia se relacionan estrictamente con los costos y siguen los mismos parámetros que las ventas argumenta Jauregui (2001):

1. Costos totales.
2. Costos por producto o línea de producto: Importante determinar aquí el impacto de costos de transporte y distribución.
3. Costos por zona geográfica.
4. Costos por vendedor: Sirven también para evaluación del desempeño del trabajador.
5. Costos por tipo de cliente: Generalmente los costos aumentan si el comprador es corporativo en la presentación del producto, pero disminuyen debido al volumen de venta.
6. Costos por segmento de mercado.
7. Costos por tamaño de pedido: Relacionado con el ítem 5.
8. Costo por territorio de ventas.
9. Costos por intermediario.

10. Cambio porcentual en costos: Este indicador es clave para determinar la viabilidad de la empresa en el largo plazo. (p. 4)

En base a lo presentado, los indicadores se deben tomar en cuenta en base al mayor margen de utilidad que requiera alcanzar las organizaciones, teniendo presente que la satisfacción del cliente produce los mayores márgenes de ganancias. Esto quiere decir que, la clara determinación de las ventajas competitivas de la empresa, son factores fundamentales que maximizan los ingresos y disminuyen los costos.

### ***Tipos de ventas***

Existen diversos tipos de venta. Algunos relevantes, según Bedoya (2007), incluyen:

- Ventas directas: involucran contacto directo entre comprador y vendedor (ventas al detal, ventas puerta a puerta, venta social).
- Ventas industriales: ventas de una empresa a otra.
- Ventas indirectas: ocurre un contacto, pero no entre personas (telemercadeo, correo).
- Ventas electrónicas: vía Internet (B2B, B2C, C2C).
- Ventas intermediadas: por medio de corredores.
- Ventas de Contado: cuando se paga la mercancía al momento de la compra.
- Venta a Crédito: Cuando se paga la mercancía a corto, mediano o largo plazo. (p. 3)

### ***Ventas a Crédito***

Ninguna empresa dispone de recursos financieros ilimitados o de recursos sin costo para invertirlos en sus actividades, por lo que entre sus estrategias para incrementar sus activos aplican la venta a crédito, que a su vez trae consigo diversas implicaciones. Al respecto, Costa (2000), refiere:

La realización de la venta al crédito implica ciertos riesgos que

obliga a la empresa a ejecutar con mayor prudencia la ejecución de la comercialización. Los deudores (clientes) pueden provocar pérdidas en cuanto a créditos que se concedan en condiciones muy libres, en esta clase de comercialización hay que agregar siempre el gasto por la cobranza que tiende a elevarse notarialmente a menudo que aumenta el volumen de las cuentas de cobro dudosas o incobrables. (p. 71).

Evidentemente, estas transacciones comerciales se realizan con los clientes continuos y un consumo regular, ciertas ventas es un riesgo pero con mucha eficacia es provechoso e indudablemente fructuoso, por eso se deben tomar las medidas correspondientes al caso. En algunas empresas que dan crédito elevan sus precios de venta, para así poder sustentar sus gastos de la incurabilidad del deudor insolvente. En este sentido, Pérez (2006), argumenta:

Si se tratase de un cliente nuevo, por lo regular el primer pedido va acompañado de la solicitud de crédito y el proceso de autorización es el periodo en el cual el área de crédito investigará y analizará la información y perfil del prospecto a obtener crédito hasta decidir su aprobación o rechazo, si este es aceptado se le dará un carnet de afiliación y se procede a liberar un primer pedido después de haberle dado de alta en el sistema. (Documento en línea., disponible en: [www.cfo-news.com/LA-VENTA-A-CREDITO-EN-LA-EMPRESA\\_a2675.html](http://www.cfo-news.com/LA-VENTA-A-CREDITO-EN-LA-EMPRESA_a2675.html).)

Como bien puede notarse, las ventas a crédito provienen del proceso de una operación de compraventa como un ciclo, el cual debe repetirse una y otra vez, de tal forma que éste se inicia con la solicitud de determinado insumo por parte de un cliente, el primer paso al recibir el pedido es proceder a su autorización, lo cual lleva a cabo el área de crédito basándose en la verificación del saldo pendiente de pago del cliente, su límite de crédito y en las condiciones actuales de su cuenta, una vez autorizado el pedido se libera y es entregado un carnet de afiliación, paralelamente se inicia el proceso de revisión de la factura para que empiece a correr el plazo del crédito.

## ***Ventas de Contado***

El comercio al por menor venden al contado. Las tiendas de especialidades y comestibles realizan algunas veces una parte de su negocio vendiendo a crédito a clientes antiguos y de una buena referencia que compran cantidades considerables. Las empresas que manejan tiendas en cadena así por ejemplo: los supermercados que venden invariablemente al contado. En definitiva, se puede decir que las ventas de contado es la operación en virtud de la cual el cliente recibe de la empresa o parte vendedora, un producto determinado contra su pago inmediato.

## ***Proceso de Ventas***

Según Mc Donald (2006):

Los vendedores somos los hombres claves del mundo de hoy. Estamos convencidos y con razón, de que es nuestra habilidad para convencer lo que mantiene en marcha las ruedas de la industria, y hace que siga saliendo humo de las chimeneas de las fábricas. Queremos saber sin lugar a duda que somos los mejores vendedores del mundo. (p. 98)

Esta reflexión sobre la condición que a través de tiempo se le ha dado a la fuerza de ventas de una organización, es considerada como un motor que da continuidad a todo proceso industrial y comercial, es por esto que describir el proceso de ventas, entender su objetivo y alcance es fundamental para el desarrollo de estrategias de gerencia.

El proceso de ventas, consiste en los pasos que debe seguir un vendedor para concretar una venta, todo vendedor debe llevar a cabo un procedimiento o una presentación de ventas, y éste está regido a dichos pasos, cada organización se adecua a sus necesidades para la venta, pero en líneas generales son presentados de manera secuencial, para Coma

(2008:2), entre los principales pasos de una venta efectiva se tiene: búsqueda y calificación de clientes potenciales, acercamiento previo, presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre, seguimiento.

### ***Fuerza de Ventas***

La fuerza de ventas de una empresa según Thompson (2006:2) “es el conjunto de recursos (humanos o materiales) que se dedican directamente o a tareas íntimamente relacionadas con ella”. La disciplina administrativa encargada de organizar esos recursos es la dirección de ventas. Por tanto, la dirección de ventas se dedica a definir estratégicamente la función y objetivos de la fuerza de ventas, crear el plan de ventas e implantarlo, seleccionar a las personas del equipo, formarlas, remunerarlas, ofrecerles incentivos, controlarlas y adoptar las medidas de reconducción necesarias para la consecución del objetivo.

La fuerza de ventas debe estar fundamentada en un plan de mercadotecnia para ayudar a mejorar las ventas en la empresa y que la información fluya desde el mercado a la empresa y viceversa. La administración de la fuerza de ventas según Thompson (2006:2) incluyen un conjunto de actividades: “Reclutamiento y selección, capacitación, dirección, motivación, evaluación, compensación y supervisión”.

### ***Segmentación de los mercados***

La Segmentación del mercado es el acto de dividir un mercado en grupos distintos de compradores que podrían ameritar productos o mezclas de estos separados. Los mercados de negocios se pueden segmentar según la demografía del consumidor de negocios, sus características de operaciones, sus enfoques a las compras, y sus características personales,

la efectividad del análisis de la división depende de encontrar áreas que sean medibles, accesibles, materiales y operables.

El vendedor se debe orientar hacia los mejores segmentos del mercado, la gerencia evalúa primero el tamaño de cada grupo y sus características de crecimiento, su atractivo estructural y su compatibilidad con los recursos y los objetivos de la compañía para determinar donde se realiza el foco.

Una de las decisiones que debe tomar cualquier empresa, es segmentar el mercado al que quiere dirigirse. Por definición, según Hawkins, Best y Coney (2003), es:

El procedimiento de dividir un mercado en distintos subconjuntos de consumidores que tienen necesidades o características comunes y de seleccionar uno o varios de esos segmentos comunes como otros objetos por alcanzar por medio de una mezcla de marketing. (p. 16).

### ***Estrategias de Crecimiento***

Los objetivos de crecimiento de las organizaciones, se hallan mayormente diseñados en función al crecimiento de las ventas. El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y estimula la motivación del personal y de los ejecutivos. Para los departamentos de ventas, principalmente se habla del desarrollo de estrategias intensivas y de integración.

Las estrategias intensivas se justifican cuando una empresa no ha explorado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos que dispone en el mercado actualmente. Por otra parte, las estrategias de integración se apoyan en las actividades fuera de su campo habitual de

acción, esta condición se refleja principalmente en los cambios que sufren las estructuras y organizaciones para adaptarse a los movimientos del mercado.

## **Modelos Gerenciales**

Las estrategias organizacionales pueden ser modelos gerenciales que se utilizan en la gestión para lograr una dirección y desarrollo del sistema y operaciones de la misma. Todo modelo es la forma de una realidad que se manifiesta, por lo que en gerencia, como en otras áreas, los modelos determinarán un patrón, una base de apoyo que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza.

No obstante, los modelos por sí mismos no son suficiente para direccionar la empresa, por lo que su aplicación ingeniosa es el secreto de la superación. Así, existen modelos actuales, contemporáneos y sobre todo clásicos que mantienen su vigencia, además de algunos que surgen y cuyos contenidos son meramente comerciales, pero que su aplicabilidad conmensurada puede ser exitosa en una organización, entre los mismos se pueden mencionar:

- Administración
- Planificación Estratégica
- Calidad Total
- Kaizen (Mejoramiento Continuo)
- Justo a tiempo (Just in Time)
- Reingeniería
- Benchmarking
- Empoderamiento (EMPOWERMENT)
- Tercerización (Outsourcing)
- Gerencia participativa

Para esta investigación se hará referencia a la gerencia como tópico principal, que va hacer efectivo el modelo aplicado en las organizaciones, así mismo los modelos escogidos: gerencia participativa, planificación estratégica, empoderamiento.

### ***Administración***

Las personas que forman parte de una organización comparten un fin, y todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar las metas, es por ello que deben adquirir los recursos que necesitan para alcanzarlas, en consecuencia, se puede decir que la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante, a las organizaciones. Según Stoner, Freeman y Gilbert (2006:7), la administración “es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”.

Estos elementos de la administración, que constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. En otras palabras, el director, el gerente, el jefe, el supervisor, el capataz o el encargado (cada quien en su nivel) desempeñan actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, puesto que son actividades administrativas fundamentales.

### ***Gerencia***

Toda organización es fundada con la intención de conseguir fines determinados, y para poder lograrlo, precisa de una disciplina probada como

la administración, que le permita plantear y conservar un ambiente en el que las personas trabajando en equipo, logren con eficiencia los fines seleccionados. En este contexto, es la gerencia la que tiene la responsabilidad de la realización de las funciones administrativas, la cual permitirá que las personas hagan sus mejores aportes para la ejecución de las actividades.

Para el desarrollo de estas funciones la gerencia debe seleccionar el camino y las acciones sobre las situaciones que se presentan en las empresas, esta elección es lo que se conoce como el proceso de toma de decisiones, siendo el mismo fundamental para lograr la superación que se persigue, ya que de una decisión mal tomada se estaría propiciando el fracaso de la organización.

En tal sentido, el término gerencia según Robbins y Coulter (2000:83), “se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas”. Entendiéndose por eficiencia “... a la relación entre los insumos y la producción que busca minimizar el costo de los recursos y por eficacia al logro de las metas organizacionales”.

Adicional a esto, en la calidad de la información la gerencia debe contar con un conjunto de conocimientos relacionados con definiciones, funciones, técnicas, herramientas, enfoques y modelos para mejorar el desempeño gerencial, entendiéndose por el mismo, la medida de la eficiencia y la eficacia de un gerente; nivel en que determina o alcanza los objetivos apropiados, Stoner y otros (2006); así como también, deben poseer habilidades técnicas, humanas y conceptuales, que puedan contribuir a satisfacer las situaciones que se presenten. Por consiguiente, el capital

humano que forma parte de la organización, podría ser una posibilidad para presentar aportes que puedan solventar un problema o aprovechar alguna oportunidad.

### ***Gerencia Participativa***

La Gerencia Participativa, no es un enfoque que soluciona todos los problemas administrativos, pero si se logra comprender y practicar adecuadamente, proporciona ventajas muy útiles para elevar la eficacia y la eficiencia en las organizaciones. Para Anthony (1984) la gerencia participativa:

Es el proceso por el cual se involucra a los subordinados al proceso de toma de decisiones. En ésta se enfatiza la participación activa de las personas, se aprovecha la experiencia y su creatividad para resolver problemas administrativos importantes. (p. 3).

Para este autor (ob. cit.), el proceso implica el concepto de autoridad compartida, el cual sostiene que los gerentes pueden compartir su autoridad administrativa con los subordinados, procurando involucrar a los mismos en decisiones importantes para la organización, y no sólo en problemas sencillos o de fácil tratamiento.

Es conveniente destacar que el término autoridad está relacionado con “los derechos inherentes a una posición gerencial de dar órdenes y esperar que se obedezca” (Robbins y Coulter, 2000). Así mismo, explica Cordero (2006) citando a Fielder y Chemers (1989), que la gerencia participativa hace énfasis en los aspectos que se enuncian a continuación:

- a. Participación activa de todo el recurso humano.
- b. Toma en cuenta la experiencia y creatividad en la resolución de problemas.

- c. Autoridad compartida entre gerentes y subordinados en la toma de decisiones y,
- d. Considerando al gerente un líder de equipo. (p. 60)

El compartir la autoridad y la toma de decisiones, no implica que el gerente esté renunciando a su autoridad y poder, sino más bien delegando funciones y deberes en beneficio de la organización. El hecho de aplicar la Gerencia Participativa, puede propiciar ciertos beneficios para la organización, como para los participantes, entre los cuales se citan:

- a. Mayor disponibilidad para aceptar cambios.
- b. Relaciones más pacíficas entre administradores, subordinados, y administrador –sindicato.
- c. Mayor compromiso de los empleados hacia la organización.
- d. Mayor confianza en la administración.
- e. Mayor facilidad en la dirección de subordinados.
- f. Mayor calidad de las decisiones administrativas.
- g. Mejora la comunicación (en los diversos sentidos).
- h. Mejora el trabajo en equipo.
- i. Aumento de la productividad y moral más alta en los empleados (Anthony, 1984:4).

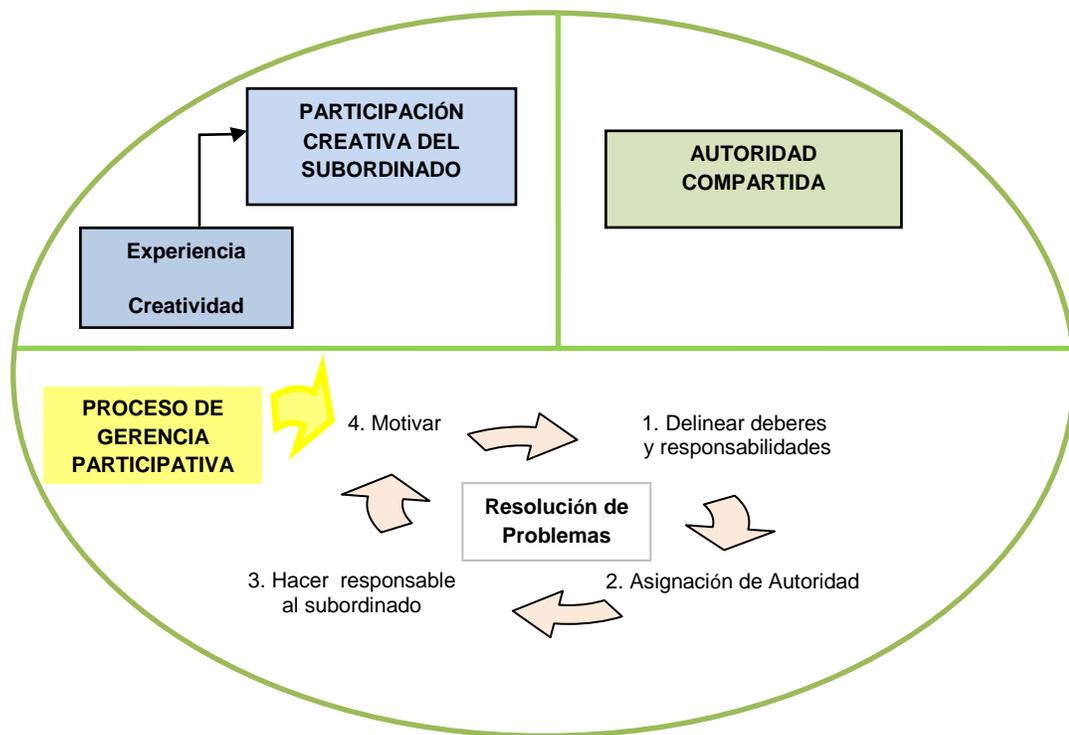
Entre los lineamientos que cita el autor (ob. cit.) mencionado por Cordero (2006) se encuentran:

- a. Delinear claramente los deberes y funciones de los subordinados.
- b. Asignación de autoridad al subordinado para que cumpla con sus deberes y funciones.
- c. Hacer responsables al subordinado de la autoridad que se le confiere.
- d. Motivar al subordinado para que acepte la autoridad y cumpla con sus funciones y deberes. (p. 61)

Se puede decir que, todo gerente en el cumplimiento de sus funciones hace uso permanente de distintas técnicas, procesos, enfoques, modelos, entre otros, que faciliten la dirección de las organizaciones. Es por ello que se pretende fundamentar los conocimientos de la Gerencia Participativa, en virtud de la imperiosa necesidad que tienen los gerentes de desarrollar

métodos que puedan ser utilizados para lograr una decisión acertada y, al mismo tiempo puedan potenciar la creatividad y la motivación en los empleados, elementos muy importantes para enfrentar con éxito los constantes cambios del entorno, y lograr con ello una ubicación vanguardista con respecto a sus competidores. (ver figura 2).

**Figura 2. Modelo de Gerencia Participativa**



Fuente: tomado de Anthony, W. (1984). Gerencia Participativa.

### ***Planificación Estratégica***

La planificación estratégica, es un proceso que permite a las empresas programar de forma práctica su futuro. La esencia de la planificación

estratégica radica en la evolución de la actuación de la organización y la búsqueda de la manera de aumentar la eficacia de lo que hace. En el desarrollo de los modelos gerenciales, la planificación estratégica podría considerarse como un aspecto que fundamenta la continuidad en el tiempo de las actividades implementadas, su verificación en función de la obtención de resultados y la implementación de sistemas de mejoras continuas que permitan mantenerse adaptados a los cambios del entorno.

A tal efecto, se expone la definición de Sallenne (2001), para reafirmar la concepción de planificación estratégica:

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (p. 25).

En concordancia con el autor, se puede decir que la planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. De igual modo, conduce a la empresa a una programación de sus operaciones, herramientas mercadológicas y toma de decisiones.

Dentro de la planificación, las metas son componentes básicos del proceso de gerencia estratégica, pues imponen la forma de la asignación de recursos, sirven como normas para la evolución de gerentes, proporcionan dirección organizativa, y sirven como punto de referencia a los que hay que llegar antes del logro de los objetivos. La evolución acertada de estrategias permite a una organización aprovechar las fortalezas internas, explotar en forma rápida las oportunidades externas, reconocer y defenderse de las

amenazas ambientales y aliviar las debilidades internas, antes de que causen perjuicios.

### ***Empoderamiento (Empowerment)***

El empowerment, se refiere a un comportamiento gerencial, cuya gestión implica un liderazgo que desarrolle en los individuos una facultad sobre su desempeño y además demuestren su habilidad para encarar compromisos calculados y tomar decisiones, sin necesidad de que medie la presencia de una autoridad.

Se sabe que una persona está empoderada cuando sus acciones y comportamientos definen su capacidad de decisión, automotivación, creatividad, asunción de riesgos y orientación al logro. Según Cifuentes (s/f) “Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente”.

En la actualidad, la mayoría de organizaciones capacitan a sus gerentes para el logro de altos niveles de auto dependencia y empoderamiento de sí mismos y del personal a su cargo. El Empoderamiento es una competencia gerencial, así mismo constituye el objetivo final de los programas formativos de las empresas, los cuales están diseñados para la potencialización de la competencia en su gente. Al respecto, uno de los elementos claves para detectar el nivel de empoderamiento de una persona es en su proceso de selección. El otro momento es durante las etapas de evaluación del desempeño, determinando por la empresa la presencia de esta competencia en sus trabajadores. Para Eslava (2006)

El Empoderamiento, como proceso tiene dos componentes: Uno relacionado con el proceso formal de educación del talento humano al interior de la empresa, y el otro en se refiere a una decisión o postura organizacional con base en la cual se debe decidir la clase de organización que se desea. Hay organizaciones cuya cultura se caracteriza por el control y la auditoría. En empresas en donde el control y la auditoría son exagerados, jamás dará resultado un proceso de Empoderamiento. Cuando las decisiones de los seres humanos se ven amenazadas por la sanción (como consecuencia del control y la auditoría) o por el temor a equivocarse, es muy difícil el surgimiento de seres humanos empoderados. (Documento en línea, disponible en: [http://sabanet.unisabana.edu.co/postgrados/gerencia\\_servicio/Ciclo\\_1/modelos/guia.html](http://sabanet.unisabana.edu.co/postgrados/gerencia_servicio/Ciclo_1/modelos/guia.html))

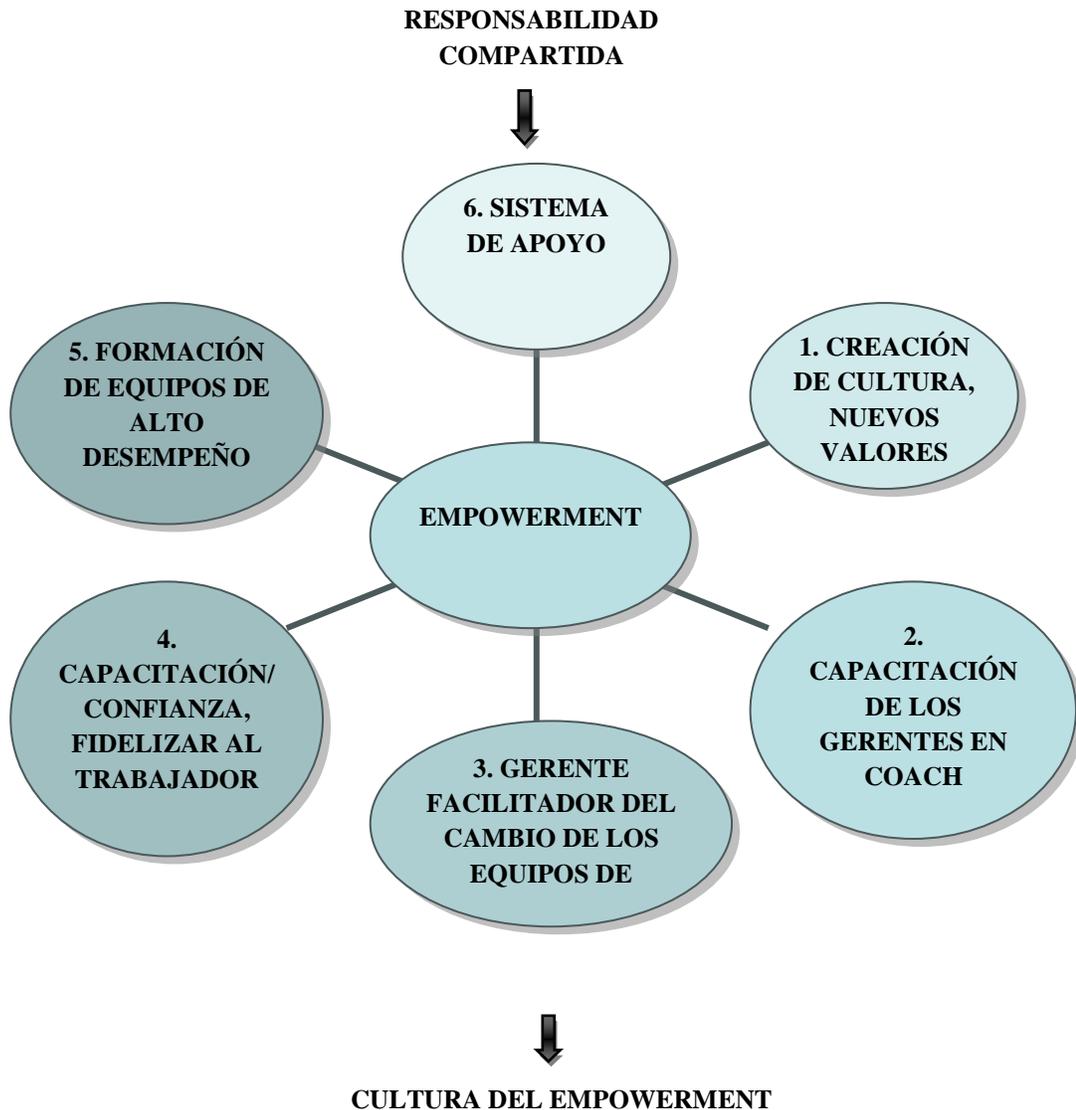
De lo anterior se puede entender que, las organizaciones deben hacerse una autoevaluación sobre los estilos de liderazgo y gestión administrativa. Si están dispuestas a asumir que sus empleados se pueden equivocar y cometer errores, pero que tienen el interés, iniciativa, creativas y responsabilidad para corregirlos, posiblemente estarán en la ruta a formar empleados empoderados. Obviamente que esa actitud deberá estar acompañada con procesos de formación y desarrollo efectivos en la optimización del aprendizaje organizacional.

Por ende, los planes de formación y capacitación deben estar sustentados en la creación de una cultura enfocada al empoderamiento, de esta forma la empresa posiblemente evolucionará en la adquisición de dicha competencia por parte de sus trabajadores. No basta con conocer cognitivamente la competencia, es necesario interiorizarla a través de la vivencia cotidiana de ella.

### ***Implantación del empowerment.***

Para implantar este modelo, Eslava (2006) propone seis pasos que se mencionan a continuación (ver Figura 3):

**Figura 3. Empowerment**



Fuente: tomado de Eslava (2006). Empowerment en la gestión gerencial. Psicologiasocial.

El primer paso en este modelo es la formación de una cultura del empowerment al interior de la organización, en la que según el autor se definan claramente los nuevos valores que se van a adoptar en el trabajo.

El Segundo paso, es la capacitación de los gerentes como coach, facilitadores y entrenadores. Enseñarle a los colaboradores a que tengan confianza en sí mismos, en su equipo y en los nuevos enfoques que va tener el trabajo a partir de ese momento; lo que implicará asignar valores agregados al trabajo, en el cuál puedan proponer mejoras significativas; estableciendo un sistema de sugerencias escritas con las mejores ideas que deben presentar directamente a su jefe de inmediato que permita fortalecer los sistemas, procesos, métodos de trabajo, en donde el personal sienta que participan y que su opinión es importante.

El tercer paso, los gerentes ya involucrados en la filosofía, deberán constituirse en verdaderos coach o facilitadores del cambio de los equipos de trabajo: para dirigir, guiar, apoyar y delegar la transformación y metamorfosis de la organización, a través de actitudes positivas que permitan: Motivar y entusiasmar a la gente, comunicar una visión clara del trabajo, articular una dirección precisa, fomentar la comunicación, inspirar y animar los logros, dar y recibir feed back, inspirar respeto y credibilidad, agradecer el trabajo bien hecho, asegurar la unidad de los equipos, reconocer y premiar la eficacia, otorgar responsabilidades a la gente, entre otros aspectos.

El cuarto paso, tener en cuenta que el empowerment, se basa en dos pilares fundamentales: La capacitación y la confianza, evidentemente la confianza no puede ser obtenida de inmediato, no aparece por arte de magia, sino que se debe construir, realizando en primer lugar reuniones periódicas con aquellos trabajadores que parecen ser más flexibles y más involucrados, a quienes se les debe explicar la filosofía del empowerment y cuál es la responsabilidad de unos y otros frente a la organización. Esto supone indudablemente un cambio significativo tanto en las actitudes de los gerentes y de la gente para comprender que son un solo equipo; lo

importante será fidelizar a los colaboradores igual como se hace con los clientes.

El Quinto paso, es la formación de equipos de alto rendimiento, quienes estarán a cargo de un coach que los guíe invisiblemente, pues ellos deben iniciar a generar el cambio radical, deberán entonces monitorear a que la gente vaya poco a poco interiorizando los valores, que se vean reflejados en sus relaciones interpersonales, con sus colegas, colaboradores y superiores. También está el desarrollo de un trabajo sinérgico, habiendo desterrado ya las islas, obteniendo mayor compromiso e identificación con la organización, clientes y proveedores.

Es indispensable establecer reuniones donde puedan hacer feed back de los resultados que se vayan obteniendo, reconociendo públicamente a aquellos que logren mejor performance, apoyando y orientando a otros al logro de objetivos laborales y a su desarrollo personal. En este proceso se requerirá una evaluación concurrente y posterior de los resultados.

Por último, como sexto paso, es establecer un sistema de apoyo y mantenimiento sostenido del clima laboral obtenido, siendo imprescindible tener perseverancia en el propósito.

## **Bases Legales**

**Ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria PYMI  
Decreto N° 1547, 09 de Noviembre de 2001**

Artículo 3º A los efectos del presente Decreto de Ley se entiende por:

1. Pequeña Industria, la unidad de explotación económica realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendidas en los siguientes parámetros:

1.1. Planta de trabajadores con un promedio anual no menor de once (11) trabajadores, ni mayor a cincuenta (50) trabajadores.

1.2. Ventas anuales entre nueve mil una (9.001) Unidades Tributarias y Cien mil (100.000) Unidades Tributarias.

2. Mediana Industria, la unidad de explotación económica, realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendida en los siguientes parámetros:

2.1. Planta de trabajadores con un promedio anual no menor a cincuenta y un (51) trabajadores, ni mayor a cien (100) trabajadores.

2.2. Ventas anuales entre cien mil una (100.001) Unidades Tributarias y doscientas cincuenta mil (250.000)

3. Emprendedor: Persona interesada y capaz de identificar, evaluar y desarrollar una idea hasta transformarla en un concepto de negocio operativo o en un producto, mediante la obtención de los recursos necesarios para su ejecución y posterior comercialización. Cuando una industria no cumpla con algunos de los parámetros establecidos en el presente artículo, el Ministerio competente, en materia de la producción y el comercio, determinará su clasificación como pequeña o mediana industria, con base a la metodología que establezca el Reglamento del presente Decreto Ley. Adicionalmente, podrán establecerse otros parámetros de clasificación”

Esta ley, establece la definición y clasificación de las empresas en la nación, dentro de la misma se ubican las empresas medianas objeto del presente estudio. Por lo tanto, se convierte en una base legal importante para la investigación.

## **Normas para la Gestión de Calidad y Elementos del Sistema de Calidad. Directrices para servicios. UNIT - ISO 9004-2**

La calidad y la satisfacción del cliente son asuntos importantes que están recibiendo una atención creciente a nivel mundial. Esta parte de UNITISO 9004 proporciona una respuesta a este conocimiento y busca estimular a las organizaciones y a las empresas a efectuar la gestión de los aspectos de calidad de sus actividades de servicio, de una forma más efectiva.

Esta parte de UNIT-ISO 9004 se funda sobre los principios de gestión de calidad dados en la serie UNIT-ISO 9000 a UNIT-ISO 9004. Se reconoce que una falla en el cumplimiento de los objetivos de calidad, puede tener consecuencias que podrían afectar adversamente al cliente, a la organización y a la sociedad. Se reconoce, además, que es una responsabilidad gerencial asegurar que tales fallas sean prevenidas.

La creación y el mantenimiento de la calidad en una organización depende de un modelo sistemático para la gestión de calidad que tenga como meta asegurar al cliente que sus necesidades son comprendidas y satisfechas. El logro de la calidad necesita un compromiso con los principios de calidad a todos los niveles de la organización y una revisión continua, así como un mejoramiento de la gestión del sistema de calidad establecido, basado en la retroalimentación de la percepción que el cliente tiene del servicio suministrado.

La aplicación, con buen éxito, de la gestión de calidad a un servicio proporciona oportunidades significativas para:

- el mejoramiento del comportamiento del servicio y la satisfacción del cliente,
- el mejoramiento de la productividad, la eficiencia y la reducción de costos,
- el mejoramiento de la participación en el mercado.

Para alcanzar estos beneficios, un sistema de calidad para servicios deberá, también, responder a los aspectos humanos involucrados en la prestación de un servicio, mediante:

- la gestión de los procesos sociales involucrados en un servicio,
- la consideración de las interacciones humanas como una parte crucial de la calidad del servicio,
- el reconocimiento de la importancia de la percepción de un cliente de la imagen, de la cultura y del comportamiento de la organización,
- el desarrollo de las destrezas y las capacidades del personal,
- la motivación al personal para mejorar la calidad y para satisfacer las expectativas del cliente.

### **Objeto**

Esta parte de UNIT-ISO 9004 da directrices para el establecimiento y la aplicación de un sistema de calidad en una organización. Se basa en los principios genéricos de la gestión de calidad interna descritos en UNIT-ISO 9004 y proporciona una visión amplia de un sistema de calidad específicamente para servicios.

Esta parte de UNIT-ISO 9004 puede aplicarse durante el desarrollo de un sistema de calidad para un servicio ofrecido como nuevo o para un servicio modificado. Se puede, también, aplicar directamente cuando se pone

en ejecución un sistema de calidad para un servicio ya existente. El sistema de calidad abarca todos los procesos necesarios para proporcionar un servicio efectivo, desde la comercialización hasta el suministro, e incluye el análisis del servicio brindado a los clientes.

Los conceptos, los principios y los elementos del sistema de calidad descritos, son aplicables a todas las formas de servicio, ya sea que se trate exclusivamente de un servicio ofrecido o se combine con la fabricación y el suministro de un producto. Por lo tanto, estas normas forman parte del presente estudio como base legal, dirigido a las empresas del sector químico, específicamente al departamento de ventas que presta un servicio a los clientes.

### **Definición de Términos Básicos**

**Administración de ventas:** Análisis, planeación, ejecución y control de las actividades de la fuerza de venta, incluyendo los objetivos fijados a esta, diseño de su estrategia y reclutamiento, selección, capacitación, supervisión y evaluación de los vendedores de la compañía.

**Cliente:** son todas las personas que reciben un producto o servicio de una empresa determinada. El cliente es el que exige a la empresa que el producto o servicio cumpla con sus necesidades y requerimientos del mismo.

**Cuota de Ventas:** Estándares que se establecen para los vendedores, determinando la cantidad de que se deben vender y la forma en la cual se deben dividir las ventas entre los productos de la compañía.

**Estrategias:** acción y asignación sistemática de recurso para el logro de los propósitos de la organización.

**Mercado:** El conjunto de todos los compradores actuales y potenciales de un producto o servicio. Personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero que gastar y el deseo de gastarlo.

**Planificación Estratégica:** El proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de mercadotecnia cambiantes.

**Satisfacción al Cliente:** es el resultado de entregar un bien o servicio que cumple con las necesidades y expectativas del cliente, definidas o implícitas.

**Vendedor:** Un individuo que actúa en representación de una compañía, desempeñando una o más de las siguientes actividades: busca de clientes potenciales, comunicar, dar servicio, y recopilar información.

**Cuadro 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS**

**TITULO: MODELO GERENCIAL PARA DEPARTAMENTOS DE VENTAS DEL SECTOR QUIMICO DE LAS EMPRESAS MEDIANAS UBICADAS EN EL ESTADO CARABOBO**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>FUENTE</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
1. Diagnosticar la situación actual de los modelos gerenciales desarrollados en el área de ventas de las empresas medianas del sector químico del estado Carabobo.	Departamento de Ventas	Gestión de Ventas	Gestión de ventas  Fuerza de Ventas:  Vendedores,  Ventas	1. ¿Cómo se lleva la gestión del departamento de ventas? 2. ¿Cómo manejan las actividades del equipo de ventas? 3. ¿Cómo maneja la fuerza de ventas de la empresa? 4. ¿Cómo calificaría el desempeño del personal de ventas? 5. ¿Cómo son los indicadores que reflejan la efectividad y eficiencia del departamento de ventas?	Gerente o Jefe de ventas de empresas encuestadas	Cuestionario
	Empresas Medianas del sector químico	Estructura del departamento de ventas	Cargos	6. ¿Cuántos y cuáles cargos posee el departamento de ventas?	Gerente o Jefe de ventas de empresas encuestadas	Cuestionario

Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

## OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS

### TITULO: MODELO GERENCIAL PARA DEPARTAMENTOS DE VENTAS DEL SECTOR QUIMICO DE LAS EMPRESAS MEDIANAS UBICADAS EN EL ESTADO CARABOBO

Continuación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	FUENTE	INSTRUMENTOS
2. Identificar los elementos que componen los modelos gerenciales actuales de los departamentos de ventas de las empresas medianas del sector químico ubicadas en el estado Carabobo	Modelos Gerenciales actuales de los departamento de ventas	Elementos de los modelos gerenciales	Actividades de ventas	7. El modelo gerencial para el manejo de las actividades de ventas lo considera: 8. ¿Alcanza las metas de ventas? 9. ¿Cómo es su proceso de ventas?	Gerente o Jefe de ventas de empresas encuestadas	Cuestionario
			Actividades de manejo de personal			
			Planificación y desarrollo de estrategias y directrices de ventas	10. Las directrices para el área de ventas son: 11. ¿Cuáles son sus estrategias de ventas?	Gerente o Jefe de ventas de empresas encuestadas	Cuestionario

Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

## OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS

### TITULO: MODELO GERENCIAL PARA DEPARTAMENTOS DE VENTAS DEL SECTOR QUIMICO DE LAS EMPRESAS MEDIANAS UBICADAS EN EL ESTADO CARABOBO

Continuación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems	Fuente	Instrumentos
3. Analizar los principales factores de éxito de los modelos gerenciales utilizados por las empresas medianas del sector químico ubicadas en el estado Carabobo.	Factores de éxito de los modelos gerenciales	Factores de éxito	Mantenimiento de rentabilidad	12. ¿Considera que el modelo gerencial implantado le ha permitido aumentar la rentabilidad?	Gerente o Jefe de ventas de empresas encuestadas	Cuestionario
			Ejecución de planificación	13. ¿Está satisfecho de la planificación de ventas?	Gerente o Jefe de ventas de empresas encuestadas	Cuestionario
			Política de ventas	14. ¿Considera que su política de ventas es un factor de éxito?	Gerente o Jefe de ventas de empresas encuestadas	Cuestionario
			Estrategias de crecimiento	15. ¿Cuáles son sus estrategias de crecimiento?	Gerente o Jefe de ventas de empresas encuestadas	Cuestionario

Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

## OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS

### TITULO: MODELO GERENCIAL PARA DEPARTAMENTOS DE VENTAS DEL SECTOR QUIMICO DE LAS EMPRESAS MEDIANAS UBICADAS EN EL ESTADO CARABOBO

Continuación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems	Fuente	Instrumentos
4 Desarrollar un modelo gerencial para departamentos de ventas de las empresas medianas del sector químico ubicadas en el estado Carabobo.	Modelo gerencial para departamentos de ventas de las empresas medianas del sector químico	Tipos de modelos gerenciales	Gerencia participativa	16. ¿Cuáles modelos gerenciales han sido los más exitosos en su empresa? ¿Por qué?	Documental	Block de notas Unidades de almacenamiento
			Planificación estratégica			
			Empowerment			
5. Realizar un estudio de factibilidad sobre la implementación del modelo gerencial desarrollado	Factibilidad de implementación del modelo	Económica	Presupuesto	No aplica	Documental	Block de notas Unidades de almacenamiento
		Operativa	Proceso de ventas			
		Social	Empleados y clientes			
		Organizacional	Estructura organizacional			
		Técnica	Equipos y recursos			

Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En toda investigación, se hace necesario, que los hechos estudiados, así como las relaciones que se establecen entre estos, los resultados obtenidos y las evidencias significativas encontradas en relación al problema y los posibles nuevos conocimientos obtenidos reúnan las condiciones de fiabilidad, objetividad y validez; para lo cual, se establecen los procedimientos metodológicos a través de los cuales se intenta dar respuesta a las interrogantes objeto de investigación.

#### **Tipo y Nivel de Investigación**

De acuerdo al planteamiento del estudio y en función de los objetivos propuestos, el tipo de investigación se enmarca dentro de las características de un proyecto factible, el cual “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” tal como es definido por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2008:7).

A tal efecto, a través de la investigación se propone diseñar un modelo gerencial que promueva cambios en la gestión desarrollada por las unidades de estudio seleccionadas, de modo que se solucionen los problemas que presentan en la actualidad en relación a los departamentos de ventas.

Por otra parte, según el nivel de conocimientos a obtener, el desarrollo del proyecto también se ubica en una investigación documental y de campo, ya que, se determinan y analizan distintas variables relacionadas con los modelos teóricos encontrados en documentos y textos, así como también se requiere el estudio de los modelos actuales en su ambiente de trabajo.

Cabe destacar, lo planteado por Arias (2006:27) quien explica el tipo de investigación documental como “un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”. En este sentido, se abordó la búsqueda de información sobre modelos gerenciales, departamentos de ventas, entre otros tópicos, relacionados con esta temática; así como leyes, publicaciones en revistas actualizadas en el contexto gerencial y antecedentes de otros estudios relacionados con las variables.

También, la investigación se ubica como de campo, por cuanto, el autor recolectó datos directamente de la realidad de estudio, explicando las características según su contexto natural. Esto implica, la determinación de la gestión que desarrollan los departamentos de ventas de las empresas que conforman la muestra de estudio, indagando las estrategias implementadas así como el funcionamiento de estas unidades organizacionales. Al respecto, Arias (2006), define la investigación de campo como:

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes... (p. 31)

## **Diseño de Investigación**

Dada la naturaleza cuantitativa de la investigación, se estableció el conjunto de actividades correspondientes con el plan de trabajo a seguir en el estudio. En este sentido Balestrini (2006), menciona lo expuesto por Martín (1986:67), al establecer que:

Un diseño de investigación se define como el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos... el diseño de una investigación intenta dar una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma. (p. 131)

Tomando como base lo planteado, la presente investigación tiene un diseño de carácter descriptivo. Según Sabino (2007) afirma:

Su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de este modo información sistemática y comparable con otras fuentes. (p.62)

Por consiguiente, al escoger este tipo de diseño descriptivo, el investigador describe y vincula las variables presentes en la problemática para determinar el comportamiento, relación e influencia existente entre las mismas, siguiendo un conjunto de protocolos metodológicos denominados fases o procedimientos del estudio.

Dentro de este marco metodológico y atendiendo los objetivos de la investigación, se vincularon los objetivos con la situación o problema de estudio, a través de la aplicación de las técnicas e instrumentos de

recolección de datos. Igualmente, se establecieron las fases del diseño iniciando con el diagnóstico del problema y variables o categorías de estudio. En segunda instancia, a través de la información bibliográfica y documental recolectada, se identificó el marco teórico.

Así mismo, se evaluó la metodología a seguir para dar cumplimiento a los objetivos planteados, determinando las técnicas e instrumentos para la recolección de datos aplicados a la muestra seleccionada. Se realizó la tabulación y gráficas de los ítems para la obtención de los resultados producto de la aplicación de las técnicas de recolección de datos, culminando con el análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones respectivamente, para dar paso a la propuesta.

En consecuencia, según el diseño De la Mora (2008) establece una forma general de presentar un proyecto factible resumiendo el diseño de investigación en cuatro fases:

*I Fase: Diagnóstica:* La investigación se inició con el diagnóstico de la situación actual que presentan las empresas medianas del sector químico ubicadas en el Estado Carabobo, a tal efecto el investigador se valió de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, especialmente la observación indirecta no participativa y encuesta, así como la revisión bibliográfica; que ofrecerán información válida para constatar y verificar la realidad, identificando las debilidades y fortalezas.

*II Fase: Documental:* De acuerdo a la ciencia documental para De la Mora (2008:221) se puede definir como “el procesamiento de la información integradora y globalizadora”. A los efectos de esta investigación las fases de documentación se realizaron mediante la revisión de antecedentes de

estudios, teorías que sustentan el marco referencial y permite extraer los criterios necesarios para plantear la alternativa de solución y aplicar su contenido a la propuesta factible. En este sentido, se efectuó una revisión de trabajos de investigación relacionados con los temas centrales; así mismo, se abordará la búsqueda de información en textos sobre ventas, modelos gerenciales, empresas medianas, entre otros.

*III FASE: Procedimental:* De la Mora (2008:222) considera “dentro de esta fase las acciones y planteamientos para la solución del problema sustentado mediante la toma de información directa (datos primarios)”. Por consiguiente, en la tercera fase se aplica el método científico para recolectar y procesar los datos. A tal efecto, el investigador aplicó las técnicas e instrumentos, identificando las variables, población y muestra, validez y confiabilidad de los instrumentos para establecer las técnicas de análisis de resultados.

*IV FASE: Propuesta:* Para el desarrollo de esta fase los datos recolectados se procesaron, agruparon y presentaron en tablas estadísticas de manera que facilitaron los análisis de resultados para orientar las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Por último, se presentó la propuesta que debe ser factible y viable de forma que pueda aportar soluciones a la problemática evidenciada en las empresas medianas del sector químico del Estado Carabobo.

## **Población y Muestra**

### ***Población***

Para este caso de estudio, se consideran los departamentos de ventas de empresas medianas del sector químico ubicadas en el estado Carabobo, las cuales agrupan treinta y dos (32) organizaciones dentro del sector. Datos

suministrados por la Cámara de pequeños, medianos empresarios y artesanos del estado Carabobo (CAPEMIAC) (2012).

Según Arias (2006), la población está formado por: “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 81). Es decir, es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de la población poseen características comunes, la cual, se estudia y da origen a los datos de investigación.

Los criterios de inclusión para la población seleccionada, son los siguientes:

- Empresas que posean en su nómina entre veinte (20) y cien (100) personas trabajando en la actualidad.
- Empresas medianas del sector químico.
- Las empresas deben estar ubicadas en el Estado Carabobo.

### ***Muestra***

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010:173): “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. De este modo, es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se llama población”. Por lo tanto, es la parte de la población que se seleccionará, y de la cual realmente se obtendrá la información para el desarrollo del estudio.

Igualmente, debe señalarse, el tamaño de la muestra que según Arias (2006:83), “una muestra representativa es aquella que por su tamaño y

características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido”. Al respecto, la muestra será probabilística a través de una selección aleatoria. Cabe considerar lo expuesto por Hernández y otros (2010:176) en relación al muestreo seleccionado “La muestra probabilística, es un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos”.

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se tomó la fórmula estadística presentada por los autores citados (ob. cit) para el cálculo de la muestra probabilística:

- 1)  $n': s^2/V^2$
- 2)  $n: n' / 1 + n' / N$

Siendo:

$n'$ : tamaño provisional de la muestra

$N$ : 32 (población)

$n$ : muestra

$s^2$ :  $p(1-p)$ :  $0,94(1-0,94)$ : 0,0564 (varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia)

$p$ : 0,94 probabilidad de ocurrencia

$V^2$ : varianza de la población al cuadrado. Su definición es:  $se^2$ : cuadrado del error estándar: 0,0036

$se$ : 0,06% (error estándar)

Resolviendo la fórmula:

1)  $n': s^2/V^2$ :  $0,0564/ 0,0036$ : 15,66

2)  $n: n' / 1 + n' / N$ :  $15,66/ 1+ (15,66/228)$ : 11 elementos

Por lo tanto, el tamaño de la muestra estará representado por once empresas medianas del sector químico, ubicadas en el Estado Carabobo.

Lista de empresas encuestadas:

- 1- Alcoholes Valencia, C.A. (ALVA,C.A.)
- 2- Alcoholes Nacionales, C.A.
- 3- Artquimial, C.A.
- 4- Galones, C.A.
- 5- Gold Plastic, S.A.
- 6- Azufrencs (Azufres Nacionales, C.A.)
- 7- Grupo Avanzo, C.A.
- 8- Grupo Marzullo, C.A.
- 9- Imaplast, C.A.
- 10-Inversiones y Representaciones Pus
- 11-Inversiones Sender, C.A.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

### ***Técnicas***

En función de complementar de manera sinérgica el desarrollo de la investigación, fueron seleccionadas dos técnicas de recolección de información, estas son: la observación en dos modalidades: indirecta y observación documental y la encuesta. Al respecto, Arias, (2006:69), establece que la observación "... es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos". (p. 69)

*Observación indirecta:* Según, Méndez (2006:156), “La observación indirecta es aquella en el cual el investigador puede observar y recoger datos mediante a través de terceras personas”. En este sentido, este tipo de técnica se caracteriza por la planificación y sistematización, a tal efecto el investigador a través de un instrumento observó indirectamente los acontecimientos destacados en el planteamiento del problema.

*Observación documental:* En esta investigación también se utilizó, la observación documental. Cabe considerar, lo expuesto por Balestrini (2006):

A partir de la observación documental como punto de partida en el análisis de las fuentes documentales, mediante una lectura general de los textos, se iniciará la búsqueda y observación de los hechos presentes en los materiales escritos consultados que son de interés para esta investigación se realizará una lectura general de los textos, especialmente en los hechos presentes en los materiales escritos consultados. (p. 152)

De esta manera, se efectuó una lectura de los textos en forma reiterada, a fin de captar los planteamientos esenciales y lógicos de los contenidos y propuestas de los autores o fuentes investigadas.

*Encuesta:* Otra técnica de gran importancia para el desarrollo de este trabajo será la encuesta, la cual, se manipulará para recopilar información directamente de la muestra seleccionada. Se utilizará la técnica de encuesta, definida por Arias (2006:70), como “Una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”. La misma será aplicada a las empresas del sector químico objeto de estudio. Esta técnica permite, abordar información relacionada con la idea principal de la interrogante, que sirvan de valor agregado a la misma.

## ***Instrumentos***

Los instrumentos de recolección de datos sintetizan toda la labor previa a la investigación, resumiendo los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponde a los indicadores y, por lo tanto, a las variables; pero también expresan todo lo que tiene específicamente empírico el problema objeto de estudio. Según Sabino (2007:143), define un instrumento de recolección de datos; “Es en principio cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”.

En este sentido, los instrumentos o herramientas para recolectar la información, de la situación problemática en la presente investigación son: el block de notas y el cuestionario.

*Block de notas:* El block de notas se utilizó para llevar un registro de los hechos vinculados con la problemática de las empresas del sector químico, específicamente en los departamentos de ventas. A través del mismo, se identificó las causas, síntomas y consecuencias del proceso de ventas y los modelos gerenciales desarrollados por estas organizaciones. Igualmente, se almacenaron los datos en las computadoras y sus unidades de almacenaje constituyendo un valioso recurso para crear una base de datos e información en general.

*Cuestionario:* Mediante la aplicación de este instrumento, se obtuvo información para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación; para Delgado, Colombo y Orfila (2003:61) “Es la recopilación de datos que se realiza de forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, por rangos, de opción múltiple, entre otros”. El mismo contiene dieciséis (16)

preguntas abiertas y otras de carácter policotómico tomando como base la escala de Likert, con tres (3) opciones de respuestas: Bien, Regular, Deficiente. También, se presentan interrogantes con tres (3) opciones en los rangos: Totalmente de acuerdo, De cuerdo y En desacuerdo (ver anexo A).

Adicional a los rangos comentados, se presentó una pregunta con tres alternativas que dependieron de las respuestas emitidas por los encuestados, las cuales incluyen: estrategia de venta personal, estrategias de publicidad y estrategias de promoción, cada una opta por tener valores correspondientes con las once (11) personas que comprenden la muestra.

Igualmente, se optó por una pregunta que tiene como característica cuatro opciones de respuestas: penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación. Las mismas corresponden con las estrategias de crecimiento de las empresas encuestadas.

## **Validez y Confiabilidad**

### ***Validez***

Se refiere al grado en que un instrumento pretende medir las variables. La validez del instrumento de recolección de datos de la presente investigación, se realizó a través de la validez de contenido, es decir, se determinó hasta donde los ítems que contiene el instrumento fueron representativos del dominio o del universo contenido en lo que se desea medir. De acuerdo a lo señalado por Hernández, y otros (2010): “ La validez, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 201).

## **Confiabilidad**

La confiabilidad establece el grado en que la aplicación repetida de un instrumento arroja resultados similares. En la presente investigación, la confiabilidad viene dada por la uniformidad de los datos y por la veracidad de la información recolectada con la aplicación del cuestionario. Para Hernández, y otros (2010:200), la confiabilidad “es el grado en el que un instrumento produce resultados consistentes coherentes”.

Por consiguiente, al tener tres opciones de respuestas en base a una lista de Likert, el estadígrafo utilizado fue el Alfa de Cronbach para instrumentos policotómicos. El alfa de Cronbach no es un estadístico al uso, por lo que no viene acompañado de ningún p-valor que permita rechazar la hipótesis de fiabilidad en la escala. No obstante, cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

$$\alpha: (K/K-1) * [1 - (\sum p*q / \sum S^2i)]$$

K: número de sujetos

p\*q: Sumatoria de desviaciones de respuestas

S<sup>2</sup>i: sumatoria de desviaciones de los ítems

Al aplicar la fórmula, el resultado del Alfa de Cronbach fue 0,90 siendo confiable el instrumento (Ver Anexo C).

**Cuadro 2: Relación de la Confiabilidad**

<b>ESCALA</b>	<b>CATEGORIA</b>
0-0,20	Muy Baja
0,21-0,40	Baja
0,41-0,60	Moderada
0,61-0,80	Alta
<b>0,81-1</b>	<b>Muy Alta</b>

Fuente: Pallela y Martins (2006)

### **Técnicas de Análisis de Datos**

Los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento se analizaron mediante técnicas estadísticas de frecuencia y porcentaje, denominadas estadísticas descriptivas, acotando que los resultados se van a presentar en cuadros y gráficos, tomando en cuenta la fundamentación teórica para intentar establecer asociaciones y pertenencia a los datos derivados del instrumento de acuerdo a los objetivos establecidos en la investigación y, que permitirá darle concreción a la situación del estudio planteada para lograr los resultados esperados.

En función de ello, es preciso definir el análisis de los resultados y, al respecto se menciona a Balestrini (2006:169), el cual puntualiza: “El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación”. Por lo tanto, para la presentación se usaron la representación escrita y la gráfica. La primera de ellas, permitió la interpretación de los datos estadísticos y la segunda a través de cuadros sectoriales.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo tiene por finalidad presentar el análisis e interpretación de los resultados cuantitativos más importantes en función de los objetivos definidos en la investigación. Los datos fueron presentados utilizando cuadros estadísticos y gráficos.

#### **Objetivo N° 1:**

Diagnosticar la situación actual de los modelos gerenciales desarrollados en el área de ventas de las empresas medianas del sector químico del Estado Carabobo.

1. ¿Cómo se lleva la gestión del departamento de ventas?
2. ¿Cómo manejan las actividades el equipo de ventas?
3. ¿Cómo se maneja la fuerza de ventas de la empresa?
4. ¿Cómo calificaría el desempeño del personal de ventas?
5. ¿Cómo son los indicadores que reflejan la efectividad y eficiencia del departamento de ventas?
6. ¿Cuántos y cuáles cargos posee el departamento de ventas?

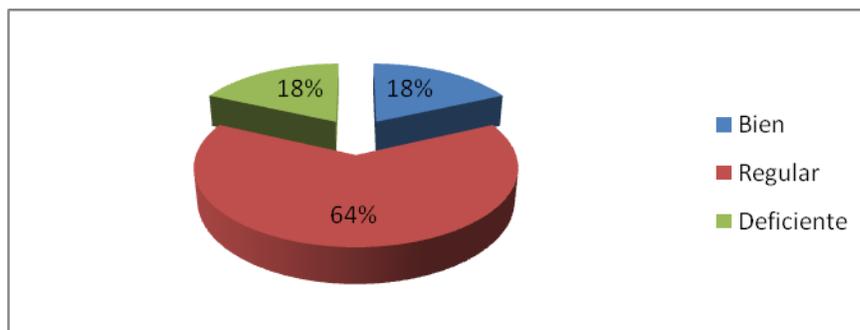
Ítem 1. ¿Cómo se lleva la gestión del departamento de ventas?

**Cuadro 3. Gestión del departamento de ventas**

Alternativas	Frecuencia	%
Bien	2	18
Regular	7	64
Deficiente	2	18
Total	11	100

Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

**Gráfico 1. Gestión del departamento de ventas**



Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

Análisis: Los datos obtenidos reflejan que el 18% de los encuestados contestó que la gestión del departamento de ventas se lleva bien, el 64% regular y el 18% mal. Por lo tanto, se demuestra que la gestión de venta no se está realizando adecuadamente según las necesidades de la organización. Es importante destacar, que la función del departamento de ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades en ese renglón. Para, Bernal y Ojeda (2007), el departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su

fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

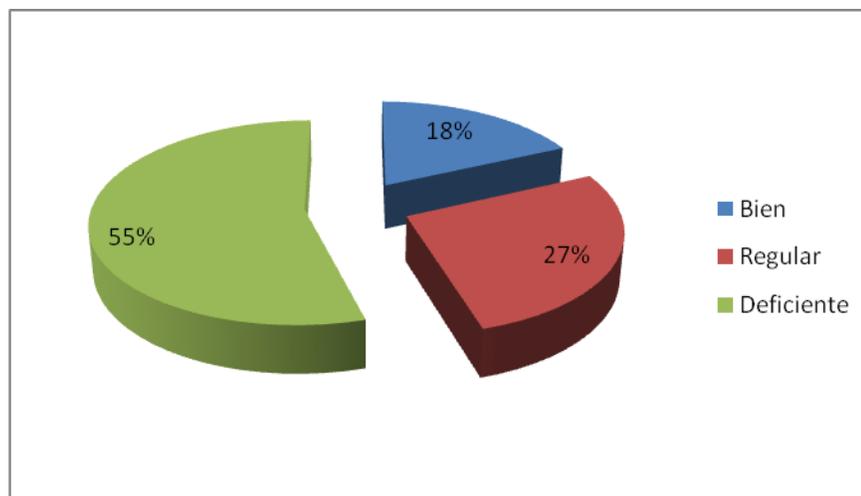
Ítem 2. ¿Cómo manejan las actividades el equipo de ventas?

**Cuadro 4. Actividades del equipo de ventas**

Alternativas	Frecuencia	%
Bien	2	18
Regular	3	27
Deficiente	6	55
Total	11	100

Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

**Gráfico 2. Actividades del equipo de ventas**



Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

Análisis: Teniendo como referencia los resultados del gráfico 2, se puede observar que el 18% de los encuestados opinó que el equipo de ventas maneja bien las actividades, sin embargo el 27% contestó regular y el

55% que deficiente. A tal efecto, la tendencia mayor de las respuestas es a considerar que el equipo de trabajo del área de ventas no está realizando bien sus actividades.

Es importante resaltar, que el equipo de trabajo del área de ventas está conformado por los vendedores, quienes tienen que realizar un proceso basado en la búsqueda y captación de clientes potenciales, acercamiento, presentación, muestra del producto/servicio para asegurar la venta. Esto implica un proceso previo de planificación, organización y coordinación conjunta donde el gerente del área tiene una participación en la formación de su equipo y las estrategias que diseñe para aumentar la eficiencia, de no ser así puede originar que no se logren las metas de ventas. Al respecto, Labrador (2005), explica que:

El gerente de ventas es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar un cuerpo o departamento de ventas. El buen gerente de ventas debe agrupar todas las cualidades de un verdadero líder, como son la honestidad, ser catalizador, tomar decisiones, ejecutarlas, en fin un gerente debe ser muchas cosas, para muchas personas. (p.57)

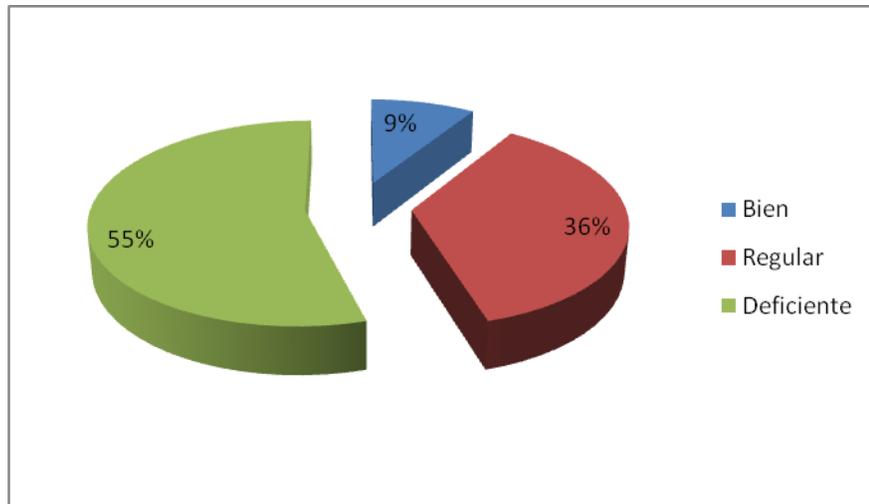
Ítem 3. ¿Cómo se maneja la fuerza de ventas de la empresa?

#### **Cuadro 5. Fuerza de ventas**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Bien</b>	1	9
<b>Regular</b>	4	36
<b>Deficiente</b>	6	55
<b>Total</b>	11	100

Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

**Gráfico 3. Fuerza de ventas**



Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

Análisis: De acuerdo con los datos obtenidos, el 55% de los encuestados respondió que el manejo de la fuerza de ventas en la empresa es deficiente, por otra parte el 36% lo consideró regular y un 9% bien. Dando a entender que existe debilidades en el manejo de este elemento en los departamentos de ventas. Siendo importante destacar que la fuerza de ventas es el conjunto de recursos (humanos o materiales) que se dedican directamente o a tareas íntimamente relacionadas con ella.

De lo anterior se deduce, que los vendedores no realizan el proceso de captación y aseguramiento de las ventas como que no utilizan o poseen los equipos (recursos físicos) necesarios para lograr sus metas. Según Thompson (2006:2), la fuerza de ventas “es el conjunto de recursos (humanos o materiales) que se dedican directamente o a tareas íntimamente relacionadas con ella”.

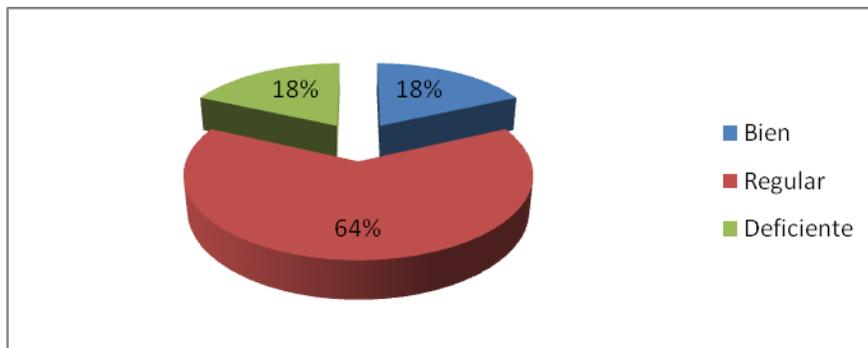
Ítem 4. ¿Cómo calificaría el desempeño del personal de ventas?

**Cuadro 6. Desempeño del personal de ventas**

Alternativas	Frecuencia	%
Bien	2	18
Regular	7	64
Deficiente	2	18
Total	11	100

Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

**Gráfico 4. Desempeño del personal de ventas**



Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

Análisis: Según los datos reflejados el 64% de los encuestados opinó que el desempeño del personal de ventas es regular, el 18% bien y otro 18% deficiente. Dando a entender que no se logran las ventas, en vista que los vendedores no cumplen eficientemente con este proceso. Por consiguiente, es importante que la dirección de ventas se dedica a definir estratégicamente la función y objetivos de la fuerza de ventas, crear el plan de ventas e implantarlo, seleccionar a las personas del equipo, formarlas, remunerarlas, ofrecerles incentivos, controlarlas y adoptar las medidas de reconducción necesarias para la consecución del objetivo.

A propósito de estos resultados, Artal (2009:35) explica que dirección de venta, está enfocado a alcanzar los objetivos por medio de actividades que se pueden agrupar en tres áreas: “la estratégica, la gestionaría y la de control”. En cuanto a la segunda función, denominada gestionaría se toma en cuenta las actividades de formación, selección y remuneración del personal para garantizar la consecución de las mestas establecidas.

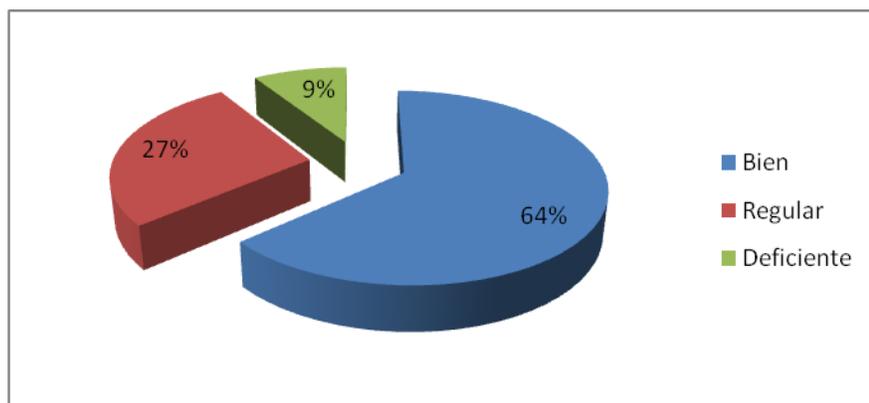
Ítem 5. ¿Cómo son los indicadores que reflejan la efectividad y eficiencia del departamento de ventas?

**Cuadro 7. Indicadores de efectividad y eficiencia**

Alternativas	Frecuencia	%
Bien	7	64
Regular	3	27
Deficiente	1	9
Total	11	100

Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

**Gráfico 5. Indicadores de efectividad y eficiencia**



Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

Análisis: El 64% de los encuestados opinó que los indicadores de efectividad y eficiencia están bien, el 27% que son regulares y el 9% deficientes. Siendo evidente que la fijación de los criterios sobre los cuales se evalúan la eficiencia y la efectividad está sobre base reales y en función de los logros organizacionales. Sin embargo, todavía se debe mejorar en la construcción de indicadores reales.

A tal efecto, es recomendable recordar que los criterios sobre los cuales descansa un departamento de ventas son la efectividad y la eficiencia, siendo que el primero se mantiene en base a criterios de ventas y la atención del servicio prestado al cliente y, el segundo sobre los costos del proceso de venta para asegurar el mayor margen de ganancia.

De acuerdo con Jauregui (2001), existen dos tipos de indicadores para medir la gestión de efectividad: “Los indicadores o criterios de venta y las medidas de satisfacción de los clientes”. (p. 2). En cuanto a los primeros se incluyen los diferentes tipos de ventas que se da en la empresa y en segundo término las medidas de satisfacción, atención, percepción, entre otros que sienten los clientes.

Ítem 6. ¿Cuántos y cuáles cargos posee el departamento de ventas?

Los encuestados pertenecen a empresas medianas, con una plantilla de trabajadores que se encuentran entre 20 a 100 en total, poseen dentro de su estructura organizativa el departamento de ventas. Estos están constituido por un gerente de ventas, su asistente (en algunos casos), los vendedores, promotores e impulsores (ver cuadro 8). Estos departamentos dependen jerárquicamente de la gerencia general o administrativa. Tienen identificadas y diferenciadas sus funciones. Los gerentes de ventas, asumen las

estrategias de ventas y mercadeo, para lo cual desarrollan estrategias que son presentadas a la gerencia general o administrativa.

**Cuadro 8. Cargos y cantidad de personal del departamento de ventas**

<b>Empresa</b>	<b>Cargos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Empresa</b>	<b>Cargos</b>	<b>Cantidad</b>
<b>1</b>	Gerente de ventas	1	<b>6</b>	Gerente de ventas	1
	Vendedores	3		Vendedores	5
	Asistente	1		Asistente	1
<b>2</b>	Gerente de ventas	1	<b>7</b>	Gerente de ventas	1
	Vendedores	2		Vendedores	3
	Promotores	2		Promotores	2
	Impulsadores	2			
<b>3</b>	Gerente de ventas	1	<b>8</b>	Jefe de ventas	1
	Vendedores	4		Vendedores	3
				Asistente	1
<b>4</b>	Gerente de ventas	1	<b>9</b>	Jefe de ventas	1
	Vendedores	3		Vendedores	4
	Asistente	1		Asistente	1
<b>5</b>	Jefe de ventas	1	<b>10</b>	Gerente de ventas	1
	Vendedores	4		Vendedores	5
	Asistente	1		Promotores	3
			<b>11</b>	Gerente de ventas	1
				Coordinador de zonas	1
			Vendedores	6	
			Asistente	1	

Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

En síntesis de los primeros ítems presentados se puede decir, que la gestión que se lleva a cabo en los departamentos de ventas es regular, la misma se puede originar por el hecho que los vendedores no cumplen con el proceso de venta, el cual consiste en la captación de clientes potenciales, acercamiento, presentación, muestra del producto/servicio para asegurar la venta.

También los resultados obtenidos, reflejan que existe debilidad en la fuerza de ventas, la cual está constituida por el personal y los recursos. Por otra parte, los indicadores que se manejan son los de efectividad y eficiencia siendo que los mismos se refieren a los criterios de ventas utilizados, la atención y servicio al cliente y los costos del proceso.

## **Objetivo N° 2**

El segundo objetivo específico de la investigación se enfocó en Identificar los elementos que componen los modelos gerenciales actuales de los departamentos de ventas de las empresas medianas del sector químico ubicadas en el estado Carabobo.

Para lo cual se establecieron los siguientes ítems:

7. ¿El modelo gerencial para el manejo de las actividades de ventas lo considera: bien, regular, deficiente?
8. ¿Alcanzan las metas de ventas?
9. ¿Cómo es su proceso de ventas?
10. Las directrices para el área de ventas son: bien, regular, deficientes.
11. ¿Cuáles son sus estrategias de ventas?

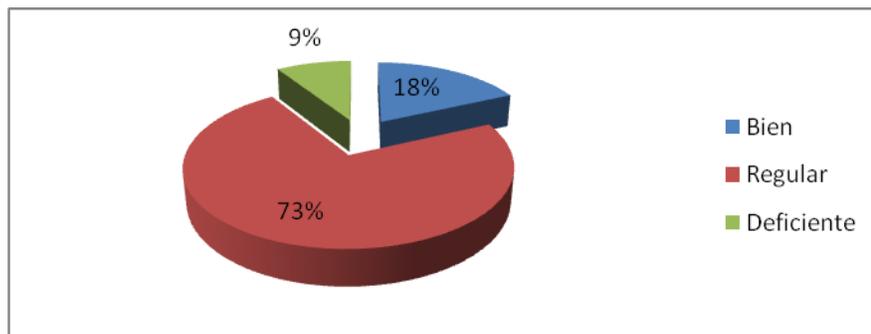
Ítem 7. El modelo gerencial para el manejo de las actividades de ventas lo considera:

**Cuadro 9. Modelo gerencial**

Alternativas	Frecuencia	%
Bien	2	18
Regular	8	73
Deficiente	1	9
Total	11	100

Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

**Gráfico 6. Modelo gerencial**



Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

Análisis: Los datos obtenidos revelan que el 73% de los encuestados consideró que el modelo gerencial para el manejo de las actividades de ventas es regular, dando a entender que no muestran seguridad en la respuesta, el 18% contestó que bien y el 9% deficiente.

Estas respuestas dan a entender que el personal no conoce con exactitud el modelo gerencial que se maneja en su departamento, ya que su participación en el proceso de ventas según datos anteriores es deficiente.

Esto puede ser originado por falta de información o directrices de la gerencia hacia el personal.

Sin embargo, se puede argumentar que el modelo que manejan es el administrativo, basado en la planificación, organización, dirección y control. Según Stoner, Freeman y Gilbert (2006:7), la administración “es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”.

A través de las opiniones emitidas, se determinó que realizan un plan de trabajo, fijan metas, realizan programación de entrega de pedidos a los clientes, tienen organizados la cartera de clientes, manejan fechas de entrega, existen algunas normas y procedimientos para mantener el orden y organización del área y se realiza una supervisión del desempeño de los vendedores por parte del gerente del área. A tal efecto, estos son algunos de los elementos que están implícitos en el modelo de las empresas encuestadas.

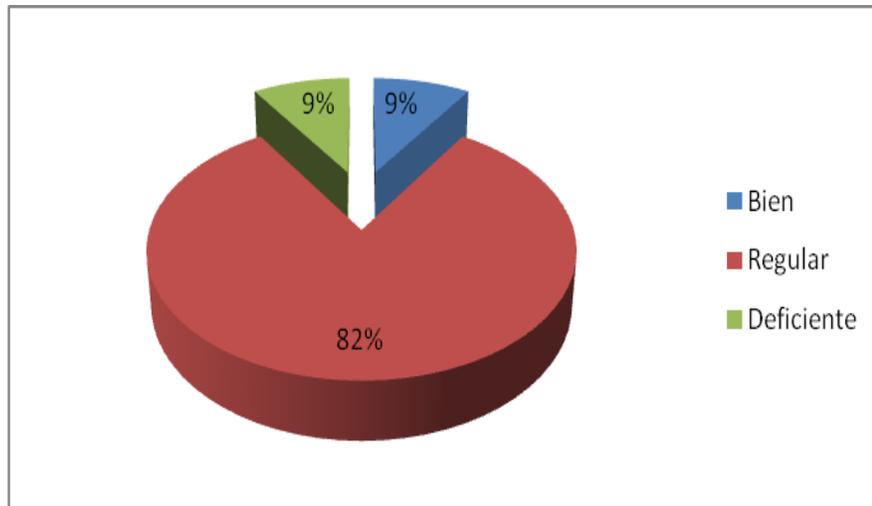
Ítem 8. ¿Alcanzan las metas de ventas?

**Cuadro 10. Metas de ventas**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Bien</b>	1	9
<b>Regular</b>	9	82
<b>Deficiente</b>	1	9
<b>Total</b>	11	100

Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

**Gráfico 7. Metas de Ventas**



Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

Análisis: Los datos obtenidos muestran que el 82% de los encuestados consideró que el logro de sus metas de ventas es regular siendo el mayor porcentaje de respuestas, sin embargo el 9% contestó que bien y otro 9% deficiente. Por lo tanto, se deduce que las metas no se logran de manera efectiva.

De lo anteriormente expuesto, se deduce que las metas pueden no ser transmitidas con exactitud al personal, también que el vendedor no se encuentra motivado para mejorar su desempeño por falta de una política de incentivos, así mismo, no existe una planificación de las metas ajustadas a las necesidades reales de las organizaciones que prevean objetivos claros y fáciles de alcanzar. Establece Lamb, Hair y Mc Daniel (2006:423) que “Como cualquier objetivo de marketing, las metas de ventas deben establecerse en términos claros, precisos y conmensurables y siempre deben especificar un marco de tiempo para su cumplimiento”.

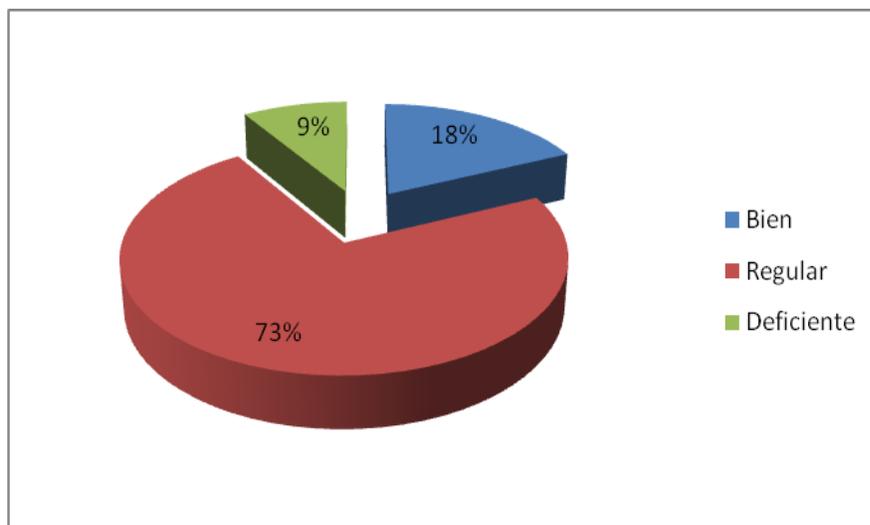
Ítem 9. ¿Cómo es su proceso de ventas?

**Cuadro 11. Proceso de ventas**

Alternativas	Frecuencia	%
Bien	2	18
Regular	8	73
Deficiente	1	9
Total	11	100

Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

**Gráfico 8. Proceso de ventas**



Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

Análisis: Tomando como referencia los datos arrojados por este ítem, se observa que el 73% de los encuestados respondió que el proceso de ventas es regular, el 18% contestó bien y un 9% deficiente. En este sentido, si no se ejecuta un proceso adecuado de las ventas los resultados no serán beneficiosos para las empresas. En este aspecto, Costa (2000), señala:

La venta es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor 1) Identifica las necesidades y/o deseos el comprador, 2) Genera el impulso hacia el intercambio y 3) satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) hará lograr el beneficio de ambas partes (p. 33).

Como puede observarse, la venta es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

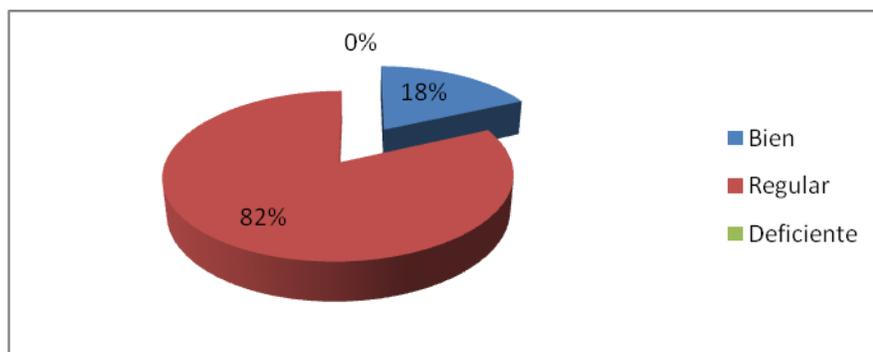
Ítem 10. Las directrices para el área de ventas son:

**Cuadro 12. Directrices del área de ventas**

Alternativas	Frecuencia	%
Bien	2	18
Regular	9	82
Deficiente	0	0
Total	11	100

Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

**Gráfico 9. Directrices del área de ventas**



Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

Análisis: En cuanto a las directrices para el área de ventas el 82% de los encuestados contestó que son regulares, dando a entender que no son claras u orientan las acciones, por otra parte el 18% consideró que están bien. Sin embargo, con el primer porcentaje en la tendencia de las respuestas se observa que la gerencia no informa al personal los lineamientos y directrices a seguir para lograr las metas del área, siendo que el gerente es el que lideriza estas acciones, por lo que debe contar con un conjunto de características y competencias personales para conducir un departamento de ventas.

El gerente de ventas debe tener habilidad de ventas, a informarse continuamente de los productos y su stock, para comunicar a tiempo a sus vendedores, prevenir brechas en el servicio de ventas ó acumulación de inventarios ociosos. Debe ser un organizador competente para cubrir con claridad todos los mercados potenciales con la dotación de vendedores adecuada, y deberá saber calcular la carga de trabajo mensual de cada vendedor acorde con el número de visitas que haya elegido en su mezcla de visitas (intensiva ó extensiva). Por lo tanto, si el gerente no canaliza las directrices el personal no puede lograr sus metas.

Ítem 11. ¿Cuáles son sus estrategias de ventas?

Las respuestas de los encuestados se enfocaron en establecer las funciones de mercadeo como base para desarrollar el proceso de ventas. Así que, como estrategia básica de marketing comenzaron con la segmentación del mercado, escogiendo el mercado por cliente según fuesen minoristas, mayoristas o comercialización directa con los clientes. En este respecto la segmentación, según Hawkins, Best y Coney (2003), es:

El procedimiento de dividir un mercado en distintos subconjuntos de consumidores que tienen necesidades o características comunes y de seleccionar uno o varios de esos segmentos comunes como otros objetos por alcanzar por medio de una mezcla de marketing. (p. 16).

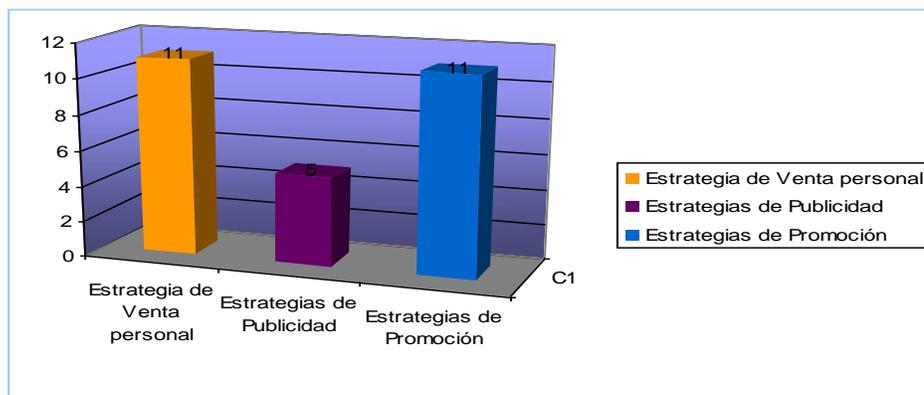
De este modo, la primera estrategia que escogieron todas las empresas encuestadas fue la segmentación por cliente como paso inicial para desarrollar su estrategia de venta. Esto les permitió reconocer si su producto iba a ser dirigido al cliente detal o minorista, opción que fue desechado por todos los encuestados, ya que sus productos están orientados a empresas productoras o mayoristas.

**Cuadro 13. Estrategias de ventas**

Alternativas	Frecuencia
<b>Estrategia de Venta personal</b>	11
<b>Estrategias de Publicidad</b>	5
<b>Estrategias de Promoción</b>	11

Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

**Gráfico 10. Estrategias de Ventas**



Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

Análisis: Con este análisis precedente se fijaron las estrategias de ventas, que para su mayor comprensión fueron clasificadas de la siguiente manera:

- Venta personal
- Publicidad
- Promoción de los productos

Para la venta personal, los encuestados establecen una cartera de clientes a quienes se les realiza directamente la presentación del producto. Cada vendedor ofrece al cliente la información de las características específicas de los productos. Realiza su programación de pedidos entregándola al gerente de ventas.

En cuanto a la publicidad, pocas empresas se valen de medios publicitarios como prensa, radio, tv, vallas, casi todos manejan su publicidad por una página web. Así mismo, están afiliados a las páginas amarillas, organizaciones como la Cámara de Pequeños- Medianos Comerciantes y Artesanos del Estado Carabobo (CAPEMIAC), aprovechando este medio para publicitarse.

Sin embargo, algunas de las empresas elaboran productos que son expendidos por mayoristas como supermercados, abastos (alcohol, solventes, tiner y otros), ferreterías, entre otros, si utilizan encartados, folletos para publicitarlos.

En la promoción de ventas, estimulan la demanda a través de descuentos, porcentajes de rebajas por cantidad de lotes de pedidos, rebajas por temporadas altas de ventas.

En síntesis, una vez analizados los ítems 7, 8, 9, 10 y 11 que fueron estructurados para identificar los elementos del modelo gerencial que actualmente manejan los departamentos de ventas de las empresas medianas del sector químico, se pudo determinar que las empresas estudiadas no aplican un modelo gerencial definido y conocido por el personal. Sin embargo, se maneja el modelo administrativo tradicional basado en las funciones de planificación, organización, dirección y control.

La mayoría opina que no se logran las metas según lo planteado por la empresa, el proceso de ventas es regular presentando debilidades en el acercamiento al cliente, presentación y cierre de la venta, no existen directrices para el proceso de ventas y en cuanto a las estrategias se enfocan todos en la venta personal, las promociones y menos de la mitad en estrategias de publicidad.

### **Objetivo N° 3**

Para el cumplimiento del análisis de los principales factores de éxito de los modelos gerenciales utilizados por las empresas medianas del sector químico ubicadas en el estado Carabobo, se presenta el resultado de los siguientes ítems:

12. ¿Considera que el modelo gerencial implantado le ha permitido aumentar la rentabilidad?
13. ¿Está satisfecho de la planificación de ventas?
14. ¿Considera que su política de ventas es un factor de éxito?
15. ¿Cuáles son sus estrategias de crecimiento?

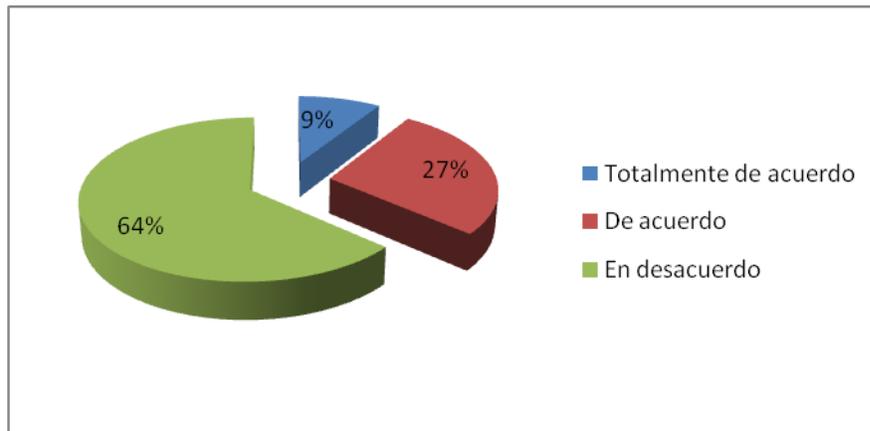
Ítem 12. ¿Considera que el modelo gerencial implantado le ha permitido aumentar la rentabilidad?

**Cuadro 14. Aumento de rentabilidad**

Alternativas	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	1	9
De acuerdo	3	27
En desacuerdo	7	64
Total	11	100

Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

**Gráfico 11. Aumento de rentabilidad**



Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

Análisis: Los resultados muestran que el 64% de los encuestados consideraron que está en desacuerdo en que el modelo gerencial implantado le ha permitido aumentar la rentabilidad, siendo la gran mayoría de las respuestas emitidas. Así mismo, el 27% opinó estar de acuerdo y un 9% en total acuerdo. Estas respuestas reafirman que el modelo implantado en la actualidad no está resultando el más adecuado a las necesidades actuales

de las empresas.

En consecuencia, las empresas encuestadas tienen la necesidad de buscar un modelo que les permita una mayor participación en el mercado, ampliar sus niveles de beneficios por las ventas y adaptar sus directrices gerenciales a nuevos estilos, involucrando a todo el personal adscrito al departamento de ventas.

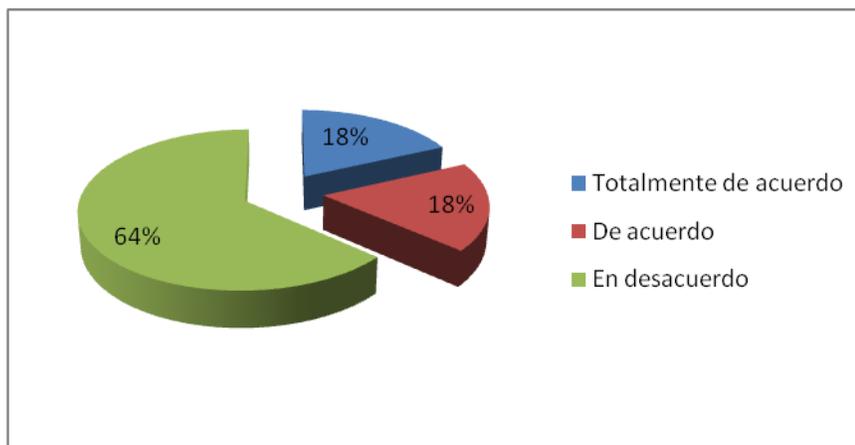
Ítem 13. ¿Está satisfecho de la planificación de ventas?

**Cuadro 15. Planificación de ventas**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	2	18
<b>De acuerdo</b>	2	18
<b>En desacuerdo</b>	7	64
<b>Total</b>	11	100

Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

**Gráfico 12. Planificación de ventas**



Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

Análisis: El 64% de los encuestados no estuvieron de acuerdo con la planificación de ventas que desarrollan en la actualidad, el 18% de acuerdo y otro 18% estuvieron totalmente de acuerdo. Por lo que, es notable que la gran mayoría tengan insatisfacción por las actividades de ventas planificadas.

En el desarrollo de los modelos gerenciales, la planificación estratégica podría considerarse como un aspecto que fundamenta la continuidad en el tiempo de las actividades implementadas, su verificación en función de la obtención de resultados y la implementación de sistemas de mejoras continuas que permitan mantenerse adaptados a los cambios del entorno.

A tal efecto, se expone la definición de Sallenve (2001), para reafirmar la concepción de planificación estratégica:

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (p. 25).

Esto quiere decir, que la planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. De igual modo, conduce a la empresa a una programación de sus operaciones, herramientas mercadológicas y toma de decisiones.

Dentro de la planificación, las metas son componentes básicos del proceso de gerencia estratégica, pues imponen la forma de la asignación de recursos, sirven como normas para la evolución de gerentes, proporcionan dirección organizativa, y sirven como punto de referencia a los que hay que llegar antes del logro de los objetivos, especialmente en el área de ventas, ya

que la misma es la que asegura la entrada de dinero para el mantenimiento operativo de las organizaciones. Aquí radica la importancia de la planificación estratégica en esta área medular.

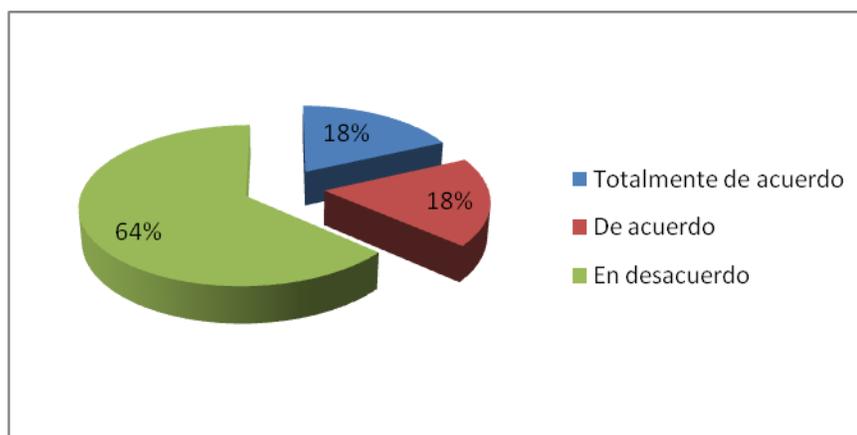
Ítem 14. ¿Considera que su política de ventas es un factor de éxito?

**Cuadro 16. Políticas de ventas**

Alternativas	Frecuencia	%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	2	18
<b>De acuerdo</b>	2	18
<b>En desacuerdo</b>	7	64
<b>Total</b>	11	100

Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

**Gráfico 13. Políticas de ventas**



Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

Análisis: El 64% de los encuestados estuvo en desacuerdo que la política de ventas es un factor de éxito para su empresa, el 18% opinó estar de acuerdo, así mismo el 18% restante estuvieron totalmente de acuerdo. Siendo obvio que este resultado refleja que las directrices contenidas en las

políticas de ventas actualmente aplicadas por las empresas medianas del sector químico no son factores de éxito.

Cabe resaltar, que las políticas de ventas pueden estar orientadas a: tipos de ventas (contado, crédito), costos de ventas, precios de productos, cambios, devoluciones, tipo de cliente, planificación del presupuesto para las ventas, personal, incentivos al personal, entre otras. A continuación se presentan algunas políticas de ventas mencionadas por los encuestados:

- Todo pedido deberá estar respaldado por un presupuesto previo, pudiendo ser realizados vía telefónica, por fax, por e-mail o directamente a través de nuestros Ejecutivos de Ventas.
- El empleo de números de catálogo, así como una clara descripción del producto permitirá ofrecer una pronta atención a su solicitud de presupuesto.
- Los precios son los indicados en cada oferta, sin embargo podrán sufrir cambios sin previo aviso.
- Ciertas condiciones aplican para la venta de productos bajo régimen legal y/o restricciones en el país de origen.
- Los reactivos y productos químicos serán vendidos solamente a empresas, instituciones o profesionales debidamente acreditados.
- El comprador o usuario de nuestros productos se hace responsable por el adecuado empleo final dado a los mismos.
- Los tiempos y condiciones de entrega de todos los productos están sujetos a las regulaciones de los organismos de seguridad tanto nacional como internacional.
- En las ventas a crédito, todo pago realizado pasados los días establecidos, generará un cargo de 1,5% mensual sobre el saldo deudor.

- Para cualquier cambio o devolución el comprador debe consignar la nota de compra.
- Los precios, las características y la disponibilidad de los productos comercializados, pueden variar sin previo aviso.
- Una vez que el cliente realiza un pedido esta aceptando los cargos generados por dicha compra, los cuales autoriza sean cargados a la tarjeta de crédito o débito que usó para tal fin o bien acepta depositar el monto total de la orden en la cuenta y banco especificados durante la transacción y en un tiempo no mayor de 3 días hábiles a partir de la realización del pedido.
- Sólo si el producto tiene un defecto de manufactura se reemplazará por el mismo producto no se hará reembolso de dinero, el producto con defecto de manufactura debe de ser regresado a la empresa con la cajas, etiquetas, manuales originales y sin ningún tipo de marcado, alteración, etiquetado, de lo contrario no se podrá hacer el reemplazo, el costo de la envíos por el reemplazo corre a cargo del cliente y no de la empresa.

En términos generales, estas políticas están basadas en la direccionalidad estratégica que las empresas mantienen. Donde se manifiesta que lo primero es asegurar las ventas y los beneficios, pero ninguna de las expuesta trae consigo el interés hacia el servicio que se le presta al cliente por la compra de productos, ni al personal de la empresa, siendo estos aliados comerciales importantes y que deben estar presente el las políticas de toda organización.

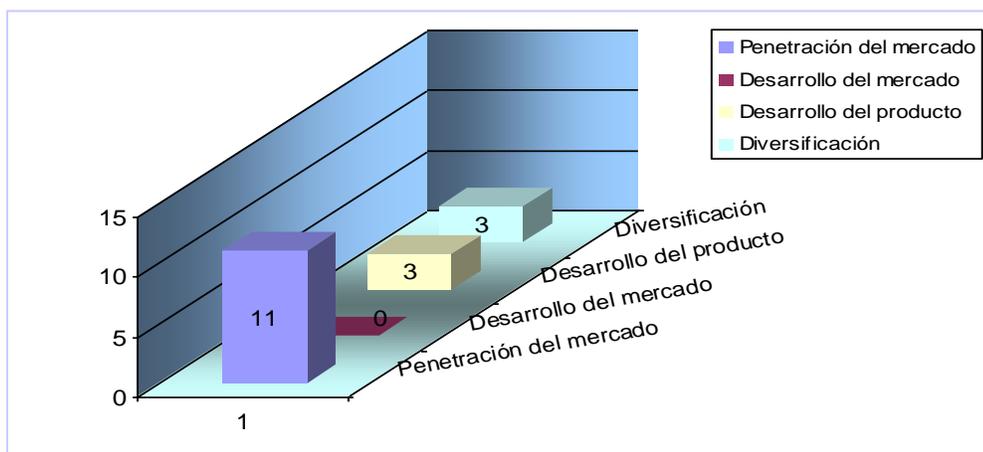
Ítem 15. ¿Cuáles son sus estrategias de crecimiento?

**Cuadro 17. Estrategias de crecimiento**

Alternativas	Frecuencia
<b>Penetración del mercado</b>	11
<b>Desarrollo del mercado</b>	0
<b>Desarrollo del producto</b>	3
<b>Diversificación</b>	3

Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

**Gráfico 14. Estrategias de Crecimiento**



Fuente: Betancourt (2011) Elaboración propia

Análisis: Los resultados muestran que 11 empresas aplican estrategias de penetración de mercado correspondiente al 100% de los encuestados, ninguna empresa usa estrategias de desarrollo del mercado, 3 empresas utilizan el desarrollo del producto y 3 la diversificación. Siendo evidente que la primera opción es la más desarrollada por todas organizaciones en estudio.

Las estrategias de crecimiento que utilizan la mayoría de las empresas encuestadas optan por penetración del mercado, ya que a través de la misma se aumenta la participación en los mercados en los que operan y con el mismo formato comercial, pudiendo existir tres caminos para desarrollar esta estrategia: en primer lugar, que los clientes actuales consuman más productos y servicios; en segundo lugar, atraer clientes de los competidores; y en tercer lugar, atraer a clientes potenciales que no compran en la actualidad en este formato comercial. Según Cuesta (2006) existen cuatro tipos de estrategias de crecimiento:

1. Estrategia de penetración en el mercado. Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.
2. Estrategia de desarrollo del mercado. Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.
3. Estrategia de desarrollo del producto. La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.
4. Estrategia de diversificación. Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados. (p. 140)

La estrategia de penetración del mercado es la estrategia más utilizada por las empresas de distribución comercial. Esto se debe a que es la estrategia que conlleva un menor riesgo, ya que supone el desarrollo de formatos comerciales similares en el mismo mercado, es decir el desarrollo del negocio básico, sobre el que se posee un alto conocimiento.

Las estrategias de diversificación comercial y de internacionalización son las alternativas de crecimiento por las que han optado las principales empresas de distribución comercial minorista, fundamentalmente las

dedicadas a la distribución de productos de gran consumo (hipermercados, supermercados y tiendas descuento). La integración vertical es una estrategia adoptada más por empresas de distribución de otros sectores diferentes al de productos de gran consumo, aunque también está siendo utilizada esta estrategia por las principales empresas de distribución de productos de gran consumo para conseguir dominar por completo el canal de distribución y poder ofrecer mejores precios y mayor número de servicios.

#### **Objetivo N° 4**

Para el cumplimiento del análisis de los modelos gerenciales exitosos utilizados por las empresas medianas del sector químico ubicadas en el estado Carabobo, se presenta el resultado de los siguientes ítems:

Ítem 16. ¿Cuáles modelos gerenciales han sido los más exitosos en su empresa? ¿Por qué?

Para este ítem, los encuestados argumentaron en su mayoría que no aplican un modelo gerencial específicamente, sin embargo en algunos casos manejan el trabajo en equipo asignando a los integrantes del departamento una cuota de responsabilidad en las metas planteadas, permitiendo la participación en la toma de decisiones.

Aunque no tienen establecido formalmente el modelo gerencial de trabajo en equipo, se fundamentan en algunos aspectos para el manejo de la gestión de ventas. Siendo importante recalcar, que trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y

cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

También, se maneja la planificación administrativa tradicional como planificación estratégica, sin embargo esta última es un proceso que permite a las empresas programar de forma práctica su futuro. La esencia de la planificación estratégica radica en la evolución de la actuación de la organización y la búsqueda de la manera de aumentar la eficacia de lo que hace.

Basándose en este tipo de planificación como modelo aplicado por las organizaciones, todas tienen diseñadas la misión, visión, objetivos y políticas. También identifican a sus aliados comerciales como proveedores, clientes, las redes con quienes están conectados en la sociedad, pero les hace falta desarrollar estrategias a largo y mediano plazo, realizar el diagnóstico interno y externo, estudiar el tipo de mercado que tienen y el potencial, como otros elementos constituyentes de la planificación estratégica.

Una vez analizados los ítems 12, 3, 14, 15 y 16, se puede sintetizar que no cuentan con un modelo gerencial implantado que les permita aumentar la rentabilidad, la planificación de las ventas actuales no les permite alcanzar las metas previstas, las políticas están enfocadas al aumento de las ventas y los beneficios generados por estas, pero no a los clientes, las estrategias de crecimientos son de penetración del mercado y por último no manejan un modelo gerencial exitoso.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

Actualmente el panorama mundial ha cambiado por la competencia creada por la globalización, por esto, la forma tradicional de hacer negocios quedó en el pasado, las empresas se encaran a un mundo altamente competitivo, con corrientes actuales de transformación tecnológica y de dirección, creando nuevos mercados y organizaciones donde fluyan continuamente nuevos productos.

Evidentemente, en este contexto globalizado cobra importancia las ventas, pues es la actividad que registra, clasifica, resume en términos cuantitativos y cualitativos las transacciones que realiza una entidad económica con los consumidores, permitiendo de esta manera el análisis e interpretación de los cambios y resultados obtenidos, con miras a la toma de decisiones fundamentales para el futuro de las empresas.

Tomando como base lo antes expuesto, aunado a los resultados obtenidos en la presente investigación la cual se orientó en el diseño de un modelo gerencial para departamentos de ventas de las empresas medianas del sector químico, ubicadas en el Estado Carabobo, se presenta en este capítulo la propuesta.

La misma contendrá etapas para facilitar su desarrollo, sustentada en modelos teóricos para ser adaptados a las organizaciones objeto de estudio, de modo que facilite la acomodación de las personas involucradas

siempre en la mira de plantear posibles soluciones y mejoras en las prácticas gerenciales.

### **Fundamentación de la propuesta**

La presente propuesta se fundamenta en dos modelos gerenciales presentados en el capítulo dos, referido en el marco teórico, donde se explica en detalle las características de los mismos. Estos modelos son la Gerencia Participativa y el Empowerment.

El primer modelo de Gerencia Participativa, explica Anthony (1984), es el proceso por el cual se involucra a los subordinados al proceso de toma de decisiones. En ésta se enfatiza la participación activa de las personas, se aprovecha la experiencia y su creatividad para resolver problemas administrativos importantes. Aunque no es un modelo que solucione todo los problemas, permite orientar la acción de los gerentes en la búsqueda de herramientas administrativas para la toma de decisiones, con el apoyo del personal subordinado que lo acompaña.

Este modelo de gestión, hace énfasis en el liderazgo que detenta el gerente para que comparta la autoridad, responsabilidades y deberes con el subordinado. El compartir la autoridad y la toma de decisiones, no implica que el gerente esté renunciando a su autoridad y poder, sino más bien delegando funciones y deberes en beneficio de la organización. El hecho de aplicar la Gerencia Participativa, puede propiciar ciertos beneficios para las organizaciones en estudio.

Los aspectos más importantes que caracterizan la Gerencia Participativa se concentran en primera instancia en la participación creativa

del recursos humano a través de la experiencia y la creativa del subordinado y en segundo lugar la autoridad compartida entre gerente-subordinado en la toma de decisiones, teniendo presente que el gerente es el líder del equipo de trabajo

El proceso de Gerencia Participativa abarca desde establecer el conjunto de deberes y responsabilidades del equipo de trabajo, identificando a través de los perfiles de cargo los componentes y características más importantes. En esta fase del proceso, el subordinado participa en la construcción y diseño del cargo.

Una vez que se identifiquen y comunique al subordinado sus deberes y responsabilidades, se determina la delegación de autoridad para que cumpla con las asignaciones. En este momento el subordinado asume su responsabilidad y la cuota de compromiso para con las metas u objetivos por lograr, para dar paso al siguiente paso donde se establece la motivación a través de un sistema de incentivos cónsono con los logros alcanzados.

Un segundo modelo que se utilizará en esta investigación es el Empowerment. Más que un modelo, se refiere a un comportamiento gerencial (habilidad gerencial o de dirección) cuya práctica y ejercicio implican un estilo de liderazgo que desarrolle en la gente una capacidad de autonomía en su desempeño y además demuestren su habilidad para asumir riesgos calculados y tomar decisiones sin necesidad de que medie la presencia de una autoridad o la presión de una supervisión.

Estas dos herramientas gerenciales integradas dan paso al modelo que a continuación se presenta, aunado al mismo las estrategias en las que se fundamenta la propuesta de la investigación

## **Estructura de la Propuesta**

Una vez establecida la necesidad de la propuesta, derivada de los resultados de las técnicas de investigación utilizadas consistente en la observación documental observación indirecta y la encuesta aplicada a la muestra seleccionada, se presenta a continuación la estructura de la propuesta, iniciando con los propósitos de la misma, las fases del modelo y la factibilidad.

### **Propósito de la Propuesta**

#### ***Objetivo General***

Proponer un modelo gerencial para departamentos de ventas de las empresas medianas del sector químico, ubicadas en el Estado Carabobo

#### ***Objetivos Específicos***

Diseñar un proceso de Gerencia Participativa conjuntamente con el Empowerment para ser aplicado por los gerentes de los departamentos de ventas de las empresas medianas del sector químico del Estado Carabobo

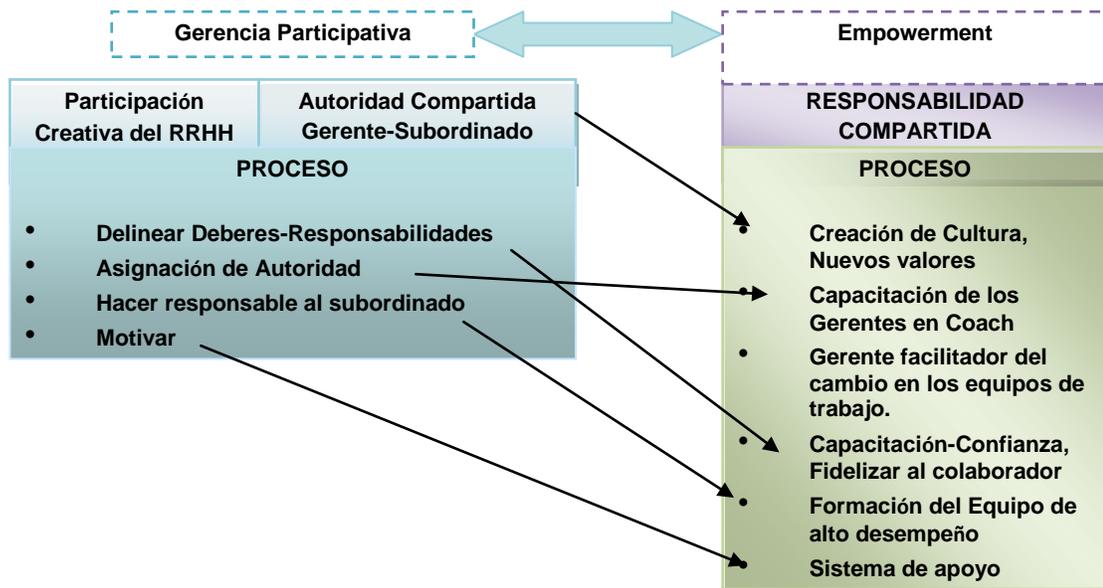
Crear estrategias gerenciales para mejorar la gestión del equipo de ventas de las empresas medianas del sector químico del Estado Carabobo

Capacitar al personal para la formación en ventas, mercadeo, equipos de trabajo de alto desempeño, gerencia, como herramientas para mejorar el desempeño laboral en el área de ventas de las empresas medianas del sector químico del Estado Carabobo

## Fases de la Propuesta

Como se puede observar en el modelo propuesto (ver Figura 4), ambos enfoques gerenciales poseen elementos coincidentes, por lo que la propuesta consiste en desarrollar la Gerencia Participativa involucrando en sus distintas etapas el enfoque del empoderamiento partiendo de:

**Figura 4. Modelo Gerencial Propuesto**



Fuente: Betancourt (2011). Elaboración propia

### ***Fase I: Autoridad Compartida-Creación de Cultura (Nuevos Valores)***

*Objetivo:* Crear estrategias gerencias para mejorar la gestión del equipo de ventas de las empresas medianas del sector químico del Estado Carabobo

En este primer paso, se definen claramente los nuevos valores que se van a adoptar y que deben estar en correspondencia con la misión y visión de las empresas, como por ejemplo: El compromiso, la lealtad, la solidaridad, compañerismo, la calidad en el trabajo y la responsabilidad. A través de las siguientes acciones:

Comunicar a todo el personal el nuevo enfoque gerencial basado en una filosofía organizacional que abarca la participación activa de todos los colaboradores y asociados en la fijación de una cultura basada en valores compartidos corporativos. Estos valores tomarán en cuenta al cliente interno y externo, a quienes se dirigirán los esfuerzos colectivos, a través de la calidad en la prestación de la atención y servicio al cliente.

Las estrategias que a continuación se presentan, están en función del modelo propuesto, las mismas consisten en:

**Figura 5. Estrategias para la Gestión del Departamento de Ventas**



Fuente: Betancourt (2011). Elaboración propia

## ***Fase II- Formular el direccionamiento estratégico***

### *Estrategias:*

- Participar en la formulación de la misión, visión, valores corporativos, estrategias, planes y objetivos empresariales.
- Desarrollar las capacidades para identificar situaciones y valoración de la participación de los empleados en la planificación de ventas.
- Medir los efectos de las estrategias y proyectos aplicados en el área de ventas con respecto al entorno y posibilidades de plantear nuevos escenarios de crecimiento y expansión de la empresa.

Para llevar a cabo estas estrategias, se propone a cada empresa revisar el direccionamiento estratégico actual en base a las siguientes interrogantes:

1. ¿En qué negocios está?
2. ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?
3. ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?
4. ¿Quiénes son nuestros clientes?
5. ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?
6. ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?
7. ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?
8. ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?
9. ¿Cuáles son los principios organizacionales?
10. ¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?

Una vez definida la misión y visión, se identifican y formulan los valores y principios corporativos que formarán la estructura de la cultura organizacional, tomando en cuenta los grupos de referencia como: Estado,

sociedad, clientes, colaboradores, accionistas, empresa, familia y proveedores entre otros.

**Cuadro N° 18: Principios corporativos**

<b>GRUPO DE REFERENCIA</b>	<b>PRINCIPIOS</b>
<p><b>ESTADO</b></p> <p><b>SOCIEDAD</b></p> <p><b>CLIENTE</b></p> <p><b>COLABORADOR</b></p> <p><b>ACCIONISTA</b></p> <p><b>EMPRESA</b></p> <p><b>FAMILIA</b></p> <p><b>PROVEEDORES</b></p>	<p><b>Impuestos</b></p> <p><b>Responsabilidad Social y</b></p> <p><b>Compromiso Social</b></p> <p><b>Transparencia en los lazos</b></p> <p><b>comerciales, Compromisos</b></p> <p><b>comunes</b></p> <p><b>Membrecía abierta, voluntaria</b></p> <p><b>Participación económica de los</b></p> <p><b>miembros</b></p> <p><b>Reglas claras, Honestidad</b></p> <p><b>Responsabilidad</b></p> <p><b>Colaboración mutua</b></p>

Fuente: Betancourt (2011). Elaboración propia

Una vez identificados los valores corporativos se definen cada uno, ejemplo:

*Valores Corporativos:*

- Democracia gestionada: la participación activa en las decisiones y gestiones se fundamentan en la libertad y respeto que profesamos.
- Cooperación: el principio de cooperación caracteriza a nuestra organización, donde todos compartimos, aportamos, nos involucramos y

recibimos conjuntamente. Igual aplicación se exterioriza hacia terceras personas, familia, clientes, colaboradores, proveedores, sociedad; independientemente del espacio geográfico donde hacer extensiva la cooperación.

- **Transparencia:** nuestras acciones son y serán nítidas, claras, honestas y honradas, respetuosa de las leyes y normas éticas y morales.
- **Responsabilidad:** nuestras acciones están orientadas a contribuir con el desarrollo, crecimiento de sus miembros, la sociedad, el país y conservación del medio ambiente.
- **Ética:** nuestra creencia en el respeto hacia el hombre, nos impulsa a ser éticos en nuestro comportamiento y acciones hacia los colaboradores internos y externos, y hacia la comunidad, ambiente y estado. Nuestro comportamiento ético comprende los principios universales del hombre: la vida, libertad, justicia, honestidad, honradez, integridad.
- **Lealtad:** lealtad a Dios en primera instancia, a nosotros mismos, a la justicia, equidad. Lealtad a los valores constitutivos de la empresa, más que a intereses particulares. Lealtad a nuestros clientes implica ser responsables con la calidad de nuestros servicios. Lealtad con los colaboradores para mantener la sinergia en las relaciones. Lealtad con la sociedad que nos dio la oportunidad de crecer como empresa.
- **Trabajo en equipo:** el alcance de nuestra misión, visión y objetivos, se sustenta en el trabajo en equipo de los miembros, donde se estimule la creatividad e iniciativa, creando un clima organizacional donde todos en forma organizada y coordinada alineemos nuestros esfuerzos en dirección al rumbo fijado.
- **Liderazgo:** cada uno de nosotros es un líder en nuestra organización, liderizamos en la sociedad, impulsando proyecto para su mejoramiento.

Somos líderes en nuestro contexto competitivo estando a la par de las mejores organizaciones del ramo.

- Respeto: el respeto hacia las personas, sus valores, derechos, condiciones humanas personales y sociales, nos impulsan a ser cada día una organización con claridad en nuestros compromisos.
- Rentabilidad: nuestra intención primaria de crear una organización rentable y productiva, nos impulsa a mantener el crecimiento constante y sostenido a largo plazo, sin menoscabar el sentido ético de nuestras acciones.
- Productividad: manejar la constante de incrementar la eficiencia, efectividad y eficacia es un lineamiento para lograr el incremento de la productividad de nuestros servicios, a bajo costo, con niveles óptimos de calidad alineados a la responsabilidad social y ética que nos distinguen.

Otro aspecto a considerar en esta fase es desarrollar las capacidades para identificar situaciones, problemas y valoración de la participación de los empleados en la planificación de ventas. Por lo tanto, se puede optar por trabajar con herramientas como la Técnica de Grupo Nominal (TGN), es un método de toma de decisiones, puede ser usada en grupos de diversos tamaños, en los casos en que se desee tomar decisiones rápidas, por medio de la votación, pero se requiere que la opinión de todos sea tomada en cuenta (se opone al método de votación tradicional en el cual sólo se considera el voto del grupo más grande).

Los problemas y soluciones deben versar sobre situación o pregunta específica, esto con el fin de analizar las opiniones de los miembros del grupo y buscar el acuerdo general. Esta técnica originalmente fue desarrollada por Delbecq y VandeVen (1968) según comenta Ramírez

(2007:67) y se recomienda su uso durante la fase de prescripción del proceso de planeación y requiere de uno a dos días para ser ejecutada.

Se Requiere:

1-2 facilitador(es), el número depende del número de grupos de trabajo.

5-9 participantes por grupo. Sala de reuniones suficientemente grande para que los grupos de trabajo se ubiquen separados.

Cada grupo debe contar con el material necesario para expresar y registrar sus ideas. Se sugieren los siguientes recursos: laptop, pizarrón blanco, rotafolio, entre otros.

*Pasos a Seguir para desarrollar la TGN:*

Paso 1. Introducción y explicación

Paso 2. Generación de ideas

Paso 3. Registro de las ideas

Paso 4. Análisis de ideas

Paso 5. Priorización de Ideas

Paso 6. Compartir los votos con el grupo y tabular

Paso 7. Presentación de la solución: Se destina tiempo para la presentación de la solución o respuesta encontrada.

***Fase III. Delinear Deberes y Responsabilidades-Capacitación, Confianza (Fidelizar al colaborador)***

Para el tercer paso, es importante la identificación de los deberes y responsabilidades que cada vendedor, ejecutivo de ventas, asistente de ventas y otros, tendrán en el proceso iniciado, así como en las funciones con respecto al departamento de venta. Por lo tanto, el gerente coach generará confianza en el colaborador ante la certeza que este asumirá las

responsabilidades asignadas.

*Estrategia:* Diseño de los cargos para orientar en las competencias necesarias que como vendedor e impulsador de ventas detentan.

Para el diseño de los cargos, se realizará con el apoyo del departamento de recursos humanos quienes son los responsables de aplicar la técnica del análisis de cargo. En este aspecto, deben participar el jefe o analista de personal, el empleado (vendedor) y jefe o gerente del departamento de ventas, además de escoger el método más efectivo para cada caso. En términos generales se aplicará una entrevista y se entrega el cuestionario que contendrá los aspectos generales y específicos que caracterizan el cargo. (Ver Anexo D)

Igualmente, se dará participación al gerente y vendedores en el diseño de las funciones del departamento de ventas, en el diseño de procesos y tareas del área.

*Estrategia:* Brindar confianza y participación del colaborador en la toma de decisiones, fidelizando al cliente interno para con las necesidades de la empresa.

En esta estrategia, el gerente del departamento realizará reuniones periódicas con aquellos trabajadores que parecen ser más flexibles y más involucrados, a quienes se les debe explicar la filosofía del empowerment y cuál es la responsabilidad de unos y otros frente a la organización. Llevará un registro de los temas y avances de cada empleado para controlar y asegurar que el modelo esté generando resultados positivos. Entre los temas a discutir con los empleados del departamento de ventas se pueden

abordar:

- Intervención de los empleados en la solicitud, distribución y administración de recursos.
- Sistema de incentivos al personal de ventas, cuotas, porcentajes.
- Fomento e incentivo del trabajo en equipo.
- Promoción de un ambiente de respeto, amabilidad, comunicación abierta y bidireccional.
- Cartera de clientes, estrategias de mercado.

**Figura N° 6: Formato para realización de reuniones**

<b>CONTROL DE REUNIONES</b>		[Fecha]	
		[Hora]	
		[Lugar]	
<b>Reunión convocada por:</b>		<b>Tipo de reunión:</b>	
<b>Asistentes:</b>			
Puntos de la agenda:		Presentado por:	
<b>Elementos de acción</b>		<b>Responsable</b>	<b>Fecha límite</b>

Fuente: Betancourt (2012). Elaboración propia

***Fase IV. Asignación de Autoridad- Capacitación de los Gerentes  
Coach-Gerente facilitador del cambio en los equipos de trabajo***

Este cuarto paso, se basa en la capacitación de los gerentes como coach, facilitadores y entrenadores. Él tendrá que enseñarle a los colaboradores a que tengan confianza en sí mismos, en su equipo y en los nuevos enfoques que va tener el trabajo a partir de ese momento; lo que implicará asignar valores agregados al trabajo, en el cuál puedan proponer mejoras significativas; estableciendo un sistema de sugerencias escritas (Kaizen) con las mejores ideas que deben presentar directamente a su jefe de inmediato que permita fortalecer los sistemas, procesos, métodos de trabajo, en donde el personal sienta que participan y que su opinión es importante.

*Estrategias:*

- Aplicar la Gerencia Participativa. El gerente asumirá su rol de Líder, siendo el Coach de los procesos de cambios organizacionales.
- Formar y capacitar al gerente de ventas para asumir este rol de gerente coach en el departamento de ventas.

En base a que, los gerentes efectivos son hábiles en generar un clima organizacional que confiere poder a sus colaboradores, mediante el coach se desarrollarán actividades para crear, por medio de la comunicación, el ambiente de trabajo, el medio y el contexto en las personal y equipos que permitan generar resultados.

Se iniciará con la formación del coach directivo para el o los gerentes de ventas, manejando la siguiente metodología basada en “las preguntas”. Este

método se dividirá en tres partes:

1. Establecimiento de los objetivos que se pretende alcanzar.
2. El trabajo en conjunto. Basándose en la observación presencial, las recomendaciones y preguntas. El coach no aportará respuestas sino que guiará en la comprensión de las interrogantes hasta que la persona comprenda la situación y emita sus propias conclusiones.
3. Etapa de evaluación y mantenimiento.

Por lo anterior expresado, al formarse el gerente del departamento de ventas de las empresas del sector químico en estudio, en coach gerencial, se procede a aplicar el coaching en su área de trabajo, teniendo presente el siguiente proceso:

- Definición del plan de trabajo (ventas) y la estrategia de comunicación interna con el equipo humano (etapa clave para disminuir la resistencia al cambio y para involucrar a los participantes).
- Evaluación de habilidades del personal (evaluación de desempeño de 360°).
- Feedback de la evaluación de habilidades y formulación de los programas, cronogramas, actividades de ventas, entre otros.
- Iniciativas de desarrollo (comparar, evaluar y considerar las prácticas sugeridas con las actuales mediante el aprendizaje de habilidades).

***Fase V. Hacer responsable al subordinado. Formación de equipo de alto desempeño***

Una vez capacitado el gerente como coach y asignado las responsabilidades a los colaboradores, se procede a la formación de equipos. En esta etapa según el modelo de Empowerment, el coach debe monitorear los valores interiorizados, las relaciones interpersonales (con los

colegas, clientes, superiores, proveedores, entre otros), el desempeño, compromiso e identificación con la organización

*Estrategias:*

- Asignar cuota de autoridad a los colaboradores en función de las responsabilidades, deberes, metas, procesos, actividades, planificación, programación, formación de equipos de trabajo, entre otros en el área de ventas.
- Realizar los estudios de mercados, estableciendo nuevas estrategias orientadas al cliente-producto.
- Capacitar al colaborador para la creación y desarrollo de equipos de alto desempeño en ventas.
- Realizar acompañamiento personal en las actividades asignadas a los vendedores. Monitoreo continuo.
- Revisar el plan individual de ventas, la programación, metas fijadas, cartera de clientes y portafolio de productos.

Para la capacitación del personal, se realizará una detección de necesidades de adiestramiento (DNA), donde se diagnostiquen las brechas individuales, organizacionales y colectivas, para dar paso al plan de formación y capacitación. En este sentido, se aplicará un cuestionario de DNA, que será responsable de su aplicación al jefe del departamento de recursos humanos. (Ver Anexo E). Una vez empleado se comparará con el diagnóstico interno para la formulación del plan anual.

Los criterios de detección de necesidades para la formación versarán en:

- Formación de equipos de alto desempeño (Empowerment)

- Estrategias de Ventas
- Formación de Cartera de Clientes
- Proceso de Ventas
- Atención y Servicio al Cliente.

Para el plan de formación las empresas objeto de estudio, si están inscritas ante el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) solicitarán los cursos ante esta entidad de modo que sean deducibles, en caso contrario o que el instituto no los provea contratarán los servicios de entidades didácticas especializadas. Los montos estimados están en relación al costo hora de los cursos dictados por estas organizaciones. El costo variará dependiendo del número de participantes. El mismo tiene un promedio hora de capacitación de 250,00 bs.

#### **Cuadro 19. Plan de Formación**

<b>Contenido</b>	<b>Cargo</b>	<b>Horas hombre</b>	<b>Costo hora (Bs)</b>	<b>Total</b>
Coach Gerencial	Gerente de Ventas	12 horas	250,00	3000,00
Empowerment	Gerente de Ventas Vendedores	8 horas (c/u)	250,00	4000,00
Estrategias de Ventas	Gerente de Ventas	8 horas	250,00	2000,00
Proceso de Ventas	Vendedores	8 horas	250,00	2000,00
Cartera de Clientes	Gerente de Ventas	8 horas	250,00	2000,00
Atención y servicio al cliente	Gerente de Ventas Vendedores	8 horas (c/u)	250,00	4000,00
<b>Total</b>				<b>17000,00</b>

Fuente: Betancourt (2012). Elaboración propia

## **Fase VI. Motivar-Sistema de Apoyo**

En este paso, se toma en cuenta el sistema de apoyo y mantenimiento del clima laboral:

*Estrategia:* Crear un sistema de incentivos personales y laborales para mantener motivado al colaborador. Logrando la satisfacción del personal, una actitud adecuada para cambiar viejos esquemas por nuevas herramientas actitudinales.

**Cuadro 20. Incentivos**

<b>Criterios</b>	<b>Definición</b>	<b>Medio de Comunicación</b>
Incentivos personales	Son aquellos incentivos de reconocimiento colectivo o no que serán percibidos directamente por el empleado.	-Comunicación directa de logro alcanzado por el vendedor a través de memorandos internos. -Comunicación ante terceras personas a través de memorandos internos del logro alcanzado por el vendedor. -Publicación en carteleras -Comunicación verbal en las reuniones de trabajo notificando el logro del empleado -Promociones, traslados, ascensos
Incentivos salariales	Incentivos en efectivo.	-Comisión por venta que inciden directamente en el salario del empleado (porcentaje sobre las ventas efectivas) -Bono en efectivo (no incide en el salario) -Créditos sobre productos -Préstamos personales -Porcentaje anual de participación por ventas colectivas -Pago de hospedaje a la familia cuando el vendedor debe atender una ruta fuera de la ciudad
Incentivos sociales	Disfrute colectivo o familiares	-Planes vacacionales -Seguros de vida, HCM. -Créditos para vehículos -Becas de estudio -Productos (línea blanca de artefactos eléctricos, electrónicos, informáticos)

Fuente: Betancourt (2012). Elaboración propia

## ***Fase VII. Control Interno***

Como última fase de la propuesta, se toman en cuenta las actividades de control interno que mediante un monitoreo de las acciones desempeñadas por el equipo de trabajo del departamento de ventas, la creación de normas internas, mejoramiento de los procesos y prácticas de trabajo, así mismo la fijación de indicadores de gestión en las ventas.

### ***Estrategias:***

- Crear mecanismos de control interno (normas) para la gestión de ventas.

Entre las normas generales que se pueden considerar para el área de ventas se mencionan:

- Descubrir las necesidades del cliente con la mayor rapidez posible.
- Analizar toda la documentación y elimine procesos innecesarios.
- Dedicar cada día a acabar los trabajos pendientes.
- Planificar las actividades al día, al mes y al año.
- Averiguar las necesidades de los clientes e intentar satisfacerlas.
- Cumplir siempre sus promesas a los clientes.
- Dedicar la misma atención a los nuevos clientes que a los antiguos.
- Planificar las ventas para ahorrar tiempo y dinero.
- Dedicar tiempo a descubrir quién toma la decisión de comprar en cada empresa.
- Colaborar con los clientes para activar las ventas.
- Considerar a los clientes como su mayor activo.
- Centrarse en las ventajas que la empresa puede ofrecer.
- Llamar a los clientes después de una venta, para saber si están satisfechos.

- Asegurar que la estrategia de venta convence a todos.
- Analizar la imagen de su marca y su situación para consolidar la estrategia de venta.
- Tener claro los objetivos cuando se prepara una reunión con un cliente.
- Evitar una actitud agresiva y adoptar un tono amable y comprensivo.
- Cerrar con éxito la venta.
- Informe a su superior de los problemas para cerrar una venta.

*Estrategias:*

- Diseñar indicadores de gestión de ventas, según las necesidades operativas, administrativas, mercadeo, de cada empresa en concordancia con las características.
- Verificar y monitorear los resultados alcanzados por el departamento.
- Crear instrucciones escritas en el cumplimiento de las actividades del departamento de ventas.
- Dar a conocer a todo el personal los cambios, las metas fijadas alcanzadas y por obtener.

Los indicadores de gestión de ventas deben abarcar: ventas totales, por línea de producto, por zona geográfica, por vendedor, tipo de cliente, segmento del mercado, tamaño de los pedidos, devoluciones, participación en el mercado, grado de fidelización de los clientes, quejas y reclamos, presupuestos de gastos, entre otros considerados por cada empresa, para obtener una mejoría en la gerencia del área.

Aquí lo importante es que, cada empresa determinará qué deben medir. La primera prioridad en este caso es identificar todos los indicadores y relacionarlos con los procesos de gestión de ventas. Cualquier

discrepancia deberá ser resuelta, en el sentido de desarrollar y/o sistematizar nuevos indicadores, nuevos procesos y/o dar de baja lo innecesario. Luego se estará obligado a identificar y/o implantar esos indicadores de gestión que son o serán los principales artífices del pilotaje de los procesos del departamento.

Una vez definidos los diferentes tipos indicadores, se recomienda no más de cinco indicadores por cada proceso. Entre estos deberá existir por lo menos un indicador de gestión (ver Cuadro 21), donde la primera labor a realizar con los citados indicadores consiste en dar respuesta las preguntas que les dieron origen en lo siguiente: ¿Qué se debe medir?, ¿Dónde es conveniente medir?, ¿Cuándo hay que medir?, ¿En qué momento o con qué frecuencia?, ¿Quién debe medir?, ¿Cómo se debe medir?, ¿Cómo se van a difundir los resultados?, ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

**Cuadro 21. Indicadores de Gestión**

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Periodicidad</b>
Incrementar las ventas	Porcentaje de ventas	Ventas anuales
<b>Proceso clave:</b> Proceso de Ventas		<b>Frecuencia de la medición programada:</b> Cada 3 meses
<b>Responsable de la medición:</b> Gerente de Ventas		
<b>Proceso de Medición:</b>		<b>Difusión de resultados</b>
Auditoría de cuentas por cobrar (ventas a crédito). Ingresos por ventas en efectivo. Número de pedidos Cantidades vendidas de productos.		Vía intranet. Reportes
		<b>Auditor de ventas:</b>
		<b>Fecha de auditoría:</b>

Fuente: Betancourt (2012). Elaboración propia

## **Estudio de Factibilidad del Proyecto**

Un análisis de factibilidad permite conocer de manera previa los aspectos más relevantes de las posibles soluciones que pueden ser aplicadas y prever aquellos puntos críticos, en ocasiones insalvables, que pueden llegar a determinar el éxito o fracaso completo del proyecto. Es por esto que, a continuación, se realiza el análisis de factibilidad relativo al modelo gerencial integrado para departamentos de ventas de las empresas medianas del sector químico, ubicadas en el Estado Carabobo

### ***Administración***

La administración de la propuesta será responsabilidad de los departamentos de ventas con la aprobación del gerente general de las empresas del sector químico objeto de estudio, quienes tienen la facultad de invertir en los costos que implica la implantación de la propuesta. Igualmente, los departamento de ventas deben tener los medios, recursos y estar en posición de gestionar las acciones para la puesta en práctica de los soluciones propuestas.

### ***Factibilidad Técnica***

El análisis de factibilidad técnica, permite determinar si las organizaciones cuentan con los equipos necesarios para su implementación. En este caso, las empresas están dotadas de los equipos necesarios; poseen los recursos, el personal y puede invertir en un programa de capacitación.

### ***Factibilidad Operativa***

Para la factibilidad operativa, se toma en cuenta el personal técnico o especialistas en el área de ventas, administración y recursos humanos para levantar la información o aprobar la propuesta en esta investigación. De esta manera, las empresas capacitarán al personal especialista en ventas para su actualización en el modelo propuesto; la modalidad de la formación será el adiestramiento dentro de la empresa, fijando un cronograma de entrenamiento, los recursos y metodología para tal fin.

### ***Factibilidad Económica***

La factibilidad económica se refiere a la disponibilidad del capital en efectivo o de los créditos de financiamiento necesario para invertir en el desarrollo del modelo gerencial propuesto. Por lo tanto, los costos incurridos en los mismos serán absorbidos por los beneficios que generen el incremento de las ventas y mejoramiento de la gestión del área.

El costo de los incentivos salariales por ventas, premios, gratificaciones, planes sociales, desempeño, cumplimiento de metas, entre otros dependerá de los logros alcanzados por los vendedores siendo un costo variable indirecto a las ventas.

A continuación se presentan los recursos económicos necesarios para la inversión inicial de la propuesta, está compuesto básicamente por:

**Cuadro 22. Estructura de Costos de la Propuesta**

<b>Contenido</b>	<b>Participantes</b>	<b>Horas hombre</b>	<b>Costos Bs. F.</b>
Plan de Adiestramiento	Personal del departamento de Ventas	52 horas	17.000,00 Bs.
Estrategias para mejorar la gestión: Incentivos Reuniones Indicadores de gestión Normas		Costos administrativos y de incentivos	Costos variables
TOTAL		52 horas	17.000,00 Bs

Fuente: Betancourt (2012) Elaboración propia

### ***Análisis Costos- Beneficios***

El valor de los beneficios por el costo de la propuesta se traduce en el cálculo de indicadores económicos, el Periodo de Devolución (Payback Periodo) y el Valor Presente Neto (VPN). El primero es el tiempo requerido para recuperar el monto inicial de una inversión de capital; por lo tanto calcula la cantidad de tiempo que se tomaría para lograr el flujo de caja positivo igual a la inversión inicial.

Por su parte el segundo indicador de evaluación permite conocer el valor del dinero actual que va a recibir el proyecto en el futuro, a una tasa de interés.

*Periodo de Devolución:*

Datos

Costo: 17.000 Bs

Valor asegurado: 1% de las ventas actuales: 5.000,00 Bs

Ventas actuales: 500.000,00 Bs (anuales)

Total ingresos incrementados: 10% de ingresos de ventas actuales:  
50.000,00 Bs

Fórmula:  $[(\text{Costo} - \text{Valor asegurado}) / \text{total ingresos}] * 12 \text{ meses}$

Periodo de Devolución: 2,88 meses

Análisis: Este valor refleja el periodo de recuperación de la inversión en la propuesta que será de 2,88 meses

*Valor Presente Neto (VPN)*

Datos:

Total ingresos incrementados: 10% de ingresos de ventas actuales:  
50.000,00 Bs

Valor asegurado: 1% de las ventas actuales: 5.000,00 Bs

Interés anual: 29,8 %

Factor de Descuento: con un tasa de interés de 29,8% anual (datos estimados para el año 2012), el factor de descuento es de  $(1+i)$ . El factor de descuento puede expresarse como  $(1+.29)$  o como 1,29

Costo de Inversión: 17.000,00 Bs

Fórmula:

$VP = (\text{ingresos} + \text{Valor asegurado}) - (\text{Factor de Descuento}) =$

$VP: (50.000,00 + 5.000,00) - (1,29) = 54.998,71 \text{ Bs}$

VPN: 37.998,71 Bs

Análisis: Este valor representa el beneficio que se tendrá por la propuesta (plan de adiestramiento) a una tasa de interés del 29,8% anual.

En cuanto a los beneficios por las estrategias para mejorar la gestión (incentivos, reuniones, indicadores de gestión, normas), son intangibles, ya que inciden en la actitud, comportamiento, desempeño, acatamiento de normas que son difíciles de estimar, pero que redundan en la aplicabilidad y viabilidad de la propuesta.

## CONCLUSIONES

Los hallazgos realizados hasta el momento, permiten formular conclusiones que obviamente están vinculadas con los planteamientos iniciales de la presente investigación, entre los mismos el logro de los objetivos específicos conducentes a la formulación de un Modelo Gerencial para Departamentos de Ventas del sector químico de las empresas medianas ubicadas en el estado Carabobo.

Evidentemente, los modelos administrativos son de mucha utilidad dentro de las organizaciones, ya que los mismos son aplicados para producir cambios, pueden emplearse a más de un tipo de empresa. Para su manejo requiere del uso de distintas herramientas, que aplicadas sobre los diagnósticos internos y externos cambian la forma de desempeño del personal que esta laborando en la organización a través de los mecanismos utilizadas y dependiendo del tipo de modelo y sus características se puede crear estrategias, mejorar procesos, medir el desempeño, entre otros resultados esperados.

En base a lo antes expuesto, a continuación se presentan conclusiones parciales en relación a cada objetivo específico, producto de las técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo del estudio:

Como primer objetivo, se planteó el diagnóstico de la situación actual de los modelos gerenciales desarrollados en el área de ventas de las empresas medianas del sector químico del Estado Carabobo, lo cual reflejó debilidades en la gestión del proceso de ventas, porque los vendedores no cumplen con el proceso eficientemente, esto implica que no ejecutan actividades para el acercamiento, presentación, muestra del

producto/servicio para asegurar las ventas. Denotando debilidades en la fuerza de ventas.

Así mismo, los indicadores que se manejan son de efectividad y eficiencia siendo que los mismos se refieren a los criterios de ventas utilizados, la atención y servicio al cliente y los costos del proceso. Obviando otro tipo de indicadores que pueden tomar para medir y evaluar la gestión del área.

Por otra parte, como segundo objetivo se planteó la identificación de los elementos que componen los modelos gerenciales actuales de los departamentos de ventas de las empresas medianas del sector químico ubicadas en el estado Carabobo.

Evidenciándose que se maneja el modelo administrativo tradicional basado en las funciones de planificación, organización, dirección y control. Siendo estos los elementos que componen sus modelos gerenciales, sin embargo en algunas empresas aplican el enfoque de trabajo en equipo.

Para continuar con el tercer objetivo, el cual abarcó el análisis de los principales factores de éxito de los modelos gerenciales utilizados por las empresas medianas del sector químico ubicadas en el estado Carabobo. Se confirmó a través de las respuestas emitidas por las empresas encuestadas que no tienen específicamente establecido un modelo gerencial, sin embargo manejan algunos elementos del enfoque de trabajo en equipo.

También se maneja la planificación, que es parte del modelo de teórico de la administración científica tradicional como planificación estratégica. Basándose en este tipo de planificación el modelo aplicado por las

organizaciones, todas tienen diseñadas la misión, visión, objetivos y políticas. También identifican a sus aliados comerciales, pero les hace falta desarrollar estrategias a largo y mediano plazo, realizar el diagnóstico interno y externo, estudiar el tipo de mercado que tienen y el potencial, como otros elementos constituyentes de la planificación estratégica.

Siguiendo con las conclusiones parciales orientados por los objetivos específicos, el cuarto abarcó el desarrollo de un modelo gerencial para departamentos de ventas de las empresas medianas del sector químico ubicadas en el estado Carabobo como parte de la propuesta, se fusionaron el enfoque de Empowerment con la Gerencia participativa, para lo cual se presentaron en las fases que abarcan distintas las estrategias que de aplicarse mejorarán las gestiones en el departamento de venta de las empresas encuestadas.

Por último, se presentó el estudio de factibilidad sobre la implementación del modelo gerencial desarrollado. Teniendo presente la administración, factibilidad técnica, operativa y económica de la propuesta.

Para concluir, teniendo presente que las empresas seleccionadas son medianas, con una nómina relativamente pequeña en el área de ventas, se mantienen en el mercado a través de la venta mayormente a empresas y mayoristas. No presentan un modelo gerencial novedoso que los lleve a un crecimiento sostenido, por lo que se requiere evaluar los criterios que manejan para mantenerse en el mercado.

Así mismo, no plantean estrategias a mediano y largo plazo para aprovechar las ventajas competitivas, siendo que su mercado se basa en la venta del producto sin tomar en cuenta los clientes actuales y potenciales. De

igual manera, no toman en cuenta la fuerza de trabajo, ni estimulan la participación de los colaboradores, como tampoco aplican un proceso de venta eficaz.

## **Recomendaciones**

Tomando en cuenta los resultados obtenidos a través del desarrollo de la investigación, se presentan las siguientes recomendaciones dirigidas a las empresas estudiadas:

- Evaluar la estructura organizativa actual, incluyendo el departamento de venta, las funciones, cargos, canales de comunicación, entre otros elementos que la constituyen a través de un diagnóstico interno.
- Revisar los elementos que constituyen el direccionamiento estratégico para determinar si cumplen con la misión o deben reorientarla; así como la visión que les permita visualizar lo que la empresa pretende ser en un futuro.
- Considerar la estructura actual de los valores corporativos, fijando como norte la creación de una cultura organizacional donde los actores principales (Clientes-Colaboradores-Asociados-Comunidad-Propietarios), tengan la oportunidad de ser beneficiados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anthony, W. (1984). **Gerencia Participativa**. Fondo Educativo Interamericano. México.
- Arias, F. (2006). **El proyecto de Investigación**. Editorial Episteme. Venezuela.
- Artal (2009). **Dirección de Ventas: Organización del Departamento**. 8va Edición. ESIC Editorial. Libros profesionales de empresas. Madrid, España
- Balestrini A. Miriam (2006). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. Servicio Editorial. Sexta Edición. Caracas, Venezuela.
- Bedoya, J. (2007). **Ventas**. Documento en línea. Disponible en: [www.degerencia.com/tema/ventas](http://www.degerencia.com/tema/ventas). [Consulta: 2010, Mayo 30].
- Bernal, B. y Ojeda, M. (2007). **Áreas de actividad de la Empresa**. Universidad Autónoma de Baja California. Documento en línea. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml#ventas>(Consulta: 2010, Julio 27)
- Bolaños, Mariana (2007). **Contextualización de las Competencias Gerenciales en la Empresa Procter & Gamble Industrial**. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado. Especialista en Gerencia Empresarial. Documento en línea. Disponible en: [http://bibadm.ucla.edu.ve/cgi-win/be\\_alex.exe?Acceso=T070600018000/0&Nombrebd=baducla](http://bibadm.ucla.edu.ve/cgi-win/be_alex.exe?Acceso=T070600018000/0&Nombrebd=baducla). (Consulta: 2010, Julio 27)
- Cámara de pequeños, medianos empresarios y artesanos del estado Carabobo (CAPEMIAC) (2012).
- Chávez, Mykel (2009). **La Venta un proceso no una actividad**. Documento en línea. Disponible en: [http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo\\_y\\_publicidad/ventaproceso/](http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/ventaproceso/) (Consulta: 2010, Agosto 5)
- Chirinos, C. (2010). **Propuesta de procedimientos estratégicos aplicables en un departamento de post-venta para mejorar la atención a los cliente**". Presentado ante la Universidad de Carabobo.

- Cifuentes A. (s/f). **Empowerment**. Documento en línea. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/power/power.shtml> (Consulta: 2010, Agosto 5)
- Coma, Xavier. (2008). **Las Etapas del Proceso de Ventas. Manual de gestión de comercio**. Documento en línea. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-manual-gestion-comercio-cuarta-parte/etapas-proceso-ventas> (Consulta: 2010, Agosto 5)
- Cordero, Olfa (2006). **Caracterización de los tipos de liderazgo utilizados por directores de escuelas eficaces del área metropolitana de Caracas**. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas Venezuela.
- Costa, R. (2000). **La Empresa Hacia el Año 2010**. Editorial Alfaomega Maraembo. Barcelona España
- Cuesta Valiño, P. (2006). **Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial**. Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/>
- De la Mora, M. (2008). **Metodología de la Investigación. Desarrollo de la inteligencia**. Quinta edición. CENGAGE Learning.
- Delgado, Y.; Colombo, L. y Orfila, R. (2003). **Conduciendo la Investigación**. Editorial Comala. Caracas
- Ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria PYMI. Decreto N° 1547, 09 de Noviembre de 2001
- Eslava, E. (2006). **Empowerment en la gestión gerencial. Psicologiasocial**. Lima Perú. Documento en línea. Disponible en: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologiapdf-32-empowerment-en-la-gestion-gerencial.pdf>. (Consulta: 2010, Agosto 6)
- Feliu, N. (2006). **Estrategias de mercadeo vía Internet para el incremento de la competitividad y venta, Caso: Venus Internacional de Venezuela C.A.** Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo.
- Flores y Plata (2008). **La Comunicación Interpersonal en la Fuerza de Ventas como Fuente de Ventaja Competitiva. Aplicación a Seguros Bolívar S.A.** Presentado en la Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, para optar al título de Comunicador Social.

- Gallardo, Guisela (2007). **Herramientas Estratégicas Utilizadas como Mejores Prácticas en Chile**. Universidad de Chile. Tesis para optar al Título de Ingeniero Comercial. Documento en línea. Disponible en: [http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2007/gallardo\\_g/html/index-frames.html](http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2007/gallardo_g/html/index-frames.html). (Consulta: 2010, Julio 27)
- Herrera (2010). **Análisis, Bajo un Enfoque Estratégico, de la Gestión Gerencial de las PYMES Distribuidoras al Detal de Repuestos Automotrices del Municipio Iribarren del Estado Lara**. Presentado ante la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia, Mención: Empresarial. Documento en línea. Consulta: 2012, Enero 29. Disponible en: ([http://bibadm.ucla.edu.ve/cgi-win/be\\_alex.exe?Acceso=T070600019724/0&Nombrebd=baducla](http://bibadm.ucla.edu.ve/cgi-win/be_alex.exe?Acceso=T070600019724/0&Nombrebd=baducla))
- Haar, J. (2010). **Las empresas Latinoamericanas deberán moverse rápidamente hacia la nueva economía**. Documento en línea. Disponible en: [http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/articleprin\\_012401.html](http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/articleprin_012401.html). (Consulta: 2010, Julio 27)
- Hawkins D. Best R. y Coney K. (2003). **Comportamiento del Consumidor**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P.; (2006). **Metodología de la Investigación**. Editorial McGraw Hill Interamericana. México.
- Herrera (2010). **Análisis, bajo un Enfoque Estratégico de la Gestión Gerencial de las PYMES Distribuidoras de Repuestos Automotrices del Municipio Iribarren del Estado Lara**. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Documento en línea, Consulta: 2012, Enero 5. Disponible en: [http://bibadm.ucla.edu.ve/cgi-win/be\\_alex.exe?Acceso=T070600019724/0&Nombrebd=baducla](http://bibadm.ucla.edu.ve/cgi-win/be_alex.exe?Acceso=T070600019724/0&Nombrebd=baducla)
- Jáuregui, A. (2001). **Normas de desempeño para empresas (indicadores)**. Documento en línea, Consulta: 2011, Septiembre 5. disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/20/indicadores.htm>
- Kotler, P. (2001). **Fundamentos de Mercadotecnia**. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica. México.

- Labrador Hénder (2005). El Gerente de Ventas y sus Funciones. Administración de Ventas. IUJEL – IUTI
- Lamb, Hair y Mc Daniel (2006). Fundamentos de Marketing. Equipo Globalización. 4<sup>o</sup> edición. Thomson, Cengage Learning Editores. Madrid, España
- Luque, Rosa (2007). Estrategias Competitivas en Pequeñas Empresas de Servicios y su Implantación a Través de las Perspectivas Financiera y de Clientes Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Magíster Scientiarum en Contabilidad, Mención: Costos Documento en línea. Disponible en:[http://bibadm.ucla.edu.ve/cgi-win/be\\_alex.exe?Acceso=T070600018320/0&Nombrebd=baducla](http://bibadm.ucla.edu.ve/cgi-win/be_alex.exe?Acceso=T070600018320/0&Nombrebd=baducla)
- Méndez, C. (2006). Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Editorial Nomos S.A. Bogotá.
- Mejías (2007). Modelo para medir la calidad del servicio en los estudios universitarios de postgrado. Auspiciado por el Consejo de desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad de Carabobo (CDCH) y publicado en la revista Universidad, Ciencia y Tecnología de la Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre (UNEXPO)
- Mcdonald, J. (2006). Estrategias que hacen vender.: Editorial Hispano Europeo. España.
- Normas para la Gestión de Calidad y Elementos del Sistema de Calidad. Directrices para servicios. UNIT - ISO 9004-2. Documento en línea. Disponible en:  
[http://www.science.oas.org/OEA\\_GTZ/LIBROS/CTM/anex7\\_ctm.htm](http://www.science.oas.org/OEA_GTZ/LIBROS/CTM/anex7_ctm.htm)
- Observatorios pyme de Venezuela: OCEI- INE. Documento en línea:  
[http://www.empresarios.org/cgi-bin/ericvzla/glosario/mostrar\\_contenido.cgi?codigo=57&termino=Median+a%20empresa\(Consulta: 2010, Agosto 10\)](http://www.empresarios.org/cgi-bin/ericvzla/glosario/mostrar_contenido.cgi?codigo=57&termino=Median+a%20empresa(Consulta: 2010, Agosto 10))
- Páez Tomás. Et Al, (2007). Teoría y Práctica de la Ética y la Responsabilidad Social de la Pyme Venezolana. Revista Faces Volumen XVIII · N<sup>o</sup> 2. Julio-Diciembre (2007), Universidad Central de Venezuela

- Parella, S. y Martins, F. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. 2da Edición. FEDUPEL. Caracas.
- Pérez, L. (2006). La Venta a Crédito en la Empresa. Disponible en: [www.cfo-news.com/LA-VENTA-A-CREDITO-EN-LA-EMPRESA\\_a2675.html](http://www.cfo-news.com/LA-VENTA-A-CREDITO-EN-LA-EMPRESA_a2675.html). [Consulta: 2010, Mayo 30].
- Ramírez (2007). El proceso de la Investigación Científica. Editorial Litos S.A. México.
- Robbins y Coulter, 2000. Administración. Quinta Edición. Ediciones Prentice Hall, Inc
- Sabino, C. (2007). El Proceso de Investigación. El CID. Editor. Caracas
- Sallenve, J. (2001). La Gerencia Integral. No le tema a la competencia, témele a la incompetencia. Editorial norma.
- Stoner, J.; Freeman, E. y Gilbert, D. (2006). México. Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Thompson, Iván (2006). Administración de la fuerza de ventas. Documento en línea. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/venta/administracion-fuerza-ventas.html> (Consulta: 2010, Agosto 10)
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2008). Manual de Trabajo Especial de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas, Venezuela
- Velázquez y Carrasco (2008). Rotación de Ejecutivos de Ventas en la red de distribuidoras de la empresa Armadora del sector automotriz, ubicada en ciudad de Puebla. Presentando ante la Universidad de las Américas Puebla México para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas

## **ANEXO A**

### **Cuestionario aplicado a los empleados**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,  
MENCIÓN GERENCIA



### **Cuestionario**

El presente instrumento tiene como propósito, recabar información del modelo gerencial empleado para el manejo del departamento de ventas de la organización, con el objetivo de desarrollar un trabajo de investigación.

#### **INSTRUCCIONES:**

El instrumento está estructurado por dieciséis (16), preguntas abiertas y cerradas a ser respondidas de acuerdo a el criterio de experto.

El instrumento será aplicado a los gerentes (o jefes) de los departamentos de ventas seleccionados para el estudio.

El mismo es de carácter confidencial.

## **Cuestionario**

1. ¿Cómo se lleva la gestión del departamento de ventas?

Bien:

Regular:

Deficiente:

2. ¿Cómo manejan las actividades el equipo de ventas?

Bien:

Regular:

Deficiente:

3. ¿Cómo se maneja la fuerza de ventas de la empresa?

Bien:

Regular:

Deficiente:

4. ¿Cómo calificaría el desempeño del personal de ventas?

Bien:

Regular:

Deficiente:

5. ¿Cómo son los indicadores que refleja la efectividad y eficiencia del departamento de ventas?

Bien:

Regular:

Deficiente:

6. ¿Cuántos y cuáles cargos posee el departamento de ventas?

7. El modelo gerencial para el manejo de las actividades de ventas lo considera:

Bien:

Regular:

Deficiente:

8. ¿Alcanzan las metas de ventas?

Bien: Regular: Deficiente:

9. ¿Cómo es su proceso de ventas?

Bien: Regular: Deficiente:

10. Las directrices para el área de ventas son:

Bien: Regular: Deficiente:

11. ¿Cuáles son sus estrategias de ventas?

12. ¿Considera que el modelo gerencial implantado le ha permitido aumentar la rentabilidad?

Totalmente De En  
de acuerdo: acuerdo: desacuerdo:

13. ¿Está satisfecho de la planificación de ventas?

Totalmente De En  
de acuerdo: acuerdo: desacuerdo:

14. ¿Considera que su política de ventas es un factor de éxito?

Totalmente De En  
de acuerdo: acuerdo: desacuerdo:

15. ¿Cuáles son sus estrategias de crecimiento?

16. ¿Cuáles modelos gerenciales han sido los más exitosos en su empresa? ¿Por qué?

## ANEXO B

### Confiabilidad del cuestionario

#### Cálculo de ALFHA DE CRONBACH

**TÍTULO: MODELO GERENCIAL PARA DEPARTAMENTOS DE VENTAS DEL  
SECTOR QUIMICO DE LAS EMPRESAS MEDIANAS UBICADAS EN  
EL ESTADO CARABOBO**

**ADELMO BETANCOURT**

**C.I.: 14.573.099**

Item	1	2	3	4	5	7	8	9	10	12	13	14	Puntaje	VAR	
	1	2	3	4	5	7	8	9	10	12	13	14			
MUESTRA ESTUDIO	1	1	1	1	3	3	3	2	3	3	3	3	29	0,74	
	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	24	0,33
	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	19	0,24
	4	1	1	1	1	1	3	3	3	3	2	3	1	23	0,91
	5	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	22	0,31
	6	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	1	1	25	0,58
	7	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	23	0,24
	8	3	3	1	2	3	2	2	2	2	1	1	1	23	0,58
	9	2	1	1	2	3	2	2	2	2	1	1	1	20	0,39
	10	2	1	1	1	3	1	2	2	2	1	1	1	18	0,42
	11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	23	0,08
Suma	22	18	17	22	28	23	22	23	24	16	17	17		4,81	
P	2,00	1,64	1,55	2,00	2,55	2,09	2,00	2,09	2,18	1,45	1,55	1,55	0	0,052	
Q	0,40	0,65	0,47	0,40	0,47	0,29	0,20	0,29	0,16	0,47	0,67	0,67			
Varianza: p*q	0,36	0,60	0,43	0,36	0,43	0,26	0,18	0,26	0,15	0,43	0,61	0,61	4,69		

Desviación: 3,009

S2t: 0,052

$\alpha =$  90

Sp\*q 4,694

n 11

n/n-  
1: 1,091

## Continuación

CODIFICACION	
3	BIEN
2	REGULAR
1	DEFICIENTE
CODIFICACION	
3	BIEN
2	REGULAR
1	DEFICIENTE

## ANEXO C

### Constancia de validez



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA



### CONSTANCIA

Yo, \_\_\_\_\_, venezolano (a),  
titular de la C.I. N°. \_\_\_\_\_, de  
profesión \_\_\_\_\_; por medio de la presente  
constancia, doy validez al instrumento presentado para mi revisión por el  
Licenciado: Adelmo, Betancourt C.I. 14.573.099; el cual cumple con los  
requisitos exigidos para la investigación titulada: **MODELO GERENCIAL  
PARA DEPARTAMENTOS DE VENTAS DEL SECTOR QUIMICO DE LAS  
EMPRESAS MEDIANAS UBICADAS EN EL ESTADO CARABOBO**; por lo  
tanto, puede ser aplicado en la muestra escogida para tal fin.

En Valencia, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del  
año \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Prof.

## FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**INSTRUMENTO:** Dirigido a los docentes del área de postgrado de Administración, mención Gerencia de la Universidad de Carabobo

Ítems	Objetivos	Redacción			Pertinencia con el Objetivo			Observaciones
		Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	No responde	
1	1. Diagnosticar la situación actual de los modelos gerenciales desarrollados en el área de ventas de las empresas medianas del sector químico del estado Carabobo.							
2								
3								
4								
5								
6								
7	2. Identificar los elementos que componen los modelos gerenciales actuales de los departamentos de ventas de las empresas medianas del sector químico ubicadas en el estado Carabobo							
8								
9								
10								
11								
12	3. Analizar los principales factores de éxito de los modelos gerenciales utilizados por las empresas medianas del sector químico ubicadas en el estado Carabobo.							
13								
14								
15								
16	4. Desarrollar un modelo gerencial para departamentos de ventas de las empresas medianas del sector químico ubicadas en el estado Carabobo.							

**ANEXO D**  
**DESCRIPCIÓN DE CARGO**

**I Identificación de quien responde el cuestionario:**

1. Nombre:
2. Grado y escalafón:
3. Antigüedad en la empresa:

**II Descripción Sumaria del Puesto:**

1. Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter (marque con una X solo una respuesta)

<input type="checkbox"/>	Directivo de confianza
<input type="checkbox"/>	Directivo de carrera
<input type="checkbox"/>	Profesional con personal dependiente
<input type="checkbox"/>	Profesional de apoyo
<input type="checkbox"/>	Profesional Asesor
<input type="checkbox"/>	Técnico especializado
<input type="checkbox"/>	Técnico
<input type="checkbox"/>	Administrativo con especialización
<input type="checkbox"/>	Administrativo contable
<input type="checkbox"/>	Administrativa secretarial
<input type="checkbox"/>	Auxiliar Administrativo
<input type="checkbox"/>	Vendedor
<input type="checkbox"/>	Analista de ventas

2. Elabore una relación de las tareas principales que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

Tarea Principal	% Tiempo Laboral

3. Elabore una relación de las tareas secundarias que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

Tarea Secundaria	% Tiempo Laboral

4. ¿ Cuales son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo?. ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (marque su respuesta con una X).

Responsabilidad	Peso Relativo	
<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>	
Responsabilidad sobre bienes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uso de materiales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad sobre el tratamiento de información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supervisión del trabajo de otras personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manejo de dinero, títulos o documentos afines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad de manejo de información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad en relaciones públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad en la confidencialidad de la información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en qué grado?

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual			
Agudeza auditiva			
Capacidad táctil			
Rapidez de decisión			
Habilidad expresiva			
Coordinación tacto visual			
Coordinación general			
Iniciativa			
Creatividad			
Capacidad de juicio			
Atención			
Comprensión de lectura			
Cálculo			
Redacción			
Nivel Académico			
Trabajo de equipo			
Liderazgo			
Sociabilidad			
Comunicación interpersonal			
Orden y organización			
Minuciosidad			

6. ¿Cuáles de las siguientes tareas usted realiza para obtener información técnica que su puesto de trabajo requiere?, Compare el tiempo que usted dedica a esta tarea en relación con el que emplea en realizar otras asociadas a su trabajo. (marque con una X sólo en aquellas tareas que usted realiza).

Tareas	Tiempo usado en comparación con las otras tareas que realiza en su puesto		
	Poco	Casi promedio	el Mayor
Leer publicaciones técnicas acerca de procedimientos y métodos.			
Participación en cursos o seminarios relacionados con su trabajo.			
Estudiar los programas y los			

sistemas de operación existentes para obtener y mantener la familiaridad con estos.			
Llevar a cabo investigaciones bibliográficas necesarias para el desarrollo de su trabajo.			
Asistir a reuniones de información en que se definan normas de procedimientos.			
Consultar a compañeros de trabajo a fin de intercambiar nuevas ideas y técnicas.			
Consultar a otros equipos técnicos del Servicio para intercambiar nuevas ideas y técnicas.			
Asistir a reuniones para ver estado de avance de proyectos.			
Asistir a reuniones de equipo para revisar estrategias del departamento o división.			
Discutir los planes y objetivos del departamento con el jefe.			

7. Respecto de las comunicaciones que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo, clasifique en términos de que tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos del puesto, según codificación adjunta.

<b>Código de importancia para este puesto</b>	
N: No corresponde	
1 : Muy bajo	
2 : Bajo	
3 : Promedio	
4 : Alto	
5 : Extremo	

### **8. Comunicación Escrita:**

#### **Código Tareas**

Escribir (Escribir o dictar cartas, informes, en general aquellas en las cuales el interesado elabora el material escrito)

#### **Código de importancia para este puesto**

N: No corresponde  
1 : Muy bajo  
2 : Bajo  
3 : Promedio

4 : Alto  
5 : Extremo

### 10. Comunicación Oral:

Código	Tareas
	Asesoría (guía a individuos acerca de la resolución de problemas por medio de principios profesionales, legales, financieros, etc.)
	Negociar (Tratar con los demás con el fin de llegar a un acuerdo o solución en materias relativas a trabajo que desempeña en el puesto).
	Persuadir (Tratar con los demás para influir en ellos con respecto a alguna acción o punto de vista).

## ANEXO E

### DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO (D.N.A)

CARGO \_\_\_\_\_ NOMBRE (OCUPANTE) \_\_\_\_\_  
 DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_ C.I. \_\_\_\_\_  
 GERENCIA \_\_\_\_\_ CARGO ANTERIOR DEL  
 OCUPANTE \_\_\_\_\_  
 JEFE INMEDIATO \_\_\_\_\_ DIRECCION \_\_\_\_\_  
 TURNO \_\_\_\_\_ GRADO DE INSTRUCCIÓN \_\_\_\_\_

A continuación se presenta un cuestionario donde se muestran conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes relacionados a su cargo actual la cual se requiere conocer el nivel de dominio que usted posee en cada uno de ellos, que son relevantes para el desarrollo de sus funciones y, por tanto, poder adaptar el desarrollo de futuras acciones a las necesidades profesionales reales.

Para ello usted debe marcar con una (x) en el nivel que considere se encuentra su capacidad de dominio, si considera que hay alguna capacidad que es relevante para usted y el cargo y no está reflejado, por favor, añádela en la fila que se encuentra en blanco.

CONOCIMIENTOS	4	3	2	1

HABILIDADES	4	3	2	1

DESTREZAS	4	3	2	1

ACTITUDES	4	3	2	1

TRABAJADOR	JEFE INMEDIATO	GERENTE DE AREA	RRHH
------------	----------------	-----------------	------