



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Escuela de Administración y Negocio

Ingeniería Comercial

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS PARA LA
EMPRESA AUTOSANS MOTORS SPA**

Tesis para optar al título de Ingeniería Comercial

Estudiantes: Osmar J. Benitez H.

Whitney L. Sansevieri

Profesor guía: Ubertino Alberto Paz

Diciembre de 2024

Agradecimientos

Con todo mi corazón, dedico este trabajo a mi familia, por su amor incondicional, paciencia y apoyo constante en cada paso de este recorrido. A ustedes, que han sido mi refugio y mi motor, y les debo cada logro. Mis amigos que, con sus palabras de ánimo, su confianza en mí y su compañía en los momentos difíciles, hicieron que este sueño se sintiera alcanzable. Mis profesores y mentores, por guiarme, inspirarme y enseñarme que los límites solo existen si los aceptamos. A mí mismo, por no rendirme, por las noches de esfuerzo y por confiar en que cada sacrificio valdría la pena. Finalmente, dedico este proyecto a todas las personas que, de alguna manera, creyeron en mí y me impulsaron a llegar hasta aquí. Gracias por ser parte de este logro.

Osmar Benítez Herrera

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, por haberme dado la fortaleza, sabiduría y perseverancia necesarias para alcanzar esta meta. A mis padres por siempre apoyarme de manera incondicional, por enseñarme el valor del esfuerzo y dedicación, sin ellos no fuese llegado hasta aquí. Agradezco a mi profesor guía, por su gran orientación, paciencia y valiosos consejos durante todo el proceso de investigación. Su asesoría y experiencia han sido fundamentales para el desarrollo de este trabajo. Finalmente quiero agradecer a todos aquellos que, de alguna forma, contribuyeron a la realización de esta tesis. A mis amigos y familiares por su comprensión y apoyo emocional, y todas las personas que colaboraron de manera directa o indirecta en mi investigación. Este logro es tan mío como de todos ustedes.

Whitney Sansevieri Aguilera

Resumen

La presente investigación propone un plan estratégico de ventas para Autosans Motors Spa, empresa dedicada a la comercialización de repuestos automotrices, ubicada en Santiago de Chile. Ante la alta competitividad del sector y el estancamiento reciente en las ventas, se diseñaron estrategias para incrementar los ingresos en un 10% mediante la optimización del inventario, fortalecimiento del comercio electrónico y capacitación del personal. Se realizó un análisis situacional usando las herramientas como FODA y PESTEL, identificación fortalezas como su canal de ventas online y debilidades como la baja rotación de inventario. Además, se estudiaron oportunidades de expansión digital y amenazas derivadas de la alta competencia y fluctuaciones macroeconómicas. La investigación, de enfoque descriptivo y comparativo, incluyó encuestas que revelaron la necesidad de mejorar la atención al cliente y la diferenciación en el mercado. El plan estratégico propuesto prioriza la implementación de un sistema de gestión de inventario para productos de alta demanda, campañas de marketing digital enfocadas en redes sociales y beneficios para clientes recurrentes. También se sugiere reforzar la formación en ventas del personal y optimizar la experiencia de compras online para mejorar la fidelización de clientes. La aplicación de estas estrategias busca posicionar a la empresa en un mercado altamente competitivo, asegurando un crecimiento sostenible y mayor rentabilidad a largo plazo. Este proyecto resalta la importancia de una planificación estratégica adaptada a las necesidades específicas del sector automotriz

Palabras clave: planificación estratégica, ventas, automotriz, e-commerce, diferenciación.

Abstract

This research proposes a strategic sales plan for Autosans Motors SpA, a company specializing in the sale of automotive spare parts, located in Santiago, Chile. Facing high industry competitiveness and recent stagnation in sales, strategies were designed to increase revenues by 10% through inventory optimization, strengthening e-commerce, and staff training. A situational analysis was conducted using tools such as SWOT and PESTEL, identifying strengths like its online sales channel and weaknesses such as low inventory turnover. Opportunities for digital expansion and threats from high competition and macroeconomic fluctuations were also studied. The research, with a descriptive and comparative approach, included surveys that revealed the need to improve customer service and market differentiation. The proposed strategic plan prioritizes implementing an inventory management system for high-demand products, digital marketing campaigns focused on social media, and benefits for recurring customers. It also suggests enhancing staff training in sales and optimizing the online shopping experience to improve customer loyalty. The application of these strategies aims to position the company in a highly competitive market, ensuring sustainable growth and increased long-term profitability. This project highlights the importance of strategic planning tailored to the specific needs of the automotive sector.

Keywords: strategic planning, sales, automotive, e-commerce, differentiation.

Tabla de Contenido

1. Agradecimientos.....	2
2. Resumen.....	4
3. Abstrac.....	5
4. Índice de Tablas.....	11
5. Introducción.....	12
6. Capítulo I Planteamiento del problema.....	14
1. Contexto actual de la empresa.....	14
1.1. Planteamiento del problema.....	14
1.2. Interrogantes de la Investigación.....	17
1.3.Objetivos de la Investigación.....	17
1.3.1. Objetivo General.....	17
1.3.2. Objetivos Específicos.....	17
1.4. Justificación de la Investigación.....	18
1.4.1. Justificación Teórica.....	18
1.4.2. Justificación Practica.....	18
1.4.3. Justificación Metodológica.....	18
1.4.4. Justificación Social.....	18
1.5. Delimitación de la Investigación.....	19
1.5.1. Delimitación Teórica.....	19
1.5.2. Delimitación Temporal.....	19
1.5.3. Delimitación Geográfica.....	19
7. Capitulo II Marco Teórico.....	20

2. Planificación Estratégica.....	20
2.1. Estructura Organizacional.....	22
2.2. Eficiencia Operativa.....	22
2.3. Análisis Situacional.....	23
2.3.1. Factores Internos.....	23
2.3.1.1. Fortalezas y Debilidades.....	23
2.3.2. Factores Externos.....	24
2.3.2.1. Oportunidades y Amenazas.....	25
2.4. Ventajas Competitivas.....	26
2.4.1. Definición.....	26
2.4.2. Teoría de la Ventaja Competitiva de Porter.....	27
2.4.2.1. Liderazgo en Costos.....	27
2.4.2.2. Diferenciación.....	28
2.4.2.3. Estrategias de Enfoque.....	29
2.4.2.3.1. Enfoque basado en Costos.....	29
2.4.2.3.2. Enfoque basado en la Diferenciación.....	29
8. Capítulo III Marco Metodológico.....	30
3. Paradigma Investigativo.....	30
3.1. Tipo de Investigación.....	30
3.1.1. Investigación Descriptiva.....	30
3.1.2. Investigación Comparativa.....	31
3.2. Diseño de Investigación.....	31
3.2.1. Diseño No Experimental.....	31

3.2.2. Diseño Transeccional.....	32
3.2.3. Diseño de Campo.....	32
3.3. Población y Muestra.....	33
3.3.1. Población.....	33
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	34
3.5. Procesamiento y análisis de la información.....	35
9. Capitulo IV Resultados de la Investigación.....	36
4. Presentación de resultados.....	36
4.1. Análisis FODA.....	36
4.1.1. Fortalezas.....	37
4.1.2. Debilidades.....	37
4.1.3. Oportunidades.....	37
4.1.4. Amenazas.....	38
4.2. Estrategias FO.....	38
4.3. Estrategias DO.....	38
4.4. Estrategias FA.....	39
4.5. Estrategias DA.....	39
4.6. Plan de Acción Sugerido.....	39
4.7. Análisis PESTEL.....	39
4.7.1. Interpretación de los Resultados.....	40
4.7.2. Análisis de ambiente externo basado en Pestel de la empresa Autosans Motors.....	43
4.7.2.1. Políticos.....	43

4.7.2.2. Económicos.....	43
4.7.2.3. Sociales.....	43
4.7.2.4. Tecnológicos.....	44
4.7.2.5. Ecológicos.....	44
4.7.2.6. Legales.....	44
4.8. Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas.....	45
4.9. Análisis de la Tabla 6.....	46
4.9.1. Componente Debilidades.....	46
4.9.2. Componente Fortalezas.....	46
4.9.3. Análisis de la Tabla 7.....	47
4.9.3.1. Componente Amenazas.....	47
4.9.3.2. Componente Oportunidades.....	47
4.9.4. Análisis de la tabla 8.....	48
4.9.4.1. Componente Liderazgo en Costos.....	48
4.9.4.2. Componente Enfoque Liderazgo en Costos.....	48
4.9.4.3. Componente Diferenciación.....	49
4.9.5. Consideración de los Investigadores.....	49
10. Capitulo V Conclusiones.....	51
5. Reflexiones Finales.....	51
5.1. ¿Cómo el diseño de un plan estratégico de ventas puede incrementar los ingresos de Autosans Motors Spa?.....	51
5.2. ¿Cuáles son los factores internos que están limitando el crecimiento de las ventas de la empresa?.....	51

5.3. ¿Cuáles son los factores externos que están limitando el crecimiento de las ventas de la empresa?.....	52
5.4. ¿Qué estrategias pueden diseñarse para incrementar las ventas de la empresa?.....	52
5.5. ¿Qué estrategias pueden diseñarse para atraer y fidelizar clientes?.....	52
5.6. ¿Cuáles serian las consecuencias si no realiza un plan estratégico de ventas en la empresa?.....	52
5.7. Recomendaciones.....	53
11. Capítulo VI Aportes.....	54
6. Definición Plan de Ventas.....	54
6.1.Objetivos del Plan de Ventas Propuesto.....	54
6.2.Propuesta de Plan de Ventas.....	55
12. Referencias Bibliográficas.....	61
13. Anexos.....	63

Índice de Tablas

Tabla 1 Población Aplicada en Autosans Motors Spa.....	30
Tabla 2 Baremo de Interpretación de Medias.....	31
Tabla 3 Análisis FODA Autosans Motors Spa.....	32
Tabla 4 Análisis Pestel de la empresa Autosans Motors Spa.....	36
Tabla 5 Resultados del Análisis Pestel.....	36
Tabla 6 Factores Internos.....	41
Tabla 7 Factores Externos.....	43
Tabla 8 Ventajas Competitivas.....	44
Tabla 9 Plan de Acción.....	53
Tabla 10 Duración del Plan de Acción.....	55
Tabla 11 Presupuesto Tentativo del Plan Estratégico de Ventas.....	57
Tabla 12 Resumen de Presupuesto.....	57

Introducción

La Planificación Estratégica es definida por Chiavenato como:

El proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla, por medio de su misión, en el entorno donde actúa, y su producto básico es el plan para la acción organizacional integrada y cohesiva. (Chiavenato, 2016, p.62)

De esta manera, a través de esta herramienta, se puede trazar el camino hacia el logro de los objetivos de la empresa a largo plazo; asegurando que todos los esfuerzos y recursos estén alineados con una misión y visión comunes. Diseñar un plan estratégico permite a las empresas identificar oportunidades y poder así tomar decisiones de manera eficiente, a través de la optimización de recursos de forma adecuada; diferenciándose de las empresas competidoras y además generando ventajas competitivas lo que permite aprovechar las oportunidades del mercado.

“La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejora el desempeño y hacen crecer el negocio”. (Thompson, 2012, p.4). De esta manera se puede decir que la estrategia es el plan de acción que diseña la empresa para competir en el mercado y obtener utilidades. La planificación estratégica cumple un papel crucial en el incremento de las ventas de las empresas en América Latina y en particular en Chile; donde existe una economía de libre mercado, con alta competencia, por lo que contar con un plan estratégico bien definido puede marcar la diferencia y el futuro de las Organizaciones Empresariales.

El presente proyecto de título corresponde a diseñar un plan estratégico de ventas, el cual se centrará en identificar los principales problemas y necesidades que tiene la empresa Autosans Motors SpA; con el fin de poder implementar dicho plan para incrementar sus ingresos. El auge de este sector ha sido grande durante los últimos años, por lo que existe una alta competencia en el mercado; los avances tecnológicos obligan a que la empresa se adapte a los cambios y pueda seguir compitiendo en el mercado.

La estructura del tomo se encuentra conformada por 6 capítulos, el primero de ellos el planteamiento del problema en el cual se establecen las interrogantes y los objetivos de la investigación; el capítulo dos por su parte se desarrolla la teoría referente al tema respaldada por diversos autores; el capítulo tres establece los procedimientos y técnicas que se emplearon para la formulación del problema; en el capítulo cuatro se analizan los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas; en el capítulo cinco se desarrollan las conclusiones y recomendaciones de la investigación; el capítulo seis se propone el plan estratégico para la empresa.

Capítulo I Planteamiento del Problema

1. Contexto Actual de la Empresa

La empresa Autosans Motors SpA; es una empresa que comercializa repuestos automotrices, originada en Venezuela hace más de 10 años, la cual, debido al auge migratorio de las personas de este país, sus dueños decidieron abrir una sucursal en Santiago de Chile, específicamente en Avenida 10 de Julio Huamachuco; zona conocida en la capital por albergar una gran cantidad de establecimientos dedicados a la venta de todo lo relacionado con el sector automotriz.

Pese a estar en un punto clave para este rubro, la empresa Autosans Motors SpA ha observado un estancamiento en el crecimiento de las ventas durante los últimos meses, no logra aumentar sus ventas a un ritmo que pueda permitirle expandirse en el mercado; sus ingresos operacionales están siendo absorbidos casi en su totalidad por los gastos que se originan de la operatividad del local.

De acuerdo con lo anterior, la gerencia general está solicitando trabajar en estrategias que aborden correctamente el problema y que permitan en el mediano plazo incrementar las ventas. La investigación propuesta se centrará en el Diseño de un Plan Estratégico de Ventas para incrementar los ingresos de la empresa Autosans Motors SpA. A través de este análisis, se pretende diagnosticar las necesidades y problemáticas que presenta la organización y poder así generar acciones concretas con foco en mejorar la venta presencial, atraer y fidelizar clientes y además emplear el ecommerce como una herramienta clave para llegar a más sectores del país e incrementar los ingresos.

1.1 Planteamiento del Problema

La industria automotriz, es uno de los sectores con mayor competitividad y dinamismo en la economía mundial y en particular el mercado correspondiente a repuestos automotores cada día se enfrenta a retos importantes como la alta competencia, cambios en la preferencia de los clientes así como también fluctuación de la demanda por lo que las empresas que se dedican a la venta de este tipo de producto deben poder adaptarse de manera rápida a todos estos escenarios y lograr así mantener su posición en el mercado.

El mercado de repuestos automotrices en Chile ha podido experimentar cambios de gran relevancia durante los últimos años, principalmente por que se encuentra en constante innovación. La industria automotriz es altamente dinámica, cada año se van realizando actualizaciones a los vehículos implementándoles mayor tecnología y facilidad como lo son los vehículos de conducción autónoma y sistemas de seguridad inteligentes.

“La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación” (Hunger, 2007, p.3). De acuerdo con las investigaciones se ha revelado que las organizaciones que participan en administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen. El logro de una correspondencia apropiada o “concordancia”, entre el ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos tiene efectos positivos en el rendimiento de la organización.

Una planificación estratégica es de gran relevancia en las empresas dedicadas a la venta de repuestos automotrices debido a que este sector se encuentra constantemente atravesando por situaciones desafiantes tales como la evolución tecnológica y la gran competencia que existe actualmente con las diversas marcas en el mercado; por lo que diseñar estrategias adecuadas puede hacer la diferencia para maximizar utilidades y mantenerse a flote y posicionados en este mercado tan competitivo.

A través de la planificación estratégica en el contexto del sector automotriz, se pueden lograr diversos aspectos relevantes para el éxito de las empresas dedicadas a este rubro; tales como:

- **Análisis de Mercado:** permitiendo comprender el perfil de los consumidores y las preferencias de estos de acuerdo con el lugar donde se encuentren ubicados; lo cual se logra a través de la identificación de las tendencias, de los consumidores y de las oportunidades de crecimiento.
- **Innovación y adaptación tecnológica:** adoptar nuevas tecnologías, en este rubro, es de vital importancia, debido a que siempre está en constante evolución, por lo que a través de la planificación estratégica se debe lograr la participación en el comercio electrónico y la automatización del inventario, permitiendo así la eficiencia operativa y el incremento de las ventas.

- **Segmentación y posicionamiento:** a través de la planificación estratégica, se pueden identificar nichos de clientes a los cuales ofrecer los productos; tales como talleres mecánicos o directamente consumidores finales, lo que permitiría adaptarse a las necesidades de cada segmento.
- **Definición de Objetivos de Ventas:** esto permite que las empresas midan su rendimiento, estableciendo metas reales y alcanzables.
- **Fidelización de clientes:** esto se logra ofreciendo servicios adicionales a clientes leales lo que se traduce en ventas recurrentes.
- **Optimizar la cadena de suministros:** para poder tener los repuestos adecuados en el momento correcto.
- **Evaluación y ajustes:** este punto es clave debido a que el desempeño de las empresas debe siempre medirse y ajustarse a las necesidades que surjan en el mercado, permitiendo agilidad y adaptación.

Dentro de los problemas internos que se han observado en la empresa Autosans Motors SpA están los siguientes:

- a) El inventario que mantienen actualmente no está rotando de la forma correcta y básicamente ofertan productos los cuales deben comprar a otro proveedor y revender; los productos que publican en la página web funcionan por encargo con entrega en dos o tres días.
- b) La falta de personal capacitado en el área también genera que no se logren ventas efectivas; persuadir al cliente para ofrecerle un producto diferenciado es de vital importancia, pero esto no se está logrando, afectando directamente en los ingresos mensuales de la empresa.
- c) La competencia que tienen es alta debido a que se encuentran ubicados en una zona donde más del 90% de los comercios se dedican a este rubro.

En base a las problemáticas que ha tenido que enfrentar la empresa, se requiere generar estrategias que tengan como foco principal el incremento de las ventas de la empresa, en sucursal y ecommerce; capacitación del personal y posicionamiento dentro del sector.

Si no se realiza una planificación estratégica la empresa podría tener consecuencias como:

- Cierre temporal de la tienda física para minimizar gastos.
- Disminución de personal por falta de liquidez para cumplir con sus obligaciones.
- Remate de mercadería para recuperar capital invertido.

La anterior reflexión ha permitido plantearse algunas interrogantes que se constituyen como referentes del presente estudio, las cuales se mencionan a continuación:

1.2 Interrogantes de la investigación

¿Cómo el diseño de un plan estratégico de ventas puede incrementar los ingresos de Autosans Motors SpA?

- ¿Cuáles son los factores internos que están limitando el crecimiento de las ventas de la empresa Autosans Motors SpA?
- ¿Cuáles son los factores externos que están limitando el crecimiento de las ventas de la empresa Autosans Motors SpA?
- ¿Qué estrategias pueden diseñarse para incrementar las ventas de la empresa Autosans Motors SpA?
- ¿Qué estrategias pueden diseñarse para atraer y fidelizar clientes?
- ¿Cuáles serían las consecuencias si no se realiza un plan estratégico en la empresa Autosans Motors SpA?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1. *Objetivo General*

Proponer un Plan Estratégico de Ventas para incrementar los ingresos de la empresa Autosans Motors SpA.

1.3.2. *Objetivos Específicos*

- Elaborar un análisis de la situación actual de la empresa Autosans Motors SpA
- Identificar las ventajas competitivas aplicadas en la empresa Autosans Motors SpA.

- Describir las estrategias de fidelización a clientes aplicadas en la empresa Autosans Motors SpA.
- Diseñar un Plan estratégico para incrementar las ventas en un 10% en la empresa Autosans Motors SpA

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación teórica:

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar conocimiento sobre las ventajas de aplicar un plan estratégico en las empresas para el incremento de las ventas. Se ha demostrado que implementar una planificación estratégica mejora considerablemente el crecimiento de las ventas y permite aprovechar oportunidades y además mitigar los riesgos que tiene cada empresa.

1.4.2. Justificación práctica

Se realiza la siguiente investigación debido a la necesidad de la empresa Autosans Motors SpA de aumentar el volumen de sus ventas y márgenes de ganancia, se implementarán análisis estratégicos que permitan evaluar la posición en la que se encuentra la empresa, para poder estudiar los distintos escenarios que puedan presentarse y de esta forma mejorar el desarrollo de ésta.

1.4.3. Justificación Metodológica

Se utilizo un enfoque de investigación de mercado con métodos cuantitativos, a través de la realización de encuestas a los empleados y gerentes de la empresa además de un análisis de datos de mercado para evaluar cuales son las marcas de autos con mayor solicitud de repuestos. Esto permitirá tomar decisiones respecto de las inversiones pautadas para el incremento de las ventas.

1.4.4. Justificación Social

La presente investigación aporta a nuevas empresas que quieran entrar en el rubro automotriz a que puedan implementar una planificación estratégica eficiente que les permita llevar el control de sus ventas de forma adecuada y así generar mayores ingresos.

1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1. Delimitación teórica

La investigación se enfoca en el diseño de un plan estratégico de ventas a través de teorías y enfoques sobre administración estratégica y planificación, se tomaron en cuenta conceptos clave como análisis FODA y Pestel, además de teoría sobre ventajas competitivas los cuales aportan un marco conceptual para lograr el diseño de estrategias enmarcadas en mejorar el desempeño de la empresa.

1.5.2 Delimitación temporal

El estudio abarca un periodo específico comprendido entre agosto y diciembre del 2024 tiempo durante el cual se recopilaron datos a través de las encuestas y la observación directa de las operaciones de la empresa.

1.5.3. Delimitación geográfica

La investigación se centra en la operación de la sucursal de Autosans Motors Spa ubicada en Santiago de Chile, específicamente en la calle Manuel Antonio Tocornal 745. Si bien la empresa tiene presencia en Venezuela, el alcance del estudio está limitado a la sucursal chilena debido a su relevancia como mercado estratégico y su ubicación en un entorno competitivo clave.

Capítulo II Marco Teórico

El marco teórico de la presente investigación tiene como objetivo brindar los conceptos, teorías y enfoques que fundamentan el diseño de un plan estratégico de ventas para la empresa Autosans Motors SpA. A través de éste, se podrá establecer una base sólida para el desarrollo de un plan que aborde la situación actual de la empresa y que además identifique las ventajas competitivas, estrategias de fidelización de clientes y las herramientas para incrementar las ventas de forma efectiva. Las empresas que se dedican a este rubro operan en un entorno competitivo y dinámico, con cambios constantes por las fluctuaciones del mercado, innovación tecnológica y los cambios en el comportamiento de consumidores; por lo que el desarrollo de un plan estratégico de ventas requiere de la comprensión de los factores internos y externos que afectan el desempeño comercial de la empresa.

El marco teórico de la presente tesis estará enfocado en conceptos fundamentales como el análisis FODA y PESTEL los cuales son necesarios para entender la situación actual de la empresa. Además, la teoría de las ventajas competitivas propuesta por Michael Porter, generaran un marco conceptual para poder analizar como Autosans Motors SpA. puede diferenciarse en el mercado donde opera y desarrollar ventajas competitivas sostenibles

2. Planificación estratégica

La estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. La formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones. (Thompson, 2003, p.4)

Básicamente, la idea de aplicar una estrategia es que permita obtener utilidades en un futuro aplicando diferentes técnicas ordenadas para el logro de los objetivos.

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental, la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. (Hunger, 2007, p. 3)

Para el autor mencionado, la administración estratégica permite determinar el rendimiento de una empresa a largo plazo, evaluando cada una de las funciones y los controles que se lleven a cabo para un rendimiento óptimo.

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. (Fred R, 2008, p. 5)

Para el autor, la administración estratégica es la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones, por lo que indica que a través de la unión de varios procesos en sintonía va a permitir lograr el éxito que requiere la organización.

La planificación estratégica es “un proceso continuo de toma de decisiones basado en un análisis profundo de los entornos interno y externo de una organización, que tiene como objetivo establecer la dirección a largo plazo”. (Baker, 2011, p.35)

En esta definición se busca realizar un análisis de los entornos que tiene la organización para poder darle una dirección adecuada a la empresa, que le permita alcanzar sus objetivos.

“La planificación estratégica es el proceso de diseñar y estructurar la dirección a largo plazo de una organización para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en un entorno incierto”. (Johnson, Gerry, Scholes, Kevan y Whittington, Richard, 2011, p 23)

Por lo tanto, la planificación estratégica permite crear una estructura que proporcione dirección a la empresa y de esta forma generar una o varias ventajas competitivas que perduren con el tiempo en determinado entorno.

“La planificación estratégica consiste en definir que negocio estamos y que negocio deberíamos estar. Implica hacer que los recursos de la organización estén alineados para el logro de sus objetivos”. (Peter F, 1954, p. 121)

Cada concepto mencionado tiene un aporte valioso a la definición de la planificación estratégica dependiendo de las necesidades de la empresa, en este caso nos enfocaremos en el concepto del libro de Fred R. David porque combina la administración estratégica con la integración de distintas funciones que permitirán darle una visión completa y aplicable a distintos modelos de organizaciones. Este autor destaca la importancia de que las distintas áreas de la empresa trabajen en conjunto.

2.1 Estructura Organizacional

“La estructura organizacional es la manera en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan formalmente. Define como se distribuyen las responsabilidades y las relaciones jerárquicas dentro de la empresa”. (Chiavenato, 2006, p 50.)

De acuerdo con lo anterior se puede decir que es la estructura interna de la empresa, en donde se identifican las operaciones para cada área, y el personal capacitado para trabajar en ellas, De esta forma le permite a la empresa llevar un control de las actividades que se realizan y así poder lograr el alcance de los objetivos para el crecimiento de la empresa.

2.2. Eficiencia Operativa

“La eficiencia operativa es esencial para el éxito organizacional, pero debe ser complementada con una clara estrategia a largo plazo. Las empresas pueden ser extremadamente eficientes, pero si no están haciendo las cosas correctas estratégicamente, pueden perder competitividad”. (Fred R, 2008, p. 16)

De acuerdo con lo indicado por el autor, se puede decir que, si las empresas no utilizan estrategias adecuadas para sus operaciones, no lograrán un éxito sostenido en el tiempo, por lo tanto, se debe tener una estrategia bien formulada y ejecutada.

2.3. Análisis Situacional

2.3.1 Factores Internos:

Los factores internos se determinan de varias maneras, por ejemplo, mediante el cálculo de proporciones, la medición del desempeño y la comparación con periodos anteriores y con los promedios de la industria. También es posible desarrollar y aplicar diversos tipos de encuestas para examinar factores internos como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los clientes. (Fred R, 2008, p. 12)

Realizar este análisis de factores internos resulta importante para las organizaciones, por que permite evaluar como estan ocurriendo algunas falencias y de esta forma desarrollar estrategias que puedan mejorar la parte interna de la empresa, desde los empleados hasta los clientes.

2.3.1.1 Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización si puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administracion, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la produccion y las operaciones, la investigaciones y el desarrollo y los sistemas de informacion gerencial.

Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades la organización en las areas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la administracion estrategica. Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

“Las fortalezas y debilidades se determinan en relacion con los competidares. La deficiencia o superioridad relativa es una informacion importante. Ademas, tambien pueden estar determinadas por mas elementos propios de la naturaleza de la compañía que por su desempeño”. (Fred R, 2008, Pag. 12)

Respecto de la empresa Autosans Motors Spa, se observan varias debilidades internas como la falta de personal para atencion al publico, deficiente rotacion del inventario y baja fidelizacion de los clientes. Analizando estos aspectos, se debe elaborar una estrategia que permita realizar una inversion adecuada en productos de alta rotacion para ofrecer a los clientes, disponibilidad inmediata y buena calidad. Es importante tomar en cuenta que el foco principal de ventas de la empresa es via Online. Por lo que su fortaleza es el manejo de plataformas via internet, Pagina Web, Mercadolibre e incluso redes sociales, tienen una amplia variedad de productos publicados y diferentes canales de mensajeria para atender consultar de forma rapida.

Aprovechando estas fortalezas, lo ideal es que los productos que se ofrecen en internet se encuentren disponibles tambien en tienda, ademas de tener varias marcas para adaptarse a las necesidades del cliente, como por ejemplo, repuestos Originales, koreanos o chinos, de esta forma se otorga al cliente la opcion de elegir el mas conveniente de acuerdo a lo que necesite en ese momento. Se debe fortalecer ampliamente la atencion post venta, establecer normas adecuadas a las leyes en donde se puedan evaluar las devoluciones y cambios de productos de forma justa para ambas partes.

2.3.2 Factores Externos

“Los factores externos se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro”. (Fred R, 2008, p. 12)

2.3.2.1. Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá de del control de una sola organización, de ahí el calificativo “externas”. La revolución inalámbrica, la biotecnología, los cambios demográficos, los altos precios de la gasolina, los valores y las actitudes cambiantes en el trabajo, los problemas relacionados con la inmigración ilegal y la creciente competencia por parte de empresas extranjeras son ejemplos de oportunidades y amenazas para las empresas. (Fred R, 2008, p. 12)

La empresa Autosans Motors Spa se encuentra en un mercado altamente competitivo como lo es el ambito Automotriz, que constantemente innova y se mantiene en crecimiento. Por lo tanto hay muchas oportunidades que se pueden aprovechar, como por ejemplo, realizando importaciones de repuestos en mayor cantidad y mas bajo precio que permitan a la empresa competir con los grandes del rubro. Al tener un bajo costo neto, permite incrementar el margen de ganancia y de esta forma ofrecer mayor variedad de opciones para distintos modelos de autos. Realizandose un estudio exhaustivo de los modelos mas solicitados en Chile, se puede obtener una mayor vision de los repuestos mas solicitados por los usuarios, las preferencias de marcas y precios competitivos. Teniendo esta informacion se puede elaborar una estrategia de precios que pueda ser atractiva para el publico objetivo.

Repecto a las amenazas, la empresa tiene en contra la ubicación de la tienda fisica, siendo un lugar muy poco concurrido que resulta desventajoso para llegar a mas personas, por lo tanto las ventas en tienda fisica son minimas.

Ademas de la ubicación, el rubro automotriz tiene muchisima competencia lo que hace dificil para las empresas pequeñas crecer en el mercado. Debe elaborar estrategias de diferenciacion que le permitan destacar entre las demas y asi obtener la preferencia del publico objetivo.

2.4 Ventajas Competitivas

2.4.1 Definición

A través de la planeación estratégica, se buscan y especifican las ventajas competitivas de toda organización para que las mismas puedan alcanzar los objetivos organizacionales. Una ventaja competitiva son todos los aspectos y características que hacen sobresalir a una marca o producto entre la competencia, ofreciendo más valor y beneficios a los clientes.

La ventaja competitiva puede ser definida como:

Cualquiera característica de la empresa (negocio) y/o de sus productos que, siendo sostenible en el tiempo, le permite distinguirse de la competencia y obtener rentabilidades por sobre el promedio del sector industrial, debido a que puede enfrentar en mejor forma a las cinco fuerzas competitivas (Ratto, 2011, p.3)

De acuerdo a lo que indica el autor, la ventaja competitiva es aquella característica relevante que ofrece una empresa a través de sus productos o servicios y que permite diferenciarse de la competencia, con la finalidad de obtener mayor rentabilidad que sus competidores.

“La ventaja competitiva representa características que diferencian un producto o servicio de una empresa, frente al producto o servicio de otras organizaciones” (Porter, 2015, p.50)

Michael Porter fue quien estableció el concepto de ventaja competitiva en 1980 e indica que se refiere a una característica única y sostenible en el transcurso del tiempo que no posea cualquier otra empresa que compita en el mismo mercado, dicha ventaja al ser única le brinda un posicionamiento favorable. Para Porter la ventaja competitiva radica en las variadas actividades que se generan dentro de una empresa en cuanto al diseño, producción, mercadeo, entrega y apoyo de sus productos; además indica que cada una de las actividades que desarrolla una empresa puede contribuir a la posición de costo relativo de éstas y crear una base para la diferenciación. Por otra parte, señala también que la ventaja competitiva es el aspecto esencial del desempeño de los mercados competitivos.

2.4.2 Teoría de la Ventaja Competitiva de Porter

Michael Porter propone que las empresas pueden obtener ventajas competitivas a través de tres estrategias genéricas las cuales son Liderazgo en Costo, Diferenciación y Enfoque en la Diferenciación. Porter define como Estrategias Genéricas lo siguiente:

El concepto de las estrategias genéricas se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y en que para lograrla es indispensable tomar una decisión; si la compañía quiere alcanzar la ventaja competitiva deberá escoger la clase que desea obtener y el ámbito donde lo hará. (Porter, 2015, p.58)

Cada una de las estrategias genéricas que plantea el autor, indican una forma especial para que las empresas alcancen la ventaja competitiva deseada, de esta manera, el Liderazgo en Costos y las Estrategias de Diferenciación proporcionan ventajas competitivas en diversos segmentos de la industria, a diferencia de la Estrategia de Enfoque, la cual se centra en la ventaja de costos (enfoque en costos) o en la diferenciación (enfoque en la diferenciación) de un segmento pequeño.

2.4.2.1 Liderazgo en Costos

Esta estrategia se basa en la obtención de una posición de costo relativamente menor a la de los competidores, permitiendo de esta manera vender a un precio menor y lograr así mayor rotación del inventario. Para el autor, esta estrategia genérica es la más clara que pueden aplicar las empresas:

La Organización se propone convertirse en el fabricante de costos más bajo de su industria, tener un ámbito extenso, atender a muchos de sus segmentos y hasta operar en sectores industriales afines; su amplitud a menudo es importante para la venta de costos (Porter, 2015, p.59)

La fuente del liderazgo en costo son diversas y pueden ser la búsqueda de economías de escalas, acceso preferencial a materias primas, así como también tecnología de patente. Porter indica que un líder en costos debe alcanzar la equiparación o proximidad en la diferenciación frente a la competencia para ser un participante destacado.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, es importante señalar que toda empresa que ejerza esta ventaja competitiva como parte de su estrategia, debe comprender que la misma requiere ser verdaderamente líder en costos y no una de las empresas que compite por obtener dicha posición. Por otra parte, es importante mencionar que si bien es cierto, los productos y/o servicios que se ofrecen deben ser a menor costo que los competidores, los mismos deben mantener un nivel alto de calidad para que sea un elemento diferenciador de la competencia.

2.4.2.2 Diferenciación

Esta segunda estrategia genérica que plantea Porter consiste en hacer que los productos o servicios que ofrecen las empresas sean percibidos como únicos o mejores que los de la competencia, permitiendo de esta manera que las empresas cobren un precio especial o más alto.

Porter señala que a través de esta estrategia “La compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en aspectos bastante apreciados por los compradores. Escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender las necesidades. Ve premiada su singularidad con un mayor precio” (Porter, 2015, p.60).

Las Organizaciones tienen sus propios medios de diferenciarse, los cuales pueden ser a través del producto como tal, el sistema de entrega, mercadotecnia y otros factores; con lo anterior se logra obtener un desempeño por encima del promedio de la industria en la cual compite, si su elevado precio supera los costos adicionales en que incurre. Por lo anterior, las empresas que apliquen esta estrategia deben buscar tipos de diferenciación que permitan un precio mayor que el costo de ellas.

De acuerdo a lo señalado por Porter sobre esta estrategia de diferenciación, las empresas deben seleccionar atributos que sean completamente diferentes a los de sus rivales, esto debido a que dicha estrategia genera que los precios sean elevados, por lo que si esto ocurre, el producto o servicio debe ser percibido como único.

2.4.2.3 Estrategias de enfoque

Esta tercera estrategia consiste en enfocarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, de esta manera la empresa estaría en condiciones para atender mejor las necesidades de un mercado específico o reduciendo costos sirviendo a dicho mercado. Porter señala que “la empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos y adapta su estrategia para atenderlos y excluir a los restantes. Al optimizarla en ellos, intenta conseguir una ventaja competitiva a pesar de no poseerla en absoluto”(Porter, 2015, p.60)

Por lo anterior se puede decir que esta estrategia consiste en especializarse un un segmento de mercado específico y ofrecerles el mejor producto, pensado expresamente para los requerimientos reales del segmento seleccionado. Porter señala que esta estrategia tiene las siguientes variantes:

2.4.2.3.1 Enfoque basado en Costos

A diferencia del Liderazgo en Costos, esta estrategia se centra en lograr una ventaja de costos en un segmento específico del mercado, satisfaciendo de esta manera las necesidades de un grupo específico de clientes, ofreciendo precios más bajos que los competidores dentro de ese nicho. Porter señala que “la empresa busca una ventaja de este tipo en el segmento elegido, aprovechando las diferencias de comportamiento de los costos en algunos segmentos” (Porter, 2015, p.61)

2.4.2.3.2 Enfoque basado en la Diferenciación

Referente a este enfoque, el mismo consiste en que las empresas se enfocan en un nicho de mercado en específico y pretenden ofrecer un producto o servicio altamente diferenciado que permita satisfacer las necesidades de este mercado seleccionado sin competir con precios bajos debido a que la diferenciación permite que se cobre un precio elevado dentro del nicho. Porter señala que “este enfoque explota las necesidades especiales de los miembros de ciertos segmentos” (Porter, 2015, p.61)

Capítulo III Marco (Diseño) metodológico

3. Paradigma investigativo

El pragmatismo tiende a definir que una acción motiva un cambio de la realidad en cuanto mueve cosas físicas que la componen y que más que atender las ideas de las personas solo importan sus actos que es definitiva son evaluables científicamente. (Paz, 2020, p. 5)

El autor antes citado sostiene que el paradigma investigativo es pragmático porque es más flexible y permite utilizar datos cualitativos y cuantitativos. Por lo que el enfoque pragmático orienta a la búsqueda de soluciones prácticas y útiles para problemas reales, entonces coincide con la finalidad de la investigación, en donde realizaremos análisis de mercado, comportamiento del cliente y evaluación de la competencia, para poder elaborar estrategias que impulsen las ventas de la empresa Autosans Motors Spa.

3.1. Tipo de investigación

3.1.1. Investigación Descriptiva

“El estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”. (Paz, 2022, p.8)

De acuerdo a lo que indica el autor el estudio descriptivo tiene la función de ofrecer un panorama detallado del objetivo de investigación, enfocándose en describir las características y comportamientos del grupo o fenómeno estudiado. Además, es importante mencionar que este tipo de investigación utiliza técnicas para recolección de la información como observación, entrevistas y cuestionarios.

Por lo tanto, la presente investigación es de tipo descriptiva porque se describirá la situación actual de la empresa identificando el comportamiento de distintos factores, como el mercado, la competencia y la demanda de los clientes.

3.1.2. Investigación Comparativa

“Las investigaciones comparativas están basadas en la utilización del método comparativo y tiene como propósito la identificación de diferencias y semejanzas respecto a la aparición de un evento o fenómeno en uno o mas contextos, grupos o situaciones diferentes” (Paz, 2022, p.18)

De acuerdo con lo que indica el autor se puede decir que este tipo de investigación permite observar diversos elementos para identificar similitudes y diferencias con el objetivo de entender de mejor forma cada realidad o escenario.

La presente investigación es de tipo comparativa debido a que se realizan comparaciones de las ventas de años anteriores con el actual para proponer un plan estratégico que permita el incremento de las ventas en un 10%.

3.2. Diseño de investigación

3.2.1. Diseño No Experimental

“La investigación no experimental como estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista 2014, p.152)

De acuerdo con los autores, la investigación no experimental se basa en realizar estudios en donde no se alteren las variables, es decir observar los fenómenos tal como ocurren en su entorno natural, esto permitirá obtener una comprensión de la realidad de forma objetiva y sin manipulación.

Por lo tanto, la presente investigación es de tipo No experimental porque no se alteran las variables a estudiar, únicamente se observan como ocurren de forma natural para que de esta forma se pueda aplicar una estrategia que pueda mejorar la situación de la empresa.

3.2.2. Diseño Transeccional

“El diseño transeccional como aquel que recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p.154)

De acuerdo con el autor mencionado, el diseño transeccional se conoce como un enfoque no experimental que recolecta datos en un solo punto en el tiempo, lo que permite describir o analizar las relaciones entre variables en un contexto específico, pero sin explorar cambios o evoluciones a lo largo del tiempo.

Por lo tanto, la presente investigación es de diseño transeccional porque los datos utilizados para realizar el estudio, se enfocan en un momento específico y no son modificables.

3.2.3. Diseño De Campo

El diseño de campo “Se categoriza como aquel donde el investigador obtiene la información a partir de fuentes directas (vivas o materias), en su contexto natural o habitual y directamente de ellas”. (Paz, De Burgos, Paz Marcano, Estaba, 2019, p.5)

De acuerdo con lo definido por los autores la presente investigación es de diseño de campo debido a que los datos a estudiar serán obtenidos directamente de la empresa a través de la aplicación de una encuesta donde se evaluará la situación actual de la misma para identificar si las estrategias aplicadas son las adecuadas.

3.3. Población y muestra

La población “Es el conjunto de medidas o el recuento de todos los elementos que presentan una característica común”. (Prieto, 2009, p.4)

De acuerdo con lo anterior se entiende como población al conjunto total de individuos objetos o eventos que poseen ciertas características similares y sobre los cuales se pretende hacer inferencias o generalizaciones. En la presente investigación la población seleccionada corresponde personas que tengan automóviles.

“La muestra corresponde al subgrupo del universo o población del cual se recolecta los datos y que debe ser representativo de esta”. (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p.173)

De acuerdo a lo que indican los autores, la muestra es una parte del universo que se toma para llevar a cabo la investigación y de esta forma poder reflejar las características esenciales de la población total.

3.3.1. Población

La población objetivo de la empresa Autosans Motors Spa está compuesta por las cuatro sucursales que posee la empresa, tres en Venezuela y una en Chile. La población en Chile es de 3 empleados y 1 gerente y se determina que es accesible por lo que no se calcula muestra y en tal sentido se acepta como censo poblacional. El censo poblacional se define como “el estudio que utiliza todos los elementos disponibles de una población definida” (Sabino, 2002, p.43), Por otra parte, el censo “busca recabar información acerca de la totalidad de una población.” (Arias, 2012, p.33)

Tabla 1

Población aplicada en Autosans Motors Spa

EMPLEADOS	GERENTES
3	1

Fuente: elaboración propia

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

“Las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información”. (Mendez, 2000, p.142)

Para el logro de los objetivos propuestos, fue fundamental la recolección, organización y clasificación de datos, por lo cual se hizo importante utilizar técnicas e instrumentos apropiados, que permitieron recabar el máximo de información calificada, para así obtener y procesar los datos de la manera más exacta y cercana a la realidad.

Al respecto Arias menciona que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información. Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (Arias, 2010, p. 25)

La encuesta es una técnica de recolección de datos en la que se interroga a los participantes con preguntas previamente diseñadas y estandarizadas, el objetivo de este es recolectar datos representativos de una población o muestra y poder así analizarlos y generar resultados.

En la presente investigación los datos serán recolectados a través de encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa utilizando la escala de Likert.

3.5. Procesamiento y análisis de la información

El procesamiento de los datos recolectados se realizará utilizando la estadística descriptiva (frecuencias absolutas y relativas) y la media como medida de tendencia central

Para ello se presentarán mediante tablas que representen las dimensiones por objetivos y sus respectivos indicadores.

Para el análisis se utilizará la comparación de las medias respecto a un baremo diseñado para la interpretación de dicha medida de tendencia central de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 2

Baremo de interpretación de medias

Rangos de clase	Categoría de interpretación
4 - 5	Alta presencia
3 – 3,99	Poca presencia
1 – 2,99	Muy baja presencia

Fuente: elaboración propia

Capítulo IV Resultados de la investigación

4. Presentación de resultados

Para dar respuesta al primer objetivo específico el cual consiste en realizar un análisis de la situación de la empresa Autosans Motors Spa, se utilizó la herramienta FODA el cual “determina como se debe posicionar la organización para aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo evitar o minimizar las amenazas del entorno”. (Ireland y Hoskisson, 2008, p.462)

El análisis FODA es una herramienta estratégica utilizada para identificar y evaluar los factores internos y externos que afectan a la organización.

4.1 Análisis FODA

Tabla 3

Análisis FODA Autosans Motors Spa –noviembre 2024

FODA	
Fortalezas	Debilidades
Ventas Online	Ubicación de la tienda
Despachos rapidos	Poco stock de alta rotacion
Variedad de productos	Falta de liquidez
Oportunidades	Amenazas
Innovacion de productos	Alta competencia
Publicidad para mayor alcance	Mercado Cambiante
Expansion a otras regiones	Factores macroeconomicos

Fuente: elaboración propia

4.1.1 Fortalezas

Ventas Online: el canal principal de ventas de la empresa Autosans Motors Spa es a través de internet, utilizando MercadoLibre como plataforma principal, además de su propia página web www.autosansmotors.cl y Marketplace de Meta.

Despachos rápidos: la empresa cuenta con canales de distribución que permiten la entrega de los productos en menos de 24hrs, tales como envíos Flex de MercadoLibre.

Variación de productos: la empresa cuenta con un amplio stock de productos de más de 10 marcas comerciales, tales como Chevrolet, Ford, Jeep, Chery, Toyota entre otros.

4.1.2 Debilidades

Ubicación de la tienda: la empresa se encuentra ubicada en Manuel Antonio Tocornal 745, Santiago centro, es una ubicación que tiene limitaciones de acceso debido a que se encuentra transversal a la Avenida Diez de Julio Huamachuco, zona conocida por el desarrollo comercial del sector.

Poco stock de alta rotación: la empresa no posee un plan de compras definido, realizando inversiones en mercancía con muy poca rotación en el mercado.

Falta de liquidez: debido a que su principal canal de ventas es MercadoLibre, su modalidad de pago es lenta, lo que retrasa el retorno de la liquidez.

4.1.3 Oportunidades

Innovación de productos: considerando que el rubro automotriz se encuentra en constante innovación, la empresa puede adquirir productos novedosos.

Publicidad para mayor alcance: uso de redes sociales para promocionar los productos que comercializa la empresa

Expansión a otras regiones: considerando que en varias regiones de Chile no se cuenta con empresas automotrices de amplio stock, se pudiese desarrollar una estrategia de expansión.

4.1.4 Amenazas

Alta competencia: la empresa se encuentra ubicada en un sector con muchos competidores que ofrecen la misma mercancía con precios competitivos.

Mercado Cambiante: considerando la actualización constante de los modelos de autos, la empresa se enfrenta a desafíos para adaptarse a renovación de stock.

Factores Macroeconómicos: la fluctuación de la economía afecta directamente los precios de la mercadería, lo que impide ofrecer precios competitivos.

4.2 Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

Expansión a nuevas regiones: aprovechando la plataforma de venta online que actualmente utiliza la empresa y la capacidad de despachos rápidos podría expandirse a regiones donde no haya gran presencia de empresas con amplio stock de repuestos.

Innovación en el catálogo de productos online: considerando el stock actual de la empresa y la innovación del sector automotriz, se puede mejorar el catálogo online y promover a través de campañas publicitarias.

4.3 Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

Mejorar el plan de compras para optimizar el stock: en vista de la poca rotación de productos, el inventario podría ser ajustado y enfocarse en productos de alta demanda.

Reforzar presencia digital: incrementar el uso publicidad en redes sociales para compensar las limitaciones de la ubicación física.

4.4 Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

Diferenciarse frente a la competencia: destacando la rapidez de entrega como ventaja competitiva además de implementar políticas de atención post venta y generar confianza en los clientes.

Gestión de precios competitivos: a través del análisis de mercado que permite ajustar precios en tiempo real y mantener así competitividad ante factores macroeconómicos.

4.5 Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

Plan financiero para mejorar liquidez: diseñar estrategias como líneas de crédito a corto plazo y poder así mitigar el impacto del retraso en la obtención de los pagos desde MercadoLibre.

Revisar ubicación o expandir sucursales: la ubicación física limitada podría compensarse con una mayor inversión hacia la venta online y/o la apertura de sucursales en otras zonas.

4.6 Plan de acción sugerido:

- Implementación de un sistema de gestión de inventario eficiente para priorizar productos de alta demanda y mejorar así la rotación.
- Diseñar campañas de marketing digital que estén orientadas a destacar la rápida entrega y el catálogo de productos en las redes sociales.
- Generar alianzas estratégicas con proveedores innovadores que garanticen un flujo constante de productos atractivos.
- Optimizar el flujo de caja a través de la diversificación de canales de pago.

4.7 Análisis PESTEL

Otra herramienta empleada para dar respuesta al primer objetivo específico el cual consiste en realizar un análisis de la situación de la empresa es el análisis PESTEL, el cual “ayuda a identificar como los factores externos en las áreas política, económica, social,

tecnológica, ambiental y legal puede impactar en las oportunidades y amenazas de una organización” (Johnson, Scholes y Whittington, 2017, p. 35)

De acuerdo con lo anterior se puede decir que el análisis PESTEL es una herramienta estratégica que permite evaluar los factores externos que pueden influir en una organización, su principal objetivo es identificar aquellas oportunidades y amenazas del entorno macroeconómico, permitiendo así una mejor planificación y toma de decisiones.

Tabla 4

Análisis PESTEL de la empresa Autosans Motors Spa -noviembre 2024

P	POLÍTICOS	-2	E	ECONÓMICOS	-4	S	SOCIALES	-1
	Políticas de importación	-1		Inflación	-1		Cambios en las preferencias de consumo	-1
	Incentivos Gubernamentales electromovilidad	0		Tipo de cambio	-1		Crecimiento del comercio online	1
	Estabilidad Política	-1		Crecimiento económico	-1		Conciencia ambiental	-1
				Mercado Laboral	-1			
T	TECNOLÓGICOS	3	E	ECOLÓGICOS	-3	L	LEGALES	-1
	Automatización	1		Regularizaciones ambientales	-1		Regularización del comercio electrónico	-1
	Innovación en productos automotrices	1		Sostenibilidad	-1		Regularización de productos automotrices	-1
	Presencia digital	1		Adaptación al cambio climático	-1		Propiedad intelectual	1

Fuente: elaboración propia

Tabla 5

Resultados del análisis PESTEL

FACTOR	PUNTAJE
POLÍTICOS	-2
ECONÓMICOS	-4
SOCIALES	-1
TECNOLÓGICOS	3
ECOLÓGICOS	-3
LEGALES	-1

Fuente: elaboración propia

4.7.1 Interpretación de los resultados

Factores Políticos (-2): este puntaje obtenido indica que la empresa enfrenta riesgos que guardan relación con las regularizaciones y políticas fiscales y de importación, lo cual podría afectar su rentabilidad.

Factores Económicos (-4): los factores económicos tales como la inflación, el tipo de cambio y la desaceleración económico, representan un desafío para la empresa debido a que puede afectar sus márgenes de ganancia y demanda.

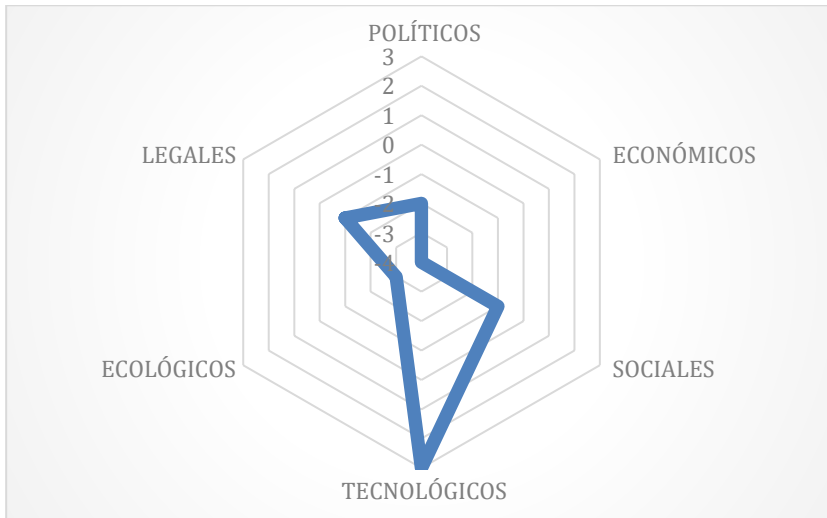
Factores Sociales (-1): este impacto es menor que los anteriores y hace referencia a los cambios en las preferencias de los consumidores lo que afecta la demanda de productos.

Factores Tecnológicos (+3): al ser el puntaje positivo hace referencia a que la tecnología es un aspecto de gran oportunidad para la empresa.

Factores Ecológicos (-3): las regularizaciones ambientales generan presiones significativas para la empresa.

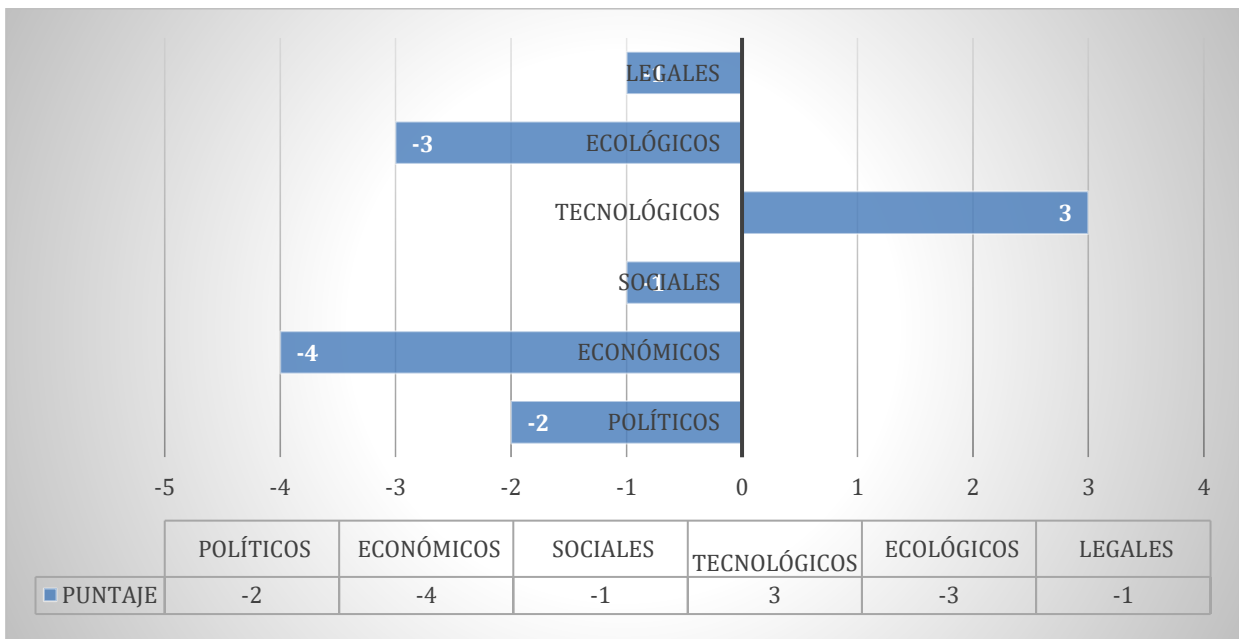
Factores Legales (-1): este aspecto supone un riesgo moderado para la empresa debido al cumplimiento de las normativas legales en cuanto a la protección al consumidor y las diversas certificaciones.

Gráfico 1: Análisis PESTEL



Fuente: elaboración propia

Gráfico 2: Análisis PESTEL



Fuente: elaboración propia

4.7.2 Análisis de ambiente externo basado en Pestel de la empresa Autosans Motors

Se desprende de las gráficas presentadas que las afectaciones de los aspectos considerados son:

4.7.2.1 Políticos

Políticas de Importación: debido a que la mayoría de los repuestos son importados la regularizaciones aduaneras y arancelarias afectan directamente los costos.

Incentivos gubernamentales de electromovilidad: esto puede influir en la demanda de productos específicos como repuestos para autos a combustión.

Estabilidad política: Chile es un país relativamente estable lo que genera un entorno adecuado y favorable para el comercio.

4.7.2.2 Económicos

Inflación: los cambios en los precios de los productos afectan los costos operativos y el poder adquisitivo de los clientes:

Tipo de cambio: la fluctuación del dólar afecta directamente los costos de importación.

Crecimiento económico: la desaceleración económica reduce el gasto de los consumidores y especialmente en productos automotrices no esenciales.

Mercado Laboral: la disponibilidad de trabajadores capacitados en el área, influye en la eficiencia de la empresa.

4.7.2.3 Sociales

Cambios en las preferencias de consumo: los consumidores buscan productos innovadores y sostenibles, tales como repuestos para autos eléctricos.

Crecimiento del mercado online: los clientes prefieren compras por internet porque permite comparar precios.

Conciencia ambiental: la tendencia hacia la sostenibilidad puede influir en la elección de los productos.

4.7.2.4 Tecnológicos

Automatización: el uso de tecnología en logística para el seguimiento de envíos mejora la eficiencia.

Innovación en productos automotrices: En vista de los avances para el uso de autos eléctricos debe existir actualización constante del inventario.

Presencia digital: plataformas como MercadoLibre, página web y Marketpace son fundamentales para llegar al público objetivo.

4.7.2.5 Ecológicos

Regularizaciones ambientales: las restricciones sobre emisiones y residuos impactan la venta de ciertos productos automotrices.

Sostenibilidad: la preferencia de los consumidores puede ser hacia productos más respetuosos con el medio ambiente.

Adaptación al cambio climático: Eventos climáticos extremos podrían interrumpir la cadena de suministros.

4.7.2.6 Legales

Regularización del comercio electrónico: leyes sobre ventas online y protección del consumidor en el país, podrían afectar las operaciones digitales de la empresa.

Regularizaciones de productos automotrices: las normas de calidad y seguridad de los repuestos podrían limitar la oferta.

Propiedad intelectual: distribuir productos de marcas reconocidas requiere el cumplimiento de acuerdos legales.

De acuerdo con las gráficas anteriores se observa que el factor tecnológico registra una alta fortaleza, esto debido a que el rubro automotriz se actualiza anualmente por lo que es una oportunidad para las empresas de renovar su stock. Además, la presencia en plataformas digitales es de gran relevancia para llegar a más público y promocionar los productos.

Por otra parte, el factor económico tiene una puntuación negativa bastante alta, esto se debe a las fluctuaciones económicas, las tasas de inflación y el tipo de cambio, factores que afectan directamente los márgenes de ganancia.

4.8 Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas

De acuerdo con las encuestas aplicadas a la población de la empresa Autosans Motors Spa se presentan los siguientes resultados.

Tabla 6: *Factores Internos*

Indicador	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Media
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Debilidades	0	0%	1	25%	1	38%	1	38%	0	0%	2.88
Fortalezas	1	25%	2	75%	0	0%	1	25%	1	25%	3.33
	0	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
Promedio de la Media aritmética											3.10
Categorización	Sección A: Moderada Presencia						Sección B: Presencia				

La tabla muestra el análisis de indicadores de Debilidades y Fortalezas, en donde se califican las respuestas bajo diferentes frecuencias: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.

4.9. Análisis de la tabla 6

4.9.1 Componente Debilidades

Según se observa en la Tabla 6, el componente debilidad registro una media aritmética de 2,88 esto indica una frecuencia de repuesta distribuida entre “De acuerdo”, “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “En desacuerdo”, lo que sugiere que las debilidades tienen una presencia moderada. Por lo tanto, los resultados indican que las debilidades que presenta la empresa Autosans Motors Spa no son tan desfavorables para la misma y pueden ser corregidos a través de un plan estratégico de ventas adecuado.

4.9.2 Componente Fortalezas:

Según se observa en la Tabla 6, el componente fortaleza registró una media de 3,33 esto indica que la mayoría de las respuestas están entre “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”, lo que refleja una presencia más fuerte de fortalezas en el análisis.

Promedio de la Media Aritmética: 3.10, lo que indica una tendencia central hacia una Moderada Presencia en la sección A y una mayor presencia en la sección B, que probablemente se refiere a las fortalezas.

Esto podría reflejar un equilibrio donde se reconocer tanto fortalezas como debilidades, pero con una tendencia mayor hacia la percepción de las fortalezas.

Tabla 7*Factores Externos*

Indicador	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Media
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Amenazas	1	16%	0	8%	0	9%	0	0%	3	67%	2.08
Oportunidades	1	38%	0	0%	0	0%	1	38%	1	25%	2.88
	0	0	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%	
Promedio de la Media aritmética											2.48
Categorización del Baremo	Sección A: Moderada Presencia						Sección B: Presencia				

Fuente: elaboración propia

4.9.3 Análisis de la tabla 7:

4.9.3.1 Componente Amenazas:

Según se observa en la Tabla 7, el componente amenazas obtuvo una media de 2.08, lo que refleja una tendencia a la percepción de “En desacuerdo” o “Totalmente en desacuerdo” en relación con la presencia de amenazas. Esto sugiere que los participantes tienden a no considerar las amenazas como un factor importante.

4.9.3.2 Componente Oportunidades

Según se observa en la Tabla 7, el componente oportunidades obtuvo una media de 2.88, lo que indica que las opciones están más divididas, con alguna respuesta en “Totalmente de acuerdo” y “En desacuerdo”. Estos sugieren que las oportunidades están presentes, pero no son vistas de manera fuerte o unánime.

Promedio de la Media Aritmética: 2.48, lo que indica una tendencia general hacia una Moderada Presencia de los factores evaluados, aunque las oportunidades parecen tener mayor reconocimiento que las amenazas.

Tabla 8
Ventajas Competitivas

Indicador	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Media
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Liderazgo en costos	1	25%	2	75%	0	0%	0	0%	0	0%	4.25
Enfoque en Liderazgo en Costos	0	0%	1	25%	1	25%	1	25%	1	25%	2.50
Diferenciación	0	0%	0	0%	1	25%	1	25%	3	100%	1.50
Promedio de la Media aritmética											2.88
Categorización del Baremo	Sección A: Moderada Presencia						Sección B: Presencia				

Fuente: elaboración propia

4.9.4 Análisis de la tabla 8:

4.9.4.1 Componente Liderazgo en Costos:

Según se observa en la Tabla 8, el componente liderazgo en costos obtuvo una media de 4.25, lo que indica una percepción mayoritariamente positiva. El 100% de los participantes están de acuerdo o totalmente de acuerdo con este indicador, lo que sugiere que la empresa es percibida como eficiente en la gestión de sus costos, lo que podría brindarle una ventaja competitiva en el mercado.

4.9.4.2 Componente Enfoque en liderazgo en Costos:

Según se observa en la Tabla 8, el componente enfoque en liderazgo en costos obtuvo una media de 2.50, lo que refleja opiniones más divididas, aunque hay una minoría que está de acuerdo, también se observa que una proporción significativa está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” o en “Desacuerdo”. Esto sugiere que, aunque el liderazgo en costo es reconocido, el enfoque estratégico específico en esta área no es percibido de manera clara o unánime.

4.9.4.3 Componente Diferenciación:

Según se observa en la Tabla 8, el componente diferenciación obtuvo una media de 1.50, indicando una percepción de desacuerdo generalizando respecto a la diferenciación de la empresa. Un 100% de los participantes están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que la empresa se diferencie de manera efectiva en el mercado. Esto podría ser una señal de que los esfuerzos por destacar frente a la competencia no son suficientemente reconocidos o valorados.

Promedio de la Media Aritmética: 2.88, lo que refleja una percepción general de Moderada Presencia en las estrategias evaluadas, con el liderazgo en costos destacándose más positivamente que el enfoque en costos o la diferenciación.

4.9.5 Consideración de los investigadores

El análisis de los resultados obtenidos se fundamenta directamente en los conceptos que se desarrollan en el marco teórico, debido a que los autores citados proporcionan herramientas analíticas tales como el FODA y el PESTEL, y además desarrollan también como una empresa puede alinear sus recursos internos aprovechando oportunidades externas, y de esta manera generar ventajas competitivas sostenibles.

En la tabla 6 se observan los resultados del análisis de factores internos que afectan a la empresa; de acuerdo con los autores como Chiavenato hace referencia a la importancia de asignar funciones claras dentro de la empresa, lo que se relaciona con las debilidades identificadas en el personal de Autosans Motors. Porter, señala que las fortalezas internas pueden derivarse de actividades en la cadena de valor. Por lo tanto, la tabla 6 refleja esta perspectiva al identificar fortalezas como la capacidad de ventas online y la rápida distribución.

En la tabla 7 se abordan los factores externos tales como las fluctuaciones económicas y alta competencia, al respecto la teoría de Porter señala que las amenazas externas como la competencia y los factores económicos impactan la posición de la empresa en el mercado. En cuanto a las oportunidades como la expansión digital, Porter menciona la importancia de adaptarse al entorno competitivo y desarrollar ventajas.

En la tabla 8 se analiza liderazgo en costo, la diferenciación y el enfoque estratégico las cuales son estrategias genéricas de Porter, la media alta (4.25) el liderazgo en costos hace referencia a que Autosans Motors tiene potencial en este aspecto lo que concuerda con su enfoque en ventas online y precios competitivos. Sin embargo, la baja puntuación y diferenciación (1.50) refleja una falta de singularidad en el mercado.

Capítulo V

Conclusiones

5. Reflexiones finales

La empresa Autosans Motors SpA, actualmente se enfrenta a problemas internos y externos que están limitando su crecimiento en ventas; la presente investigación sirvió para identificar los factores que están afectando la liquidez de la empresa y poder así tomar acciones que permitan corregir dicha problemática; esto considerando que el sector automotriz, si bien es cierto posee mucha competencia, en el mercado chileno es bastante valorado debido a la gran oferta y demanda de vehículos que en el país se tranza.

Para dar respuesta a las interrogantes que sirvieron de guía al presente estudio y una vez analizada la información tanto del análisis situacional como de las encuestas aplicada, se concluye:

5.1. ¿Cómo el diseño de un plan estratégico de ventas puede incrementar los ingresos de Autosans Motors SpA?

Implementar un plan estratégico de ventas permitirá la optimización de los recursos disponibles y además alinear los esfuerzos de la empresa hacia objetivos claros y precisos. Lo anterior se logra identificando aquellos productos que sean de alta rotación, fortaleciendo el canal digital y mejorando la atención al cliente, lo que contribuirá a incrementar los ingresos en un 10% o más. Es importante mencionar que la planificación estratégica asegura una respuesta proactiva a los cambios en el mercado y a mejorar la competitividad.

5.2. ¿Cuáles son los factores internos que están limitando el crecimiento de las ventas de la empresa?

Los principales factores internos que están limitando el crecimiento de las ventas son la poca rotación del inventario debido a que no hay una correcta planificación de compras, la ubicación poco estratégica de la sucursal y además la ausencia de personal capacitado en

técnicas de ventas y atención al cliente. Estos factores afectan directamente la capacidad de la empresa para atender de manera eficiente las necesidades de sus clientes.

5.3. ¿Cuáles son los factores externos que están limitando el crecimiento de las ventas de la empresa?

Este aspecto se encuentra conformado por la alta competencia que existe en el sector automotriz, así como también las fluctuaciones económicas, tales como la inflación y el tipo de cambio. Además de las preferencias cambiantes de los consumidores hacia repuestos para autos eléctricos son retos que requieren una adaptación constante por parte de la empresa.

5.4. ¿Qué estrategias pueden diseñarse para incrementar las ventas de la empresa?

Estrategias que apunten a diversificar el inventario hacia productos que sean de alta demanda; realizar campañas de marketing digital tales como el uso de redes sociales, que destaquen ventajas competitivas de la empresa, además de dar un enfoque a la expansión del canal online. Por otra parte, es necesario que se implemente un servicio postventa para poder fortalecer la fidelidad de los clientes.

5.5. ¿Qué estrategias pueden diseñarse para atraer y fidelizar clientes?

Para lograr atraer clientes y fidelizarlos se pueden aplicar campañas de descuentos para clientes frecuentes, así como también atención personalizada. Además, es de gran relevancia optimizar el sitio web de la empresa y mejorar así la experiencia de compra.

5.6. ¿Cuáles serían las consecuencias si no se realiza un plan estratégico en la empresa?

La falta de un plan estratégico podría llevar al estancamiento en las ventas, una disminución en la participación del mercado y, en el peor de los casos, al cierre temporal o permanente de la tienda. Además, se incrementa el riesgo de acumulación de inventario de baja rotación y de pérdida de clientes frente a competidores mejor posicionados.

5.7 Recomendaciones

De acuerdo con la investigación realizada, se realizan las siguientes recomendaciones para que la empresa Autosans Motors SpA pueda mejorar sus operaciones y poder así incrementar las ventas en un 10%.

- Realizar estudios de mercado para identificar los productos que tienen mayor demanda en el sector automotriz y ajustar así el plan de compras.
- Implementar un sistema que gestione el inventario y poder así priorizar los productos que sean de alta rotación.
- Diseñar programas de formación en técnicas de ventas y atención al cliente, con un enfoque en la persuasión y la resolución efectiva de problemas.
- Promover la familiarización del personal con las herramientas digitales de venta y marketing.
- Invertir en publicidad digital que incluyan las redes sociales y campañas pagadas en Marketplace
- Optimizar el sitio web, mejorando la experiencia del usuario y asegurando la disponibilidad de los productos más solicitado
- Implementar un sistema de beneficios para clientes frecuentes, tales como descuentos o envíos gratuitos, esto con la finalidad de fidelizarlos
- Diseñar un plan financiero que incluya líneas de crédito para mitigar la falta de liquidez provocada por retrasos en los pagos de plataformas digitales.
- Negociar mejores términos con los proveedores para reducir costos y mejorar márgenes de ganancia.
- Destacar la rapidez en los despachos como un valor añadido en las campañas publicitarias.
- Ofrecer garantías y un servicio postventa eficiente, generando confianza y fidelidad en los clientes.

Capítulo VI

Aportes

6. Definición Plan de Ventas

De acuerdo a lo que indican los autores Kotler y Keller se puede definir un plan de ventas como un documento estratégico que detalla las acciones que una empresa llevara a cabo para alcanzar sus objetivos de ventas. Incluye la segmentación de clientes, el análisis de la competencia, la asignación de recursos, la selección de canales de distribución y las tácticas de promoción y ventas.

6.1. Objetivos del Plan de Ventas Propuesto

Los objetivos son metas específicas, medibles y alcanzables que guían las actividades de ventas de la organización para lograr resultados alineados con la estrategia empresarial general. Los objetivos del plan de ventas propuesto serían los siguientes:

- Incrementar los ingresos por ventas en un 10% durante el año 2025.

Acciones estratégicas

- Fortalecer la Ventaja Competitiva
- Mejorar la relación con los clientes
- Optimizar el rendimiento del equipo de ventas
- Aumentar la rentabilidad

6.2. Propuesta de Plan de Ventas

Análisis Inicial

Fortalezas:

- Manejo adecuado de plataformas digitales (e-commerce y redes sociales).
- Amplia variedad de productos publicados.

Debilidades

- Baja rotación del stock de inventario y dependencia de pedidos por encargo.
- Falta de personal capacitado para ventas y atención Post venta.

Oportunidades

- Crecimiento del mercado de repuestos automotrices en Chile.
- Implementación de tecnologías para el comercio electrónico.

Amenazas

- Alta competencia en el sector donde se ubica la tienda.
- Consumidores con preferencias cambiantes y fluctuaciones en la demanda.

Acciones estratégicas

- Optimización del inventario:
 - Identificar los productos de alta demanda a través del análisis de ventas y de consultas a clientes
 - Incrementar la disponibilidad de repuestos más solicitados en tienda y en línea, y reducir así los tiempos de entrega.
- Fortalecer el comercio electrónico
 - Mejorar la experiencia del cliente en el sitio web, ofreciendo navegación sencilla y opciones de pago seguras.

- Ofrecer descuentos exclusivos por compras online
- Capacitación del personal
 - Implementar talleres de ventas para el equipo
 - Establecer guías para mejorar la experiencia de compra y fidelizar a los clientes
- Marketing digital dirigido
 - Realizar campañas en redes sociales dirigidas a talleres mecánicos y a propietarios de automóviles.
 - Crear contenido educativo sobre mantenimiento automotriz que permita atraer más clientes.
- Fidelización de clientes
 - Establecer programas de beneficios para clientes frecuentes
 - Ofrecer servicios adicionales como envío gratuito para pedidos recurrentes o descuentos en compras mayores a un monto específico.
- Estrategias de diferenciación:
 - Ampliar el catálogo de productos por rangos de precio (Repuestos originales y alternativos)
 - Implementar un sistema de devoluciones flexible y orientado al cliente

Tabla 9*Plan de acción*

Acción estratégica	Responsables	Plazo	Indicador
Análisis de ventas e inventario	Gerente de ventas	Primer mes	Productos mas vendidos
Capacitación del personal	Recursos humanos	Segundo mes	Nivel de satisfacción del cliente
Mejoras al sitio web	Equipo tecnico	Primer trimestre	Incremento en trafico y ventas
Lanzamientos de campañas digitales	Marketing	Continuo	Alcance y tasas de conversion
Programa de recompensas	Gerente de ventas	Segundo trimestre	Numero de clientes leales

Fuente: elaboración propia

- **Análisis de Ventas e Inventario:** es un proceso continuo que permitirá evaluar y controlar el flujo de productos de la empresa, asegurando equilibrio entre la oferta y demanda, buscando identificar patrones en las ventas, determinar los productos que mas se venden, identificar productos con mayor rotación y optimizar la existencia de inventarios, para de esta forma evitar excesos y falta de productos.

El alcance de esta acción estratégica es identificar los productos claves, cuya finalidad será determinar cuáles son los repuestos más vendidos y aquellos que tienen bajan rotación y poder así tomar decisiones referentes a reposiciones, descuentos o eliminación del inventario. Además, permitirá estudios de la demanda futura y poder así hacer ajustes en la cantidad de repuestos a comprar; por otra parte, permitirá identificar oportunidades para reducir costos asociados al manejo de inventario ineficaz.

La frecuencia con la que se va a realizar el análisis será mensual, para obtener un panorama general de las ventas e inventarios mensualmente; esto permitiría a la empresa tomar decisiones de reposición y estrategias de marketing. Entre los recursos y costos asociados necesarios para realizar esta acción, se tienen softwares o herramientas de gestión y la contratación de un consultor externo.

- **Capacitación de Personal:** esta acción se enfocará en mejorar las habilidades del personal en áreas estrategias tales como ventas y atención al cliente; la capacitación asegurará que los empleados estén mejor preparados para interactuar con los clientes y poder así mejorar su desempeño en las ventas.

El alcance de esta acción será mejorar la calidad del servicio ofrecida al cliente y las habilidades de ventas, lo que puede aumentar la satisfacción del cliente. Esta acción se realizará al segundo mes y de forma periódica según las necesidades de capacitación y el cambio en los productos ofrecidos. Los recursos requeridos para llevar a cabo esta acción serán instructores, material de capacitación y tiempo del personal para participar en los cursos.

- **Mejoras al sitio web:** esta acción estratégica permitirá optimizar la experiencia del usuario en el sitio web, asegurando que sea fácil, rápido funcional. El alcance de esta acción es aumentar la satisfacción del usuario, lo que puede traducirse en una mayor conversión de visitantes a clientes. Se realizará durante el primer trimestre con revisiones y mejoras continuas, dependiendo de la receptividad de los usuarios y las métricas de rendimiento del sitio web. Los recursos necesarios para llevar a cabo esta acción son la contratación de diseñadores web, especialistas en SEO y SEM y herramientas de análisis web.
- **Lanzamientos de campañas digitales:** la presente acción implicará la creación y ejecución de campañas publicitarias digitales para promocionar los productos. Se pueden utilizar plataformas como redes sociales y Google Ads y poder llegar a un público más amplio. Esta acción permitirá mejorar la visibilidad de la marca, atraer nuevos clientes y fomentar la fidelidad de estos. La frecuencia del análisis de las campañas de marketing será de forma continua, dependiendo de las estrategias de marketing establecidas. Los recursos necesarios para esta acción son el equipo de marketing, diseñadores gráficos y publicidad en línea.
- **Programa de recompensas:** esta acción implicara crear un sistema de incentivos que premie la lealtad de los clientes, como, por ejemplo, ofrecer descuentos o puntos canjeables. El alcance de la presente acción será fomentar la fidelidad del cliente y aumentar las ventas recurrentes. La frecuencia de esta será desde el segundo trimestre y de forma continua, con ajustes según los resultados del programa. Los recursos necesarios para llevar a cabo esta acción serian el equipo de marketing, la gerencia de ventas y presupuestos para incentivos.

Tabla 10

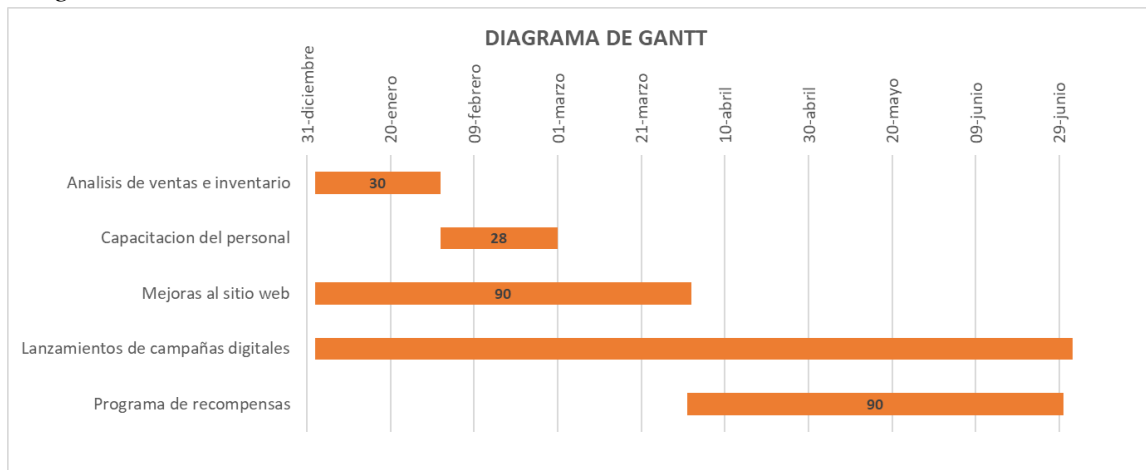
Duración del plan de acción

TAREA	FECHA DE INICIO	DIAS	FINALIZACION
Análisis de ventas e inventario	02/01/25	30	2/2/2025
Capacitación del personal	01/02/25	28	1/3/2025
Mejoras al sitio web	02/01/25	90	31/3/2025
Lanzamientos de campañas digitales	02/01/25	365	31/12/2025
Programa de recompensas	01/04/25	90	30/6/2025

Fuente: elaboración propia

Gráfico 3

Diagrama de GANTT



Fuente: elaboración propia

Tabla 11*Presupuesto tentativo del Plan Estratégico de Ventas*

ACTIVIDAD	DETALLE DE COSTOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (CLP)	TOTAL (CLP)
Análisis de ventas e inventario	Software de análisis de inventario (licencia anual)	1	\$600.000	\$600,000
	Consultor Externo	20 horas	\$50.000	\$1,000,000
Capacitación del personal	Taller de ventas y atención al cliente	3 Empleados	\$120.000	\$360,000
	Materiales y recursos para capacitación	3 Kits	\$20.000	\$60,000
Mejoras al sitio web	Optimización de UX/UI	1 Proyecto	\$1.500.000	\$1,500,000
	Marketing digital (SEO y SEM)	6 Meses	\$300.000	\$1,800,000
Lanzamientos de campañas digitales	Publicidad en redes sociales	12 Meses	\$200.000	\$2,400,000
	Diseño de contenido gráfico	12 Piezas	\$50.000	\$600,000
Establecimiento de Programa de recompensas	Diseño del programa	1 Proyecto	\$400.000	\$400,000
	Incentivos y descuentos	6 Meses	\$150.000	\$900,000
Evaluaciones mensuales y ajustes	Reuniones de seguimiento	12 Reuniones	\$50.000	\$600,000
	Actualización de estrategias según resultados	3 Ajustes	\$200.000	\$600,000

Fuente: elaboración propia

Tabla 12*Resumen de presupuesto*

RESUMEN DE PRESUPUESTO	
CATEGORIA	TOTAL (CLP)
Análisis de ventas e inventario	\$1,600,000
Capacitación del personal	\$420,000
Mejoras al sitio web	\$3,300,000
Lanzamientos de campañas digitales	\$3,000,000
Establecimiento de Programa de recompensas	\$1,300,000
Evaluaciones mensuales y ajustes	\$1,200,000
TOTAL GENERAL	\$10,820,000

Fuente: elaboración propia

Referencias bibliográficas

- Arias, F. (2012). El proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. Editorial Episteme.
- Baker, M. (2011). Strategic Marketing and Management. MacMillan Education.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill
- Drucker, P. (1954). The Practice of Management. Harper & Row.
- Fred R, D. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Education.
- Hunger, D. (2007). Administración Estratégica y Política de negocios. Pearson Educación.
- Ireland, D, Hoskisson R & Hitt, M. (2008). Administración Estratégica: Competitividad y conceptos de globalización. Cengage Learning.
- Johnson, Gerry, Scholes, Kevan y Whittington. R. (2011). Explorando la Estrategia: Textos y casos. Pearson Education.
- Johnson, G, Whittington R. & Scholes, K. (2017). Explorando la Estrategia Corporativa. Pearson.
- Méndez, M. (2000). Metodología: Diseño y Desarrollo del proceso de investigación, con énfasis en ciencias empresariales. McGraw-Hill
- Paz, U. Paz, M. Estaba, R. (2022). Diseño de la Investigación. Pragmatika Ediciones.
- Paz. U. (2022). Paradigmas Orientadores del Proceso Investigativo. Pragmatika Ediciones.
- Porter, M. (2015). Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un desempeño Superior. Grupo Editorial Patria.
- Prieto, C. (2009). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill
- Ratto, R. (2011). Ventaja Competitiva y Cadena de Valor. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.<https://www.pucv.cl/uuaa/site/docs/20181123/20181123195329/apuntedocenteventajacompetitivaycadenadevalorrd.pdf>

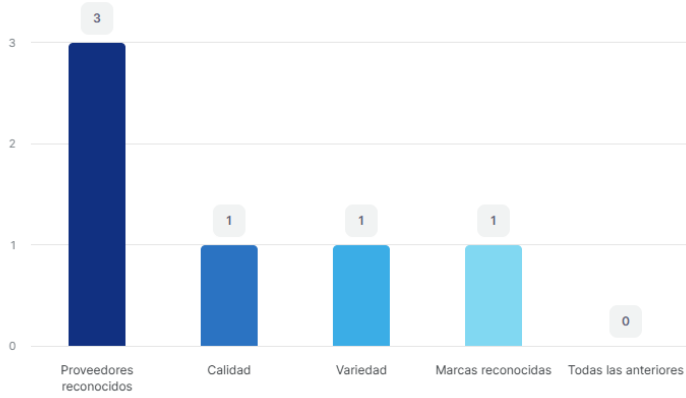
Sabino, C. (2002). El proceso de Investigación: Una introducción teórico-practica. Panapo.

Sampieri, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill

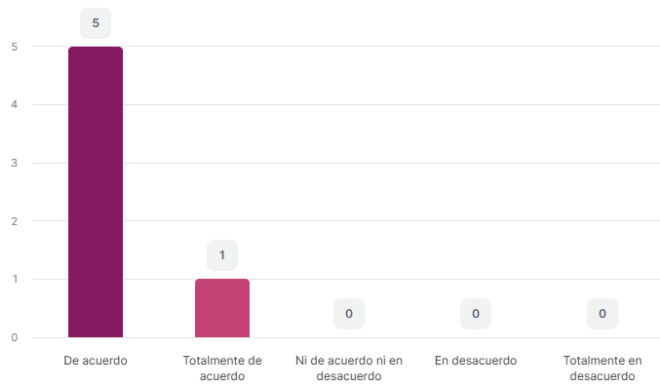
Thompson, A. (2012). Administración Estratégica. McGraw-Hill

Anexos

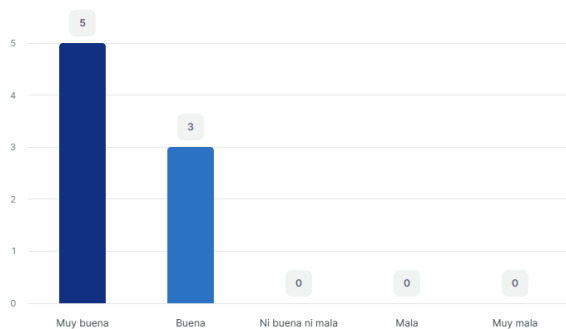
1. ¿Qué aspecto prefiere sacrificar para obtener mercadería a bajo costo para la venta?



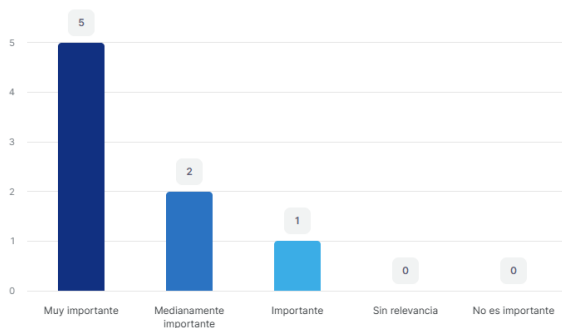
2. ¿Consideras que los clientes prefieren nuestra tienda debido a la especialización en ciertas marcas o tipos de repuestos?



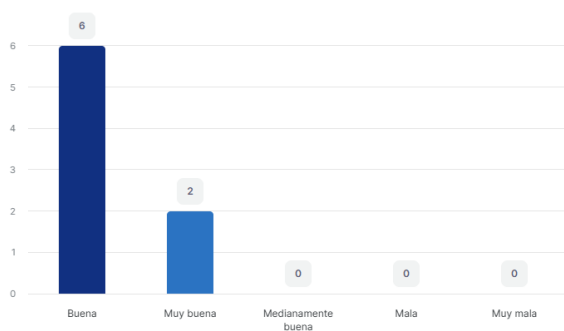
3. ¿Cómo calificaría el nivel de especialización técnica que ofrecemos a los clientes para ayudarles a seleccionar repuestos?



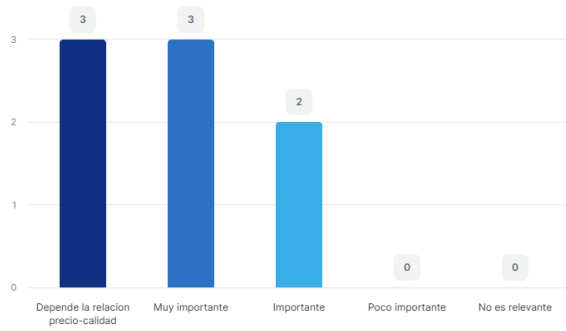
4. ¿Qué tan importante es para los clientes que los repuestos sean de marcas reconocidas?



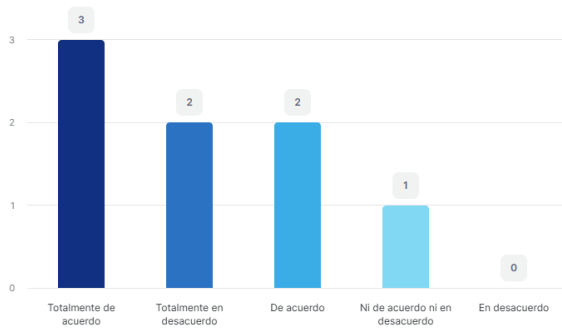
5. ¿Cómo calificaría la variedad de repuestos de bajo costo que ofrecemos?



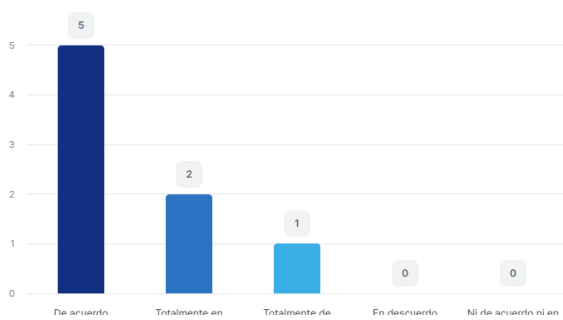
6. ¿Qué tan importante es para los clientes el precio al momento de comprar repuestos de autos?



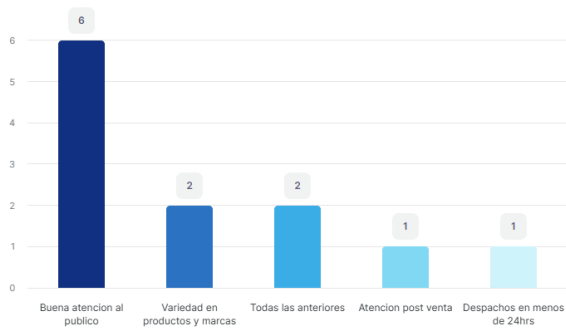
7. ¿La relación precio-calidad que ofrecemos, cumple con las expectativas de los clientes?



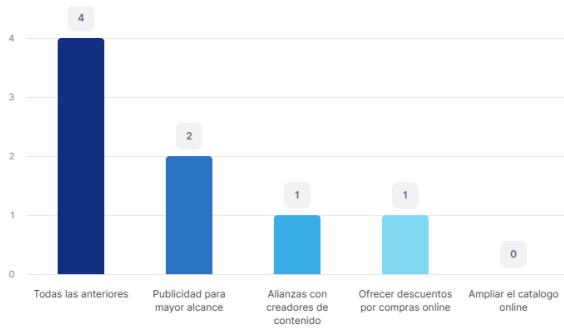
8. ¿Considera que los precios de los productos que ofrecemos son más bajos que los de la competencia?



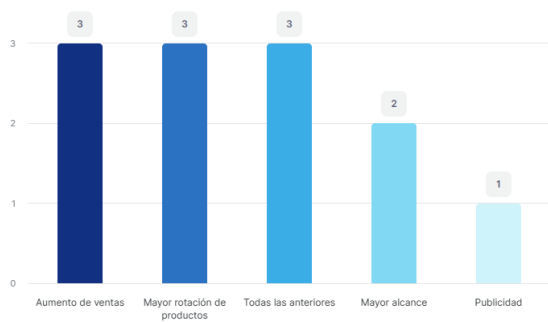
9. ¿Qué diferencia a la empresa de la competencia?



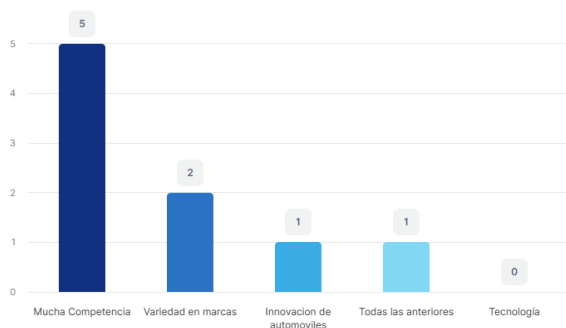
10. ¿De que forma la empresa puede aprovechar el acceso a plataformas digitales?



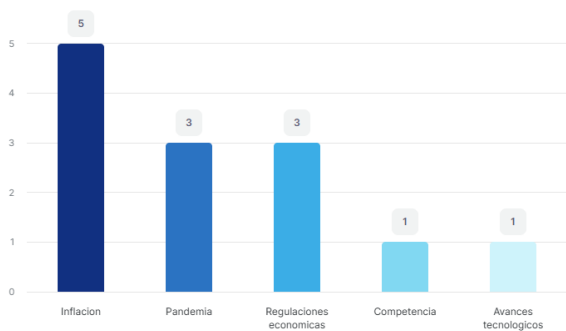
11. ¿Qué beneficios traería a la empresa aliarse con talleres mecánicos?



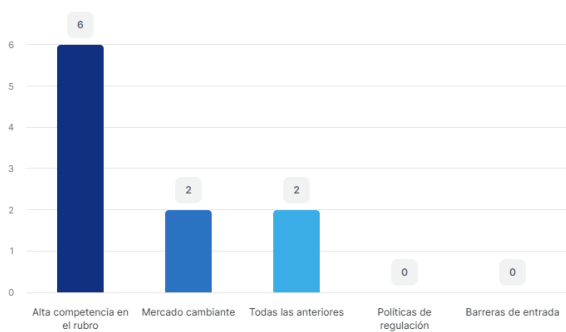
12. ¿Qué amenazas tienen las empresas emergentes en el rubro automotriz?



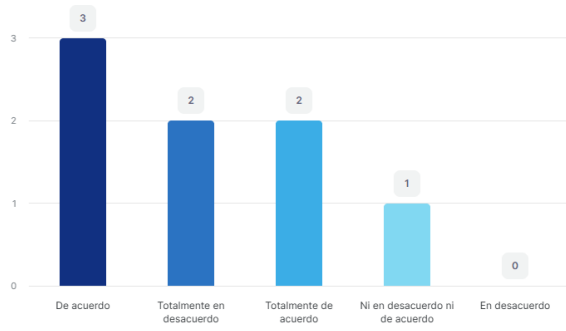
13. ¿Cuáles factores externos pudieran presentarse en el entorno y afectar a la empresa?



14. ¿Cuáles son las amenazas a las que se enfrenta la empresa Autosans Motors Spa?



15. ¿Le parece que la empresa tiene un conocimiento profundo y especializado en los productos que ofrece?



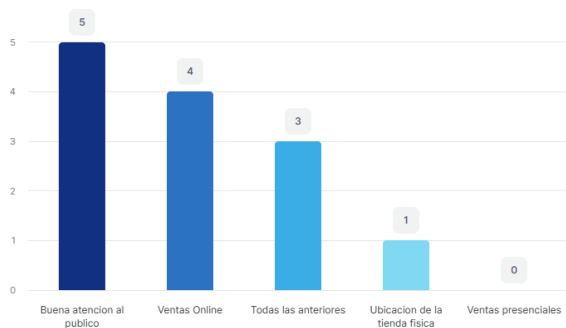
16. ¿Es reconocida la marca los canales digitales?



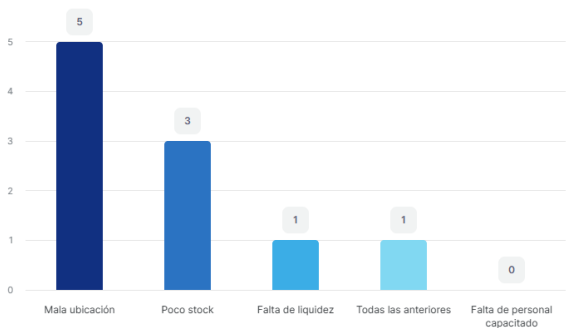
17. ¿La empresa Autosans Motors se destaca por su atención al público?



18. ¿Cuál es la fortaleza que caracteriza a la empresa Autosans Motors Spa?



19. ¿Qué debilidades se observan en la planificación estratégica que tiene la empresa?



20. ¿Cómo podría la empresa convertir esas debilidades en fortalezas?

