



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

Decanato de Posgrado

Trabajo final para optar por el título de:

Maestría en Dirección Comercial

Título:

**Diseño de un plan estratégico de ventas a
COOPEGAS para la zona Sur y Norte de República
Dominicana, el periodo Mayo – Agosto año 2021.**

Postulante:

Lic. Héctor R. Vasquez S.

Matricula 2018-1076

Asesor:

Msc. Damarys Vicente de la Riva

Distrito Nacional, República Dominicana

Agosto, 2021.

AGRADECIMIENTOS

A Dios: porque sin él nada en este mundo es posible, por haberme guiado e iluminado en todo el trayecto, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad, gracias mi viejo por siempre ayudarme y brindarme su protección para que pueda alcanzar mis metas.

A mis Padres: que Dios los tenga en su santa gloria, porque sé que donde quiera que se encuentren está muy orgullosos de verme lograr una meta más en mi vida, gracias a ustedes hoy puedo lograr esto.

A mi Esposa y mi hija: gracias por su comprensión y apoyo en este proceso tan demandante, esto es una prueba querer es poder, sin importar cuantos obstáculos se nos presenten en el camino.

A mis Hermanos: porque siempre estuvieron apoyando en la consecución de este objetivo.

A mis Sobrinos: para que los tomen como ejemplo, de que con dedicación y esfuerzo se puede lograr, y continúen sus estudios para que sean personas útiles a la sociedad.

RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el comportamiento de las ventas de la empresa COOPEGAS, para conocer las razones por las cuales luego de la pandemia las mismas han experimentado una baja de un 30% aproximadamente. Con la identificación del problema se pretende diseñar un plan estratégico de ventas que le permita a la empresa recuperar los volúmenes de ventas de años anteriores. Este trabajo está compuesto por tres capítulos en los cuales se encontrará; en la primera parte aspectos elaborados sobre las bases bibliográficas de diferentes autores de libros, investigaciones y revistas relacionados al tema en cuestión, luego la recolección de datos sobre las ventas de la empresa COOPEGAS, en este se encuentra concentrada las generalidades de la empresa a modo de poder poner al lector en contexto sobre el tema el cual se investiga y en el tercer capítulo se encuentra un diseño de la propuesta de plan estratégico de ventas, pero también incluye los diferentes elementos que se deben integrar para que ese plan pueda ser implementado y el mismo tenga los resultados esperados. Los principales hallazgos de esta investigación arrojaron que el departamento de ventas necesita ser reestructurado acorde la naturaleza del mismo, el personal debe ser capacitado y motivado para la realización de sus actividades de manera productiva, se debe establecer métricas al equipo de ventas y se debe implementar un programa de conquista de nuevos nichos de mercado y fidelización.

INDICE

TITULO:.....	¡Error! Marcador no definido.
AGRADECIMIENTOS.....	ii
RESUMEN.....	iii
INDICE	iv
LISTA DE FIGURAS.....	vi
INTRODUCCION.....	7
CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y GENERALIDADES DE LAS VENTAS Y EL PLAN ESTRATEGICO DE VENTAS.....	13
1.1 Antecedentes de Investigación	13
1.2 Concepto de Venta	16
1.3 Definición de Fuerza de ventas.....	17
1.3.1 Objetivos de la Fuerza de Ventas	18
1.4 Técnica de ventas.....	19
1.5 El proceso de la administración de ventas.....	20
1.6 Fidelización de clientes.....	21
1.7 Concepto de Plan Estratégico de Ventas.....	22
1.8 Elementos de un plan estratégico de ventas.....	23
1.9 Objetivos de un plan estratégico de ventas.....	25
1.10 Definición de estrategias.....	26
1.11 Definición de marketing	26
1.12 Evolución del Marketing.....	27
1.13 Análisis de la Situación	28
1.14 Matriz DAFO	29
1.15 Definición de Servicio al Cliente.....	30
CAPÍTULO II: ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS SOBRE LAS VENTAS DE LA EMPRESA COOPEGAS	34
2.1 Contextualización de la Empresa.....	34
2.1.1 Misión	34
2.1.2 Visión.....	35
2.1.3 Objetivos.....	35

2.1.4 Producto	35
2.2 Situación actual de COOPEGAS	35
2.3 Levantamiento de la Información Diagnóstica.....	36
2.4 Análisis de los Resultados de Obtenidos a través del Check List	50
2.5 Análisis FODA de COOPEGAS	53
2.6 Integración de los resultados	54
CAPÍTULO III: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS PARA COOPEGAS	56
3.1 Descripción de la propuesta.....	56
3.2 Objetivos de la propuesta	57
3.3 Estrategia para la implementación de la propuesta.....	58
3.3.1 Estructura del departamento de ventas.....	59
3.3.2 Métricas equipo de ventas	61
3.3.3 Captación y fidelización de clientes.	63
3.3.4 Conquista de nuevos nichos y penetración de nuevas zonas	64
3.3.5 Programa de capacitación y motivación de colaboradores	65
3.4 Recursos para la implementación de propuesta	66
3.5 Planificación de la implementación y ejecución	67
3.6 Planificación del seguimiento y control	68
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES.....	70
BIBLIOGRAFÍA.....	71
ANEXOS	76
Anexo 1. Anteproyecto de investigación	76
Anexo 2. Carta de la empresa	90
Anexo 3. Cuestionario de encuestas	91
Anexo 4. Check List.....	94

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Tiempo en el departamento de ventas	37
Figura 2. Genero de los encuestados	38
Figura 3. Nivel Académico de los encuestados.....	38
Figura 4. Edad de los encuestados.....	39
Figura 5. Volumen de ventas mensual por vendedor	40
Figura 6. Porcentaje de disminución de las ventas	41
Figura 7. Ubicación de los clientes	41
Figura 8. Visita de clientes mensuales.....	42
Figura 9. Suministro de dispositivos electrónicos	43
Figura 10. Utilización de CRM	43
Figura 11. Capacitación de personal	44
Figura 12. Desarrollo personal de colaboradores	45
Figura 13. Oportunidades de crecimiento de personal.....	45
Figura 14. Oportunidades de desarrollo de nuevas habilidades.....	46
Figura 15. Considera capacitado a su supervisor	46
Figura 16. Se siente parte del equipo	47
Figura 17. Supervisor les presta atención y brinda soluciones.....	48
Figura 18. Ambiente laboral.....	48
Figura 19. Aspectos a mejorar en la empresa.....	49
Figura 20. Aspectos que mejorarían a un incremento de las ventas	50
Figura 21. Análisis FODA	53
Figura 22. Esquema de plan de acción.....	58
Figura 23. Estructura organizacional departamento de ventas.	60
Figura 24. Esquema de implementación y ejecución.	68

INTRODUCCION

Los estragos producidos por los efectos de la pandemia del COVID-19, han tenido sus efectos sobre todas las actividades económicas a nivel mundial, provocando un cambio en la forma de las empresas desarrollar sus actividades comerciales, dado que el hábito de consumo del mercado ha cambiado drásticamente y las empresas que no se adapten a esos cambios correrán un alto riesgo a desaparecer.

Las ventas de combustible en República Dominicana han sufrido una disminución muy considerable, debido al cese de las actividades comerciales provocada por las medidas implementadas por el gobierno como método de control para contrarrestar el COVID-19, medidas en las cuales el gobierno se vio obligado a sacrificar la economía por salvar la salud de la población.

Entre las medidas tomadas por el gobierno dominicano que afectan directamente el consumo de combustible, están las restricciones de horario para operar de diferentes comercios, el cambio a modalidad virtual de las universidades, colegios y escuelas, el teletrabajo en varias empresas tanto públicas como privadas y las restricciones de libre circulación de la población.

Las ventas de la empresa COOPEGAS (empresa dedicada a la comercialización de combustible GLP) han sufrido una baja muy considerable luego del inicio de la pandemia, las mismas han registrado descenso de 30% aproximadamente en las zonas Sur y Norte de República Dominicana.

Situación que se torna muy preocupante para la empresa, debido a que, aunque las actividades económicas han empezado a reactivarse, su

situación no es muy alentadora y sus volúmenes de ventas continúan muy por debajo del promedio de años anteriores.

Esta investigación busca poder unir los conocimientos adquiridos a lo largo de la maestría en dirección comercial, para poder diseñar una novedosa propuesta de plan estratégico de ventas a la empresa COOPEGAS y que la misma le permita no solo mantenerse en el mercado, también que le ayude alcanzar los volúmenes de ventas deseados.

Este trabajo de investigación pretende analizar el comportamiento de las ventas de COOPEGAS luego de la pandemia, para poder entender cuáles factores son los que están influyendo de manera negativa, ya que para poder diseñar una solución efectiva se debe primero conocer que está afectando.

Es necesario evaluar el comportamiento de las ventas antes de la pandemia para poder tener una referencia de que tanto ha sido el impacto, conocer los históricos de ventas permite realizar una proyección realista y fijar metas de ventas alcanzables.

Se debe conocer cuáles son las categorías de productos más afectados por las bajas en las ventas y los segmentos del mercado en los cuales ha disminuido los niveles de compra, para determinar si estos disminuyeron sus consumos o cambiaron sus preferencias.

La integración de nuevos recursos tecnológicos a la fuerza de ventas es una medida que permitirá obtener informaciones de lo que sucede en el mercado de primera mano y de manera oportuna, permitiendo tomar las decisiones correcta en el momento preciso.

Se diseñarán las estrategias necesarias para que la implementación del plan estratégico de ventas sea exitoso y permita alcanzar los objetivos

propuesto al momento de su diseño, que es el de permitir a COOPEGAS recuperar los volúmenes de ventas deseados.

En la realización de esta investigación se efectuará un análisis minucioso de la situación actual de la empresa COOPEGAS, para lo cual se aplicarán diferentes instrumentos de recolección de datos como son: entrevistas, observación, análisis de históricos de ventas y cuestionarios, que permitan un levantamiento de información sin contaminación, para poder conocer a fondo la situación de la empresa y aportar evidencias a esta investigación.

Esta investigación pretender aportar mejoras considerables a la empresa COOPEGAS, lo que le permitirá mejorar sus niveles de participación de mercado y cuotas de ventas. De la misma implementarse de manera correcta, los resultados podrían ser muy favorables en volúmenes de ventas.

Esta investigación contará con una combinación de varios tipos de investigación, factor que permitirá a la misma enriquecer las informaciones recolectadas. Sera aplicada dado que los conocimientos adquiridos a través de ella serán utilizados para el diseño de un plan estratégico de ventas.

A la vez que será documental debido a que los datos históricos e informes de resultados del departamento de ventas serán procesados, es considerada de campo porque se obtendrán datos recolectados a través de entrevistas, encuestas, cuestionarios y observaciones, tendrá un poco de descriptiva porque se va a puntualizar los factores que están presente en la situación de la empresa.

La investigación tendrá la particularidad de incluir un enfoque mixto, dado que la misma será cualitativa porque recolectara datos mediante entrevistas y observaciones las cuales estarán sujetas a interpretaciones,

pero a la vez será cuantitativa porque se realizará una recolección de datos estadísticos y datos con mediciones numéricas.

Con este tipo de enfoque se facilitará la recolección de datos de múltiples fuentes, utilizando diferentes instrumentos, permitiendo realizar un cruce de las informaciones obtenidas por medio a entrevistas y observaciones, con datos históricos de ventas, para lograr obtener datos objetivos.

Esta investigación se estará implementando el método analítico – sintético, la medición, la observación y el análisis FODA de la empresa COOPEGAS para obtener una panorámica situacional de la empresa, se eligieron estos porque son los más convenientes para una investigación de esta naturaleza, que tiene como objetivo analizar una problemática separando los diferentes elementos básicos que la componen y luego relacionar esos elementos para construir un conjunto homogéneo que permitan ser procesados y analizados para obtener un resultado útil.

Las técnicas e instrumentos de medición a emplear en la realización de esta investigación serán las guías de observación, las entrevistas y encuestas para la que utilizaremos el cuestionario como instrumento de recolección de datos, las fuentes de información serán personas involucradas en los procesos de ventas, y el check list como instrumento de recolección de datos históricos de ventas.

Esta investigación tendrá una coincidencia de población y muestra, la población será el departamento de ventas de la empresa COOPEGAS, el cual está compuesto por 16 personas y para la muestra se utilizarán el total de la población debido a que es una cantidad manejable.

Los datos obtenidos a través de esta investigación que tendrá como unidad de análisis el departamento de ventas de COOPEGAS, serán procesados

utilizando tabulaciones, gráficos, textos y análisis estadísticos, para de esta forma facilitar su interpretación por parte de un lector no especializado.

Para la elaboración de esta propuesta se realizaron evaluaciones de otras investigaciones académicas las cuales se utilizarán como referencias, ya que sus autores expusieron sus posiciones y recomendaciones sobre temas relacionados al diseño de un plan estratégico de ventas. Y en base a sus puntos de vistas se puede fijar una posición crítica que nutra más la presente investigación.

La primera parte de contenido de este trabajo de investigación está el capítulo I, el cual lleva como título definición y generalidades de las ventas y el plan estratégico de ventas; este capítulo es elaborado sobre las bases bibliográficas de diferentes autores de libros, investigaciones y revistas relacionados al tema en cuestión y de fechas recientes para garantizar un resultado acorde a los nuevos tiempos.

En el mismo se encuentra la parte conceptual de los diferentes aspectos de esta investigación, los planteamientos de diferentes autores que ha abordado temas relacionados y los diferentes elementos que un lector debe conocer para poder aprovechar al máximo los conocimientos entregados en este trabajo investigativo.

En el segundo capítulo lleva como título análisis de los resultados de los instrumentos aplicados para la recolección de datos sobre las ventas de la empresa COOPEGAS, en este se encuentra concentrada las generalidades de la empresa a modo de poder poner al lector en contexto sobre el tema el cual se investiga.

En el mismo se encuentra la situación actualizada de la empresa, donde se puede ver el panorama del departamento de ventas de COOPEGAS que

ha dado origen a la realización de esta investigación, también se puede observar los diferentes gráficos de los resultados del cuestionario aplicado.

Se puede conocer las diferentes documentaciones históricas del departamento de ventas que se recolectó mediante el check list y que fueron objetos de análisis, al igual que se puede apreciar el análisis FODA realizado a la empresa COOPEGAS el cual permitió conocer a fondo la situación de la empresa en el micro y macro entorno.

Los principales hallazgos de esta investigación arrojaron que el departamento de ventas necesita ser reestructurado acorde a la naturaleza del mismo, el personal debe ser capacitado y motivado para la realización de sus actividades de manera productiva, se debe establecer métricas al equipo de ventas y se debe implementar un programa de conquista de nuevos nichos de mercado y fidelización.

Y por último tenemos el capítulo III el cual lleva como título diseño de un plan estratégico de ventas para COOPEGAS, este capítulo cuenta con el diseño y presentación del plan estratégico de ventas, que le permita mejorar los niveles de ventas de la empresa.

En este apartado se encuentra un diseño de la propuesta de plan estratégico de ventas, pero también incluye los diferentes elementos que se deben integrar para que ese plan pueda ser implementado y el mismo tenga los resultados esperados.

Esta investigación es fruto de una ardua labor investigativa realizada con el único objetivo de ofrecer una propuesta que le permita a la empresa COOPEGAS poder recuperar los volúmenes de ventas deseados, pero sobre todo que la misma pueda mejorar su estructura de ventas agregándole robustez y así poder en un futuro dar respuesta a situaciones similares si las hubiese.

CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y GENERALIDADES DE LAS VENTAS Y EL PLAN ESTRATEGICO DE VENTAS.

1.1 Antecedentes de Investigación

Este capítulo, está realizado sobre bases bibliográficas de diferentes autores tanto de libros como de investigaciones relacionadas al tema de plan estratégico de ventas:

(Franyersica Yodelin Peña Polanco, 2019) realizó un plan de marketing para la empresa Boyer Polanco & Asociados en República Dominicana, titulada “**Gestión de plan de marketing de Boyer Polanco & Asociados para el año 2019-2020**”. (tesis de Maestría) Universidad APEC, República Dominicana.

La cual tuvo como finalidad captar nuevos clientes e incrementar las ventas. Motivado por las constantes innovaciones que existen en el mercado que vuelven los competidores cada vez más exigentes y por ende el mercado se torna más competitivo. Al momento de realizar la investigación la empresa no contaba con políticas ni estrategias de marketing para la captación de nuevos clientes. Con esta propuesta se pudo lograr ampliar la cartera de cliente, la innovación de nuevos productos, como fue el lanzamiento del EL RODANTE, para cubrir aquellas necesidades de algunas de las organizaciones que estén ubicada en República Dominicana.

(Fareinys Carrasco Núñez, 2017) realizó una propuesta de mejoras de los servicios de post-venta en la empresa INTMED en República Dominicana, titulada “**Propuesta de mejoras de los servicios de post-venta implementados en la empresa INTMED en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana, 2017**”. (tesis de Maestría) Universidad

APEC, República Dominicana. La cual tenía como objetivo el diseño de un servicio post-ventas para los clientes y la implementación de un CRM.

Esta propuesta fue fruto de los resultados de investigaciones pudo comprobar que los usuarios de la empresa INTMED no recibe un servicio post-venta de parte de la empresa, la repetición de compras estaba motivada por la calidad de los productos, sin ningún tipo de seguimiento por un equipo de ventas. Al momento de la investigación la empresa no contaba con un sistema CRM o algún banco de informaciones de los clientes. Los objetivos de esta investigación eran diseñar una política de servicio post-venta, Implementar un programa de CRM que le permita mejorar la captación y mantenimiento de la cartera de clientes.

(Miguel Angel Torres Peralta, 2018) realizó una investigación sobre la baja efectividad de las ofertas promocionales en la empresa Toledo Dominicana SAS, titulada **“Plan de Ofertas Promocionales particularizado a los Segmentos del Mercado de Clientes de la empresa Toledo Dominicana SAS”**. (tesis de Maestría) Universidad APEC, República Dominicana. Con el objetivo de diseñar las estrategias y tácticas promocionales ideales según su mercado meta.

Donde se planteaba que la baja efectividad en las ofertas promocionales se debe a que no se está realizando una buena segmentación del mercado. Luego de realizar la investigación se concluyó que los parámetros que se estaban utilizando para la segmentación del mercado no eran los más adecuados para tipo de producto que comercializaba la empresa.

(María Yisel Placencio Cruz, 2017) realizó una investigación sobre la necesidad de la utilización de un sistema ERP en la empresa Air Liquide Dominicana para mejorar sus ventas, titulada: **“Diseño de un Plan de Acción para Incrementar las Ventas de la empresa Air Liquide**

Dominicana (periodo 2017-2020)". (tesis de Maestría) Universidad APEC, República Dominicana. Con el objetivo de dotar de herramientas tecnológicas y capacitar al departamento de ventas para lograr un incremento en las ventas.

Donde se planteaba que la baja en las ventas de la empresa Air Liquide Dominicana se debía a la carencia de un sistema ERP que le permitiera integrar las funciones principales como son producción, logística, inventario, contabilidad y ventas, ya que esta carencia se estaba traduciendo en retrasos a los clientes y baja calidad en el servicio. Luego de realizar la investigación se determinó que si era necesario la implementación de un sistema ERP ya que actualmente no posee ninguno y los procesos se realizan manuales, lo cual ameritaba que la empresa se apoyara en la tecnología para poder ofrecer un buen servicio a sus clientes.

(Pamela Horton Arzola, 2017) realizó una propuesta de mejora de las estrategias de Trade Marketing de la marca SEBAMED®, titulada: **"Propuesta Plan de Trade Marketing para la Marca Sebamed®, Santo Domingo, República Dominicana, 2017"**. (tesis de Maestría) Universidad APEC, República Dominicana. Esta con el objetivo de diseñar un plan de Trade Marketing que le permita a la empresa mejorar su presencia en el punto de venta y aumentar la rotación del producto, para lograr un incremento de sus ventas.

Donde se planteaba una propuesta de plan Trade Marketing que le permita a la marca aumentar sus ventas, mejorar su imagen de marca frente a los consumidores y mejorar la rotación en el punto de venta. Luego de realizar la investigación se pudo comprobar que era necesario implementar estrategias de merchandising para mejorar la rotación en el punto de ventas y mejorar la imagen de la marca, también la contratación de un equipo de Trade Marketing para la colocación de materiales POP, promotoras y mercaderistas.

1.2 Concepto de Venta

La venta es una de las acciones más practicadas por organizaciones o individuos que ofrecen algún bien a público determinado, el éxito de sus acciones de ventas estará condicionado por la repetición que realicen los compradores y de que tan satisfechos estén, pero sobre todo que tan rentable sea para la organización o persona que ofrezca el producto.

Las ventas son definidas por la American Marketing Association (AMA) como un proceso realizado por una organización o persona mediante el cual el vendedor satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos. (Thompson, 2016)

De acuerdo a Philip Kotler las ventas no es más que 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. (Pymerang, 2021)

Venta es el acto mediante el cual se transfiere un producto entre dos agentes a cambio de algo de valor. También podemos ver el concepto de venta desde el punto de vista del mercado; el proceso de negociación en el cual una parte que es el vendedor y la otra el comprador. (EAE Business School, 2018)

Cuando se comparan los conceptos de ventas de Kotler y de la AMA, se puede apreciar como ambos contrastan, esto debido a que están dando enfoques distintos al marketing; kotler utiliza como base el marketing antiguo enfocado en la producción y la AMA se basa en un marketing con un enfoque más moderno orientado al cliente y satisfacción de necesidades.

En esta investigación se realizará con un enfoque como lo establece la American Marketing Association (AMA), enfocado en la satisfacción de las

necesidades del consumidor, este enfoque trabaja primero determinando que quiere el mercado para luego diseñar un producto o agregar valor a un producto existente que satisfaga esas necesidades, de una manera rentable.

Existen dos tipos básicas de venta:

- Ventas directas: es aquella que se presenta cuando la fuerza de ventas de una organización posee el control del proceso. Los integrantes del área comercial son los responsables de ejecutar el plan de ventas. (EAE Business School, 2018)
- Ventas indirectas: es aquella en que las organizaciones se valen de terceros para ejecutar las labores comerciales. El pago de estos servicios se realiza a través de comisiones y es frecuente para productos estacionales. (EAE Business School, 2018)

1.3 Definición de Fuerza de ventas

La fuerza de ventas de una organización son todos aquellos elementos que actúan de una u otra forma en las acciones de comercialización y negociación en nombre de un producto o marca. Dicho de otra forma, la fuerza de ventas opera como intermediario entre una organización y sus grupos de clientes, tanto de los reales como los potenciales. (EAE Business School, 2021)

Según García (2016). La fuerza de ventas es el equipo de colaboradores con la responsabilidad de contactar y tratar con los clientes de una organización. Su misión debe rotar alrededor de los siguientes parámetros:

- Informar al cliente de las características del producto.

- Persuadir al cliente comentándole las ventajas del producto.
- Convencer al cliente de que su mejor opción para solventar sus necesidades es el uso de nuestros productos.
- Mantener las relaciones con los clientes a largo plazo.
- Informar de sus actividades a la organización a la que pertenece.

1.3.1 Objetivos de la Fuerza de Ventas

De acuerdo a García (2016). Los objetivos de la fuerza de ventas se pueden segmentar en diferentes niveles como son:

- Conseguir un volumen determinado de ventas.
- Aumentar el número de clientes. Cuota de mercado/penetración de mercado.
- Incrementar las compras por cliente. Cross Selling (venta cruzada) y Up Selling (incremento del volumen de venta por transacción comercial).
- Conseguir la mayor información sobre la competencia. Localizar las estrategias de la competencia para ajustar las actividades de la empresa a estas nuevas acciones.
- Dar a conocer los productos de la empresa. No solo es importante vender, sino que, aunque no se produzca la venta posicionar los productos en la mente del consumidor.

Los objetivos de la fuerza de ventas que plantea este autor está acorde con el tipo de producto y empresa que se aborda en esta

investigación, porque dichos objetivos pueden variar según el tipo de empresa, el mercado o el producto que se comercialice, pero a modo general estos son los principales.

1.4 Técnica de ventas

Las técnicas de ventas son la principal herramienta utilizada en el oficio de ventas. Es la destreza que posee el vendedor de mostrar las peculiaridades de su producto, en función del valor agregado y ventajas para el cliente, convencerlo y motivarlo para que adquiera el producto. (Mark, 2009)

Las técnicas de ventas deben dar respuestas a estas interrogantes:

- ¿Qué hacer durante los primeros 15 minutos de una entrevista?
- ¿Cómo hacer una presentación de experto?
- ¿Cómo expresar las características y funciones del producto?
- ¿Cómo mostrar argumentos de forma verbal y escritas de los atributos y valores del producto? (Mark, 2009)

Son los métodos que emplean las organizaciones con el objetivo de lograr una óptima comercialización de sus productos, estos métodos deben ser mejorados de manera constante para garantizar su efectividad. (Palacios, 2021)

Son muy atinadas al tipo de producto y al mercado que se trabaja en esta investigación las técnicas de ventas que plantea el autor Mark W. Johnston en su libro Administración de Ventas, las mismas sin duda dan apoyo para el cumplimiento de los objetivos de un departamento de ventas.

1.5 El proceso de la administración de ventas

El proceso de administración de ventas abarca las diferentes acciones que las organizaciones llevan a cabo con el propósito de alcanzar las metas de ventas establecidas. (Data CRM, 2021)

La administración de ventas en las organizaciones está bajo la responsabilidad del departamento de dirección de ventas, quien es el encargado de manejar la fuerza de ventas, la captación y mantenimiento de clientes potenciales y reales respectivamente. (Data CRM, 2021)

El proceso de la administración de ventas de una organización contiene tres pasos a seguir:

- **Formulación:** el programa de ventas siempre se debe considerar los factores del entorno que enfrenta la organización. Aquí los directivos del departamento de ventas organizan y planean las acciones generales de las ventas personales y las incorporan a los demás elementos de la estrategia de marketing de la organización.
- **Aplicación:** esta fase, llamada también de implantación, abarca la elección del personal de ventas apropiado, así como trazar y establecer las políticas y las instrucciones que orientarán los esfuerzos hacia los objetivos esperados.
- **Evaluación y control:** la fase de la evaluación que envuelve construir técnicas para observar y valorar el desempeño de la fuerza de ventas. Cuando no se desempeña de manera satisfactoria, la evaluación y el control logran hacer ajustes al programa de ventas o a su aplicación. (Mark, 2009)

1.6 Fidelización de clientes

Se conoce como fidelidad a la característica que posee una persona de mantenerse leal a una promesa realizada, indicando que realizara determinada acción de manera futura. (Pérez, 2010)

En la actualidad a las empresas no es suficientes con tener productos con buena calidad o innovadores, tienen que enfocarse en implementar estrategias eficaces para la fidelización, que transmitan lealtad y confianza. (EAE Business School, 2018)

La fidelización de clientes es un concepto primario para organizaciones que tienen una orientación al cliente y buscan establecer una relación a largo plazo con sus clientes y usuarios. Hoy en día la lealtad de los clientes es la clave para una empresa poder alcanzar una parte significativa de participación en el mercado.

La fidelización del cliente es la resultante de una serie de fenómenos que confluyen:

- Las expectativas previas que tiene hacia el producto o el servicio.
- Las experiencias concretas del cliente bien a nivel global o a nivel detallado, en cada una de las interacciones que sostiene con el producto y/o proveedor.
- La imagen global de la marca que puede destacar elementos positivos, suavizar rasgos insatisfactorios o, todo lo contrario.
- Comparación con otras marcas, ya sea que estén o no dentro de la categoría del producto y utilizarlas como referente. (EAE Business School, 2018)

Se puede decir que la satisfacción se apoya en la sumatoria de aspectos palpables e impalpables, y para conocerla no es recomendable tener una aproximación ingenua sino un punto de vista profesional. (Pérez, 2010)

1.7 Concepto de Plan Estratégico de Ventas

Un Plan Estratégico de Ventas es un instrumento donde se plasman las principales opciones estratégicas que la empresa tomara en consideración, las mismas deben ser claras, concisas y precisas, para garantizar que las mismas puedan ser implementadas. Estas opciones estratégicas deben tener las características de por convertirse en decisiones y programas de acción. (Lambin, 2007)

El Plan Estratégico de Ventas es uno de los activos más importante en la organización y el mismo está enfocado en la obtención de los resultados positivos. El mismo aporta una visión actualizada y futurista, que le permitirá a la organización diseñar sus estrategias, reduciendo al mínimo el margen de error y garantizándoles el éxito del mismo. (Giraldo, 2016)

El Plan Estratégico de Ventas es un documento valioso para el gerente de ventas porque le permite definir claramente los objetivos, metas, compromisos e incentivos; por eso no alcanza con hacerlo, se debe conocer, entender y trabajarlo con la viveza adecuada de un equipo triunfador que apetece posicionar a su organización en largo plazo con clientes fieles a sus productos. (Prieto, 2015)

Los diferentes autores antes citados coinciden en muchos puntos en sus conceptos sobre Plan Estratégico de Ventas, y es al decir que es una guía de estrategias a implementar para lograr los objetivos y metas propuestos, en esta investigación abordaremos el Plan Estratégico de Ventas desde esa perspectiva.

1.8 Elementos de un plan estratégico de ventas

Dentro de los elementos de un plan estratégico de ventas se señalan los siguientes:

- Descripción de la situación: en este elemento nos encontramos con la una descripción de la situación tanto interna como externa de la organización. Señalando los factores externos los cuales son incontrolables por la organización pero que afectan de manera directa el desarrollo de la misma, también los factores internos entre los que podemos mencionar finanzas, clientes, producción, capital humano, entre otros que puedan afectar el desempeño de la organización.
- Análisis de la situación: el fin de este es analizar e interpretar los datos recopilados en el elemento anterior con el objetivo de dar a conocer la situación actualizada de la organización, esto se consigue a través de la matriz de análisis FODA.
- Fijación de objetivos: una vez se logra analizar la situación, se procede a establecer los objetivos, los mismo deben ser medibles y alcanzables, pero tomando en consideración que deben ser adecuando a la situación y coherentes, tienen que estar claramente definidos, deben ser específicos por zonas geográficas, productos o segmento de mercado y los mismos tienen que tener un plazo para su logro.
- Estrategias de ventas: este contiene las estrategias que se van a implementar para alcanzar los objetivos fijados, estas deben estar alineadas con el análisis situacional para garantizar una mayor efectividad de las mismas.

- Estrategias de cartera: esta sirve de apoyo en la toma de decisiones estratégicas sobre los diferentes productos de la cartera, permitiendo priorizar en la asignación de recursos a uno u otro producto dependiendo del peso que este tenga en el logro de los objetivos.
- Estrategias de segmentación: esta nace con la necesidad de dividir el mercado en varios grupos homogéneos para poder satisfacerlo a todos y a la vez optimizar recursos, ya que es imposible intentar satisfacer el mercado total con una sola estrategia, al momento de realizar esta su-división consideramos 4 variables como principales, que son: la conductual, psicográfica, geográfica y demográfica.
- Estrategias de posicionamiento: esta estrategia hace referencia al lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores con relación a la competencia, lugar que puede ser conseguido apoyados en características del producto, calidad, precio, target, entre otras.
- Marketing – Mix: este es uno de los elementos más importantes y en los cuales se tiene que trabajar con mucha precaución para lograr una coherencia entre las 4Ps del marketing que son producto, precio, distribución y comunicación.
- Plan de acción: esta es la parte más operativa de todo el plan y una de las más rigurosa en su ejecución, dado que en esta parte es donde se pone en ejecución las tácticas que permitirán la implementación de las estrategias, que es de donde depende directamente la consecución de los objetivos propuestos. En el plan de acción los elementos del marketing – Mix se trabajan de manera individual pero sincronizados. (Espinosa, 2020)

Un plan estratégico puede contener varios elementos, pero los que plantea espina son los principales que no deben faltar en la presentación de un plan, para que quien lo lea pueda obtener la información necesaria para tomar una decisión.

1.9 Objetivos de un plan estratégico de ventas

El objetivo de un plan estratégico de ventas es ser una medición cuantitativa del impacto que la organización se propone alcanzar en un futuro, con un producto y/o mercado en específico. No es previsión de lo que se espera que pueda ocurrir, es más bien una declaración activa sobre el futuro deseado. (Lambin, 2007)

El plan estratégico de ventas tiene como objetivo servir de control para instituir modelo de desempeño, que sirvan como analizadores y evaluadores del desarrollo del departamento de ventas de la institución. El mismo debe establecer los responsables de cada acción del plan y especificar el tiempo y recursos necesario para su desarrollo, teniendo siempre presente que se deben señalar las estrategias y tácticas a implementar. (Giraldo, 2016)

El éxito del plan de ventas de una organización reside en su correcto progreso y seguimiento, orientado a promover los esfuerzos comerciales. El documento debe detallar y establecer las bases necesarias para mejorar los procesos y lograr las metas comerciales, implantar objetivos y controlar su desempeño y viabilizar un mayor desarrollo económico. (Inacátalog, 2018)

Las tres definiciones anteriores explican que son los objetivos, pero Lambin es quien tiene una definición que va más acorde con este trabajo de investigación, ya que hace la aclaración que un objetivo no es una previsión de lo que se espera, sino que es una declaración de lo que se desea alcanzar.

1.10 Definición de estrategias

La estrategia es definida como un esquema particular que concibe una organización en un momento y contexto determinado, se puede decir que es un traje a la medida que realiza la organización, ya que una misma estrategia no funciona igual en todas las organizaciones. (Hoyos, 2018)

En un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento. (RAE, 2021)

Una estrategia es la pauta principal, diseñado para relacionar todas las decisiones y acciones para lograr nuestro objetivo y mitigar los riesgos presentes. (Innovación Ágil, 2020)

Las estrategias pueden dividirse en estrategias corporativas y funcionales. La corporativa es la estrategia global de la empresa y está a cargo del director general o presidente. Las estrategias funcionales son las que se dan en cada una de las áreas de la empresa, dentro de las que se destacan los departamentos de producción, finanzas, mercadeo. (Hoyos, 2018)

En este trabajo de investigación utilizaremos como base la definición de estrategia que plantea el autor Hoyos Ballesteros, la misma tiene una visión holística del significado y se adapta mejor a este trabajo de investigación por el tipo de mercado y producto que se trabajara.

1.11 Definición de marketing

El marketing es una manera de imaginar la relación de intercambio que existe en la identificación y complacencia de las necesidades y deseos de los consumidores. (Sellers, 2013)

El marketing es un enfoque de la organización que es fundamental para conseguir las metas establecidas, dicha orientación radica en conocer las necesidades y deseos del mercado para luego diseñar un producto que satisfaga esas necesidades de la manera más eficiente posible y rentable. (Vallet-Bellmunt, 2016)

De acuerdo al autor Philip Kotler el marketing es considerado como un proceso social y administrativo mediante el cual grupos o personas consiguen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. (Marketing-Free, 2019)

El autor Stanton ofrece su definición de marketing diciendo que es un método general de acciones de negocios ideado para concebir productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de conseguir los objetivos de la organización". (Marketing-Free, 2019)

Luego de ver las definiciones anteriores de marketing se puede apreciar como cada autor tiene una visión del marketing distinta, pero la que más acertada para esta investigación es la del autor Vallet-Bellmunt, ya que es el único que pone como base del marketing conocer las necesidades del mercado.

1.12 Evolución del Marketing

El marketing ha logrado evolucionar a través del tiempo, su evolución va directamente influenciada por el comportamiento de los mercados, cada los consumidores más informados y por ende más exigentes. Por esta y muchas otras razones el marketing ha tenido que ir cambiando de etapa en etapa, según su enfoque. (Sellers, 2013)

La forma en que la organización afrontan sus vínculos con su mercado la podemos identificar en varias etapas según su evolución en términos de forma:

1. Enfoque de Producción: en esta etapa los esfuerzos se concentran producir altas cantidades, dejando la calidad en un segundo plano y luego son distribuidas por una amplia cadena de distribución.
2. Enfoque de Producto: en esta etapa los esfuerzos van encaminados en fabricar productos de buena calidad y con una mejora continua.
3. Enfoque de Ventas: en esta etapa el enfoque es vender lo que se produzca, apoyado en una fuerte promoción.
4. Enfoque de Marketing: esta etapa tiene como objetivo conocer las necesidades del mercado para luego producir en base a esas necesidades o deseos.
5. Enfoque Social del Marketing: en esta etapa se enfoca en conocer las necesidades del mercado, para luego satisfacer esas necesidades y deseos, pero con productos agradables al medio ambiente, que los mismo no dañen a la sociedad en el largo plazo.
(Sellers, 2013)

1.13 Análisis de la Situación

La finalidad del análisis de la situación es evaluar la empresa en relación con su entorno, obteniendo toda la información necesaria para una toma de decisiones más eficiente. Este análisis no debe limitarse a la toma de decisiones puntuales, sino que los esfuerzos de recopilación, creación y difusión de los datos que se derivan de dicho análisis deben formar parte de la cultura de la organización. (Sellers, 2013)

Se trata de un esfuerzo continuo, a largo plazo, en línea con la propia naturaleza dinámica del entorno. Todo esto hará posible a la organización estar en circunstancia de manifestar de manera planeada a los cambios que se descubran en dicho entorno, aprovechando las potenciales oportunidades y minimizando las consecuencias de las posibles amenazas. En concreto, esta actividad incluye dos grandes áreas de análisis:

- Análisis externo: permite detectar las Amenazas y Oportunidades del entorno.
- Análisis interno: permite determinar cuáles son los puntos Fuertes y Débiles de la empresa en el contexto analizado.

1.14 Matriz DAFO

La matriz DAFO es una herramienta utilizada para la planificación y gestión estratégica en las organizaciones de todos los sectores. Puede usarse de manera efectiva para construir una estrategia organizacional y una estrategia competitiva, pero también puede construir una herramienta para investigar sobre la competencia y tomarla como referencia para saber a qué se enfrentan. (Goid, 2021)

El acrónimo DAFO está compuesto de cuatro elementos: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Esta se plantea en cuadro compuesto por cuatro cuadrantes compuesto por factores externos e internos de la organización, que permiten ofrecer una síntesis sobre los cuatro factores anteriores. (Goid, 2021)

Al utilizar el análisis DAFO una organización puede elegir uno de los cuatro planes estratégicos de la siguiente manera:

- Utilizar las oportunidades a través de las fortalezas existentes.

- Utilizar las fortalezas para eliminar o reducir el impacto de las amenazas.
- Tener en cuenta las debilidades para obtener los beneficios de las oportunidades.
- Reducir el impacto de las amenazas considerando las debilidades.

1.15 Definición de Servicio al Cliente

El servicio al cliente se refiere a todas las labores que se hacen para los clientes antes, durante y después de la compra. Igualmente, conocido como servicio de atención al cliente, se ejecuta para efectuar con la satisfacción de un producto. (QuestionPro, 2021)

La labor de atención al cliente demanda cierta disposición previa por parte del colaborador que le permita desarrollar sus habilidades y, como consecuencia, realizar bien su trabajo; de esta forma, el potencial que tenga el colaborador hace referencia a ciertas características o capacidades elementales que benefician la ganancia de conocimientos y destrezas en la prestación del servicio. (Mateos, 2019)

El servicio al cliente trata de satisfacer a los clientes y hacerles la vida grata a través de soluciones rápidas, creativas y coherentes a un costo conveniente y, sobre todo, de acuerdo a la situación particular de cada uno de ellos. (Lescano, 2014)

La forma en que se interactúa con los clientes es muy significativa hacia conseguir una excelente experiencia del cliente, que no es más que suministrar un buen producto y que se consiga llenar sus expectativas. (QuestionPro, 2021)

Contrario a lo anterior, si se otorga un servicio no eficiente o vendemos un producto que no llene las expectativas creadas por el cliente al momento de la compra, lo único que generamos es una mala experiencia que se convierte en bajas ventas, pérdida de clientes y campaña negativa que pudiera ir de boca en boca, lo que además puede ocasionar que los clientes potenciales, opten por la competencia. (QuestionPro, 2021)

Los criterios básicos para afianzar una cultura de servicio son:

- Principios y/o valores que le dan una genuina y coherente personalidad a la organización, y sentido profundo al trabajo de cada uno de sus integrantes.
- Relaciones que permiten la cercanía, el entendimiento y la vinculación con los clientes internos y externos.
- Adecuaciones que ayudan a que la organización sea capaz de ir aprendiendo y adecuando sus comportamientos a los cambios y situaciones del entorno externo e interno, y de este modo a que perdure en el tiempo. (Lescano, 2014)

Solo las organizaciones que cuentan con colaboradores adecuados, debidamente capacitados, entrenados y comprometidos, podrán adoptar una disciplina de servicio auténtica y exceder las expectativas de sus clientes. Por ello, las empresas de clase mundial se esfuerzan principalmente en contratar a gente compatible con su cultura y según un perfil determinado. (Lescano, 2014)

Atención, experiencia y servicio al cliente tienen diferencias que son claves para distinguirlos:

- El servicio al cliente predice los inconvenientes que pueden tener los consumidores y trata de solucionarlos de forma anticipada. Se concentra en descubrir los inconvenientes desde el principio, impidiendo que se empeoren.
- La atención al cliente se concentra en solucionar las dificultades que los clientes han identificado. La clave de la asistencia es suministrar los medios y los métodos para remediar la dificultad o la preocupación en cuestión.
- La experiencia del cliente es el resultado de todas las interacciones, desde el descubrimiento e indagación de un producto incluso su compra, atravesando por su uso real y su seguimiento por parte de la marca. No se trata de una sola interacción, sino de todo el período de existencia del cliente y de todos los puntos de contacto que éste tiene con un producto. (QuestionPro, 2021)

Lo más frecuente es que tenga un deficiente servicio producido por la falta de atención al cliente. Cuando no se responden los emails, llamadas, los vendedores hacen malos gestos al momento de atender a un cliente en un establecimiento, no se respetan las ofertas, en fin, todo esto afecta las ventas que puedes poseer e igualmente la reputación de la organización. Algunas recomendaciones que le ayudarán a ofrecer un excelente servicio al cliente:

- Identificar a los clientes insatisfechos: esto se logra con encuestas de satisfacción para los clientes.
- Medir y dar seguimiento a la satisfacción del cliente: Puedes examinar la experiencia del cliente a lo largo de un período determinado, mediante la realización de encuestas periódicas y la vigilancia de las calificaciones que otorgan.

- Establece objetivos y evoluciona: Con preguntas sobre la calidad de los productos, la entrega, el soporte, la experiencia del usuario, etc., una organización puede analizar el servicio al cliente a un nivel más exacto y conseguir valiosos conocimientos de la misma.
- Valora y recompensa a tu cliente: Los comentarios de los clientes logran ayudar a averiguar quiénes son los más leales. Mientras completan una encuesta, puedes hacerles saber cuánto tiempo les quitará completarla. Esto dará la impresión de que aprecias su tiempo.
- Automatiza procesos: A través de un software para encuestas logras remitir un correo electrónico de invitación a una encuesta automatizada cada vez que cualquier cliente realice una compra o se adiciona un contacto a CRM. (QuestionPro, 2021)

Con este trabajo investigativo tiene como objetivo presentar una propuesta de un Plan Estratégico de Ventas para la empresa COOPEGAS, aspectos que han sido presentados y definidos en este primer capítulo, pero su diseño dependerá principalmente de los resultados de la ardua labor investigativa del siguiente capítulo con la aplicación de los diferentes instrumentos y su posterior interpretación de los datos.

CAPÍTULO II: ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS SOBRE LAS VENTAS DE LA EMPRESA COOPEGAS

2.1 Contextualización de la Empresa

COOPEGAS empresa que se dedica a la distribución y venta de GLP, combustible utilizado para consumo residencial, transporte e industrias. Actualmente cuenta con 17 estaciones diseminadas en 11 provincias del país y una red de distribución de GLP industrial que abarca las principales provincias del país. Con domicilio en la Av. San Vicente de Paul #64 Alma Rosa II, Santo Domingo Este, República Dominicana.

Esta empresa Cooperativa funciona organizada por Distritos, es de capital variable y de duración ilimitada, tiene su domicilio social en la ciudad de Santo Domingo, con capacidad para desarrollar sus actividades en todo el territorio nacional, pudiendo organizar Distritos en cualquier parte del país donde su Consejo Nacional de Administración lo considere conveniente.

La Cooperativa de Producción y Servicios Múltiple “La Económica” Inc. fue fundada el día 30 del mes de mayo del año 1980 por un grupo de 35 personas que unieron esfuerzos basados en los principios del cooperativismo.

2.1.1 Misión

Una empresa socio económica dedicada a ofrecer productos y servicios de calidad a precios competitivos a nuestros clientes y consumidores adheridos a un sentido de honestidad, eficiencia y compromiso cooperativista.

2.1.2 Visión

Ser la empresa cooperativa que brinde la mayor gama de productos a sus clientes diferenciado por altos niveles de competencia, adeudo moral y rentabilidad sostenida que nos permita optimizar la vida de nuestros asociados y colaboradores.

2.1.3 Objetivos

- Esfuerzo
- Honestidad
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Respeto
- Compromiso
- Ayuda mutua
- Honradez
- Transparencia
- Equidad
- Igualdad
- Trabajo en equipo

2.1.4 Producto

El portafolio de productos de COOPEGAS está compuesto por 3 categorías de productos; Gas Doméstico que es de uso en residencias con cilindros domésticos y para el cual se cuenta con un servicio a domicilio (opcional), Gas Vehicular que es destinado para uso en vehículos y Gas Industrial o Comercial es un servicio para industrias o comercios que tengan consumos en grandes volúmenes.

2.2 Situación actual de COOPEGAS

La económica mundial recibió un duro golpe el pasado año 2020 producto de la pandemia del COVID-19 y el mercado dominicano no fue la excepción, el mismo experimento una reducción de aproximadamente de un 50% del consumo GLP en el primer mes de inicio de la pandemia (abril) del año 2020 según datos del ministerio de industria y comercio.

Luego del país rebasar los meses más críticos de la pandemia, las ventas de GLP continua por debajo del promedio de años anteriores. La baja es las ventas en un fenómeno preocupante para la empresa, dado que las restricciones de movilidad impuesta por el gobierno que era una de las principales causas ya empezaron a flexibilizarse.

El 40% aproximadamente de la venta del gas vehicular que vende COOPEGAS es consumido por taxistas que ofrecen servicios nocturnos y personas dedicadas al transporte escolar.

En lo que se refiere al producto Gas Industrial o Comercial el 35% aproximadamente es consumido por cocinas industriales que suplen escuelas, pero al estar las clases de manera virtual las mismas están supliendo alimentos crudos.

Si a las razones antes expuestas le súmanos el aumento del precio de este combustible, el incremento de la tasa de desempleo y de la inflación en República Dominicana se convierte en un panorama poco favorable para empresas dedicadas a la venta de GLP como lo es COOPEGAS.

2.3 Levantamiento de la Información Diagnóstica

Para el levantamiento de la información que se presenta a continuación se realizó una encuesta a 16 personas las cuales pertenecen al departamento de ventas con funciones como encargados de puntos de ventas, ejecutivos de ventas y encargados de ventas regionales, a los mismo se le aplico un cuestionario de 20 preguntas cerradas.

La finalidad de aplicar este cuestionario es de conocer el perfil del equipo de ventas, conocer su preparación o conocimiento sobre las ventas, el nivel de ventas mensuales en sus diferentes carteras de clientes, que

nivel de seguimiento se les da a los clientes y conocer el clima laboral que se vive en el departamento.

De acuerdo a los datos mostrados en las figuras 1, 2, 3 y 4 los integrantes de este departamento de ventas son en su mayoría hombres, con edades comprendidas entre 32 a 43 años, con tiempo en el departamento de 3 a 5 años y con un nivel académica de bachillerato.

Figura 1. Tiempo en el departamento de ventas

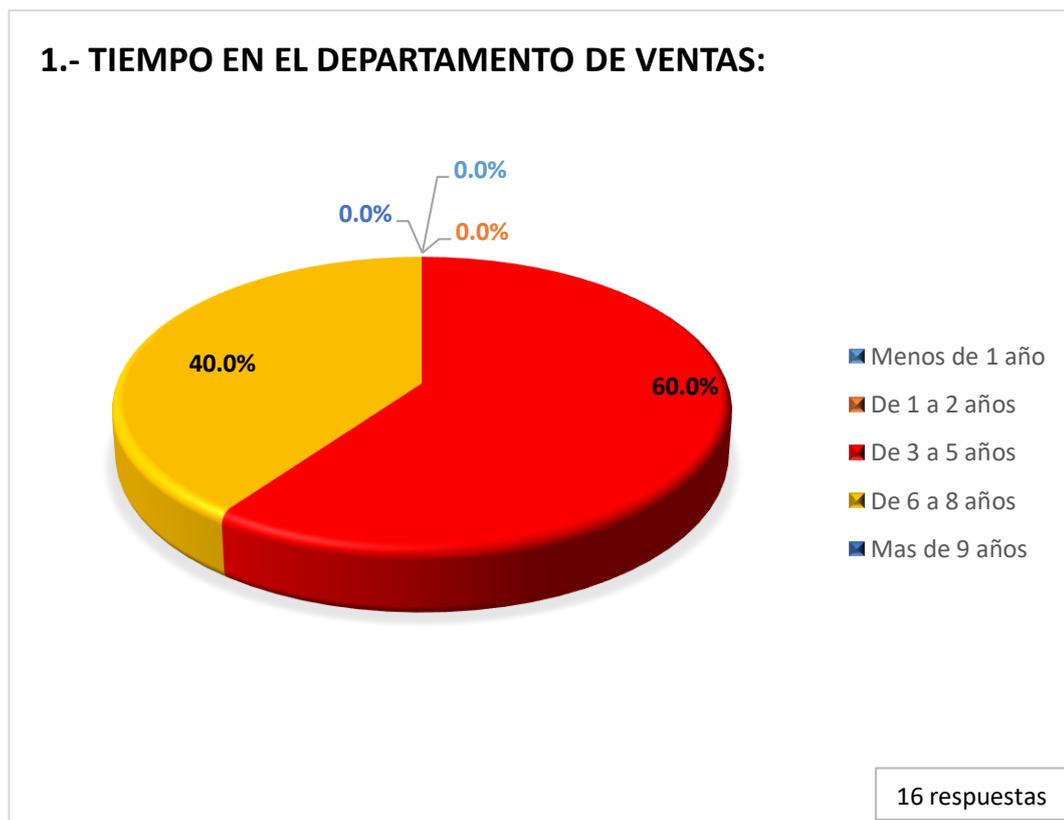


Figura 2. Genero de los encuestados

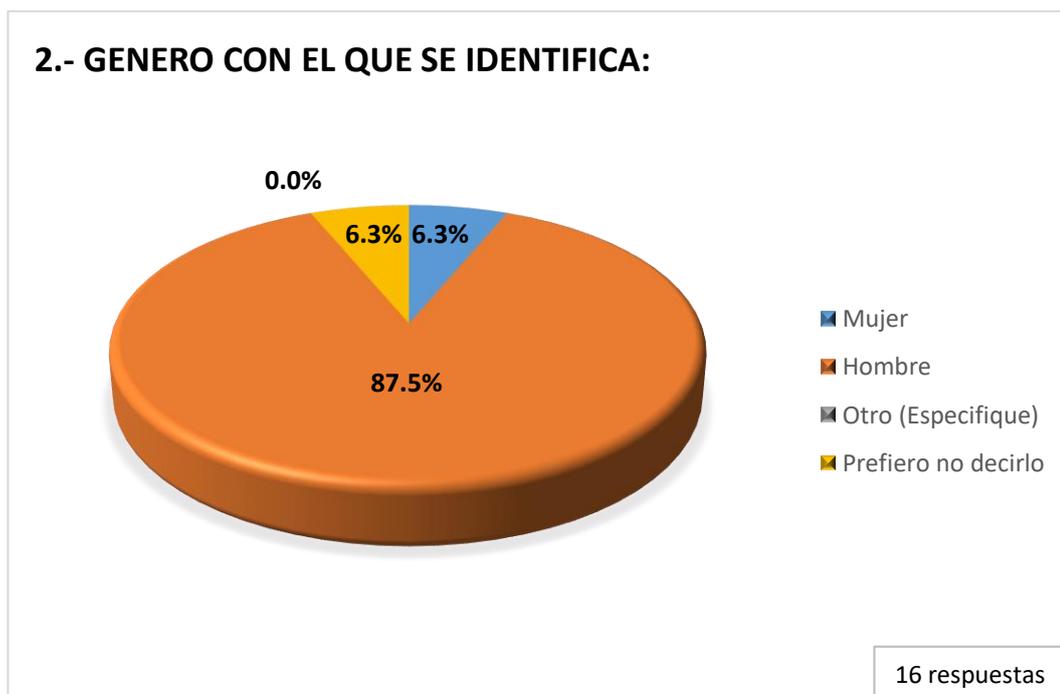


Figura 3. Nivel Académico de los encuestados

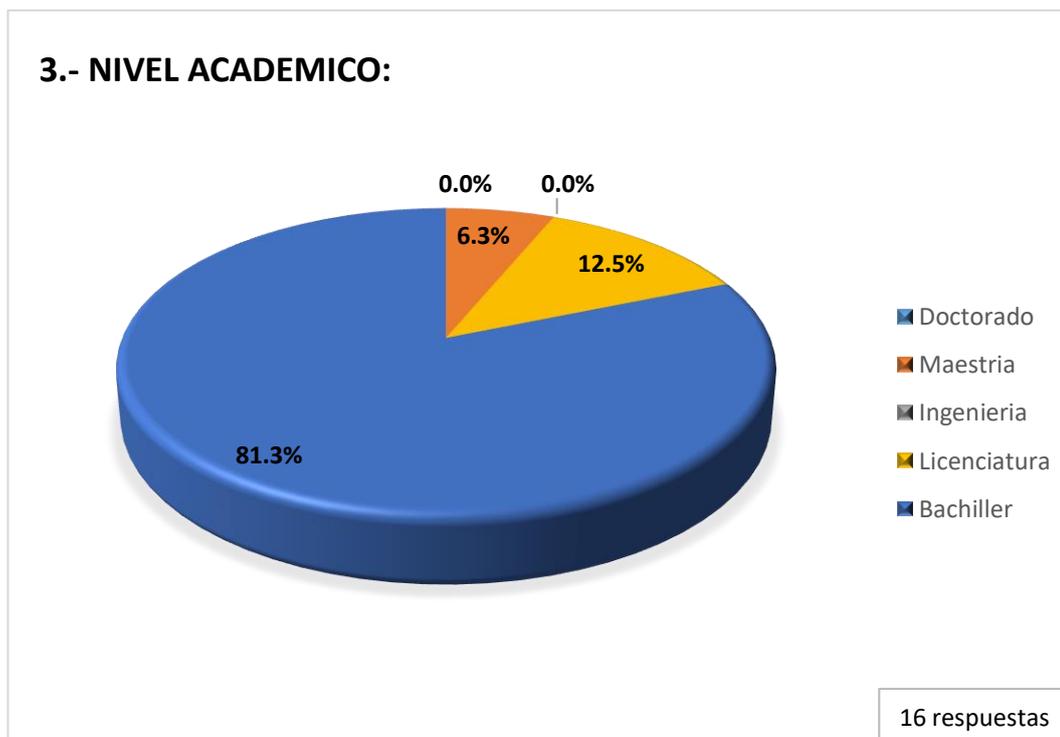
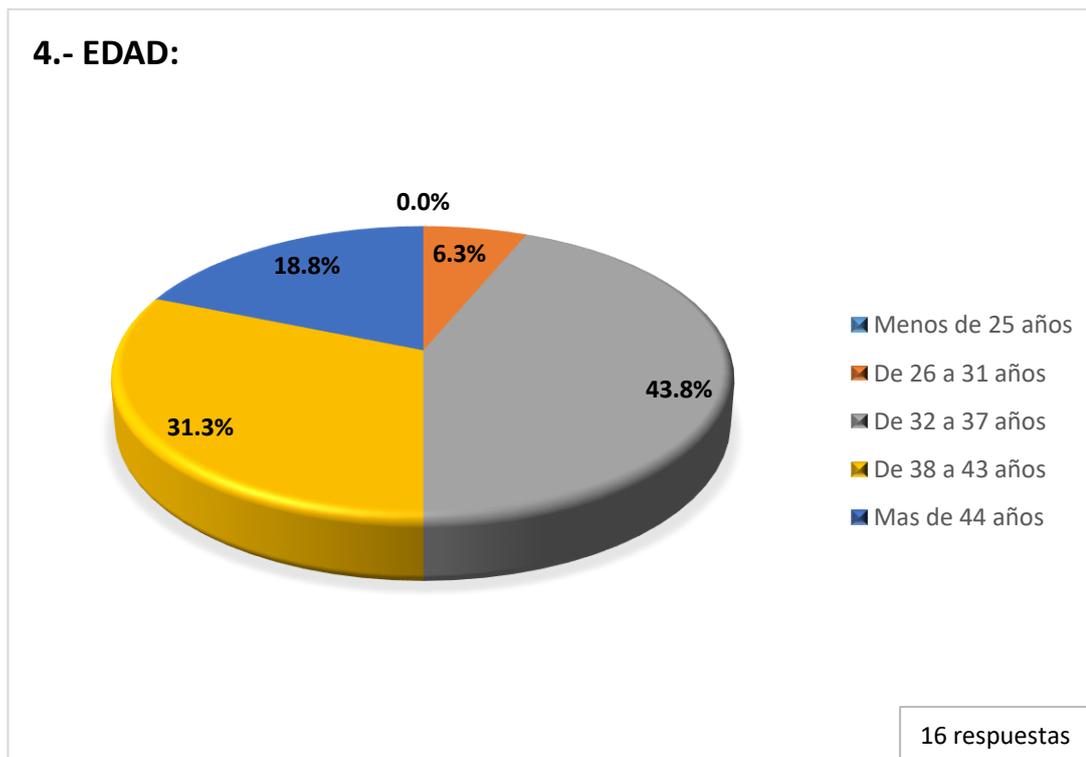


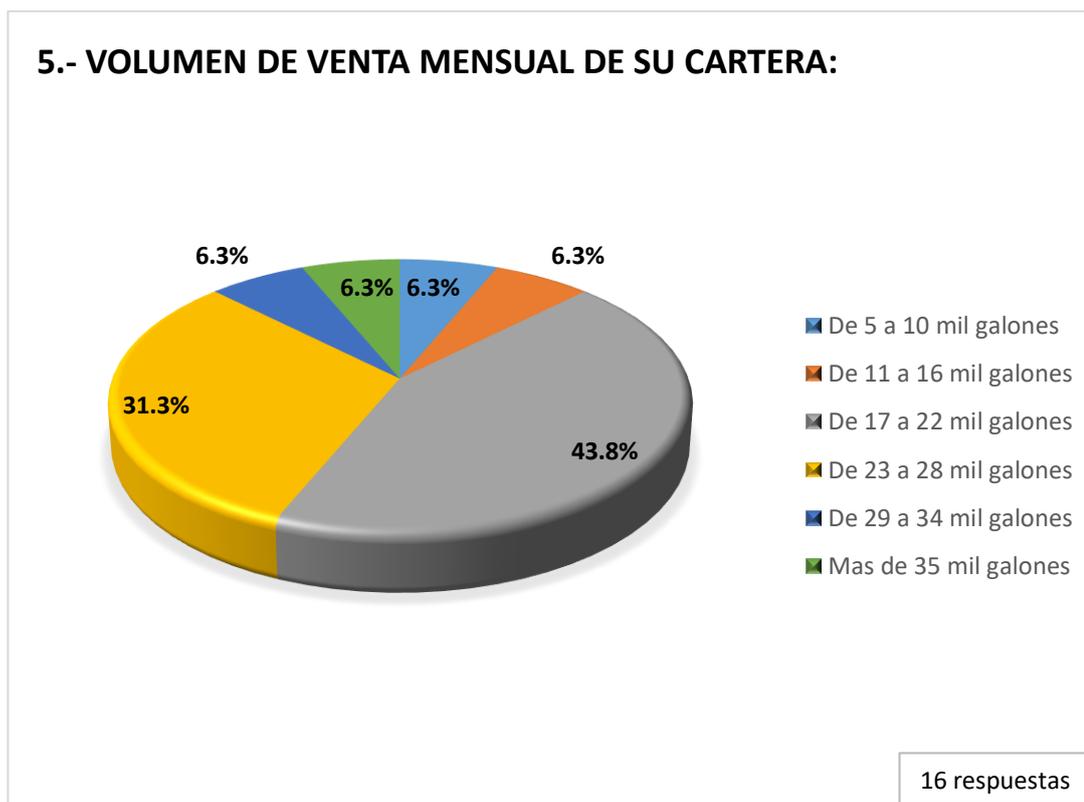
Figura 4. Edad de los encuestados



En lo referente al volumen de ventas mensual de la cantera de clientes de los diferentes integrantes del departamento de ventas se puede observar en la figura 5 que el 43% de ellos maneja un volumen de ventas entre 17,000 y 22,000 galones mensuales. Analizándolo desde otro punto de vista se observa que solo un 12% de la fuerza de ventas tienen unas ventas por debajo de 16,000 galones.

Analizando más a fondo este gráfico en función de los volúmenes se puede interpretar que posiblemente solo 6% de los vendedores manejan cuentas claves, aunque si se analiza quienes son los clientes de alto consumo se puede estimar los volúmenes de compra mensuales de ellos y se puede concluir que ninguno de los vendedores maneja cuentas claves.

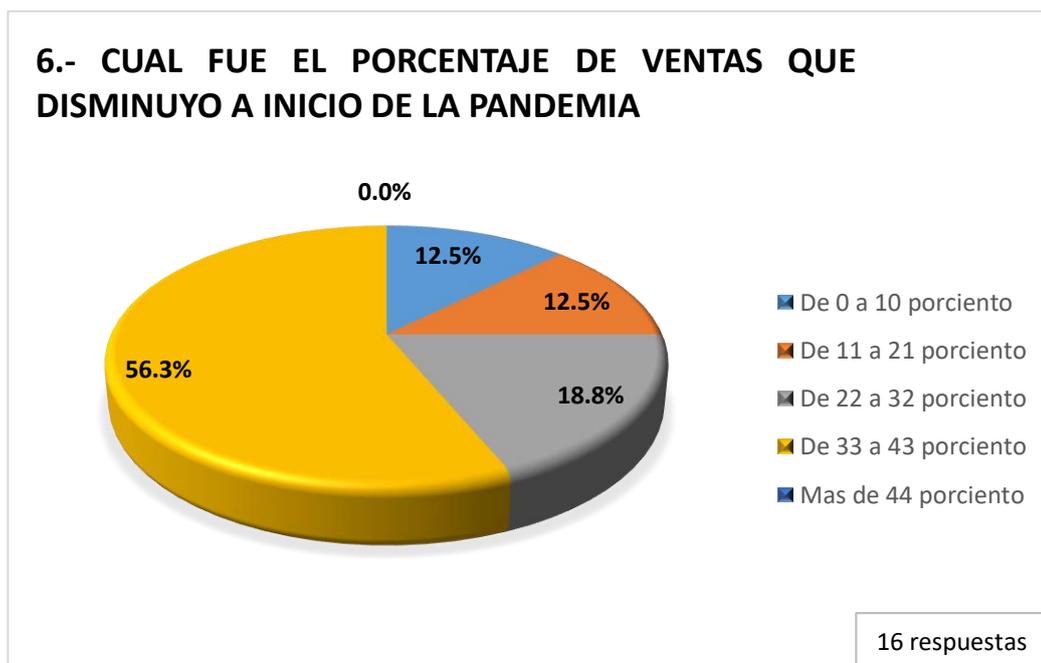
Figura 5. Volumen de ventas mensual por vendedor



Estos datos de la figura 6 muestran de manera gráfica los efectos causados por la pandemia del COVID-19 en las ventas de la empresa COOPEGAS, los cuales provocaron una reducción de las ventas entre 33 a 43 por ciento aproximadamente, en las carteras que manejan el 56% de los vendedores.

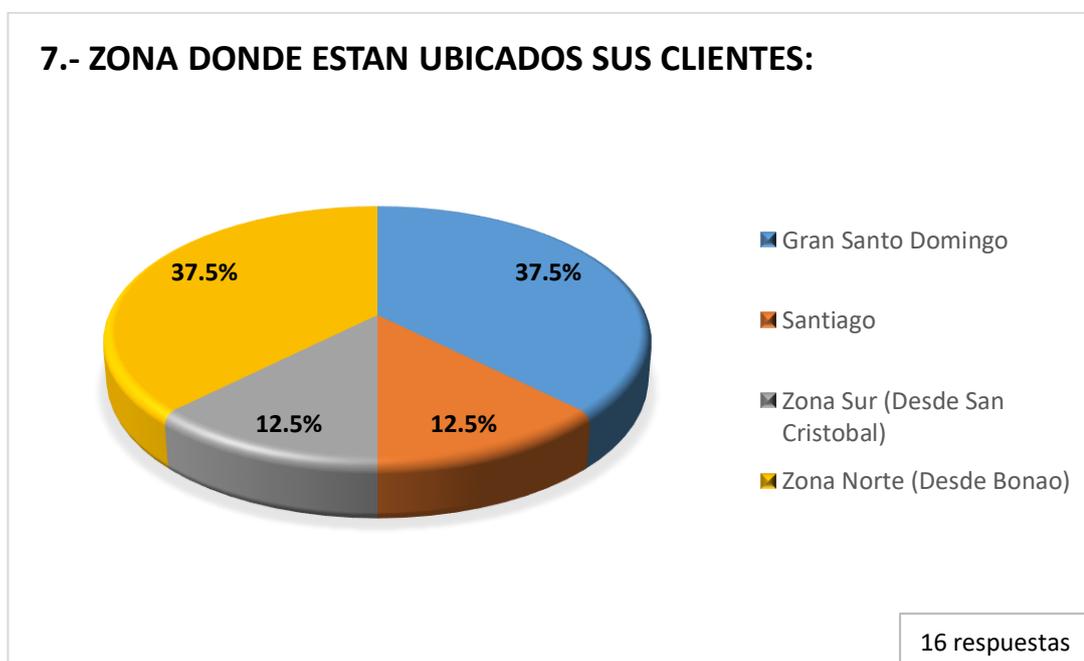
Se puede decir que el 75% de los vendedores experimento una reducción que iba de un 22 a un 43 por ciento aproximadamente en las ventas de sus carteras de clientes.

Figura 6. Porcentaje de disminución de las ventas



Las zonas donde están concentrada la mayor cantidad de clientes de COOPEGAS son el Gran Santo Domingo y la zona norte del país como se aprecia en la figura 7, con la salvedad que esta solo mide la ubicación de los clientes, sin tomar en cuenta el volumen de compra de los mismos.

Figura 7. Ubicación de los clientes



En la figura 8 se aprecia los vendedores tiene un promedio de 1 a 30 clientes de manera mensual, lo que se puede interpretar como una visita de manera diaria. Es decir, según la información de esta figura solo el 20% de los vendedores tienen un promedio de visitas promedio diaria igual o mayor a 3 clientes.

Figura 8. Visita de clientes mensuales



La empresa COOPEGAS dota a casi la totalidad del equipo de ventas de dispositivos electrónicos que le apoyan en la realización de sus tareas diarias, pero solo le facilita acceso a un CRM a una parte menor a un 10% de equipo de ventas como muestra la figura 9 y 10.

La figura 10 muestra que poco menos del 90% de equipo de ventas no cuenta con acceso a un sistema CRM que les ayude a coordinar sus actividades días y conocer su desempeño, aun teniendo un dispositivo electrónico.

Figura 9. Suministro de dispositivos electrónicos

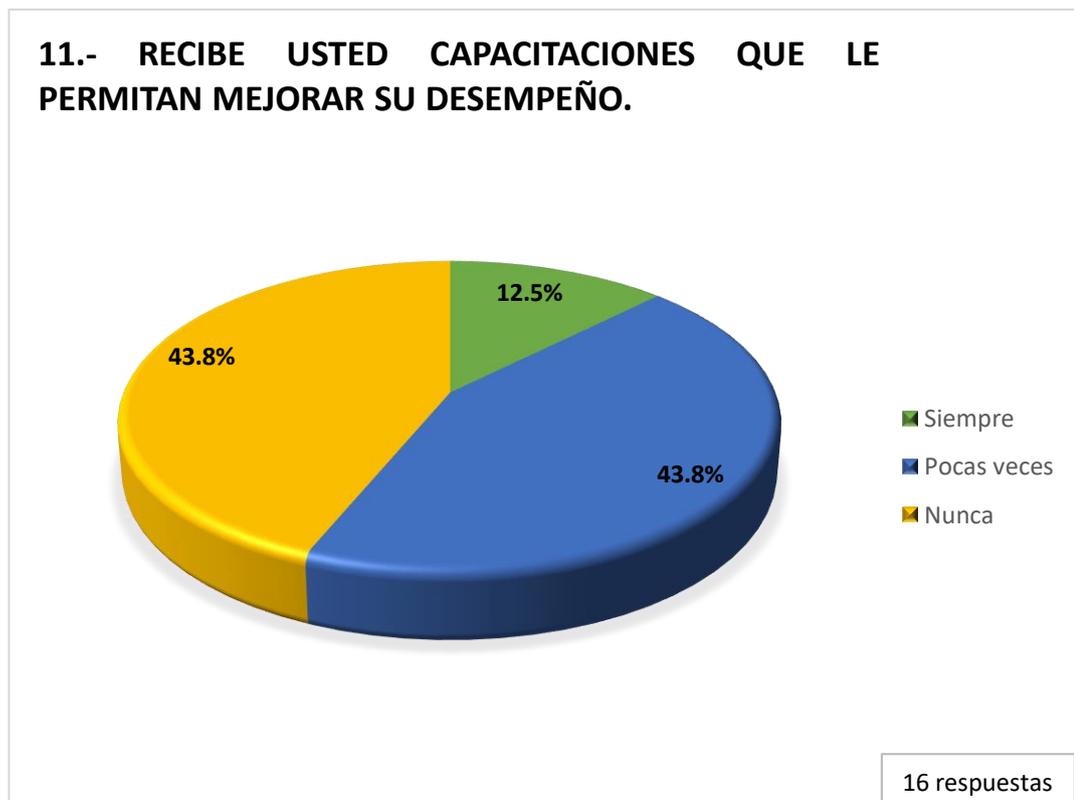


Figura 10. Utilización de CRM



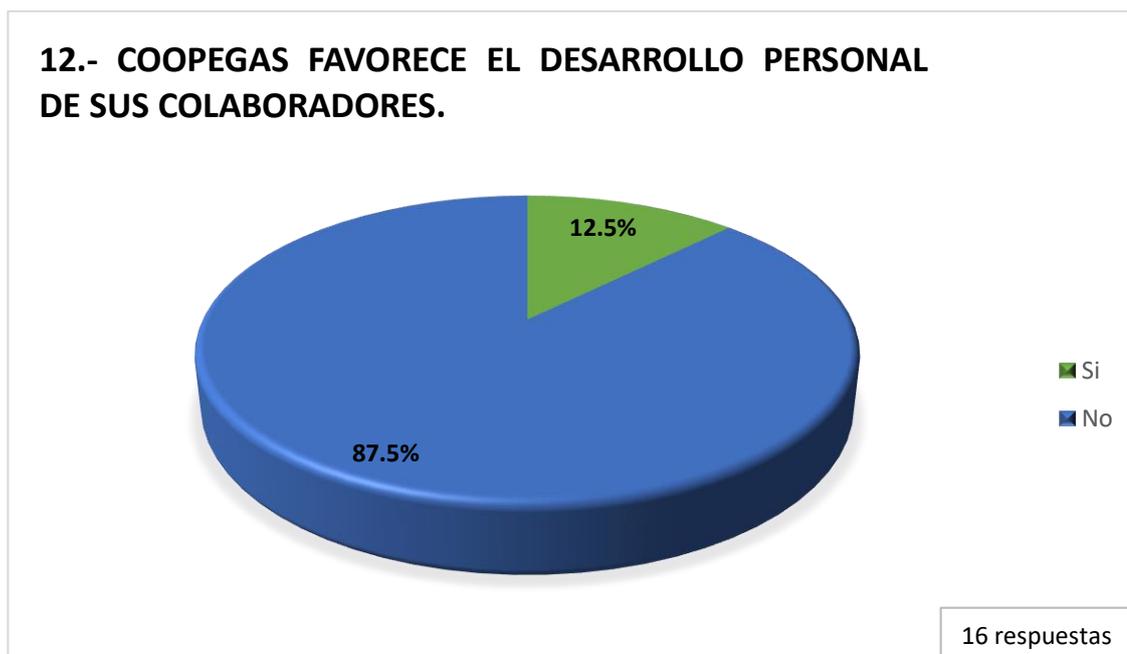
Según los datos de la figura 11, menos del 10% de los colaboradores del equipo de ventas son los únicos que reciben capacitaciones para mejorar su desempeño, visto desde otro punto de vista más del 90% del equipo de ventas no recibe capacitaciones que le permitan mejorar su desempeño o actualizar sus conocimientos sobre el producto, el mercado y los diferentes competidores.

Figura 11. Capacitación de personal



De acuerdo las informaciones de la figura 12 más del 90% de los colaboradores del equipo de ventas consideran que la empresa no favorece el desarrollo personal de ellos. Lo que se pudiera traducir en una percepción negativa de ellos hacia la empresa.

Figura 12. Desarrollo personal de colaboradores



La figura 13 muestra como el personal del equipo de ventas solo un 30% considera que su desempeño en el trabajo se toma en cuenta para dar oportunidades de crecimiento u ofrecer promociones de puestos dentro de la empresa.

Figura 13. Oportunidades de crecimiento de personal



En la figura 14 y 15 se aprecia como el 70% aproximadamente de los integrantes del equipo de ventas consideran que el supervisor no les brinda oportunidades para desarrollar nuevas habilidades y aproximadamente el 90% del departamento consideran que el supervisor del equipo de ventas no está capacitado para desempeñar el puesto.

Figura 14. Oportunidades de desarrollo de nuevas habilidades

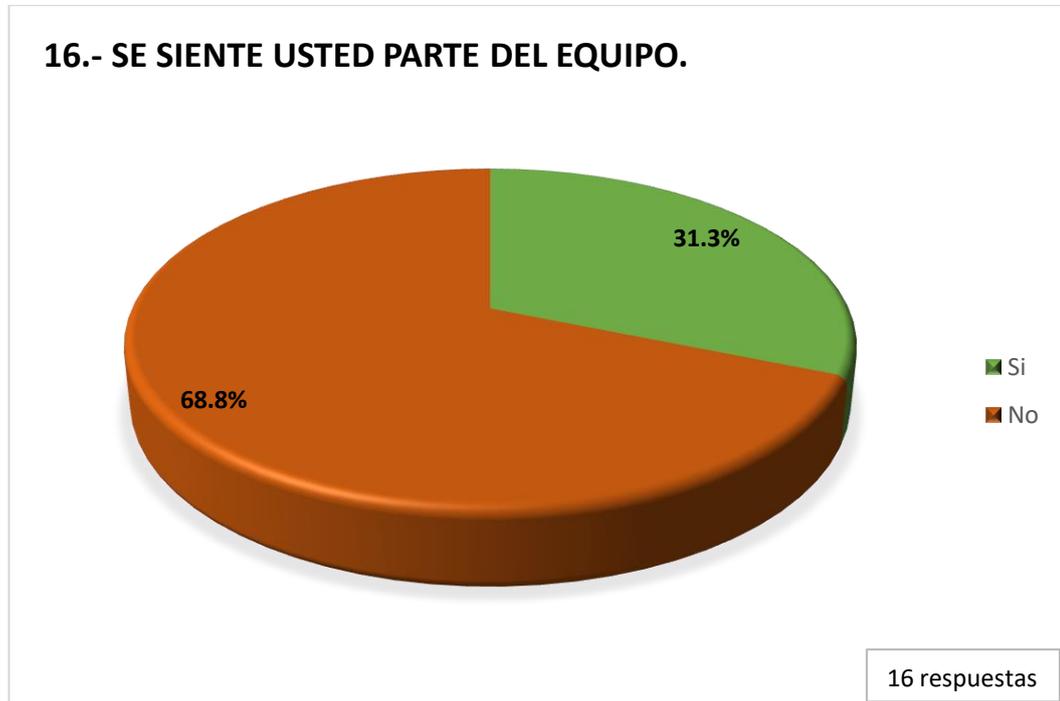


Figura 15. Considera capacitado a su supervisor



El equipo de ventas no se siente parte del equipo, no existe empoderamiento en el 69% del personal de ventas, solo un 31% del personal se siente parte del equipo como muestra la figura 16.

Figura 16. Se siente parte del equipo

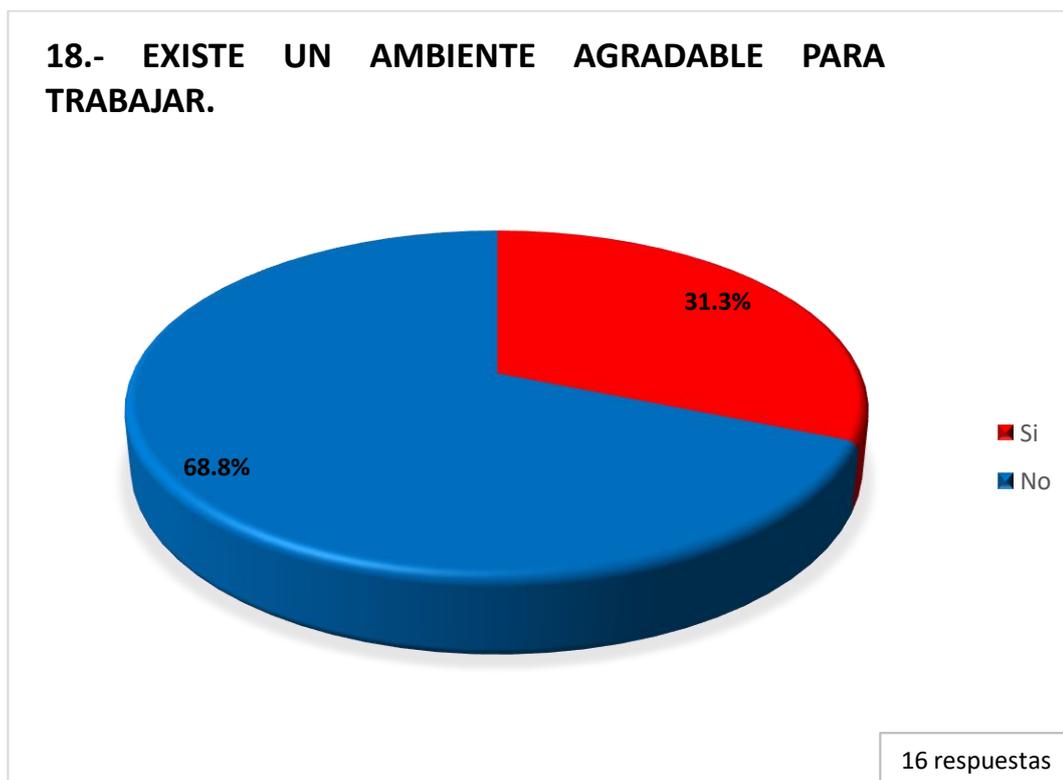


Según las figuras 17 y 18 poco más de 60% del personal del departamento de ventas consideran que el supervisor no escucha sus consultas, ni le brinda soluciones que puedan ayudar al cumplimiento de sus actividades diarias y un aproximadamente el 70% de personal consideran que el ambiente trabajo no es agradable o es poco favorable para garantizar una buena productividad de los colaboradores.

Figura 17. Supervisor les presta atención y brinda soluciones.

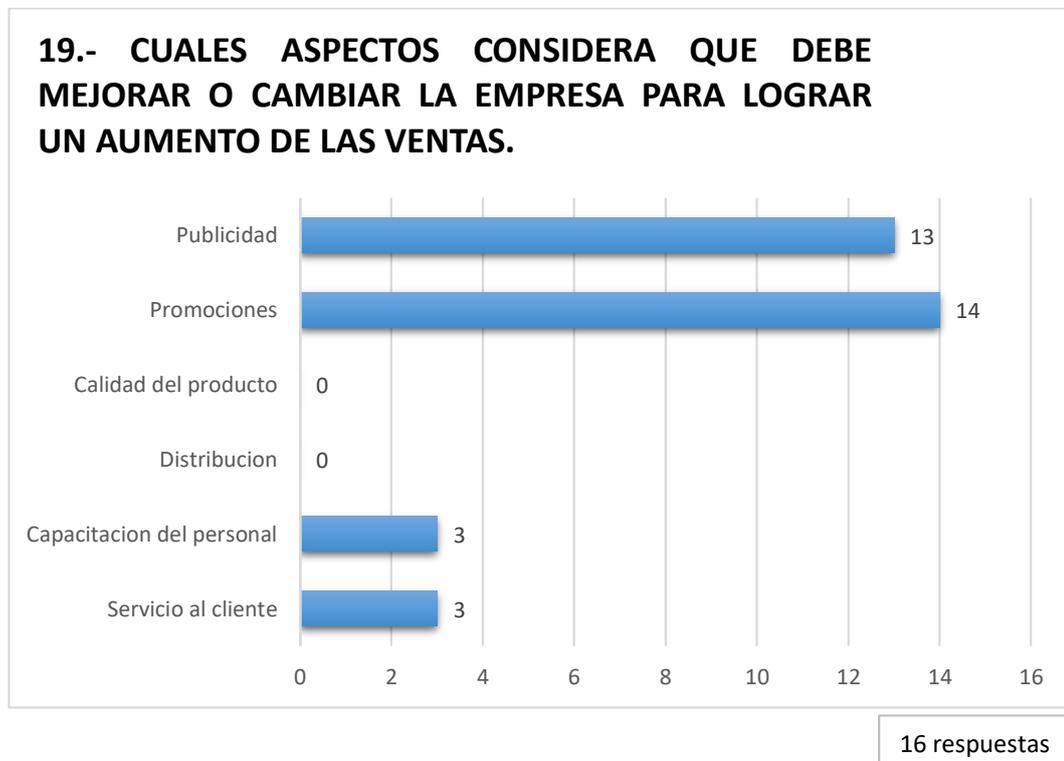


Figura 18. Ambiente laboral



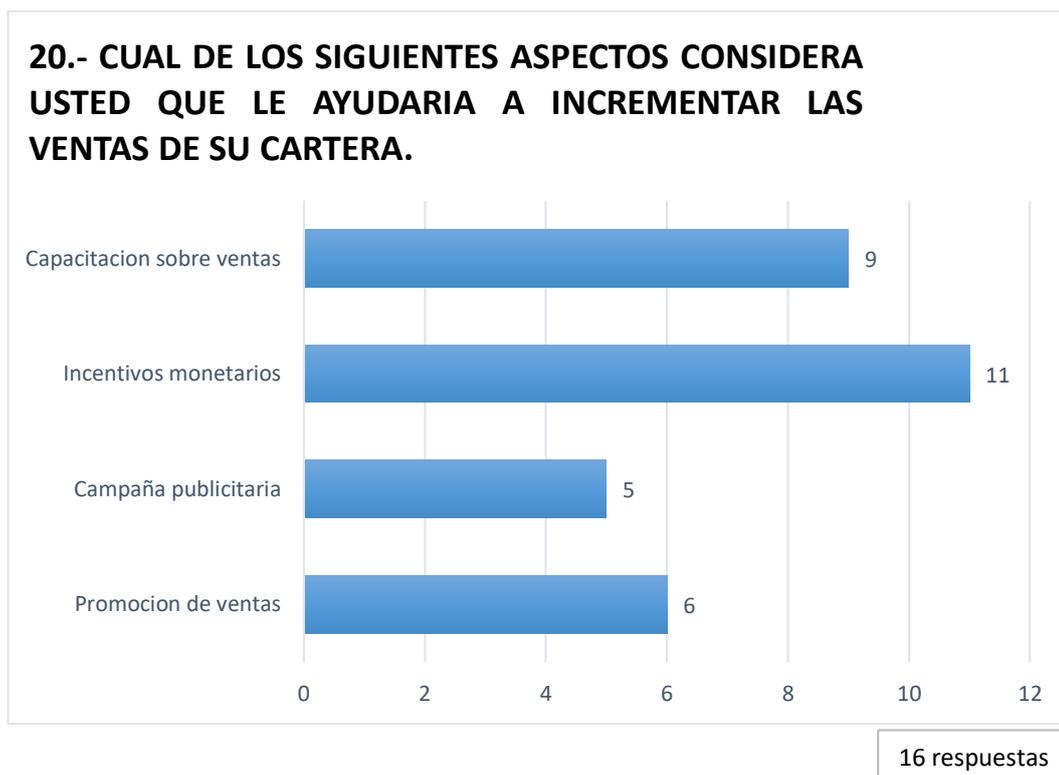
La figura 19 muestra que los colaboradores del departamento de ventas consideran que las promociones y la publicidad deben ser los aspectos que la empresa debería mejorar para lograr un aumento en sus ventas, los mismos son considerados como deficientes o pocos efectivos.

Figura 19. Aspectos a mejorar en la empresa.



La figura 20 presenta que los colaboradores del departamento de ventas entienden que un cambio en las métricas que otorgue más peso al renglón incentivos monetarios, acompañado de una constante capacitación sobre ventas son los elementos que pudieran mejorar su desempeño y aumentar las ventas de su cartera.

Figura 20. Aspectos que mejorarían a un incremento de las ventas



2.4 Análisis de los Resultados de Obtenidos a través del Check List

En la recolección de datos históricos de ventas del departamento de ventas de COOPEGAS se realizó a través de un Check List el cual permitió enlistar los datos relevantes que iban a ser objetos de análisis, conservando una cronología lógica.

Analizando el histórico de ventas del año 2019 se aprecia como este año mantuvo venta estable, con una fluctuación que se puede considerar leve al ser aproximadamente 50 mil galones mensuales, logrando un promedio de ventas mensuales de 790 mil galones, para un total de 9.5 millones de galones en el año 2019.

Cuando analiza el año 2020 en su histórico de ventas se observa como las fluctuaciones de las ventas mensuales son muy significativas, las

mismas alcanzan cifras de 200 mil galones mensuales a partir de abril (mes de inicio pandemia), con un promedio de ventas mensuales de 700 mil galones, para un total de ventas en todo el año 2020 de 8.5 millones de galones, es decir 1 millón de galones menos que el año 2019.

El primer semestre del año 2021 según los datos históricos de ventas se observa una venta mensual promedio de 641 mil galones, con una diferencia en las ventas mensuales con relación al año 2020 de aproximadamente 63 mil galones menos, de mantener ese ritmo de ventas estaría cerrando el año con solo 7.7 millones de galones, lo que sería aproximadamente 1 millón de galones menos que el 2020 o 2 millones de galones menos que el 2019.

En el primer semestre de este año se aprecia una reducción promedio de las ventas de un 10% mensual con relación al primer semestre del año 2020, cuando convierten esos porcentajes a galones se habla de aproximadamente más de 60 mil galones menos mensuales y teniendo en cuenta que el primer semestre del año 2020 fue la etapa más crítica de la pandemia.

Con relación a las ventas por puntos de ventas se realizó un comparativo del año 2019 y 2020, donde se observó que la zona del Gran Santo Domingo tuvo una reducción en el 2020 de 13% aproximadamente, la zona de Santiago también vio reducir sus ventas en un 15% aproximadamente, la zona Norte (excluyendo Santiago) sus ventas presentaron una reducción de un 7% aproximadamente y en el caso de la zona Sur sus ventas aumentaron un 6% aproximadamente.

Con la observación de las ventas por puntos de ventas se pudo apreciar claramente como las ventas en las ciudades o provincias más desarrolladas el efecto en las ventas provocados por la pandemia en año 2020 fue más contundente.

La empresa no cuenta con un presupuesto de publicidad, los gastos realizados en publicidad se realizan si los directivos entienden que es necesario realizarlo ya sea por alguna razón en específica o por apoyar alguna promoción en particular.

Los gastos en promociones que son aproximadamente RD\$850,000.00 pesos mensuales, que es el costo del canje de visitas por galones de gas de un programa de fidelización que tiene la empresa, el cual es en la actualidad el único tipo de promoción que existe y el mismo no es estimando a inicio del año.

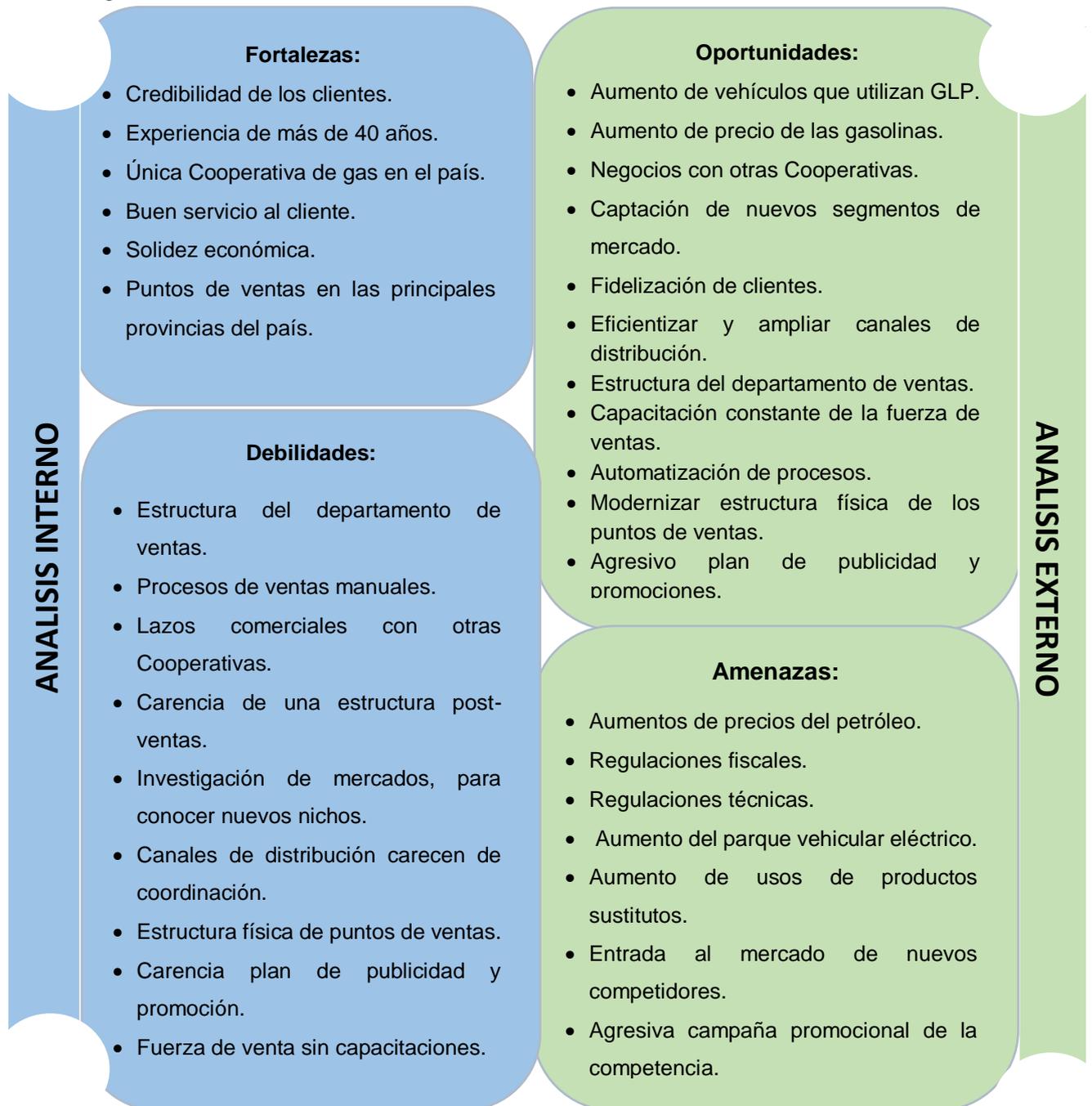
En la empresa no existe unas métricas para el equipo de ventas, los mismos realizan su trabajo auto motivados por aumentar sus ganancias mensuales, ya que la misma la reciben por galones vendidos, pero los mismos no tiene una meta de ventas establecidas y por consecuencia su trabajo no puede ser medido.

En cuanto a los costos de distribución la empresa no cuenta con esos datos de manera detallada, dado que las variaciones en los precios de los combustibles dificultan ese cálculo y sumado a eso, los viajes a las diferentes localidades no siempre se realizan desde el mismo almacén, ellos solo le agregan un importe al costo de la materia prima para compensar.

En lo referente a las capacitaciones, la empresa no cuenta con ninguna constancia de las capacitaciones realizadas al equipo de ventas, a lo que se puede interpretar como si nunca se ha realizado ninguna capacitación.

2.5 Análisis FODA de COOPEGAS

Figura 21. Análisis FODA



2.6 Integración de los resultados

Conforme las informaciones obtenidas mediante los diferentes instrumentos de recolección de datos aplicados y las diferentes técnicas utilizadas, se puede concluir que el departamento de ventas de COOPEGAS necesita con carácter de urgencia un programa intensivo de capacitación de todo el personal, además necesita dotar de acceso a un programa CRM al total de los colaboradores, ya que un CRM es una herramienta indispensable para realizar las tareas de ventas de forma efectiva.

El resultado de los datos presenta un ambiente laboral no muy agradable para los colaboradores de ese departamento, situación que debe abordarse de manera sutil pero efectiva, dado que hay varios factores que inciden de manera indirecta, pero con mucho peso. Los datos arrojan que los colaboradores no sienten que el buen desempeño de su trabajo es tomando en cuenta, entienden que la empresa no aporta a su desarrollo como persona.

Según los datos recopilados, los colaboradores del departamento de ventas en su mayoría consideran que su supervisor no está capacitado para el puesto, teoría que ellos sustentan con que el mismo no les presta atención a sus consultas y mucho menos le brinda soluciones, situaciones que provoca que ellos no se sientan parte del equipo.

De acuerdo a los datos, se pudo apreciar un equipo de ventas muy materialista, solo están enfocados en aumentar sus beneficios monetarios, dejando en ultimo plano el crecimiento o desarrollo de la empresa.

Según las informaciones analizadas, la situación de ventas de la empresa esta crítica, dado que la situación del año 2020 fue muy difícil y registro unos niveles de ventas extremadamente bajos causado por la crisis

del COVID 19 que provoco una parada abrupta de la económica mundial, pero luego en el año 2021 (primer semestre) cuando ya las restricciones de horario comenzaron a flexibilizarse y la económica empezaba a recuperarse las ventas de la empresa continuaban con cifras por debajo del año 2020 situación para nada agradable y extremadamente preocupante.

La situación amerita que se realice un análisis exhaustivo del departamento de ventas, ya que es evidente que no está marchando de la manera correcta, se debe encarrilar de nuevo por el buen camino, establecerle objetivos claros y realistas, y diseñarle las estrategias que permitan alcanzar esos objetivos.

Con los datos obtenido también se realizó un análisis FODA de la empresa COOPEGAS el cual permite conocer cuáles son las fortalezas con que cuenta la empresa para aprovechar las oportunidades que tiene el mercado y saber cuáles son las debilidades que la empresa debe trabajar para poder reducir el efecto de las amenazas que existen en el macro entorno.

Se está hablando del departamento principal de una empresa como COOPEGAS que su única fuente de ingreso proviene de las ventas, se debe ver la situación desde la perspectiva que el departamento de ventas es el más importante, dado que, si no se vende, ninguno de los otros departamentos tendría razón de existir.

CAPÍTULO III: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS PARA COOPEGAS

3.1 Descripción de la propuesta

En este capítulo se diseñará y presentara un plan estratégico de ventas para la empresa COOPEGAS, el cual le permita mejorar los niveles de ventas de la empresa, los cuales luego de la pandemia del COVID-19 el pasado año 2020 han estado por debajo del promedio de años anteriores.

Esta propuesta busca no solo mejorar los niveles de ventas de la empresa, sino también estructurar el departamento de ventas el cual actualmente padece de muchas carencias de herramientas básicas y capacitaciones.

Se presentará un modelo de métricas para la fuerza de ventas, las cuales darán un norte a seguir a los vendedores y permitirán a los supervisores medir la calidad del trabajo realizado por ellos, garantizando de esta manera que los mismos tengan que dar un poco más de esfuerzo y que los que lo hagan sean compensados por ello y los que no reciban penalidades correctivas.

Se le mostrará a la empresa COOPEGAS nuevos nichos de mercados los cuales ellos no han tomado en cuenta y los mismo son clientes potenciales que pueden ser muy atractivos para la empresa, al igual que se presentará una propuesta de penetración de nuevos mercados los cuales pueden representar unos niveles de ventas muy importantes.

A la vez se presentará un plan de mejora del clima organizacional del departamento de ventas, el cual puede aportar convirtiendo los colaboradores en aliados estratégicos, una práctica que siempre será muy beneficiosa para la empresa que la realice, porque lograr empoderar y comprometer sus colaboradores siempre será una tarea muy rentable.

3.2 Objetivos de la propuesta

Con la puesta en práctica de esta propuesta, se logrará alcanzar varios objetivos como son:

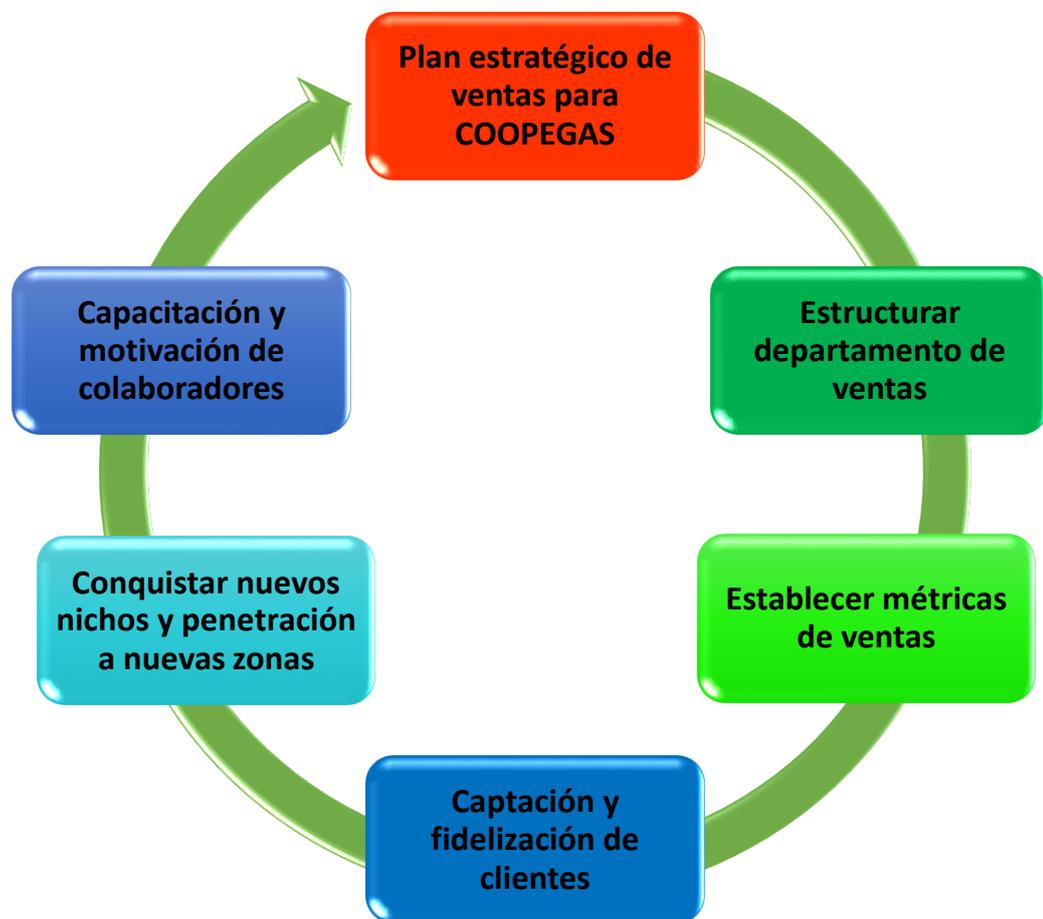
- Diseñar un plan de ventas que permita a la empresa alcanzar los niveles de ventas deseados.
- Diseñar la estructura del departamento de ventas, con los niveles de preparación o formación académica de cada nivel para que el mismo sea funcional.
- Diseñar un sistema de métricas para la fuerza de ventas que permita a la empresa aprovechar todo el potencial de sus colaboradores, pero que los mismos reciban una gratificación justa.
- Diseñar un programa de captación de clientes potenciales, fidelización de clientes reales y un efectivo programa post-venta.
- Diseñar un programa de motivación para colaboradores, que integre las promociones, reconocimientos e incentivos.
- Diseñar un sistema de capacitación constante de los colaboradores, que pasen de vendedores a aliados estratégicos de los clientes.
- Diseñar un plan de alianza con vendedores de otras empresas que manejan cuentas claves para que agreguen a su portafolio nuestros productos.
- Diseñar un plan de conquista de nuevos nichos de mercados a través de alianzas con otras empresas.
- Diseño de un plan de penetración de nuevos mercados.

Estos son los objetivos que pretende alcanzar esta propuesta de plan de ventas para la empresa COOPEGAS, los cuales son considerados como los elementos de los cuales carece la empresa en la actualidad y la integración de los mismos podrían permitir alcanzar las cifras de ventas deseadas por la empresa.

3.3 Estrategia para la implementación de la propuesta.

Las estrategias son unos de los puntos más importantes de la propuesta, dado que de su implementación depende el éxito de la misma. A continuación, se presentan las estrategias que deben ser implementadas para lograr objetivos antes descritos.

Figura 22. Esquema de plan de acción.



3.3.1 Estructura del departamento de ventas

El departamento de ventas debe tener una estructura que le permita desarrollar sus actividades diarias de manera eficaz, pero sobre todo con altos niveles de competencia que garanticen el cumplimiento de los objetivos planteados.

La figura 22 muestra la estructura ideal que debe tener el departamento de ventas de COOPEGAS; en la misma se aprecia un gerente de ventas a la cabeza, el cual debe ser un profesional del área de mercadeo con nivel académico mínimo de licenciatura y experiencia en el área de ventas o posiciones a fines, capacidad de trabajo en equipo y trabajo bajo presión. La gerencia está apoyada por un supervisor o analista de ventas, el cual debe ser estudiante o egresado de la carrera de mercadeo, con formación en secretariado ejecutivo, capacidad de análisis, trabajo en equipo y trabajo bajo presión.

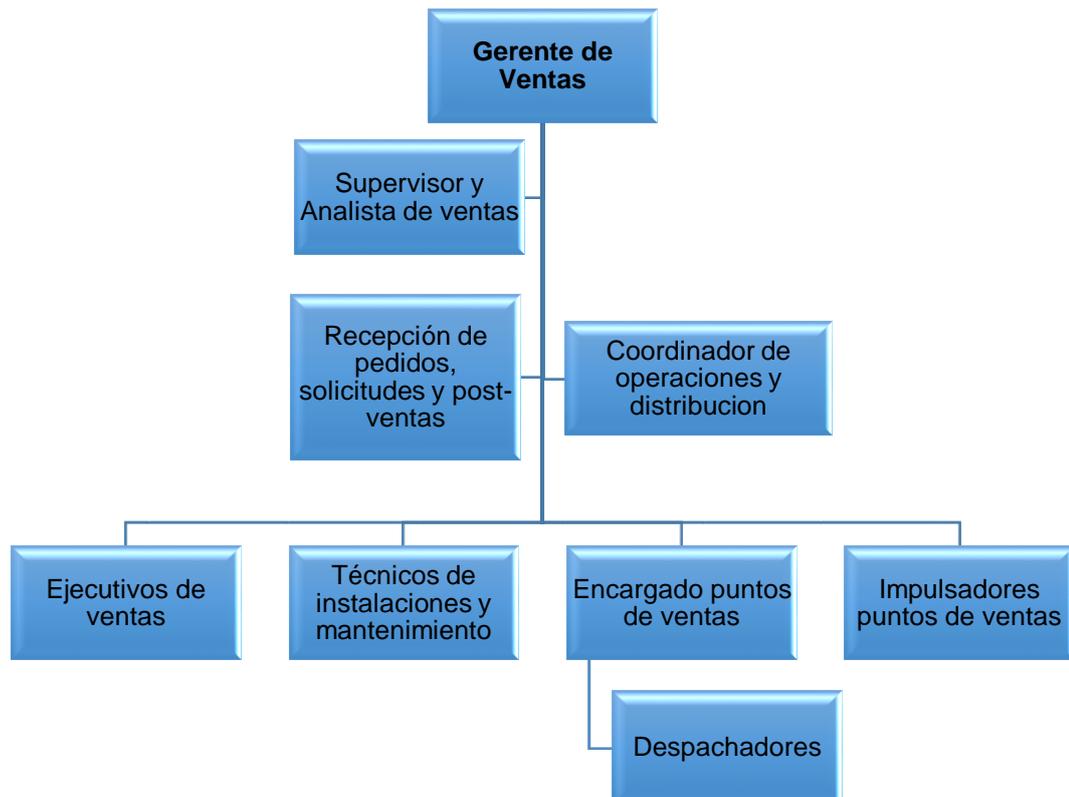
Seguido del supervisor están las posiciones de recepción de pedidos, solicitudes y servicio post-venta, el cual debe ser mujer, estudiante o egresado de las carreras de mercadeo, administración o carreras afines, formación en servicio al cliente y manejo de objeciones. El coordinador de operaciones y distribución debe ser estudiante o egresado de las carreras de ingeniería industrial, administración o carreras afines con experiencia en coordinación de rutas o distribución, conocimientos básicos de mecánica, capacidad de análisis, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, interpretación de mapas y sistemas GPS.

Luego están los ejecutivos de ventas que deben ser profesionales o estudiantes de mercadeo o carreras afines, con formación en ventas, vehículos propios, disponibilidad para viajar al interior del país, capacidad de trabajo en equipo y de cumplimiento de metas.

También están los técnicos de instalaciones y mantenimiento, los cuales deben tener experiencia en instalaciones de gas, egresados de carreras técnicas, con capacidad de trabajo en equipo, disponibilidad para viajar al interior del país. Seguido por los encargados de puntos de ventas y despachadores que deben ser personas con nivel académico mínimo bachiller, formación en servicio al cliente, conocimientos básicos de informática, capacidad de trabajo en equipo y cumplimiento de metas.0

Y por último están los impulsores de puntos de ventas que son un personal de apoyo para impulsar las ventas en los puntos de ventas, los cuales deben tener un nivel académico mínimo bachiller, mujeres con buena presencia, conocimientos básicos de informática, formación en servicio al cliente, capacidad para trabajo en equipo y cumplimiento de metas.

Figura 23. Estructura organizacional departamento de ventas.



3.3.2 Métricas equipo de ventas

Las métricas del equipo de ventas es uno de los instrumentos más importantes en un departamento de ventas, ya que el mismo permite fijar las metas alcanzar por el equipo y a la vez permite a los supervisores poder medir el desempeño de sus colaboradores.

En el caso de los ejecutivos de ventas las métricas a establecer deberán contener los siguientes parámetros:

- Se debe establecer una meta de ventas mensuales, la cual debe ser determinada promediando las ventas de los últimos 6 meses (tope inferior) y tomando en consideración un aumento de un 10% de las ventas mensuales.
- Lograr la meta de venta establecida le permitirá ganar 0.50 pesos por cada galón vendido y pagado sobre el tope inferior; quedar por debajo de la meta se le permitirá ganar 0.15 pesos por cada galón vendido y pagado; sobrepasar la meta establecida le permitirá ganar 1.00 pesos por galón vendido y pagado.
- Se debe visitar el 100% de su cartera de clientes de manera mensual.
- Se debe lograr que el 95% de los clientes de su cartera realicen por lo menos una compra mensual, equivalente al 80% de la capacidad instalada.
- Se debe lograr que el 90% de los clientes de su cartera mantengan facturas a no más de 30 días.

El pago de dicha comisión será distribuido de la siguiente manera:

- Un 60% del pago de la comisión corresponde al logro de la meta de venta establecida.
- Un 15% del pago de la comisión corresponde a cumplir con la meta de visitas mensuales.
- Un 15% del pago de la comisión corresponde a cumplir la meta de mantener a menos de 30 días la cuenta por cobrar de su cartera.
- Un 10% del pago de la comisión corresponde a la meta de actividad de la cartera.

En el caso de los encargados de puntos de ventas y despachadores, las métricas a establecer deberán contener los siguientes parámetros:

- Se establecerá un promedio de venta en cada punto de venta, el cual será el promedio de venta de los últimos 6 meses y será considerada como venta sin esfuerzo de los colaboradores.
- Las ventas realizadas por encima del promedio establecido serán pagadas como incentivo a razón de 2.00 pesos por cada galón vendido y pagado.

El pago de dicho incentivo será distribuido de la siguiente manera:

- El 20% del pago corresponde mantener el faltante de inventario igual o mayor a -0.1%.
- Un 20% del pago del incentivo corresponde a cumplir la meta de mantener a menos de 30 días la cuenta por cobrar de su cartera.

- El pago del incentivo generado por el incremento de las ventas será aplicado de la manera siguiente: el 50% para el encargado del punto de venta y el otro 50% será distribuido en partes iguales entre los despachadores de ese punto de venta.

3.3.3 Captación y fidelización de clientes.

La captación de nuevos clientes es una de las mejores acciones que se pueden realizar para conseguir un aumento de las ventas, pero lograr mantener esos clientes cautivos es aún más importante, porque es lo que garantiza mantener los niveles de ventas establecido a lo largo del tiempo.

Luego de analizarse el tipo de producto y el tipo de público que utiliza el producto se propone las siguientes estrategias a implementar en los diferentes tipos de productos:

Gas vehicular: implementar la promoción de “Un día en Taxis”, la cual por cada 6 galones comprados se le regale 1 (6+1), esta promoción se realizará un día a la semana por 6 semanas y solo podrán optar por esa promoción los clientes registrados en el programa de fidelización.

Gas Domiciliar: realización de un programa masivo de captación de clientes en residenciales, para lo cual se entrenarán promotores que irán puerta a puerta y los clientes que acepten el servicio recibirán un bono de bienvenida de 2 galones de gas para su primera compra e inscribirlo automáticamente en el programa de fidelización, con el apoyo de programa de llamadas de seguimiento para conocer satisfacción del cliente y un sistema de estimación de frecuencia de compra para recordarle al cliente que debe programar su pedido.

Gas industrial o comercial: realización de un programa masivo de captación de comercios que utilicen gas propano en el desarrollo de sus

actividades diarias, ofertándole un descuento por galón, instalación gratis y crédito para sus compras, apoyado por un programa de llamadas de seguimiento para conocer satisfacción del cliente, un sistema de estimación de frecuencia de compra para recordarle al cliente que debe programar su pedido y un programa de pre-venta realizado por un colaborador motorizado.

El programa de fidelización actual debe ofertar varias opciones a los clientes para redimir sus puntos, actualmente solo ofrece galones de gas, pero se debe incluir artículos promocionales y dinero efectivo. Además de este sistema de fidelización de debe crear un SIM (Sistema de Información de Marketing) con informaciones de los clientes como fechas de cumpleaños, aniversarios, entre otros, para envió de felicitaciones en fechas importantes y enviar informaciones de promociones o noticias sobre la empresa.

3.3.4 Conquista de nuevos nichos y penetración de nuevas zonas

En el mercado dominicano existen nichos desatendidos o con deseos de una mejor oferta que pueda satisfacer sus necesidades de mejor manera, al igual existen zonas las cuales la entrada de una marca competidora es bien vista por los clientes porque entienden que eso puede mejorar la oferta de valor que ellos reciben.

Un nicho de mercado que se debe conquistar es el de socios de otras cooperativas, realizando alianzas con las diferentes cooperativas para suplir el gas que consuman sus asociados, para lo cual se pagara una comisión de 5.00 pesos por cada galón vendido y pagado a la cooperativa que pertenezca el asociado y ella decide si quiere traspasar parte de sus beneficios a su asociado o si le vende a precio de mercado.

Realización de alianza con colmados de zonas residenciales, para que ellos sean vendedores del producto y sus clientes puedan pedir el gas al colmado. Los colmados recibirán una comisión de 5.00 pesos por galón vendido y pagado de los clientes que ellos refieran para servicio domiciliar e industrial.

En lo referente a penetración de nuevas zonas de mercado, se realizarán estudios de mercado en las diferentes provincias que la empresa no tiene presencia para determinar la factibilidad y si los resultados son positivos, se evalúan los competidores en la zona para determinar si se realizará una penetración frontal o lateral.

La conquista de la nueva zona se realizará con atractivos descuentos para los primeros tres meses, instalaciones gratis y contratos por periodos de un año mínimo, esto para garantizar que los clientes no se retiren una vez pasado los primeros tres meses.

3.3.5 Programa de capacitación y motivación de colaboradores

La capacitación constante es una herramienta indispensable para tener un equipo de ventas efectivo, debido a que el mercado es cambiante es necesario actualizar los conocimientos y poder contar con un pensamiento crítico que facilite realizar las tareas de la mejor manera posible pero siempre con alto grado de efectividad.

El equipo de ventas debe recibir capacitaciones de manera quincenal durante los primeros cuatro meses sobre aspectos técnicos del producto que está comercializando, seguridad en el manejo de combustible GLP, procedimiento ante emergencia con GLP, técnicas de ventas, manejo de software CRM, técnicas de prospección y negociación, manejo de objeciones y cierre de ventas efectivo.

Luego de pasado esos cuatro meses las capacitaciones se realizarán de forma mensual, donde además se incluirán temas de desarrollo personal y motivación, donde ellos podrán llevar sus esposas o esposos. Esto último con el objetivo de cambiar la percepción que tiene de la empresa no solo los colaboradores sino sus familiares cercanos.

En lo referente a la motivación de los colaboradores se implementará un programa de reconocimiento donde será elegido el vendedor que con mayor porcentaje sobre pase su meta de venta, y el que lo logre tres meses consecutivos se ganará un fin de semana en un resort con su familia. Para todos los colaboradores se implementará un sistema de préstamos personales con aprobación inmediata, con una tasa de interés preferencial, y también se les regalará el gas que consuman en sus casas de manera mensual.

3.4 Recursos para la implementación de propuesta

Para la implementación de esta propuesta de plan de ventas será necesario la integración de varios recursos que son indispensables para poder ejecutarla de manera satisfactoria, se debe tener presente que los recursos solicitados son necesarios y se deben suministrar de manera oportuna.

Recursos humanos: el capital humano que existe en el departamento actualmente será evaluado a ver si cumple con los perfiles necesarios para los puestos, los que estén acorde deberán ser capacitados, los que no deberán ser sustituidos y la estructura será como muestra la figura 23. Contar con el capital humano idóneo según la descripción de puesto es una garantía de éxito en la implementación de la propuesta.

Recursos tecnológicos: el equipo de ventas debe contar en su totalidad con los dispositivos tecnológicos idóneos para la realización de

sus asignaciones, al igual que la fuerza de ventas debe contar con acceso a un sistema CRM que les permita gestionar de manera efectiva, practica y automatizada las informaciones de referente a las ventas desde la creación de un lead hasta la fidelización de los clientes.

Recursos financieros: para la implementación de esta propuesta será necesario la utilización de recursos económicos para la compra de dispositivos electrónicos, suministrar acceso al sistema CRM, dotar de acceso a internet a todos los dispositivos, contratación de personal calificado y las capacitaciones de los mismos.

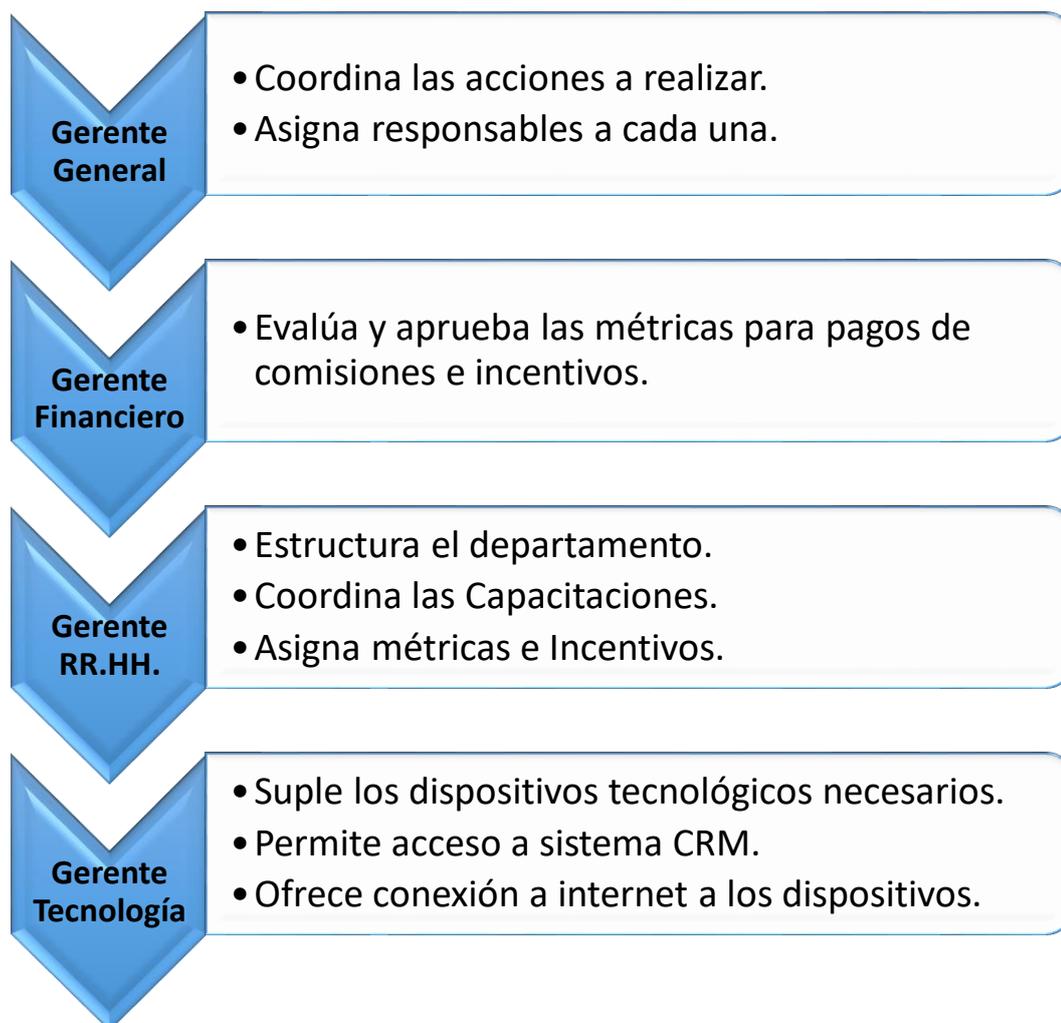
La combinación de estos recursos y su correcta utilización son la herramienta principal para una excelente ejecución de esta propuesta, ya que los mismos constituyen los pilares donde se apoyará la misma.

3.5 Planificación de la implementación y ejecución

La planificación de la implementación será coordinada por el gerente general, quien instruirá a su equipo gerencial de las acciones que se deben realizar de acuerdo al contenido de la propuesta, el gerente financiero es quien debe evaluar las métricas propuestas para su aprobación.

La ejecución de la propuesta queda a cargo del gerente de gestión humana, que es quien se encargara de buscar el personal idóneo según lo establecido en la propuesta, el gerente de tecnología que es quien se encargara de suplir los requerimientos tecnológicos plasmados en la propuesta.

Figura 24. Esquema de implementación y ejecución.



3.6 Planificación del seguimiento y control

El seguimiento de la aplicación de este plan de ventas estará bajo la responsabilidad del gerente de ventas, quien se encargará de velar por que todo se esté realizando de acuerdo a lo pautado en la propuesta.

El control será realizado por el equipo gerencial, el cual tendrán reuniones semanales durante los primeros dos meses, donde se conocerán los diferentes avances y se realizarán los ajustes que sean necesarios.

CONCLUSIONES

En este trabajo de investigación se logró diseñar un plan estratégico de ventas a la empresa COOPEGAS que le permitió mejorar los volúmenes de ventas de las zonas Sur y Norte de la República Dominicana, para el periodo comprendido entre los meses mayo – agosto del año 2021.

Se logró realizar un análisis del comportamiento de las ventas de COOPEGAS luego de la pandemia donde se determinó que las mismas fueron fuertemente afectadas y que ameritaba realizar un plan de acción para lograr recuperar los niveles de ventas perdidos.

Se efectuó un análisis comparativo de las ventas de la empresa COOPEGAS antes y después de la pandemia para poder determinar la magnitud del efecto causado por la pandemia, donde se pudo contrastar que los descensos en las ventas promedios mensuales eran muy considerables.

Se realizó un examen minucioso cuales categorías de productos fueron los más afectados por las bajas en las ventas y se pudo comprobar que su efecto vario por zonas geográficas, siendo las provincias más desarrolladas las registraron los descensos más pronunciados.

Se comprobó que la carencia de dispositivos tecnológicos en el equipo de ventas es una de las múltiples razones del porque el departamento de ventas de la empresa COOPEGAS no tiene la efectividad que amerita este tipo de departamento.

Se diseñaron las estrategias necesarias para la implementación del plan estratégico de ventas de la empresa COOPEGAS, dentro de las mismas estrategias se incluyeron los responsables de su ejecución y las recomendaciones a tomar en cuenta al momento de su implementación.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa COOPEGAS realizar la implementación de esta propuesta de manera inmediata para lograr un mejorar en las ventas de la empresa en el corto plazo.
- Se exhorta a otros investigadores profundizar en lo referente a logística y distribución utilizada por esta empresa, ya que es un tema muy extenso y el cual puede mejorar las respuestas los clientes y los costos de la empresa.
- Realizar una planificación estratégica de la empresa a nivel general para poder plantearse los objetivos que se desean alcanzar y los planes de acción de los diferentes departamentos para lograr esos objetivos.
- Efectuar un benchmarking de otras empresas con actividades similares, para poder aportar mejoras continuas a los procesos realizados y poder alcanzar altos niveles de competitividad y rentabilidad.
- Diseñar e implementar los manuales de políticas y procedimientos de los diferentes puestos de la empresa, ya que esto garantiza una ordenada realización de las asignaciones diarias y evita la duplicidad de funciones.
- Contemplar en su estructura organizacional la posición de oficial de cumplimiento, que se encargue de dar seguimiento a los diferentes procesos y velar porque se cumplan como está establecido en los manuales de políticas y procedimientos.

BIBLIOGRAFÍA

Armstrong, G. Kotler, P. y Merino, M. J. (2011). *Introducción al marketing*. Pearson Educación. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/unapec/113000?>

Arenal Laza, C. (2016). *Venta online* (UF0032). Editorial Tutor Formación. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/unapec/44211?>

Arenal Laza, C. (2018). *Dirección y estrategias de ventas e intermediación comercial*. UF1723. Editorial Tutor Formación. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/unapec/44273?page=110>

Aurora Martínez Martínez y Cristina Zumel Jiménez. (2016). *Organización de equipos de ventas*. España: Paraninfo. Recuperado de: https://books.google.com.do/books?id=C3o3DAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Coopegas – Cooperativa de Producción y Servicios Múltiples. (n.d.). Coopegas.Com. Retrieved June 21, 2021. Recuperado de: <https://coopegas.com/>

EAE Business School. (05 de julio de 2021). EAE Business School. Recuperado el 05 de julio de 2021, de EAE Business School: <https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/que-es-la-fidelizacion-declientes-y-por-que-es-importante>

EAE Business School. (05 de julio de 2021). EAE Business School. Recuperado el 05 de julio de 2021, de EAE Business School: <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/definicion-de-fuerza-de-ventas-de-una-empresa-y-principales-funciones>

EAE Business School. (05 de julio de 2021). EAE Business School. Recuperado el 05 de julio de 2021, de EAE Business School: <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/estrategias-y-consejos-para-aumentar-las-ventas>

Espinosa, R. (19 de diciembre de 2020). *¿Cómo elaborar el plan de marketing?* Recuperado el 4 de marzo de 2019, de New Marketing: Recuperado de: <https://robertoespinosa.es/2014/03/25/como-elaborar-el-plan-de-marketing/>

Fareinys Carrasco Núñez, 2017. *Propuesta de mejoras de los servicios de post-venta implementados en la empresa INTMED en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana, 2017.* Recuperado de: https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG CI MDR_02_2017_ET170207.pdf

García Palomo, J. P. y García Gallego, J. (2016). *Gestión de fuerza de ventas y equipos comerciales.* RA-MA Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/unapec/105629?page=11>

Giraldo Oliveros, M., & Esparragoza, D. J. (2016). *Gerencia de marketing.* Universidad del Norte.

Goig Martínez, R. M. Quintanal Díaz, J. y Trillo Miravalles, M. P. (2021). *La matriz DAFO: un recurso en el contexto socioeducativo.* UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/unapec/173776?page=29>

Hoyos Ballesteros, R. (2018). *Plan de marketing: con enfoque en gerencia de mercadeo.* Ecoe Ediciones. Recuperado de: <https://elibro.net/en/ereader/unapec/126564?page=22>

Kotler, P. Makens, J. C. y Bowen, J. T. (2015). *Marketing turístico* (6a. ed.). Pearson Educación. Recuperado: <https://elibro.net/es/ereader/unapec/57152?page=568>

Leyva, A. (2014). *Marketing en esencia: gestiona tu marca personal, profesional y empresarial*. Ediciones Granica. Recuperado de: <https://elibro.net/en/ereader/unapec/113878?page=19>

Mark W. Johnston, G. W. (2009). *Administración de ventas*. Mexico: MacGraw-Hill Interamericana. Recuperado de : <https://utecno.files.wordpress.com/2013/06/administrac3b3n-de-ventas.pdf>

Mañas Viniegra, L. (2016). *Manual: técnicas de venta*. Editorial CEP, S.L. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/unapec/51094?>

María del Sol García Fernández. (2015). *Plan e informes de marketing internacional* (UF1783). IC Editorial. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/unapec/43792?page=8>

Martin-Guart, R. y Botey López, J. (2020). *Glosario de marketing digital*. Editorial UOC. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/unapec/167260?>

Mateos de Pablo Blanco, M. Á. (2019). *Atención al cliente y calidad en el servicio*. COMM002PO. IC Editorial. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/unapec/124251?page=14>

Miguel Angel Torres Peralta (2018). *Plan de Ofertas Promocionales particularizado a los Segmentos del Mercado de Clientes de la empresa Toledo Dominicana SAS*. Universidad Apec, República Dominicana. Recuperado de:

https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MDR_14_2018_ET190261.pdf

Ortis Velásquez, M. González Ortiz, D. J. y Giraldo Oliveros, M. (2015). *Marketing: conceptos y aplicaciones*. Universidad del Norte. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/unapec/69930?>

Pamela Horton Arzola, (2017) "*Propuesta Plan de Trade Marketing para la Marca Sebamed®, Santo Domingo, República Dominicana, 2017*". Recuperado de: https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MDR_19_2017_ET170505.pdf

Pérez Rodríguez, M. D. (Coord.). (2010). *Fidelización de clientes* (2a. ed.). Editorial ICB. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/unapec/117574?page=41>

Prieto Herrera, J. E. (2015). *Gerencia de ventas sea un animador de sus vendedores* (2a. ed.). Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/en/ereader/unapec/70427?page=36>

Ponzoa Casado, J. M. y Ponzoa Casado, J. M. (2002). *Marketing relacional: un nuevo enfoque para la fidelización y seducción del cliente* (2a. ed.). Pearson Educación. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/unapec/45329?page=207>

Pymerang. (07 de julio de 2021). Pymerang. Recuperado el 07 de julio de 2021 <https://www.pymerang.com/marketing-y-redes/935-5-ventajas-claves-al-contratar-el-mystery-shopping>

Sellers Rubio, R. (2013). *Introducción al marketing*. ECU. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/unapec/62288?page=16>

Toro, J. M. D. y Villanueva, J. (2017). *Marketing estratégico*. EUNSA.
Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/unapec/47326?>

Torres Morales, V. (2015). *Administración en ventas*. Grupo Editorial Patria.
Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/unapec/39394?>

Vallet-Bellmunt, T. Vallet-Bellmunt, A. y Vallet-Bellmunt, I. (2016). *Principios de marketing estratégico*. D - Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/unapec/51763?>

ANEXOS

Anexo 1. Anteproyecto de investigación



DECANATO DE POSGRADOS

Anteproyecto de Investigación:

Taller de Trabajo Final MDR-600

Título:

Diseño de un plan estratégico de ventas a la empresa COOPEGAS para la zona Sur y Norte de República Dominicana, el periodo Mayo – Agosto año 2021.

Estudiante:

Héctor Rafael. Vasquez Sandoval

2018-1076

Profesora:

Damarys Vicente de la Riva, Msc.

Santo Domingo

República Dominicana

Junio, 2021

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Los efectos de la pandemia COVID-19 han hecho estrago en todas las actividades económicas mundiales y República Dominicana no es la excepción, los efectos de esta pandemia han cambiado la forma de las empresas desarrollar sus actividades comerciales, debido a que los hábitos de consumo del mercado han cambiado y las empresas que no se adapten a esos cambios están corriendo un alto riesgo a desaparecer.

Las ventas de la empresa COOPEGAS (empresa que se dedica a la distribución y venta de GLP, combustible utilizado para consumo residencial, transporte e industrias), han experimentado una disminución en sus ventas de un 30% luego de la pandemia. Esta disminución es producto del cese de las actividades comerciales provocada por el toque de queda impuestos por el estado, el cual ha forzado un cambio en los hábitos de consumo del mercado, y de COOPEGAS no adaptarse a esos nuevos hábitos podría quedar fuera de la preferencia del mercado.

Con los conocimientos adquiridos a lo largo de esta maestría en Dirección Comercial permiten hoy en día diseñar una propuesta estratégica a la empresa COOPEGAS que le permita mantenerse en el mercado y recuperar los volúmenes de ventas perdidos, con propuestas novedosas para los segmentos de mercados reales y potenciales.

¿Cómo diseñar un plan estratégico de ventas para COOPEGAS para la zona Sur y Norte de República Dominicana, el periodo Mayo – Agosto año 2021?

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es la cantidad del descenso en las ventas de COOPEGAS luego de la pandemia en términos porcentuales?
- ¿Cuál es el comportamiento de las ventas antes y después de la pandemia en COOPEGAS?
- ¿Cuáles son los productos de COOPEGAS más afectados por la baja en las ventas?
- ¿Cuáles recursos tecnológicos debe integrar COOPEGAS a su fuerza de ventas para llegar a nuevos nichos de mercados?
- ¿Qué estrategia incorporar en el nuevo plan estratégico de ventas para COOPEGAS?

OBJETIVOS

Objetivo General:

Diseñar un plan estratégico de ventas para COOPEGAS para la zona Sur y Norte de República Dominicana, el periodo Mayo – Agosto 2021.

Objetivos Específicos:

- Analizar el comportamiento de las ventas en COOPEGAS luego de la pandemia.
- Comparar el comportamiento de las ventas antes y después de la pandemia en COOPEGAS.
- Valorar los productos más afectados por la baja en las ventas en COOPEGAS.
- Integrar nuevos recursos tecnológicos a la fuerza de ventas de COOPEGAS.
- Diseñar las estrategias a incorporar en el plan estratégico de ventas para COOPEGAS.

JUSTIFICACIÓN

Justificación Teórica:

En esta investigación se tiene como objetivo principal aportar conocimientos al área de ventas, apoyados en las teorías de motivación de McGregor y otros autores que tienen aportes sobre la motivación, para lograr un impacto positivo en la empresa COOPEGAS, y que los mismos puedan ser adoptados por otras empresas o profesionales del área de ventas.

Justificación Metodológica:

En el diseño de este plan estratégicos de ventas de la empresa COOPEGAS, se realizará un análisis minucioso de la situación actual de la empresa, para lo cual se utilizaran diferentes instrumentos de recolección de datos como: entrevistas, observación, análisis de históricos de ventas, cuestionarios, lo cual nos permitirán conocer a fondo la situación de la empresa y aportar evidencias a la investigación, permitiendo poner a disposición de nuevos investigadores o profesionales del área un plan estratégico de ventas, el cual podrá ser implementado en cualquier otra empresa similar.

Justificación Practica:

Este plan estratégico de ventas aportará mejoras considerables a la empresa COOPEGAS, lo que le permitirá alcanzar un lugar considerable en participación de mercado y cuota de ventas. De implementarse de manera correcta los resultados serán muy favorables en términos de ventas, pero también en satisfacción del personal lo que garantiza una tendencia al alza de los niveles de ventas.

MARCO REFERENCIAL (TEÓRICO-CONCEPTUAL)

Antecedentes de Investigación

Con relación al tema de plan estratégico de ventas, se tienen las siguientes investigaciones relacionadas:

- Franyersica Yodelin Peña Polanco en 2019, realizó un plan de marketing para la empresa Boyer Polanco & Asociados en República Dominicana, titulada “Gestión de plan de marketing de Boyer Polanco & Asociados para el año 2019-2020”. La cual tuvo como finalidad captar nuevos clientes e incrementar las ventas. Motivado por las constantes innovaciones que existen en el mercado que vuelven los competidores cada vez más exigentes y por ende el mercado se torna más competitivo. Al momento de realizar la investigación la empresa no contaba con políticas ni estrategias de marketing para la captación de nuevos clientes. Con esta propuesta se pudo lograr ampliar la cartera de cliente, la innovación de nuevos productos, como fue el lanzamiento del EL RODANTE, para cubrir aquellas necesidades de algunas de las empresas que se encuentra en República Dominicana.
- Fareinys Carrasco Núñez en 2017, realizó una propuesta de mejoras de los servicios de post-venta en la empresa INTMED en República Dominicana, titulada “Propuesta de mejoras de los servicios de post-venta implementados en la empresa INTMED en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana, 2017”. Esta propuesta fue fruto de los resultados de investigaciones pudo comprobar que los usuarios de la empresa INTMED no recibe un servicio post-venta de parte de la empresa, la repetición de compras estaba motivada por la calidad de los productos, sin ningún tipo de seguimiento por un equipo de ventas. Al momento de la investigación la empresa no contaba con

un sistema CRM o algún banco de informaciones de los clientes. Los objetivos de esta investigación eran diseñar una política de servicio post-venta, Implementar un programa de CRM que le permita mejorar la captación y mantenimiento de la cartera de clientes.

Marco Teórico

Antes de iniciar hablando de plan de ventas es importante conocer de qué se trata, por tal razón se citan las siguientes definiciones:

Un plan de marketing es un documento que contempla los objetivos, estrategias y planes de acción concernientes a los elementos de Marketing-mix, que facilitarán y posibilitarán la implementación de la estrategia establecida en el ambiente corporativo, año tras año, paso a paso. (Kotler, 2012).

El plan de marketing es un pliego redactado de forma metódica y ordenada los correspondientes análisis y estudios, donde se definen los objetivos a lograr en un espacio de tiempo establecido, así como se desarrollan los programas y los medios de acción que son precisos para conseguir los objetivos declarados en el plazo previsto. (Sanz de la Tajada, 2001).

De acuerdo a McCarthy y Perreault (2004), es una herramienta de comunicación plasmado en un escrito que detalla con claridad lo siguiente: la situación de marketing actual, los resultados que se esperan alcanzar en un determinado periodo, el cómo se los va a alcanzar mediante la estrategia y los programas de marketing, los recursos de la empresa que se van a utilizar, las medidas de seguimiento y control a utilizar.

Según Mañas (2016), las ventas es elemento del proceso de marketing que consiste en el intercambio de un bien o servicio a cambio de algo de valor. En el mundo de las ventas el éxito es entendido como una relación

comercial a largo plazo entre el vendedor y el cliente, pero siempre y cuando esta sea rentable para la empresa.

Los tipos de ventas las podemos clasificar por diferentes aspectos, pero los que competen en esta investigación son los que establece:

- Ventas Personales: son las que se llevan a cabo con un contacto directo entre el comprador y el vendedor, ya sea dentro o fuera del establecimiento.
- Ventas a distancia: este tipo de venta a experimentado un cambio drástico, pasando de las ventas por correspondencia o televenta, a la venta online por App de dispositivos móviles. (Mañas, 2016)

Marco Conceptual

Marketing: Según Armstrong (2011), marketing es la forma como las empresas tienen que satisfacer las necesidades de sus clientes o también conocido como el proceso por el cual las empresas crean valor a sus clientes y establecen relaciones sólidas.

Mercado: el mercado es el universo de clientes reales y potenciales de un producto, de acuerdo a (Armstrong, 2011).

Dirección de marketing: es la parte del marketing que se encarga de elegir los mercados meta con los que se puedan crear relaciones rentables. (Armstrong, 2011).

Marketing Mix: es el conjunto de herramientas de marketing utilizadas para implementar su estrategia de marketing. (Armstrong, 2011).

Marketing Estratégico: se considera como el proceso orientado al análisis y su manejo eficaz de recursos, orientado a realizar las cosas de manera correcta. (Velásquez, 2015).

Plan Estratégico: es un programa de acción que radica en precisar lo que proyectamos alcanzar y cómo nos planteamos conseguirlo. (Velásquez, 2015).

Objetivos de Marketing: poseen un carácter más práctico y se fijan a menor plazo que los corporativos. (Vallet-Bellmunt, 2016).

Estrategia: son un conjunto de acciones enfiladas al logro de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible ante los competidores. (Vallet-Bellmunt, 2016).

Ventaja Competitiva: está constituida por aquellas características de las marcas o de los productos de la compañía que hacen que esta posea algún tipo de superioridad frente a los competidores. (Vallet-Bellmunt, 2016).

Marco Contextual

Descripción Institucional:

COOPEGAS empresa que se dedica a la distribución y venta de GLP, combustible utilizado para consumo residencial, transporte e industrias, creada el 30 de mayo del año 1981. Actualmente cuenta con 17 estaciones diseminadas en 11 provincias del país.

Con domicilio en la Av. San Vicente de Paul #64 Alma Rosa II, Santo Domingo Este, República Dominicana.

Misión:

Una empresa socio económica dedicada a ofrecer productos y servicios de calidad a precios competitivos a nuestros clientes y consumidores adheridos a un sentido de honestidad, eficiencia y compromiso cooperativista.

Visión:

Ser la empresa cooperativa que brinde la mayor gama de productos a sus clientes diferenciado por altos niveles de competencia, adeudo moral y rentabilidad sostenida que nos permita optimizar la vida de nuestros asociados y colaboradores.

Valores:

- Esfuerzo
- Honestidad
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Respeto
- Compromiso
- Ayuda mutua
- Honradez
- Transparencia
- Equidad
- Igualdad
- Trabajo en equipo

Marco Temporal

La investigación será realizada en el periodo Mayo-Agosto del año 2021.

ASPECTOS METODOLÓGICOS**Tipo de Investigación:**

Esta investigación tendrá una combinación de varios tipos de investigación, lo que permitirá enriquecer aún más las informaciones recolectadas. Es aplicada porque los conocimientos adquiridos a través de la misma serán utilizados para el diseño de un plan estratégico de ventas, el cual se le propondrá a la empresa COOPEGAS la implementación del mismo. Es documental porque procesara datos históricos e informes de resultados del departamento de ventas, también es de campo porque se obtendrán datos recolectados a través de entrevistas, encuestas, cuestionarios y observaciones. Es descriptiva porque se va a puntualizar los factores que están presente en la situación de la empresa.

Enfoque de la Investigación:

La investigación tendrá la particularidad de incluir un enfoque mixto, ya que la misma será cualitativa porque recolectará datos mediante entrevistas y observaciones las cuales estarán sujetas a interpretaciones, pero a la vez será cuantitativa porque se harán recolección de datos estadísticos y datos con mediciones numéricas.

Este tipo de enfoque facilitará la recolección de datos de múltiples fuentes utilizando diferentes instrumentos, lo cual permitirá cruzar tanto las informaciones obtenidas por medios a entrevistas y observaciones con datos históricos de ventas, logrando de esta manera alcanzar la objetividad en los datos obtenidos.

Métodos de la Investigación:

En esta investigación se estará utilizando el método Analítico – Sintético, la Medición, la Observación y el análisis FODA de la empresa COOPEGAS que brinde una panorámica situacional de la empresa, dado que son los más conveniente para una investigación científica como esta, que busca analizar una problemática separando los diferentes elementos básicos que la componen y luego relacionará los elementos para construir un conjunto homogéneo, que puedan ser procesados, analizados para obtener un resultado útil que permita definir una propuesta de mejora a la situación actual de la empresa COOPEGAS.

Técnicas e Instrumentos:

Las técnicas e instrumentos de medición a emplear en esta investigación son la guía de observación, las entrevistas y encuestas para las cuales se utilizará el cuestionario como instrumento de recolección de datos, las fuentes de informaciones serán las personas involucradas en los procesos

de ventas, y el check list como instrumento de recolección de datos de históricos de ventas, para conocer el comportamiento de las ventas en periodos anteriores.

Población y Muestra:

En esta investigación hay coincidencia de población y muestra. La población es el departamento de ventas de la empresa COOPEGAS, el cual está compuesto por 16 personas y para la muestra se utilizarán el total de la población dado que es una cantidad manejable.

Unidad de Análisis:

La unidad de análisis en esta investigación es el proceso de ventas de la empresa COOPEGAS.

Procesamientos de Datos:

Para el procesamiento de los datos obtenidos a través de esta investigación se utilizarán tabulaciones, gráficos, textos y análisis estadísticos.

TABLA DE CONTENIDO DE TRABAJO FINAL

PRESENTACIÓN

Dedicatoria

Agradecimientos

Resumen

Índice o contenido

Introducción

Capítulo 1. MARCO REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 CONCEPTO DE VENTAS

1.2 TIPOS DE VENTAS

1.3 PROCESO DE VENTAS

1.4 SERVICIO POST VENTAS

1.5 FIDELIZACION DE CLIENTES

1.6 CONCEPTO DE PLAN ESTRATEGICO DE VENTAS

1.7 ELEMENTOS DE UN PLAN ESTRATEGICO DE VENTAS

1.8 OBJETIVOS DE UN PLAN ESTRATEGICO DE VENTAS

1.9 PRESENTACION DE UN PLAN ESTRATEGICO DE VENTAS

Capítulo 2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

2.1 QUE ES COOPEGAS

2.1.1 HISTORIA

2.1.2 MISION

2.1.2 VISION

2.1.3 VALORES

2.1.4 PRODUCTOS

2.2 SITUACIÓN ACTUAL DE COOPEGAS

2.3 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DIAGNÓSTICA

2.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DIAGNOSTICA

2.3.3 Análisis FODA

2.5 INTEGRACIÓN DE RESULTADOS

Capítulo 3. Diseño de un plan estratégico de ventas para COOPEGAS

3.1 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

3.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

3.3 ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA

3.3.1 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION

3.3.2 ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD

3.3.3 ESTRATEGIAS DE PROMOCION

3.3.4 ESTRATEGIAS DE RELACIONES PUBLICAS

3.4 RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA

3.5 PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACION

3.6 PLANIFICACIÓN DEL SEGUIMIENTO

3.6 PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Conclusiones

Recomendaciones

Referencias

Bibliografías

Anexos

BIBLIOGRAFÍA

- Armstrong, G. Kotler, P. y Merino, M. J. (2011). *Introducción al marketing*. Pearson Educación. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/unapec/113000?>
- Arenal Laza, C. (2016). *Venta online* (UF0032). Editorial Tutor Formación. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/unapec/44211?>
- Coopegas – Cooperativa de Producción y Servicios Múltiples. (n.d.). Coopegas.Com. Retrieved June 21, 2021. Recuperado de: <https://coopegas.com/>
- Mañas Viniegra, L. (2016). *Manual: técnicas de venta*. Editorial CEP, S.L. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/unapec/51094?>
- Martin-Guart, R. y Botey López, J. (2020). *Glosario de marketing digital*. Editorial UOC. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/unapec/167260?>
- Ortis Velásquez, M. González Ortiz, D. J. y Giraldo Oliveros, M. (2015). *Marketing: conceptos y aplicaciones*. Universidad del Norte. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/unapec/69930?>
- Toro, J. M. D. y Villanueva, J. (2017). *Marketing estratégico*. EUNSA. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/unapec/47326?>
- Torres Morales, V. (2015). *Administración en ventas*. Grupo Editorial Patria. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/unapec/39394?>
- Vallet-Bellmunt, T. Vallet-Bellmunt, A. y Vallet-Bellmunt, I. (2016). *Principios de marketing estratégico*. D - Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/unapec/51763?>

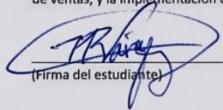
Anexo 2. Carta de la empresa



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, Héctor Rafael Vasquez Sandoval, cédula 004-0021801-2, matrícula de la Universidad APEC 2018-1076, estudiante de término del programa de Maestría en Dirección Comercial, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de COOPEGAS para realizar mi trabajo final sobre: Diseño de un plan estratégico de ventas para COOPEGAS para el periodo agosto 2021 – abril 2022, en la zona Sur y Norte del país y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en Mejorar la estructura de ventas; implementando métricas objetivas y que aporten motivación al equipo de ventas, y la implementación de tecnología actualizada en la fuerza de ventas.


(Firma del estudiante)

Yo, Héctor Vasquez
(Nombre de quien autoriza en la empresa)

Gerente General
(Cargo que ocupa)

cédula 004-0019169-8, autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa Utilizar un pseudónimo en caso necesario
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicarlo en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas:


(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)

Anexo 3. Cuestionario de encuestas



Encuesta sobre la situación actual y clima organizacional del Departamento de Ventas de COOPEGAS 2021

El siguiente cuestionario se ha diseñado por Héctor R. Vásquez S. estudiante de la Maestría en Dirección Comercial de UNAPEC, con el propósito de conocer la situación actual del departamento y evaluar el clima organizacional del departamento de ventas de COOPEGAS. La aplicación de este instrumento se realizará para complementar la investigación del trabajo final de maestría, las informaciones obtenidas serán manejadas con el más estricto nivel de confidencialidad.

1. Tiempo en el departamento de ventas:
 - a) Menos de 1 año
 - b) De 1 a 2
 - c) De 3 a 5
 - d) De 6 a 8
 - e) Más de 9

2. Genero con el que se identifica:
 - a) Hombre
 - b) Mujer
 - c) Otro (especifique)
 - d) Prefiero no decir

3. Nivel académico:
 - a) Doctorado
 - b) Maestría
 - c) Ingeniería
 - d) Licenciatura
 - e) Bachiller

4. Edad:
 - a) Menos de 25
 - b) De 26 a 31
 - c) De 32 a 37
 - d) De 38 a 43
 - e) Más de 44

5. Volumen de venta mensual de su cartera:
 - a) De 5 a 10 mil galones

- b) De 11 a 16 mil galones
 - c) De 17 a 22 mil galones
 - d) De 23 a 29 mil galones
 - e) De 28 a 33 mil galones
 - f) Más de 34 mil galones
6. Cual fue el porcentaje de ventas que disminuyo a inicio de la pandemia:
- a) De 0 a 10 porciento
 - b) De 11 a 21 porciento
 - c) De 22 a 32 porciento
 - d) De 33 a 43 porciento
 - e) Más de 44 porciento
7. Zona donde están ubicados sus clientes:
- a) Gran Santo Domingo
 - b) Santiago
 - c) Zona Sur (Desde San Cristóbal)
 - d) Zona Norte (Desde Bonao)
8. Cantidad de clientes visitados por mes:
- a) De 1 a 30
 - b) De 31 a 61
 - c) De 62 a 93
 - d) De 94 a 124
 - e) Más de 125
9. Le suministra COOPEGAS algún dispositivo electrónico para la realización de su tarea:
- a) Si
 - b) No
10. COOPEGAS le suministra un sistema CRM:
- a) Si
 - b) No
11. Recibe usted capacitaciones que le permitan mejorar su desempeño:
- a) Siempre
 - b) Pocas veces
 - c) Nunca
12. COOPEGAS favorece el desarrollo personal de sus colaboradores:
- a) Si
 - b) No

13. El buen desempeño en el trabajo se toma en cuenta para brindar oportunidades de crecimiento o promociones.
- a) Si
 - b) No
14. Su supervisor le brinda la oportunidad para desarrollar nuevas habilidades
- a) Si
 - b) No
15. Considera que usted que su supervisor está capacitado para el puesto.
- a) Si
 - b) No
16. Se siente usted como parte del equipo.
- a) Si
 - b) No
17. Su supervisor escucha con atención sus consultas y le brinda soluciones.
- a) Siempre
 - b) Pocas veces
 - c) Nunca
18. Existe un ambiente agradable para trabajar.
- a) Si
 - b) No
19. Que aspectos considera que debe mejorar o cambiar la empresa para lograr un aumento de las ventas.
- a) Servicio al cliente
 - b) Capacitación del personal
 - c) Distribución
 - d) Calidad del producto
 - e) Promociones
 - f) Publicidad
- 20.Cuál de los siguientes aspectos considera usted que le ayudaría a incrementar la venta de su cartera.
- a) Promoción de venta
 - b) Campaña publicitaria
 - c) Incentivos monetarios
 - d) Capacitación sobre ventas

Anexo 4. Check List

CHECK LIST PARA RECOLECCION DE INFORMACION HISTORICA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE COOPEGAS

CRITERIOS DE EVALUACION	NO EXISTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	COMPLETA
1. Histórico de ventas año 2019				
2. Histórico de ventas año 2020				
3. Histórico de ventas año 2021 (1er Semestre)				
4. Ventas por vendedores año 2019				
5. Ventas por vendedores año 2020				
6. Ventas por vendedores año 2021 (1er Semestre)				
7. Ventas por punto de ventas año 2019				
8. Ventas por punto de ventas año 2020				
9. Ventas por punto de ventas año 2021 (1er Semestre)				
10. Presupuesto de publicidad año 2019				
11. Presupuesto de publicidad año 2020				
12. Presupuesto de publicidad año 2021 (1er Semestre)				
13. Gastos en promoción año 2019				
14. Gastos en promoción año 2020				
15. Gastos en promoción año 2021 (1er Semestre)				
16. Costos de distribución año 2019				
17. Costos de distribución año 2020				
18. Costos de distribución año 2021 (1er Semestre)				
19. Métricas del equipo de ventas				
20. Constancias de las ultimas 5 capacitaciones del equipo de ventas				