



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
VIDA NUEVA**

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA
MEJORAR LOS PROCESOS DEL ÁREA DE VENTAS DE LA
EMPRESA ZUU, EN EL CENTRO DE MACHACHI, 2021.**

PRESENTADO POR:

ALMACHI LLANO MARIA FERNANDA

TUTOR:

ECON. MALDONADO ZAMBRANO CARLA VALERIA

MAYO 2022

QUITO – ECUADOR

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto: **APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEJORAR LOS PROCESOS DEL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA ZUU, EN EL CENTRO DE MACHACHI, 2021**, en la ciudad de Quito, presentado por el/la ciudadano/a **ALMACHI LLANO MARIA FERNANDA**, para optar por el título de Tecnólogo en **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, certifico que dicho proyecto ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Quito, del mes de mayo de 2022.

TUTOR: MALDONADO ZAMBRANO CARLA VALERIA

C.I.: 1722792353

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los miembros del tribunal aprueban el informe de investigación, sobre el tema: **APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEJORAR LOS PROCESOS DEL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA ZUU, EN EL CENTRO DE MACHACHI, 2021**, en la ciudad de Quito, del/la estudiante: **ALMACHI LLANO MARIA FERNANDA** de la Carrera en Tecnología en **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

Para constancia firman:

ING.

DOCENTE ISTVN

ING.

DOCENTE ISTVN

ING.

DOCENTE ISTVN

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, **ALMACHI LLANO MARIA FERNANDA** portador/a de la cédula de ciudadanía **050342071-3**, facultado/a de la carrera Tecnología en **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, autor/a de esta obra certifico y proveo al Instituto Superior Tecnológico Vida Nueva, usar plenamente el contenido del informe con el tema **APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEJORAR LOS PROCESOS DEL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA ZUU, EN EL CENTRO DE MACHACHI, 2021**, con el objeto de aportar y promover la lectura e investigación, autorizando la publicación de mi proyecto de titulación en la colección digital del repositorio institucional bajo la licencia de Creative Commons: Atribución-NoComercial-SinDerivadas.

En la ciudad de Quito, del mes de mayo de 2022.

ALMACHI LLANO MARIA FERNANDA

C.I.:0503420713

DEDICATORIA

A Dios quien ha sido mi guía, fortaleza y su mano de fidelidad y amor que ha estado conmigo hasta el día de hoy.

A mi madre María quien con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mi compañero de vida Javier y a mi hija Zoe por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias.
A toda mi familia

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que forma la empresa Ecuilac lácteos ecuatorianos, por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su establecimiento.

De igual manera mis agradecimientos al Instituto Tecnológico Vida Nueva.

De igual manera a la Econ. Maldonado Zambrano Carla Valeria principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, Enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN	3
Antecedentes	4
Justificación.....	5
Objetivos	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO I.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
Indicadores de gestión	7
Finalidad de los indicadores de gestión	8
Funciones de los indicadores de gestión de calidad	9
Tipos de indicadores de gestión de calidad	10
Las siete herramientas del Ishikawa	10
Tipos de indicadores de gestión en ventas.....	12
Procesos.....	13
Identificación de los Procesos	14
Seguimiento y control de los procesos	15
Gestión por procesos	16
Gestión de personas	18
Gestión de recursos.....	19
Gestión del proceso de ventas.....	19
Mejora de procesos.....	20
CAPÍTULO II	21

METODOLOGÍA DEL PROYECTO - DESARROLLO.....	21
Enfoque de la investigación	21
Alcance de la investigación.....	21
Fuentes de investigación	22
Método de investigación	22
Variables y definición operacional.....	23
Población y muestra	23
Instrumentos de investigación	23
Estadísticas para el procesamiento de la información.....	23
Gestión de datos	24
Estudio de campo	24
Análisis causa efecto	34
CAPÍTULO III.....	36
RESULTADOS – PROPUESTA.....	36
Aplicación de indicadores de gestión para mejora del área de ventas	36
Breve descripción de la empresa	36
Análisis FODA del área de ventas	37
Proceso de ventas	37
Proceso de ventas a cadenas comerciales	37
Proceso de ventas a micro mercado o markets	44
Proceso Ventas regulares.....	51
Proceso de control de calidad	56
Análisis de Pareto.....	61
CONCLUSIONES	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
ANEXOS.....	67
Anexo 1. Formato de la encuesta	67

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen N° 1. Tipos de procesos de ventas	37
Imagen N° 2. Flujograma del proceso de ventas a cadenas comerciales actual	38
Imagen N° 3. Flujograma del proceso de ventas a cadenas comerciales actual (cotinuacio)	39
Imagen N° 4. Flujograma del proceso de ventas a cadenas comercial propuesto ..	41
Imagen N° 5. Flujograma del proceso de ventas a cadenas comerciales propuestos (continuación)	42
Imagen N° 6. Proceso de ventas actual a markets	44
Imagen N° 7. Proceso de ventas actual a markets (continuación).....	45
Imagen N° 8. Proceso de ventas mejorado a marketing	47
Imagen N° 9. Proceso de ventas mejorado a markets (continuación)	48
Imagen N° 10. Flujograma del proceso de ventas regulares actual	52
Imagen N° 11. Flujograma del proceso de ventas regulares propuesto	54
Imagen N° 12. Flujograma del proceso de control de calidad actual	57
Imagen N° 13. Flujograma del proceso de control de calidad propuesto.....	59
Imagen N° 14. Croquis de clientes	70
Imagen N° 15. Despacho de clientes	70
Imagen N° 16. Despacho distribuidores	71
Imagen N° 17. Espina de pescado	71
Imagen N° 18. Diagrama de Pareto	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tipos de indicadores	12
Gráfico 2. Control del proceso de venta.....	25
Gráfico 3. Recibimiento de feedback.....	26
Gráfico 4. Vistas de acompañamiento	27
Gráfico 5. Nivel de penetración de clientes	28
Gráfico 6. Listado de clientes actualizado	29
Gráfico 7. Cumplimiento del proceso de ventas	30
Gráfico 8. Control diario de cumplimiento	31
Gráfico 9. Cantidad de clientes promedio.....	32
Gráfico 10. Control del proceso de venta.....	33
Gráfico 11. Control del proceso de ventas	34
Gráfico 12. Análisis causa efecto.....	35
Gráfico 13. Diagrama de Pareto.....	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Tipos de procesos</i>	15
Tabla 2 <i>Matriz FODA</i>	37
Tabla 3 <i>Análisis del valor agregado del proceso actual de ventas</i>	40
Tabla 4. <i>Indicador – Reclamos recibidos</i>	43
Tabla 5. <i>Análisis del valor agregado del proceso de venta a markets</i>	46
Tabla 6. <i>Aceptación del cliente</i>	49
Tabla 7 <i>Visitas exitosas</i>	50
Tabla 8 <i>Actividades consecutivas del proceso de ventas regulares actual</i>	51
Tabla 9 <i>Análisis de Valor Agregado del proceso de ventas actual</i>	53
Tabla 10 <i>Indicador de gestión para el proceso de ventas regulares</i>	55
Tabla 11 <i>Proceso de control de calidad actual</i>	56
Tabla 12. <i>Análisis de Valor Agregado del proceso de calidad actual</i>	58
Tabla 13 <i>Indicador de gestión para el proceso de control de calidad</i>	60
Tabla 14 <i>Causas/problemática</i>	61

RESUMEN

Es significativo recalcar que el sector empresarial del Ecuador ha presentado diversos conflictos en cuanto a la eficiencia de la comercialización de sus productos o servicios, lo que a su vez demuestra que existen deficiencias en la organización, planificación, ejecución y control del proceso de ventas dentro de las mismas. Por lo que la empresa Ecuallac, en la actualidad cuenta con un manual de ventas, para medir de manera objetiva el desempeño de la gestión del vendedor en cada uno de sus visitas a diversos clientes, para lo cual el supervisor debe hacer seguimiento de dicho manual y hacer respetar el procedimiento emitido por parte de la empresa; en base a ello se plantea; aplicar indicadores de gestión para el mejoramiento en los procesos del área de ventas de la Empresa Ecuallac, en el centro de Machachi, 2021. Así mismo se planteó dentro de la metodología el enfoque cuantitativo el cual permitió valorar la información recabada por medio de encuestas aplicadas a los principales distribuidores de los productos, evidenciado con ello el nivel de afectación que ha tenido la gestión efectuada en los vendedores. Finalmente se analizó la aplicación de indicadores de gestión para mejorar el área de ventas de la empresa, y de esta manera poder llevar un control a fin de poder mejorar las cifras económicas que beneficie tanto al cliente interno como externo, y de esta manera lograr mejorar el posicionamiento dentro de un mercado que es altamente competitivo.

PALABRAS CLAVES:

GESTIÓN

INDICADORES

VENTAS

PROCESOS

POSICIONAMIENTO

ABSTRACT

It is significant to emphasize that the business sector of Ecuador has presented various conflicts regarding the efficiency of the commercialization of its products or services, which in turn shows that there are deficiencies in the organization, planning, execution and control of the sales process within from the same. Therefore, the Ecuacac company currently has a sales manual to objectively measure the performance of the seller's management in each of his visits to various clients, for which the supervisor must follow up on said manual. and enforce the procedure issued by the company, however, the supervisor is not qualified to give correct information to the seller; Based on this, the general objective of; apply management indicators for the improvement in the processes of the sales area of the Ecuacac Company, in the center of Machachi, 2021. Likewise, the quantitative approach was proposed within the methodology, which allowed evaluating the information collected through applied surveys to the main distributors of the products, thus evidencing the level of affectation that the management carried out on the vendors has had. Finally, the application of management indicators was designed to improve the sales area of the company, and in this way to be able to keep a control in order to be able to improve the economic figures that benefit both the internal and external customer, in order to improve the positioning within a market that is highly competitive.

KEYWORDS:

MANAGEMENT

INDICATOR

SALES

PROCESSES

POSITIONING

INTRODUCCIÓN

En el trabajo actual de estudio, se fundamenta el análisis y aplicación de los indicadores de gestión con la finalidad de mejorar los procesos en el área de ventas de la empresa Ecuilac ubicada en el centro de Machachi, por lo cual el presente proyecto se ha segmentado en tres capítulos los mismos que requieren una explicación detallada de cada uno de ellos:

En el Capítulo I, se identifica el Planteamiento del Problema por lo que se realiza el análisis causa efecto para establecer el problema principal de investigación, pues a partir de ello se enuncian los objetivos tanto generales como específicos, permitiendo así describir en la justificación la importancia del trabajo que se realiza.

En el Capítulo II, se realiza el Marco Teórico, en el cual se definen las respectivas conceptualizaciones de los indicadores de gestión, sus tipos y la estructura de los procesos, es decir, que se realiza un análisis de todas las definiciones que mantienen una amplia investigación con el tema de estudio.

En el desarrollo del Capítulo III corresponde a la Metodología siendo fundamental determinar el enfoque, el alcance y las fuentes de estudio, reconociendo que como instrumento de recopilación de datos se ha utilizado una encuesta que se aplica a los trabajadores de ventas de la empresa.

Finalmente, se describen las Conclusiones que se realizan en base a los objetivos específicos del trabajo de estudio, con la finalidad de identificar lo que se ha logrado con el trabajo que se ha realizado.

Antecedentes

Se reconoce que el sector empresarial del Ecuador ha presentado diversos conflictos en cuanto a la eficiencia de la comercialización de sus productos o servicios, lo que a su vez demuestra que existen deficiencias en la organización, planificación, ejecución y control del proceso de ventas dentro de las mismas. Si bien es cierto, el personal directivo de estas, es responsable de determinar la existencia de problemas dentro de cada una de las áreas, a pesar de ello no se han considerado medidas que contribuyan a la resolución válida del problema; incrementando los posibles riesgos para las empresas y con ello, la disminución de sus ventajas competitivas en relación a otras empresas del mercado (Vázconez, 2015).

La empresa Ecuallac, en la actualidad cuenta con un manual de ventas, para medir de manera objetiva el desempeño de la gestión del vendedor en cada uno de sus visitas a diversos clientes, para lo cual el supervisor debe hacer seguimiento de dicho manual y hacer respetar el procedimiento emitido por parte de la empresa,

Además de que en ciertos casos la información emitida no hace énfasis en las necesidades de los clientes, por lo cual no se logra brindar una atención eficiente y de calidad en torno a la venta de un producto.

En este sentido, de no hacer conciencia de que se está realizando de una mala manera el trabajo como es el de ofrecerle más producto de lo que el cliente requiere por parte del vendedor para poder cumplir su presupuesto a final de mes, sin tomar en cuenta que el producto puede caducarse, generando limitaciones en los nuevos.

Estos aspectos por su parte disminuirían la rentabilidad para la empresa debido a la mala atención que reciben los clientes, además de evidenciar la reducción en las ventas y generando problemas de liquidez a la empresa. Situación que se tendría que afrontar requiriendo financiamiento externo a fin de que se pueda cumplir obligaciones con los proveedores.

En la actualidad la empresa Ecuacac presenta una falta de control y seguimiento en el proceso del área de ventas del mismo provocan que no se pueda optimizar al máximo las mismas.

Por tanto, de no tomarse las medidas correctivas necesarias para solucionar efectivamente las causas que ocasionan el problema, la empresa posiblemente tendrá que cerrar sus actividades, ocasionando problemas mayores en cuestiones de empleo y liquidez.

Justificación

El desarrollo de la presente investigación es de fundamental importancia, considerando que, sin la gestión adecuada de los procesos del área de ventas, limitaría el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Por tanto, la aplicación de indicadores de gestión en estos procesos contribuirá a la mejora de la planificación y organización del área de ventas de la empresa Ecuacac, de manera que se pueda incrementar significativamente los beneficios de la empresa. Esto a su vez, dará paso al establecimiento de una herramienta de información y control que establece el manejo óptimo de los procesos llevados en el área de ventas, lo cual por su parte le brindará a la empresa ventajas competitivas para posicionarse en el mercado de forma efectiva.

Ciertamente, el incremento de la competitividad está en función de diversos factores, por lo cual es imprescindible que la empresa logre mantener un nivel alto en cuanto a la calidad de los productos que comercializa, satisfaciendo así las necesidades de sus consumidores, Remarcando en este sentido que la gestión integral es necesaria para mejorar las condiciones de la empresa y con ello su rentabilidad.

En base a ello, se establece que el presente proyecto para la Empresa Ecuacac, busca mejorar eficientemente los procesos desarrollados en el área de ventas, de manera que se generen beneficios tanto para la empresa como para los consumidores.

Objetivos

Objetivo General

Aplicar indicadores de gestión para el mejoramiento en los procesos del área de ventas de la Empresa Ecuacac, en el centro de Machachi, 2021.

Objetivos Específicos

- Identificar los indicadores de gestión por medio de una investigación de campo cuantitativa de la empresa Ecuacac, para la evidencia en las causas que afectan el proceso de ventas.
- Analizar los riesgos operativos que presenta el proceso de ventas de la empresa Ecuacac, por medio del indicador del diagrama de Pareto.
- Realizar el análisis de causa y efecto ante la mejora de los procesos de ventas de la empresa Ecuacac.
- Flujogramar los procedimientos ejecutados en los procesos operativos de la empresa.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión de calidad son recursos que deben ser utilizados dentro de las empresas, con la finalidad de establecer el nivel de funcionamiento y aplicación de los procedimientos, los procesos y los resultados de las actividades corporativas; los resultados de su implementación son necesarios para informar, mantener o corregir la actividad de todos los niveles de la empresa, de cara a los objetivos que engendra el servicio prestado (Román, 2016).

Los indicadores de gestión de calidad cumplen un papel preponderante en el desarrollo del objeto social de cualquier empresa, pues permiten la evaluación constante de los procedimientos, los procesos y de los resultados que se obtienen de la gestión integral de calidad, siendo la base de la implementación de los correctivos a los que haya lugar y, por ende, del mejoramiento continuo de la unidad empresarial, objetivo que puede verse truncado en los eventos en que factores como el diseño, el uso y la aplicación de tales indicadores se ejecutan sin consideración a esta como proceso global (Román, 2016).

La implementación organizada de indicadores de calidad se torna, por ende, crucial en todas las áreas o departamentos de la empresa, pese a lo cual hay algunas que, en relación a los relevantes procesos que engendran, precisan de mayores cuidados, pues sus dinámicas son definitivas en la distinción empresarial hacia la competencia, en el mantenimiento de una estrategia y una política eficaz; en esa medida, los indicadores de calidad que allí se pueden generar son determinantes en el desarrollo, mantenimiento o cambio de las estrategias que la empresa está llevando a cabo .

Entre los indicadores más importantes están los que se utilizan en las áreas de servicio al cliente, punto en el que emergen indicios de la percepción del cliente sobre los productos o servicios de la empresa, y sobre ella misma, reflejando el

cumplimiento o no de las especificaciones previstas en las actividades, teniendo siempre como parámetros los datos generados por las actividades de uso público y del servicio final ofrecido por la empresa.

Finalidad de los indicadores de gestión

Considerando la importancia fundamental que tiene para una empresa el beneplácito de sus clientes con sus productos o servicios, la calidad es uno de los pilares que sostienen su capacidad de competir en el mercado. Es por ello que, de abordarse como una función aislada en algunos puntos y procesos, críticos de la organización un tiempo atrás, ha pasado a ser parte integral de la gestión administrativa, pues ahora se considera que la calidad es algo global que se desarrolla en todas las áreas de la empresa y que compete a todos sus miembros (Monroy & Simbaqueba, 2017).

En función de las expectativas y necesidades del cliente, la empresa plantea un esquema de pautas y procesos en sus diversos departamentos y áreas, que se conviertan en los parámetros que generen calidad y que los trabajadores los tengan como base para el desarrollo de las tareas y procedimientos, de los cuales son responsables a nivel individual o grupal. Pero para que esto funcione de forma coordinada para el logro global de los objetivos de calidad debe considerarse que “la correcta gestión de todos los aspectos relacionados con la calidad supone la planificación, diseño y desarrollo de productos y procesos en el marco de una organización y gestión de los recursos humanos para la calidad (Monroy & Simbaqueba, 2017).

La Gestión Integral de Calidad debe otorgar una solución unánime, dinámica para los aportes multilaterales de los agentes que intervinientes en la relación en la empresa y entre las empresas, que satisfaga las necesidades de la economía, de los negocios y de la sociedad frente a su dinámica; la razón de la creación de estas normas técnicas se encuentra en que favorecen los adelantos en materia de calidad en productos y servicios que ofrece el mismo sistema económico garantizando “la

calidad, respeto al medio ambiente, seguridad, fiabilidad, eficiencia y capacidad de intercambio - y con un coste económico (Carneiro, Toscano, & Díaz, 2021).

Esto se interpreta en el sentido en que las metas de calidad impuestas a la empresa, bajo un criterio de orientación hacia el cliente, favorecen una planificación, ejecución y control de los procesos, que incidirán, para complacer a los consumidores, en las especificaciones que les son más adecuadas. Pero, además, ese enfoque de calidad influye en el mejoramiento continuo de la productividad, con el efecto directo en los costos, pues el uso óptimo de los insumos que intervienen en los procesos operativos productivos es una característica aparejada al desarrollo de procesos de calidad.

Funciones de los indicadores de gestión de calidad

El cumplimiento adecuado de la gestión y el desempeño de los procedimientos que caracterizan el área de servicio al cliente, requieren evaluación constante enfocada a reconocer su aporte al desarrollo general del mercadeo, para hacer las respectivas correcciones y ajustes, al asumirlo bajos y susceptible de optimización (Carneiro, Toscano, & Díaz, 2021).

Es aquí en donde entra en escena el concepto de indicador, como elemento clave, considerando que éstos son parámetros cuantitativos con los que se evalúa el nivel de cumplimiento de algún aspecto o variable en un área y tiempo determinado, como instrumentos tendientes a hacer mediciones, teniendo siempre presente hechos y datos, y sirven para evaluar procesos, productos y los servicios prestados por la empresa, buscando la satisfacción total de los clientes. Los indicadores ayudan a medir el cumplimiento de las especificaciones establecidas para un proceso o actividad dentro o fuera de una corporación (Carneiro, Toscano, & Díaz, 2021).

En este sentido, según Heredia (2018), las empresas, en el marco de la gestión integral de la calidad, deben contar con un sistema de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de indicadores generales de la empresa, a aplicar en cada área estratégica de la organización, cuya finalidad se orienta a cuatro aspectos:

- Clarificar y comunicar los objetivos estratégicos a toda la organización.
- Motivar y centrar el esfuerzo en su realización.
- Controlar el grado de cumplimiento de tales objetivos
- Contrastar las hipótesis asumidas al elaborar los planes estratégicos

De estos aspectos es importante destacar que los indicadores parten de la existencia de objetivos de calidad previamente establecidos, por esta razón pueden ser utilizados de diferentes formas: se pueden hacer indicadores generales, que busquen cómo es el cumplimiento del servicio global que está prestando la empresa, e indicadores concretos, que no se centran en el servicio general, sino en una parte de él o en un servicio determinado de la empresa.

Además, los indicadores de calidad permiten a los trabajadores saber cuáles son los aspectos clave sobre los que se debe laborar, y en los cuales está centrada la atención en aspectos de productividad y cumplimiento de estándares, por ello los indicadores pueden ser de varios tipos: de conformidad, de evaluaciones internas, y de servicio, referidos a la calidad del trato a los clientes no contractuales, que, igual, generan una satisfacción en la prestación del servicio.

Tipos de indicadores de gestión de calidad

Existen diversos indicadores de gestión de calidad por lo que se dan a conocer a los más relevantes tal como se detallan a continuación.

Las siete herramientas del Ishikawa

Esta herramienta se compone por siete técnicas simples muy utilizadas dentro de la gestión de calidad, las cuales son:

- **Diagramas de flujo.** Es una técnica muy útil para analizar procesos, dado que permite conocer a profundidad cada acción o tarea efectuada dentro de un área específica, esta técnica ayuda a plasmar en un diagrama la secuencia de cada actividad; se clasifican en tres tipos, diagramas de alto nivel, diagramas de despliegue y diagramas básicos.

- **Diagramas de alto nivel**, se utiliza para centrar un proceso dentro de un contexto específico
- **Diagramas de despliegue**, se utilizan para establecer las responsabilidades.
- **Diagramas básicos**, sirve para describir a detalle una actividad, incluyendo pautas de actuación
- **Diagrama causa y efecto.** Este diagrama se utiliza para relacionar las causas y efectos que se producen en un determinado evento, es muy útil en la lluvia de ideas utilizadas por grupos de trabajo, así como para los circuitos de calidad. Para la construcción de un diagrama de causa y efecto es fundamental ordenar la causa con afinidad, profundizando hasta alcanzar mínimo tres niveles de profundidad
- **Check List o lista de verificación.** Es una herramienta utilizada para enlistar cada uno de los procesos y procedimientos rutinarios establecidos dentro de un área de trabajo, facilita la recogida de datos para un posterior análisis, comúnmente se utiliza para enlistar materiales y recursos del área de producción.
- **Histogramas.** Permite visualizar una tabla de datos mostrando el aspecto de distribución, los datos se pueden presentar en el eje de las ordenadas y las abscisas, agrupa la información registrada si considerar su tiempo en que se ha realizado la entrada
- **Diagrama de Pareto.** El diagrama de Pareto está estrechamente relacionado con el histograma, en el cual se ordena cada una de las clases o elementos de un orden que va de mayor a menor frecuencia de aparición, permite resaltar la importancia de un grupo de datos en relación a otro, fijando factores de peso para cada grupo
- **Diagramas de dispersión.** Permite presentar datos en pares de valores para visualizar la correlación existente entre ellos, los datos son analizados desde una perspectiva estadística, para orientar un determinado problema, apreciando el número de defectos que se produce

- **Gráficos de control.** Son comúnmente utilizados en los laboratorios y para el control de los procesos industriales y verificación de sus actividades, así también permite llevar un control del empleo de la mano de obra

Tipos de indicadores de gestión en ventas

En el desenvolvimiento de una empresa es preponderante reconocer que existen diversos tipos de indicadores dependiendo del tipo de área en el que se desarrollen las actividades, no obstante, es preponderante reconocer que existen cuatro tipos de indicadores entre los más principales enfocados hacia el departamento operativo, financieros, ventas y de recursos humanos, por lo cual cada uno de ellos presentan sus propias características como se lo observa en la siguiente figura:

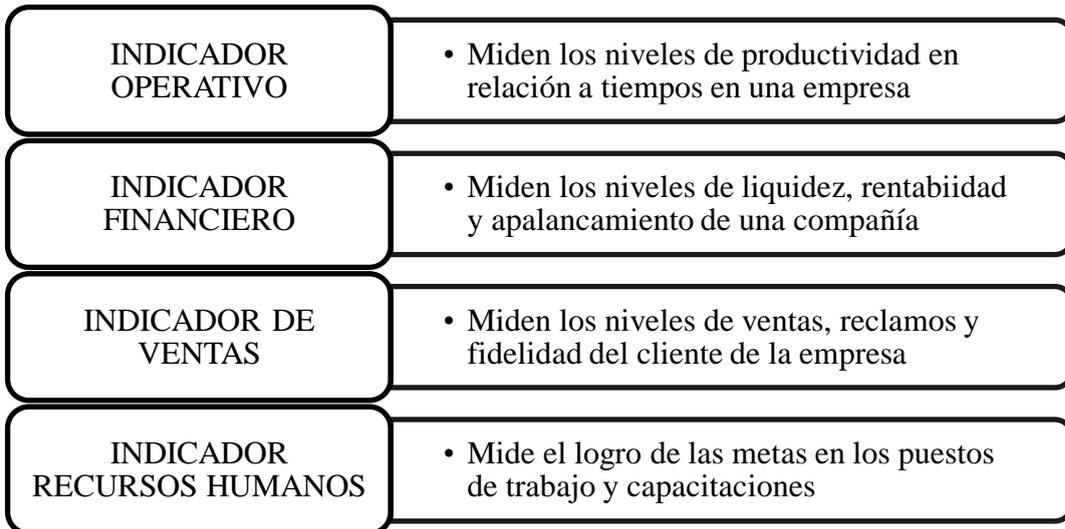


Gráfico 1. Tipos de indicadores

Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano

Fuente: Adaptado del libro Dirección Comercial Avanzada de Pérez y Schefer (2013)

Pérez y Schefer (2013) mencionan que existen diferentes indicadores de gestión de ventas, por lo que es fundamental realizar una explicación de cada uno de ellos por separado:

- **Indicador de ventas.** Se enfoca en la cantidad de productos vendidos en relación con el número total de ventas de una empresa u organización.

- **Indicador de satisfacción al cliente.** Está dado por el número de clientes satisfechos ante la compra de un producto que puede ser un bien o un servicio.
- **Indicador de reclamos o quejas.** Evalúa a la cantidad de clientes que han presentado sus reclamos a la empresa ante los defectos u errores de fabricación de un producto
- **Indicador de volumen de llamadas de ventas.** Mide la cantidad de llamadas en la que se haya vendido un producto a los clientes por vía telefónica.
- **Indicador de degustación.** Se enfoca en el número de clientes que probaron un producto y que les gustó en relación con la totalidad de degustaciones dentro de un tiempo previamente establecido.
- **Indicador de fidelidad del cliente.** Mide la cantidad de clientes que han realizado su segunda, tercera y cuarta compra en los locales de la empresa, es decir, se analizan la frecuencia de adquisición de un producto ya sea un bien o un servicio.

Procesos

Actualmente los procesos están diseñados, estructurados en función de las necesidades de la Empresa, en otras palabras, dando por hecho lo que el cliente desea, requiere y necesita. En otros casos los procesos han sido elaborados en función del producto (Maltar, 2015).

Las entradas al proceso pueden ser iniciales o intermedias. Asimismo, los resultados o salidas a lo largo del proceso pueden ser intermedios o finales. La presencia e interacción de los elementos que lo componen conforman un sistema de trabajo, al cual puede denominarse como Sistema de gestión del proceso (Pepper, 2016).

Realizar el diseño y propuesta de mejoramiento de los procesos de la empresa, con el fin de fortalecer el desarrollo empresarial y el buen desempeño, de manera que cada proceso, rompa la estructura funcional y se identifique con la

misión organizacional, mediante una adecuada gestión organizacional por procesos, que con parámetros claros y definidos de control, optimice sus recursos de forma significativa, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, elevando consecuentemente el nivel de calidad en los productos y servicios que brinda la misma (Rodríguez, González, & Noy, 2016).

En este sentido, se entiende como proceso al conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido. En otras palabras, un proceso es la sucesión de pasos y decisiones encaminados a una actividad, que funciona desde el enfoque de la calidad total, y se orienta a satisfacer las necesidades del cliente.

Identificación de los Procesos

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costos, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal. Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos.

La identificación de los procesos, se centra en la repartición de las actividades o funciones dentro de las organizaciones, considerando que estas son distribuidas de manera homogénea en diversos equipos de trabajo, por lo cual es fundamental que se identifiquen todas las actividades que se realizan dentro de las organizaciones ya sean públicas o privadas, aspecto que aborda de forma general a la empresa (Molinari, Alonso, & Scaramellini, 2018).

Posterior al reconocimiento y comprensión detallada de los procesos que se desarrollan dentro de la empresa, es importante que se aborde la interacción de estos en función del cumplimiento gestión del área de ventas, esto a fin de que se identifique si la gestión es adecuada desde el enfoque de procesos.

Existen procesos estratégicos, operativos y de soporte, por lo cada uno de ellos se describen en la Tabla 1:

Tabla
Tipos de procesos

1.

Tipos	Descripción
Estratégicos administrativos	Son aquellos que aportan de forma directa a las directrices y diseños establecidos para controlar las metas y los objetivos tales como el alcance de la misión y visión.
Operativos	Esos se definen como los procesos claves que requieren la mejora de los productos para el desarrollo del servicio que presta la organización.
Soporte	Esta se define como los procesos que brindan soporte a la organización, considerando que contribuyen en la parte operativa de la misma para la prestación del servicio

Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano
Fuente: (Molinari, Alonso, & Scaramellini, 2018)

En este sentido se establece que los procesos, son aquellas guías establecidas para el desarrollo óptimo de la organización, en este caso de la empresa Ecuacac, considerando que gestionan de manera adecuada la prestación de los servicios u oferta de los productos, a fin de que se garantice el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades.

Seguimiento y control de los procesos

El seguimiento y control de los procesos se considera como una herramienta de la gestión, la cual contribuye a una adecuada toma de decisiones que sean útiles para la ejecución de las mismas, con la finalidad de que se impulse el alcance de los objetivos en base a las ejecuciones de las funciones de forma descentralizada y coordinada para que la planificación sea optima, pero sobre todo mantenga un nivel elevado en cuanto a la calidad (Garbanzo, 2017). Está por su parte se encuentra ligada a los planes de acción y cumplimiento de los objetivos, los cuales se encargan de medir el nivel de cumplimiento y buscar alternativas para que estos se cumplan de manera efectiva y en su totalidad (Crespo, 2016).

Es así como, el control se lo desarrollo a través de diferentes parámetros, emplean dimensiones de control y planificación, es decir, en este sentido los mecanismos que intervienen se consideran como una de las medidas optimas de planificación, las cuales apuntalan a un futuro exitoso (Alvarado, Acosta, & Mata, 2018).

En este sentido, se establece que los sistemas de control establecen previsiones de los procesos a futuro, de manera que este tenga el dinamismo y flexibilidad para hacerle frente a los problemas de la organización.

Gestión por procesos

La Gestión por Procesos a lo largo de los últimos años ha sido constantemente empleada de manera amplia, considerando que maneja un enfoque en el cual identifica principalmente la gestión sistemática de los procesos ejecutados dentro de la organización (Gómez, 2014). Su finalidad permite a la empresa estructurar coherentemente los procesos que aseguren el funcionamiento efectiva y satisfactoriamente, incorporando indicadores que valoren la eficiencia y eficacia de los procesos organizacionales, los productos y servicios demandados por los clientes (Ruiz, Almaguer, Torres, & Hernández, 2015).

Si bien es cierto, la gestión por procesos hace referencia a un modelo que se encuentra caracterizado por mantener una estructura vertical, jerarquizada, dividida en departamentos especializados; los cuales son los responsables de controlar y desarrollar los procesos de forma particular e individualizada (Ruiz, Almaguer, Torres, & Hernández, 2015).

En sentido que estos cumplan con el objetivo principal que se centra en el incremento de la productividad y la prestación de servicios de calidad, de manera que estos resulten efectivos al momento de que la organización ejecute sus actividades de manera normal (Ruiz, Almaguer, Torres, & Hernández, 2015).

En este sentido se establece que en la actualidad la gestión por procesos es una herramienta esencial enfocada en las acciones de la organización para cubrir

los requerimientos de la demanda de un producto o servicio a los clientes, empleando un sistema mayormente complejo, el cual busca fomentar una cultura de mejora continua de los resultados de su gestión enfocados en la satisfacción de las necesidades y el nivel de percepción de la población (Basantes, 2015)

Adicionalmente esta gestión aborda el incremento de la eficiencia y a la eficacia de la gestión, además de reducir costos, eliminar actividades sin valor agregado y reducir los plazos de ejecución; por lo cual la mejora de los procesos busca responder a las necesidades de los clientes y direcciona los procesos hacia su satisfacción (Mallar, 2017).

Ciertamente, la respuesta a diversos conflictos que surgen de la desorganización, deriva la necesidad de que se creen estrategias que aseguren la efectividad de los procesos de ventas óptimos, yendo vinculadas paralelamente a la implementación de herramientas administrativas de gestión (Muñoz, 2016).

Esto en función de enfocar eficazmente en la planificación y organización exitosa, además de que faculten a la empresa para que adecuen la oferta productos ofertados. Esta estrategia se adopta a fin de que se fortalezca la estructura organizacional como su visión y misión para dar paso al alcance de los objetivos (Muñoz, 2016).

En este sentido, la Norma Técnica para la mejora continua e innovación de procesos y servicios, establece que la gestión por procesos se reconoce como un grupo de actividades desarrolladas de manera sistemática, las cuales son aplicables a las relaciones que se generan a través de la gestión de mejora continua e innovación de procesos y servicios entre el estado y los administrados, entre las entidades que forman parte del sector público (Ministerio de Trabajo, 2020).

Sin embargo, es importante que se menciona que la gestión por procesos se considera como un eje esencial para las organizaciones; puesto que se establecen como un instrumento eficaz para el logro de los objetivos eficiente y eficazmente

Permitiendo que se genere un empoderamiento armonioso en torno a la gestión, en este contexto, los resultados de este y los niveles de calidad son aquellos que se encuentren ligados a los intereses de la organización y sus clientes como una forma de relación entre causa y efecto en beneficio de la empresa.

En dicho contexto, se menciona que la gestión por procesos se ha ganado un puesto importante dentro de la gestión de los procesos dentro de la empresa, considerando que este permite llevar una estructura administrativa optima, la cual contribuya al cumplimiento de su interés y el ejercicio de las competencias de manera efectiva y controlada en beneficio los clientes.

Gestión de personas

Dentro de la planificación se enmarca la gestión de recursos humanos, por lo que Corrales (2016), menciona que la competencia de esta gestión se centra en la relación existente entre el conocimiento, las habilidades y actitudes que tiene el personal al momento de brindar atención a un usuario, considerando que estos son los puntos más representativos en relación a sus funciones, por tanto, requiere el manejo de estándar previamente aceptados.

En este sentido, las competencias se reconocen como las capacidades que tienen las personas para desarrollar una tarea específica, tomando en cuenta sus características, habilidades y destrezas; además de la manera en cómo estas se adaptan y acoplan sus conocimientos y preparación para tener la actitud adecuada para realizarlas de manera efectiva y acorde a los valores organizacionales (Corrales, 2016)

De esta manera, se establece que la gestión de los recursos es una parte fundamental, ya que al ser los encargados de llevar a cabo los procesos requieren una orientación optima, la cual trabaje en función de los objetivos de la empresa, pero a su vez se caracterice por dar cumplimiento a las necesidades de los clientes de forma exitosa.

Gestión de recursos

En cuanto a la gestión de los recursos, Montoya y Boyero (2016), mencionan esta se encuentra enfocada en la planificación, organización, coordinación y ejecución de los procesos en base a los recursos disponibles, es decir, esta se centra en el cumplimiento y control de las técnicas que promueven el desempeño eficiente del personal.

Además de que busca que las actividades se desarrollen de manera eficiente basándose en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, para el alcance de los objetivos individuales vinculados directamente con el entorno laboral (Montoya & Boyero, 2016).

De igual manera, Rosales (2016), menciona que la gestión de los recursos se reconoce como un proceso a través del cual se generan los implementos necesarios para llevar a cabo las actividades procesos y fusiones de una organización a fin de que se cumplan sus objetivos.

En este sentido, se menciona que la gestión de los recursos se considera como un proceso en el cual se generan los materiales necesarios para el desarrollo de las actividades, los cuales estén centrados en la ejecución de las actividades, cumplimiento de los proceso y alcance de los objetivos de manera eficiente y beneficiosa tanto para la empresa como para los clientes.

Gestión del proceso de ventas

Esta se reconoce como la recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionado con los mercados de bienes o servicios.

Por tanto, las empresas intentan comercializar sus productos en mercado donde cada vez existen más oferentes, mercados de competencia creciente y en los que los gustos de los consumidores se modifican.

En este sentido, se establece que la gestión del proceso de ventas contribuye en la empresa en el ámbito de la `publicidad que necesite la empresa ya que es la recopilación sistemática y el análisis con los mercados de bienes y servicios.

Mejora de procesos

La mejora de procesos es el resultado de un una trabajo esforzado y continuado de una organización para desplegar las herramientas de la gestión por procesos dentro de sí misma. Entonces, debemos entender que el paso previo e inevitable para la mejora es la adopción de una gestión por procesos que actúe sobre la estructura organizativa, la complejidad de los distintos procedimientos existentes y las capacidades de quienes gestionan los mismos (ISO, 2017).

Un claro enfoque de procesos y la medición de los resultados de los mismos, a través del seguimiento de los indicadores y evaluación de la consecución de metas, son necesarios para iniciar un ciclo de mejora continua con información estadística valiosa para la toma de decisiones (ISO, 2017).

De otro lado, el efecto que se produce en los recursos humanos incide en la mejora de la motivación al permitir más variedad en las tareas, mayor identidad con las actividades y sus resultados, una retroalimentación más objetiva e inmediata, la oportunidad de trabajar en equipo y desarrollar proyectos fundamentados en la mejora continua.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DEL PROYECTO - DESARROLLO

Enfoque de la investigación

La actual investigación se enmarca desde un enfoque cuantitativo el cual consiste en la recopilación de la información para comprobar una hipótesis en base a datos numéricos que se comprueban mediante pruebas estadísticas (Biagini, 2008, pág. 396).

Por lo tanto, la investigación es cuantitativa porque ha permitido valorar la información por medio de encuestas aplicadas a los distribuidores, evidenciado el nivel o grado de afectación en los vendedores, en la comercialización de sus productos y el flujo de ingresos; cuyos resultados se organizaron en un diagrama de Pareto para identificar los problemas más importantes que presenta la gestión de ventas, así como las necesidades y expectativas de los clientes.

Alcance de la investigación

La investigación tiene un alcance descriptivo, porque se requiere detallar cada una de las características que presenta la gestión operativa que efectúa el departamento de ventas, describiendo paso a pasos las actividades ejecutadas el proceso de comercialización de los productos desde la salida del almacén hasta la entrega a los clientes o distribuidores, con cuyos detalles se elaborará los diagramas utilizados para el diseño de los indicadores de gestión que serán aplicados en el área de ventas de la empresa.

La investigación descriptiva busca “especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Bernal, 2010, pág. 60), en este sentido, este tipo estudio permitirá para determinar las características fundamentales de los riesgos presentados dentro de los procesos del área de ventas de la empresa.

Fuentes de investigación

Para la recolección de información relevante para el desarrollo del proyecto se utilizará fuente primaria y secundaria:

- **Fuentes primarias.** Son aquellas que se tienen una relación directa con el objeto de investigación, en la investigación se tomará en cuenta como fuentes primarias al personal operativo del par de ventas, responsables de la ejecución de los procesos de ventas, las mismas que permitirán evidenciar ciertas falencias que inciden en la venta de los productos de la empresa Ecuacac.
- **Fuentes secundarias.** Como fuentes secundarias se tomará en cuenta la información documentada en medios electrónicos, empleando publicaciones de revistas científicas, artículos, libros, entre otros; con temas relacionados a la investigación, los cuales permitan sustentar teóricamente la valoración y diseño de los indicadores de gestión aplicados al departamento de ventas de la empresa.

Método de investigación

El presente estudio se aplica el método inductivo – deductivo el cual se fundamenta en la “lógica deductiva, centrada en analizar los hechos particulares para emitir conclusiones generales” (Bernal, 2018, p. 11). La aplicación del método deductivo facilitará la identificación de las causas y efectos que ocasionan los procedimientos inadecuados que presenta el proceso de comercialización del área de ventas de la empresa.

Con los resultados de la aplicación del método deductivo se analizará el comportamiento de cada uno de los procedimientos del área de ventas, para posteriormente determinar las posibles soluciones que ayuden a mejorar los procesos de ventas, por medio del diseño y aplicación de indicadores de impacto, satisfacción al cliente y actividad.

Variables y definición operacional

Variable dependiente: Mejora de procesos del Área de ventas

Variable independiente: Indicadores de gestión

Población y muestra

Para a la aplicación de los instrumentos de investigación antes mencionados se seleccionará como población o muestra de estudio al personal operativo del área de ventas de la empresa Ecuilac, la cual cuenta con 4 personas dentro del área de ventas. Conforme el establecimiento de la población, no se aplica ningún tipo de muestreo, considerando que al ser una población pequeña se trabajará con la totalidad de los trabajadores, ya que la información que pueda aportar cada uno de ellos es muy relevante para el desarrollo de la investigación.

Instrumentos de investigación

El instrumento empleado para la investigación será el cuestionario con preguntas de carácter cerrado, las cuales serán tabuladas y representadas de forma gráfica; la información se recopiló a fin de que se conozca la situación actual en torno a lo que sucede dentro de la empresa, partiendo por establecer sugerencias de mejora en base a indicadores de gestión dentro del área de ventas los cuales son esenciales.

En base a ello, se verificó lo que se realiza dentro del área de ventas en la empresa, de manera que se establezcan los indicadores de gestión que permitan mejorar el proceso del área de ventas.

Estadísticas para el procesamiento de la información

Para el procesamiento y análisis de la información se seguirá los pasos que se detalla a continuación.

1. La investigación inicia con la selección de los integrantes que formarán parte de la muestra de estudio. (personal operativo del área de ventas)

2. Se diseñará el instrumento de recopilación de datos por medio de un cuestionario conformado de 10 ítems relacionados con las variables del estudio.
3. Para la aplicación de la encuesta se aplicó el programa informático Google Formas, el cual facilita el envío y recepción del cuestionario por vía online.
4. La prestación los resultados se efectuará por medio de las gráficas para facilitar la comprensión del lector.

Gestión de datos

Es fundamental que se diseñe un cuestionario que aborde la intención de investigación, puesto que se requiere recopilar información para aplicar los indicadores de gestión de manera efectiva dentro del proceso del área de ventas, con la finalidad de que se contarle y mejore este, el cuestionario aborda el tema en concreto de interés, de manera que se tengan datos claros y precisos para el establecimiento de los resultados, por tal motivo las preguntas son cerradas, de esa manera se podrá verificar la información y sintetizar óptimamente.

Conforme lo expuesto anteriormente, se aplicó el cuestionario a los empleados de la empresa, en torno al proceso realizado en el área de ventas. Recopilando la información y tabulando posteriormente en Excel, de manera que se aplique efectivamente los indicadores de gestión y se mejore el proceso de ventas dentro de Ecuacac.

Estudio de campo

Ciertamente Ecuacac ya cuenta con un proceso de ventas establecido, por lo cual se recopiló la información sobre el proceso de ventas. Los resultados de las encuestas fueron las siguientes:

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

1. ¿De acuerdo a su criterio, se controla que su trabajo cumpla con todo el proceso de ventas adecuadamente?

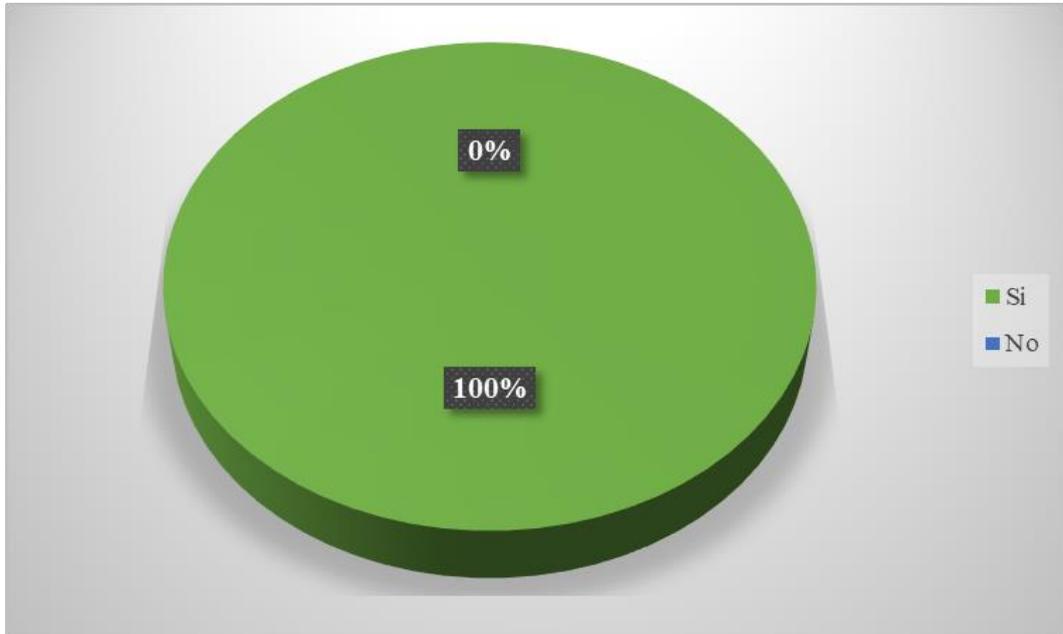


Gráfico 2. Control del proceso de venta

Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano

Fuente: Datos de la investigación

Análisis e interpretación

De acuerdo con la encuesta aplicada se evidencia que el 100% del personal asegura que, si se controla que se cumpla de manera adecuada con todo el proceso de ventas, con la intención de posteriormente se pueda evaluar el desempleo del personal en torno a sus actividades.

1. ¿Recibe un feedback al salir de los puntos de venta?

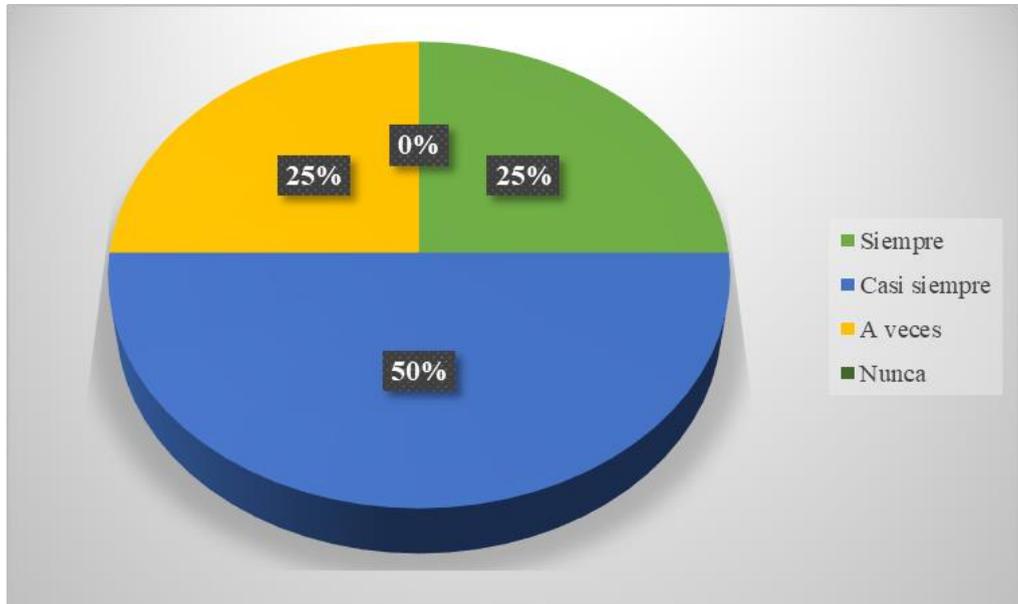


Gráfico 3. Recibimiento de feedback

Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano

Fuente: Datos de la investigación

Análisis e interpretación

Conforme la información recopilada se evidencia que el 50% de los empleados asegura que casi siempre recibe un feedback al salir de los puntos de venta, mientras que el 25% asegura que a veces y otro porcentaje igual manifiesta que siempre. Evidenciando que la empresa se preocupa porque el proceso se realice sin ningún tipo de errores, a pesar de ello la gestión no es 100% eficiente por lo cual es importante que se mejore la manera de desarrollar el proceso de ventas, de forma que se realice una actividad correcta y clara para el desarrollo del proceso como tal.

2. ¿Recibe usted visitas de acompañamiento en relación a sus actividades?

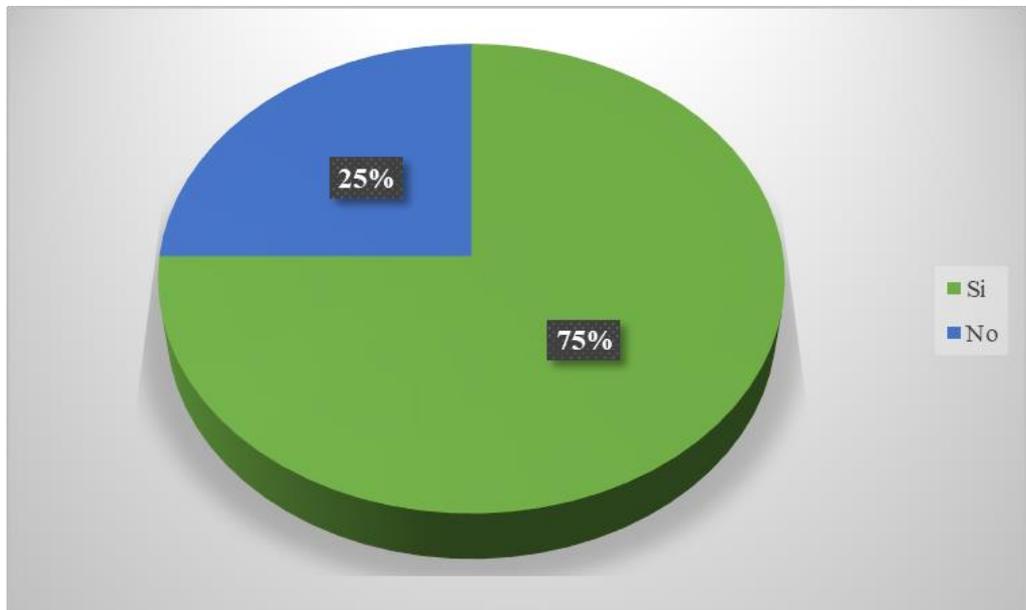


Gráfico 4. Vistas de acompañamiento
Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano
Fuente: Datos de la investigación

Análisis e interpretación

De acuerdo al cuestionario aplicado se encontró que el 75% de los encuestados asegura que, si reciben visitas de acompañamiento en relación al desarrollo de sus actividades, mientras que un 25% manifiesta que no reciben visitas de acompañamiento, sino que realizan su trabajo como conocen que se debe realizar. De esta manera se reconoce que las visitas se realizan a cada vendedor al menos una vez al mes, considerando que es importante que se lleve a cabo un seguimiento y control de las fuerzas de venta y en base a ello plantear las acciones de mejora, a fin de que se corrija dicho proceso y se obtenga el máximo de desempeño.

2. ¿Conoce usted el nivel de penetración de clientes dentro de su zona?

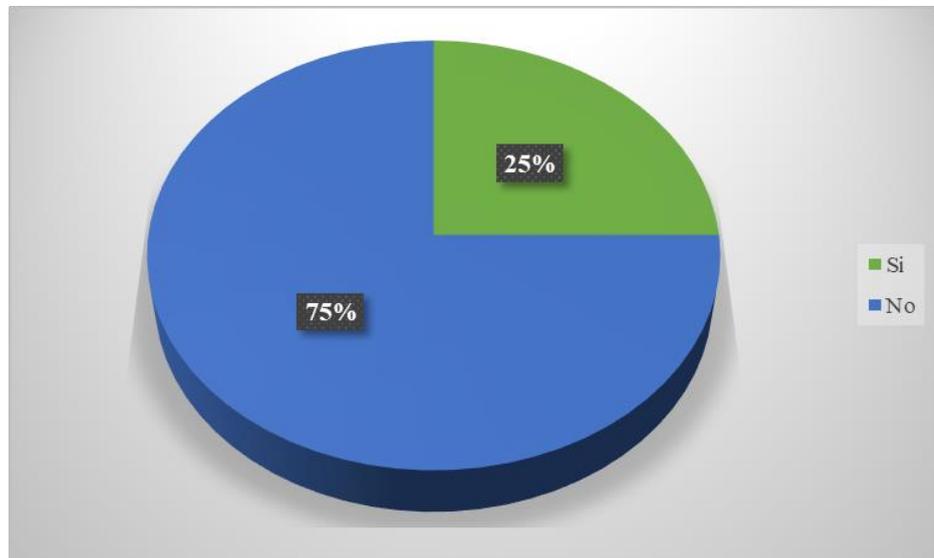


Gráfico 5. Nivel de penetración de clientes
Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano
Fuente: Datos de la investigación

Análisis e interpretación

Conforme los resultados obtenidos se evidencian que el 75% del personal encuestado asegura que no conoce el nivel de penetración dentro de su zona, mientras que el 25% establece que si lo conoce. Determinado que la mayor parte del personal dentro edil área de ventas desconoce este dato, información que se considera esencial en la parte de ventas, ya que, permite medir el nivel de clientes potenciales dentro de la zona, además de los clientes que pueden ser captados a adquirir los productos ofertados por la empresa; de igual manera le brinda al jefe de ventas escaecer los presupuesto en base a datos verídicos y confiables para tomar decisiones que beneficien a esta área directamente.

3. ¿Mantiene usted un listado de sus clientes actualizado?

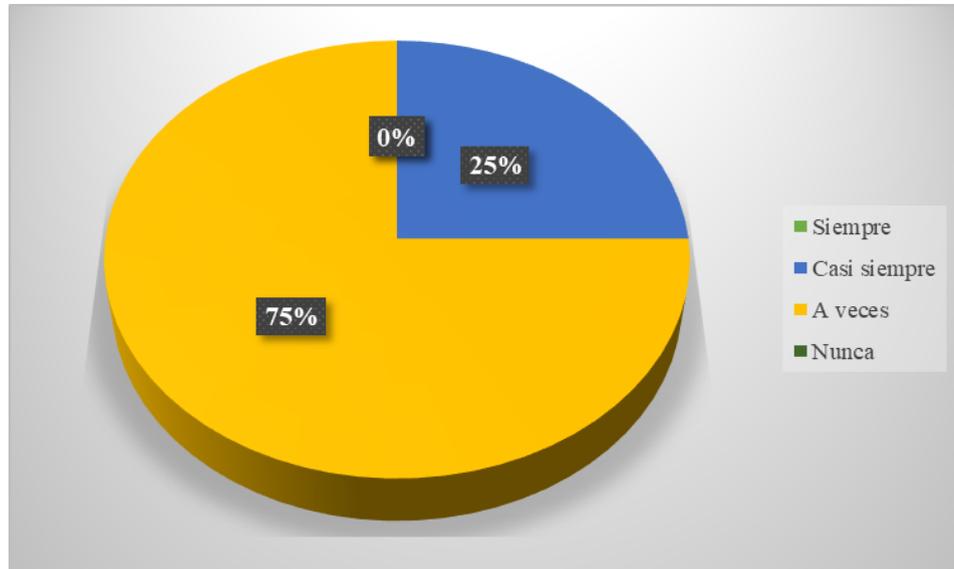


Gráfico 6. Listado de clientes actualizado
Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano
Fuente: Datos de la investigación

Análisis e interpretación

De acuerdo a la información recopilada se determina que el 75% de los encuestados manifiesta que a veces mantiene su listado de clientes actualizado, mientras que el 25% restante asegura que casi siempre está actualizado. De esta manera, se establece que la fuerza de ventas no se mantiene actualizada en cuanto a los listados que se realizan, lo que genera que no se lleve un registro óptimo sobre los clientes y en caso ocurran fallas debido a dicha situación, además de que suele distorsionar la información de la empresa, la cual si no se actualiza puede derivar en pérdidas para Ecuacac.

4. ¿Considera usted que cumple siempre con el proceso de ventas correctamente?

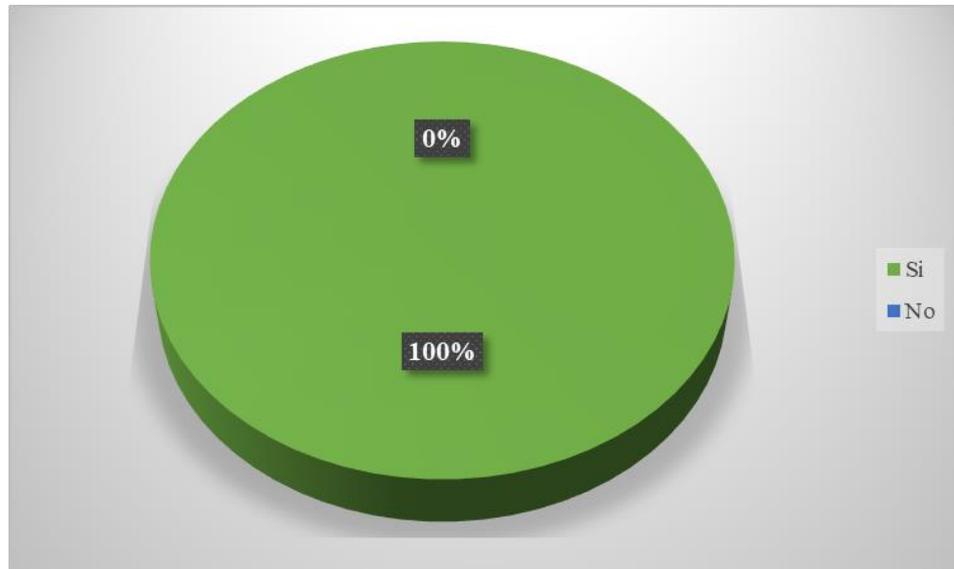


Gráfico 7. Cumplimiento del proceso de ventas

Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano

Fuente: Datos de la investigación

Análisis e interpretación

Conforme la encuesta aplicada el 100% del personal encuestado considera que si cumple con el proceso de ventas de manera correcta. Estableciendo en este sentido que todos cumplen con dicho proceso, a pesar de ello es importante que la información sea contratada y sobre todo que se considere si las actividades desarrolladas son las correctas en consideración a las funciones de los mismos.

5. ¿Lleva usted un control diario de cumplimiento de las ventas?

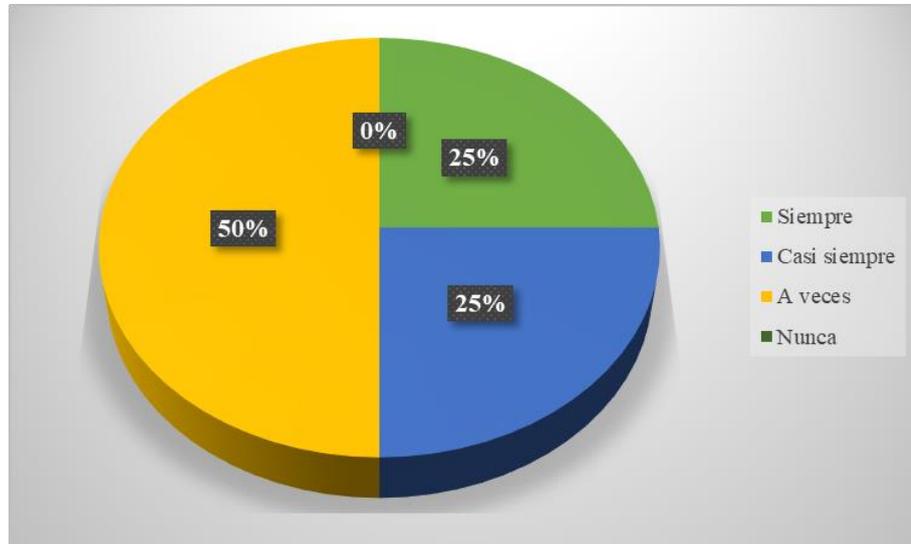


Gráfico 8. Control diario de cumplimiento
Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano
Fuente: Datos de la investigación

Análisis e interpretación

En torno a la información recopilada se evidencia que el 50% del personal establece que a veces si lleva un control diario de cumplimiento de las ventas, mientras que el 25% manifiesta que casi siempre ya que lo consideran como un parte esencial y otro 25% dice que siempre, porque es un factor de suma importancia dentro del área de ventas. En base a esto se establece que la mitad del personal a veces si lleva el control diario del cumplimiento de las ventas, por lo cual se requiere la realización de mejoras, ya que este es un factor de suma importancia, ya que permite que el personal conozca tenga claro lo que le falta vender y cumpla con los objetivos de forma exitosa.

6. ¿Cuántos clientes promedio tiene actualmente?

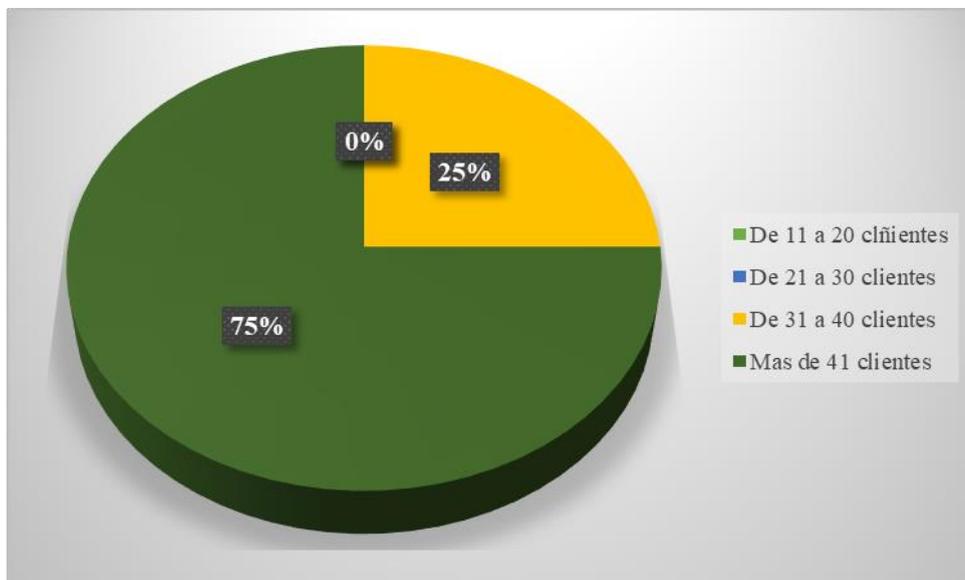


Gráfico 9. Cantidad de clientes promedio
Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano
Fuente: Datos de la investigación

Análisis e interpretación

En base a la información obtenida se evidencia que el 75% de los encuestados establece que tiene gas de 41 clientes, mientras que el 25% restante afirma que tiene entre 31 a 40 clientes. Evidenciando que la mayoría de los encuestados tiene una cantidad considerable de clientes los cuales son visitados, a pesar de que no todos adquieren los productos con frecuencia, por lo cual es importante que se realice un estudio de tiempos y movimientos para determinar cuál sería el nivel adecuado de visitar que debe realizar el vendedor para que se lleve un control adecuado de este factor.

7. ¿Se cumplen con las actividades previas a la gestión de la venta?

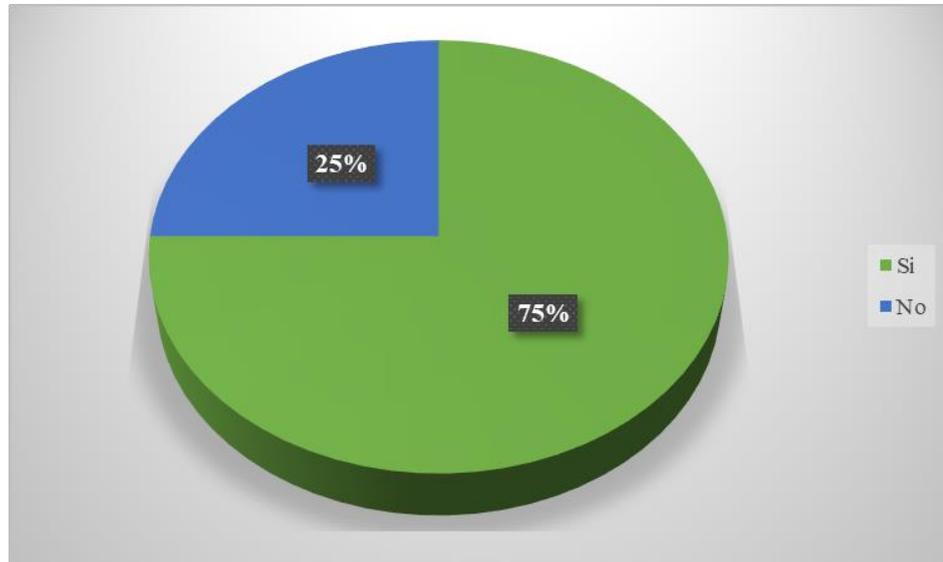


Gráfico 10. Control del proceso de venta

Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano

Fuente: Datos de la investigación

Análisis e interpretación

De acuerdo con los datos recopilados se evidencia que el 75% de los encuestados asegura que, si se cumplen con las actividades de gestión de la venta, mientras que el 25% menciona que consideran aquí no se cumplen con las actividades en su totalidad. Esto indica que la mayoría de los vendedores sigue de forma correcta el proceso, lo cual es un aspecto favorable, pero se requiere de mejoras para él se cumpla por parte de todo el personal y genere los resultados esperados.

8. ¿Brinda usted asesoramiento al momento de gestionar sus ventas?

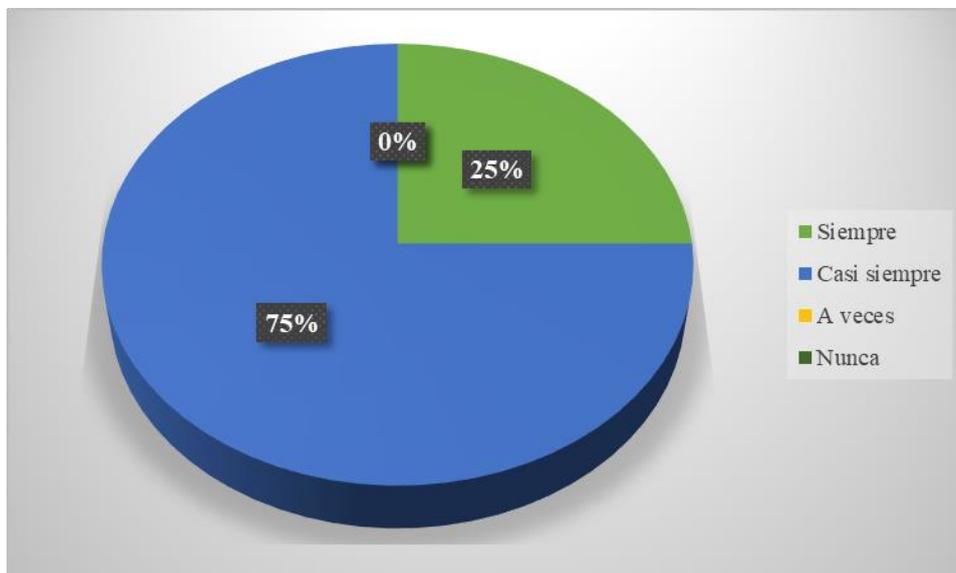


Gráfico 11. Control del proceso de ventas

Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano

Fuente: Datos de la investigación

Análisis e interpretación

De acuerdo a la información recopilada, se evidencia que el 75% de los encuestados asegura que casi siempre brindan asesoramiento al momento de gestionar sus ventas, mientras que el 25% manifiesta que siempre. En base a ello, se determina que la gestión de ventas no siempre es la adecuada, puesto que no se lleva al 100% el proceso de venta, ya que es necesario que se dé a conocer a los clientes el catálogo de los productos, de manera que estos tengan la opción de seleccionar entre todos los productos en stock, aspecto que mejoraría a rentabilidad de Ecuacac.

Análisis causa efecto

Una vez identificado los principales problemas que afectan la gestión de calidad de la empresa, se puede determinar las causas y efectos que estas generan en los procesos operativos que ejecuta la entidad.

Para lo cual se construyó una diagrama cusa y efectos, el cual se observa a continuación.

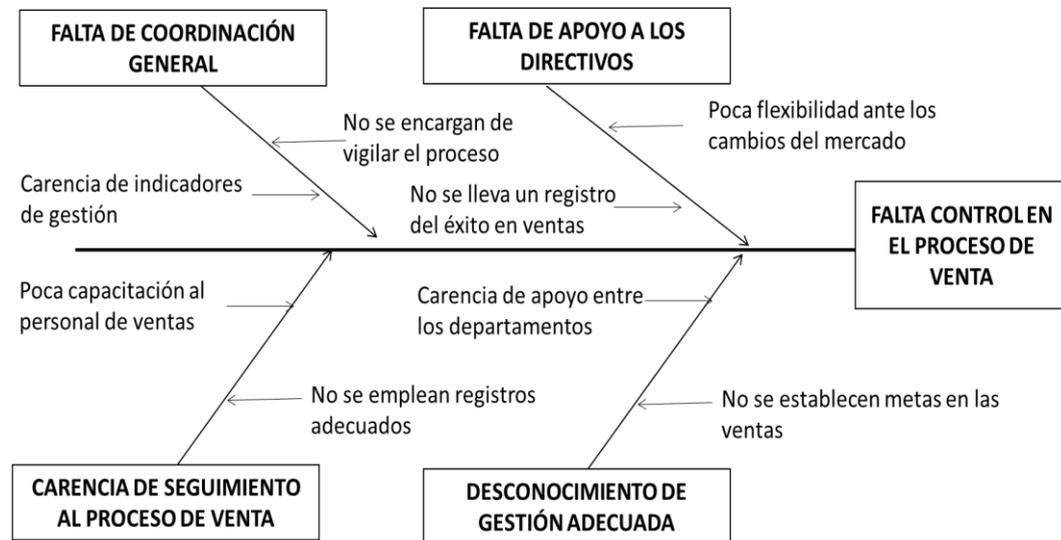


Gráfico 12. Análisis causa efecto
Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano
Fuente: Datos de la investigación

Una vez identificado el problema que genera la falta de control en los procesos de ventas, se prosigue a seleccionar un indicador de control para gestionar de calidad de los procesos, a fin de proponer una mejora en los mismos.

Para el desarrollo de la propuesta se tomó como indicador más adecuado los diagramas de flujo básicos, mediante los cuales se podrá identificar los cuellos de botella que se pueda presentar en el cumplimiento de cada actividad, a fin de mejorar su ejecución.

De igual forma se aplicó el indicador de gestión de calidad Diagrama de Pareto para categorizar la información más relevante, a fin de identificar los problemas más importantes y emergentes que la compañía debe resolver

CAPÍTULO III

RESULTADOS – PROPUESTA

Aplicación de indicadores de gestión para mejora del área de ventas

El área de ventas es la encargada de planificar, ejecutar y controlar las actividades llevadas a cabo dentro del campo, por lo cual esta área tiene la responsabilidad de dar un seguimiento y control adecuado de las actividades realizadas en torno al proceso de ventas.

Para ello, es fundamental que se conozca cómo se desarrolla el proceso y la gestión del mismo, de manera que se dé a conocer la información más relevante de la empresa, tal como se desarrolla a continuación:

Breve descripción de la empresa

ECUALAC es una empresa consolidada y con reconocimiento en la industria láctea a nivel nacional, por lo cual cuenta con una buena participación en el mercado, ofreciendo a su clientela productos de calidad y que satisfagan sus necesidades.

La empresa esta especializa en la elaboración de los derivados de la leche pasteurizada u quesos, contando con equipos especializados en la rama, de manera que se empleen herramientas para garantizar la calidad e inocuidad de los productos, con el objetico de que se entregue un producto con altos estándares al consumidor.

Análisis FODA del área de ventas

Tabla

2

Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Posee una amplia cartera de clientes fijos• Personal capacitado para atender las necesidades de los clientes• Cuenta con amplio stock de productos• Cuenta con excelentes proveedores• Confianza por parte de los consumidores	<ul style="list-style-type: none">• Posicionamiento en el mercado nacional• Apoyo al sector productivo• Productos de gran aceptación• Proveedores de calidad.• Adquirir portafolio de productos importados que nadie tiene en el mercado
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Carencia de indicadores de gestión• No se han establecido las metas comerciales de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Presencia de fuertes competidores en el mercado• Los clientes prefieran precio antes que calidad• Posicionamiento de competidores en el mercado

Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano

Fuente: Datos de la investigación

Proceso de ventas

En el proceso de ventas se encuentran inmersos los siguientes tipos de ventas:

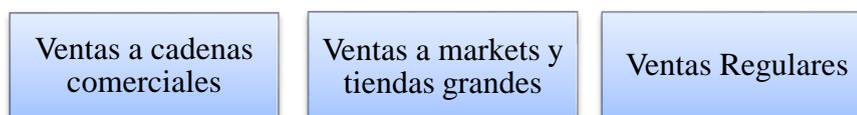


Imagen N° 1. Tipos de procesos de ventas

Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano

Fuente: Datos de la investigación

Proceso de ventas a cadenas comerciales

A partir de ello se considera el proceso actual de ventas dentro de Ecuacac, el cual se plasma en el siguiente diagrama de flujo:

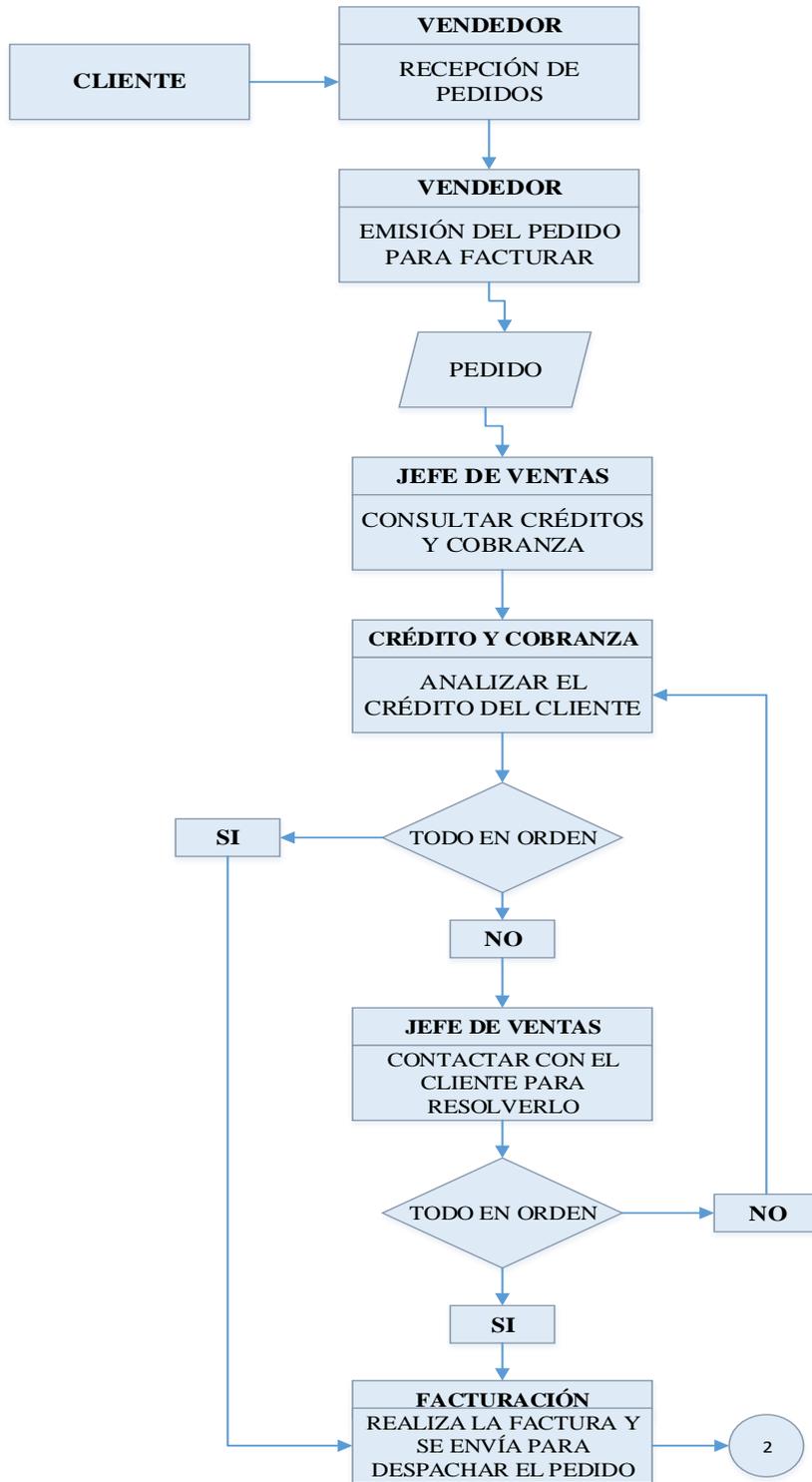


Imagen N° 2. Flujograma del proceso de ventas a cadenas comerciales actual
Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano
Fuente: Datos de la investigación

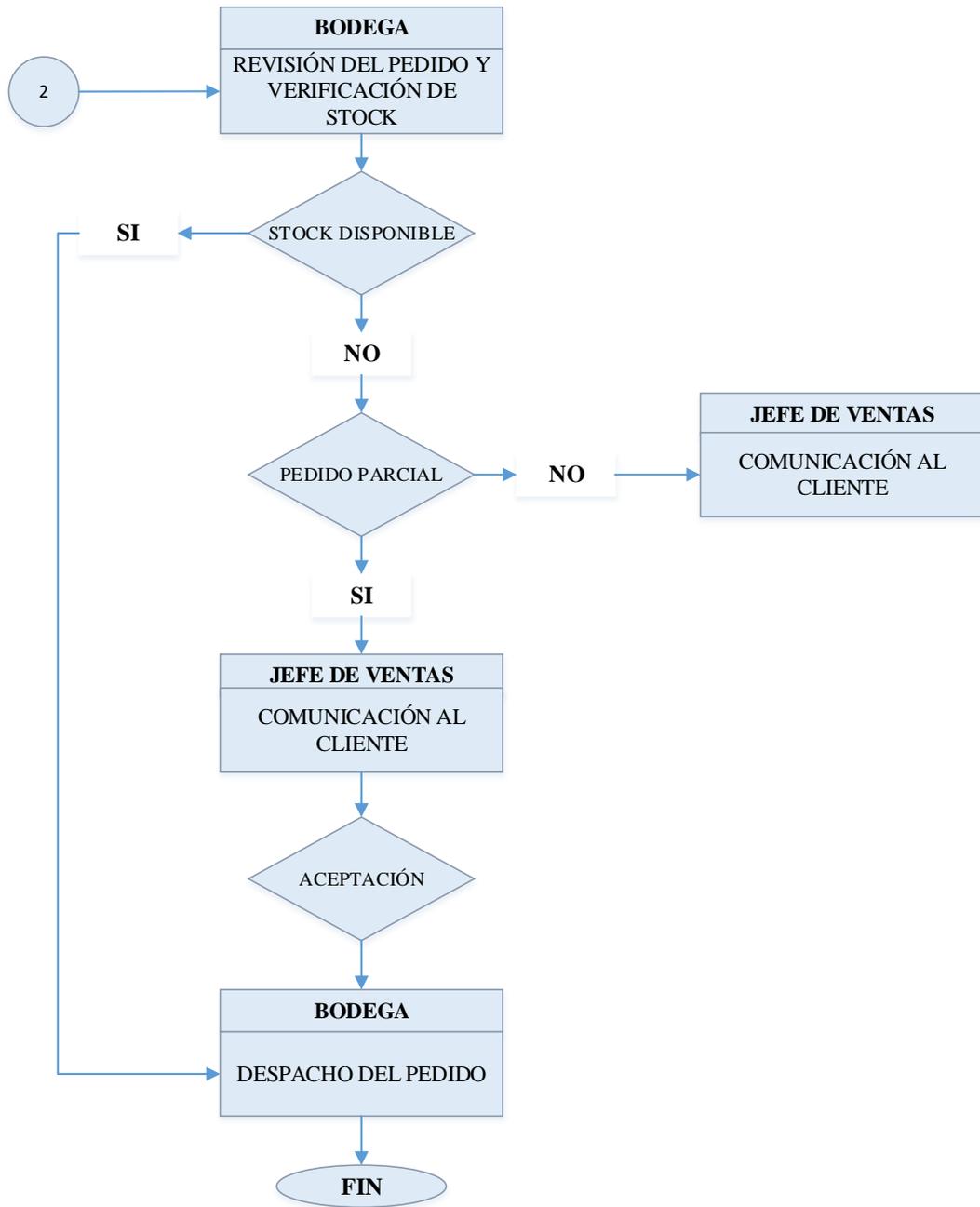


Imagen N° 3. Flojograma del proceso de ventas a cadenas comerciales actual (cotinuacio)

Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano

Fuente: Datos de la investigación

Análisis del valor agregado del proceso actual

Tabla

3

Análisis del valor agregado del proceso actual de ventas

PROCESO	ANÁLISIS	OBSERVACIONES
1. Recepción de pedidos	VA	El vendedor cuenta con un dispositivo electrónico para el registro del pedido.
2. Emisión de pedido para facturar	VA	Debe ser llevado de forma directa a crédito y cobranza.
3. Consultar Crédito y Cobranzas.	VA	Los vendedores llevan un registro con los clientes de su estado crediticio.
4. Analizar el crédito del cliente	VA	Se debe llevar una base de datos de todos los clientes.
5. Si presenta algún problema se contacta al cliente para su resolución.	VA	Acción indispensable.
6. Si no tiene ningún problema se realiza la factura y se manda a despachar el pedido	VA	Acción indispensable...
7. Si se revisa el pedido y se verifica el stock	VA	Se debería llevar un registro electrónico de las existencias.
8. Si no se cuenta con todo el pedido se comunica al cliente.	VA	Acción indispensable.
9. Si no hay el stock suficiente se comunica al cliente si se puede cubrir de manera parcial y si es aceptado se despachan los productos.	VA	Acción indispensable.
10. Realiza el despacho de los productos.	VA	Se revisa que la factura este acorde al pedido.

Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano

Fuente: Datos de la investigación

Proceso de ventas mejorado

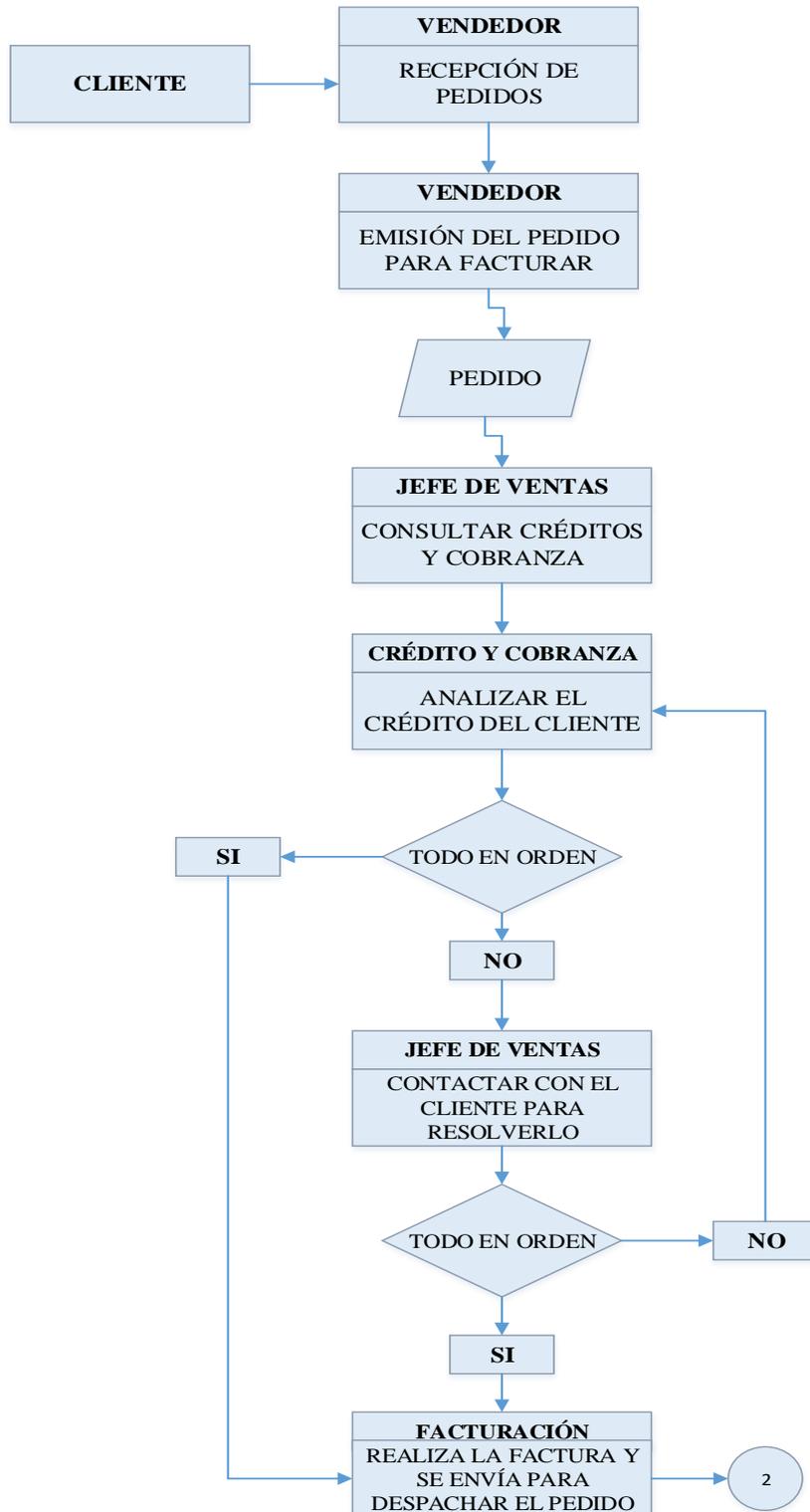


Imagen N° 4. Flujograma del proceso de ventas a cadenas comercial propuesto
Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano
Fuente: Datos de la investigación

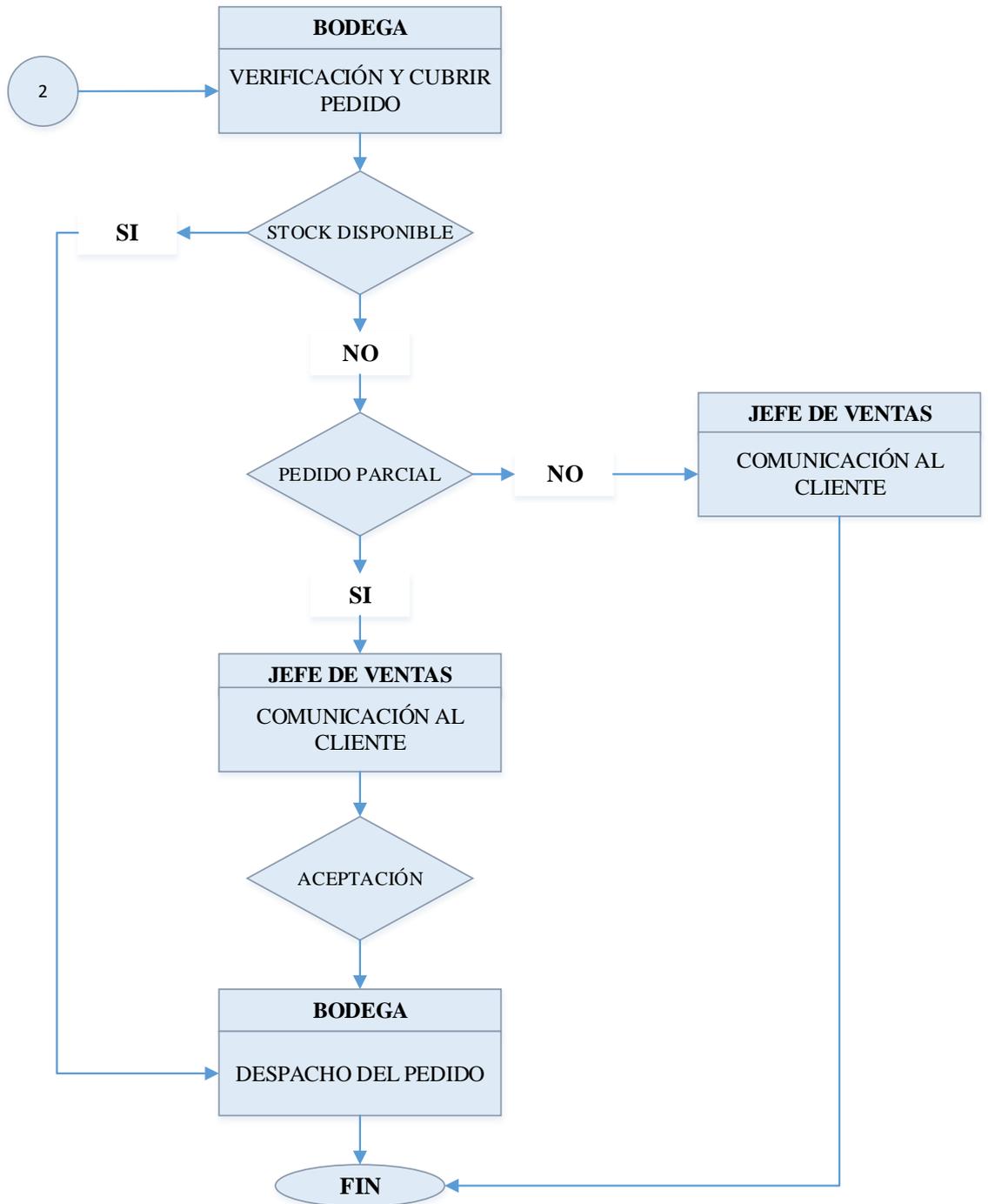


Imagen N° 5. Flujograma del proceso de ventas a cadenas comerciales propuestos (continuación)

Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano

Fuente: Datos de la investigación

Indicador de gestión para el proceso de ventas

Indicador – Reclamos recibidos

Tabla

4.

Indicador – Reclamos recibidos

RECLAMOS	PROCESO RELACIONADO	Código							
	Ventas	Responsable	Jefe de ventas						
		Clasificación	Eficacia						
Definición del indicador	Fórmula								
A través de este se identifica el porcentaje de reclamos realizados en relación a las ventas	$\frac{\# \text{ de reclamos recibidos}}{\# \text{ de ventas realizadas}} \times 100$								
Fuente de Información		Periodicidad del cálculo							
Jefe del área de ventas		Semanal							
<p>Gráfico:</p> <div style="text-align: center;"> <p>Reclamos Recibidos</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Reclamos</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Sin Reclamos</td> <td>96%</td> </tr> </tbody> </table> </div>				Categoría	Porcentaje	Reclamos	4%	Sin Reclamos	96%
Categoría	Porcentaje								
Reclamos	4%								
Sin Reclamos	96%								
Lista de distribución		Gerente de Ecuallac							

Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano

Fuente: Datos de la investigación

Proceso de ventas a micro mercado o markets

Proceso actual de ventas a markets

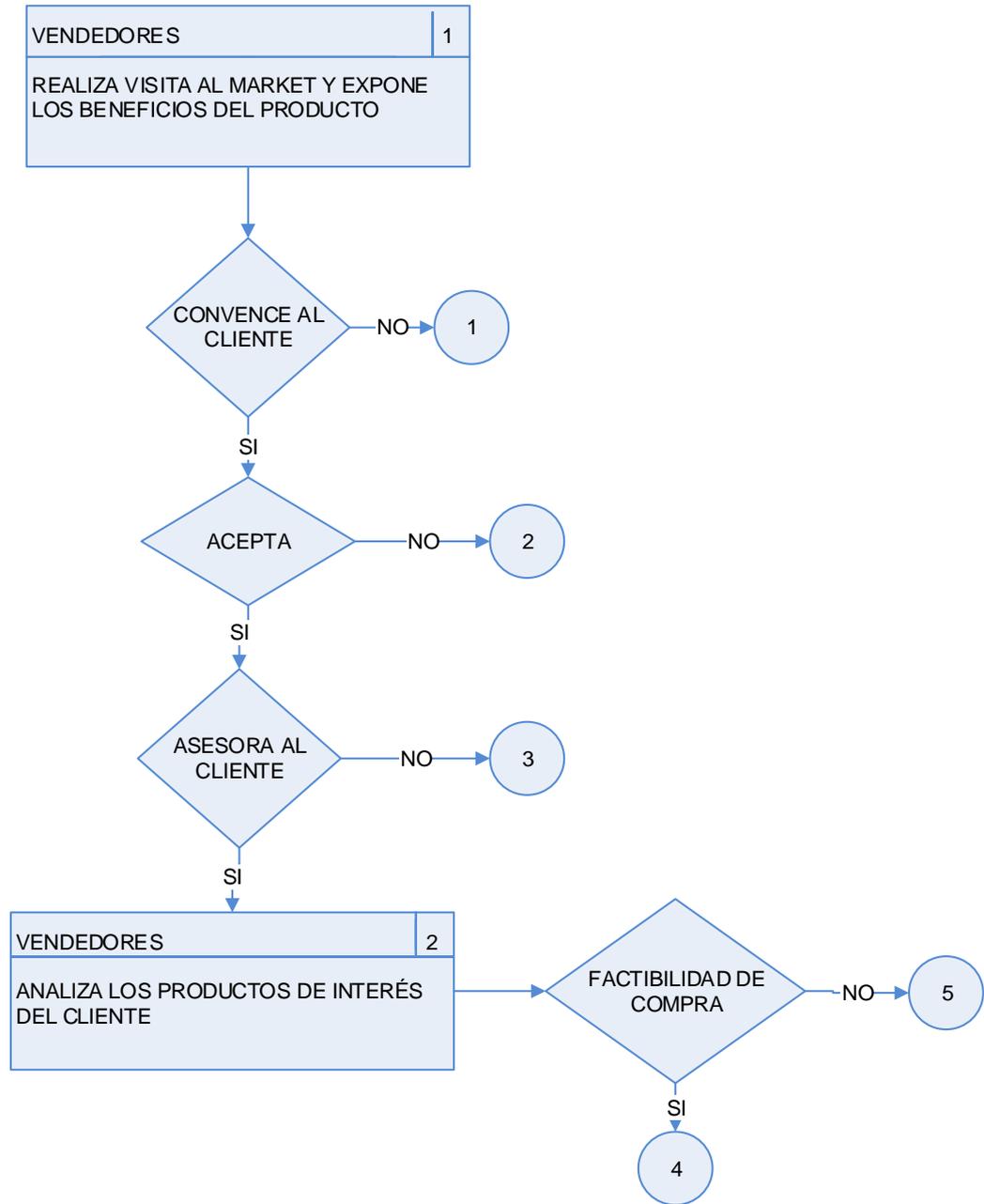


Imagen N° 6. Proceso de ventas actual a markets

Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano

Fuente: Datos de la investigación

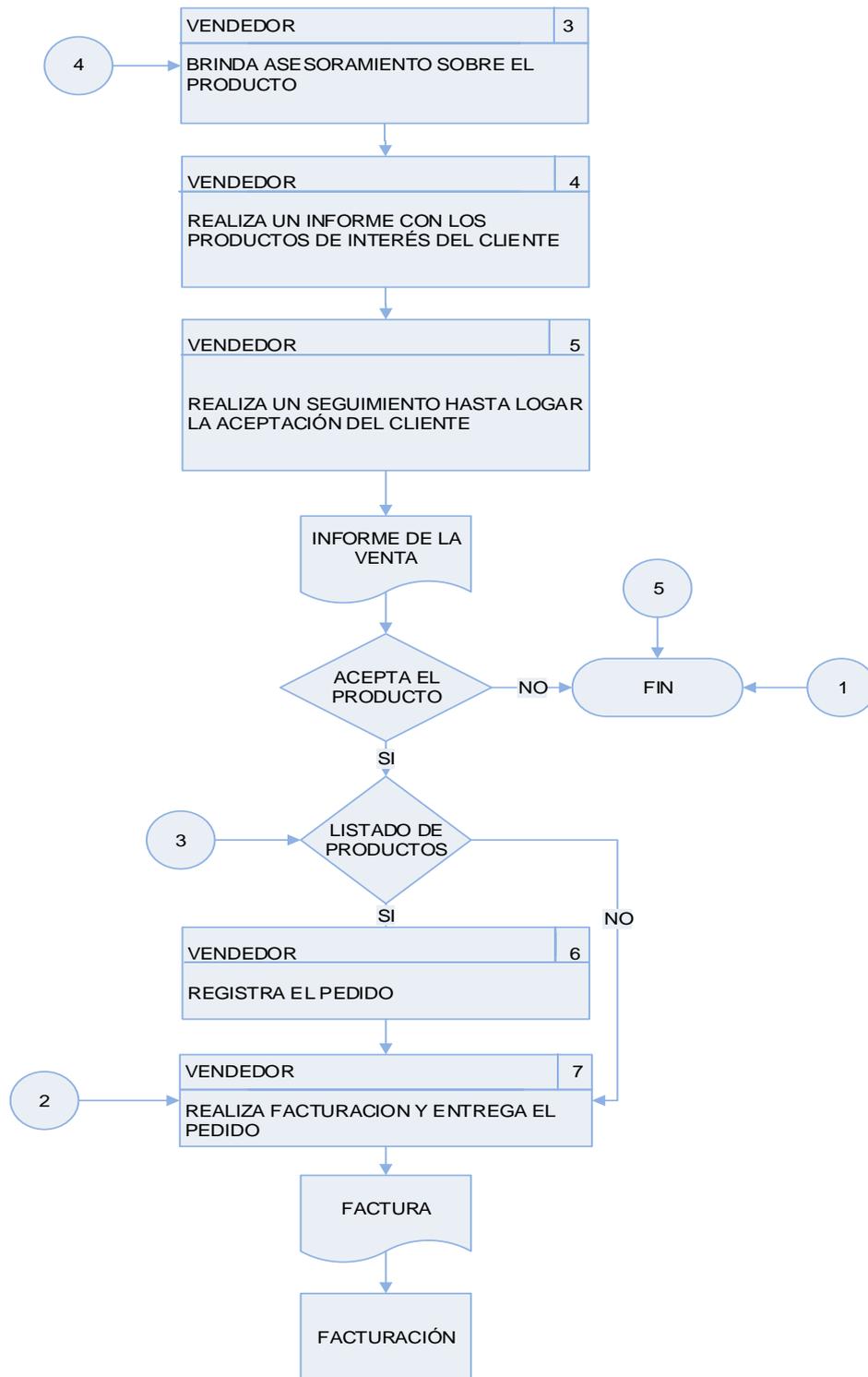


Imagen N° 7. Proceso de ventas actual a markets (continuación)

Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano

Fuente: Datos de la investigación

Análisis del valor agregado del proceso de venta a markets

Tabla

5.

Análisis del valor agregado del proceso de venta a markets

PROCESO	ANÁLISIS	OBSERVACIONES
1. Realiza visitas al markets y se expone los beneficios del producto	VA	En ocasiones el cliente se contacta con la empresa directamente para asesorarse.
2. Convencimiento al cliente	VA	Se convence al cliente de la calidad del producto.
3. Análisis de los productos de interés del cliente	VA	Se analiza la cantidad de productos que captan la atención del cliente.
4. Se brinda asesoramiento sobre el producto	VA	Acción indispensable.
5. Informe con los productos de interés	VA	Acción indispensable.
6. Informe de venta previa aceptación del cliente	VA	Acción indispensable.
8. Se registra el pedido	VA	Acción indispensable.
7. Se realiza la facturación y entrega del pedido	VA	Acción indispensable.
8. Facturación	VA	Se debe constatar que el producto se haya entregado al cliente.

Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano

Fuente: Datos de investigación

Proceso de ventas mejorado

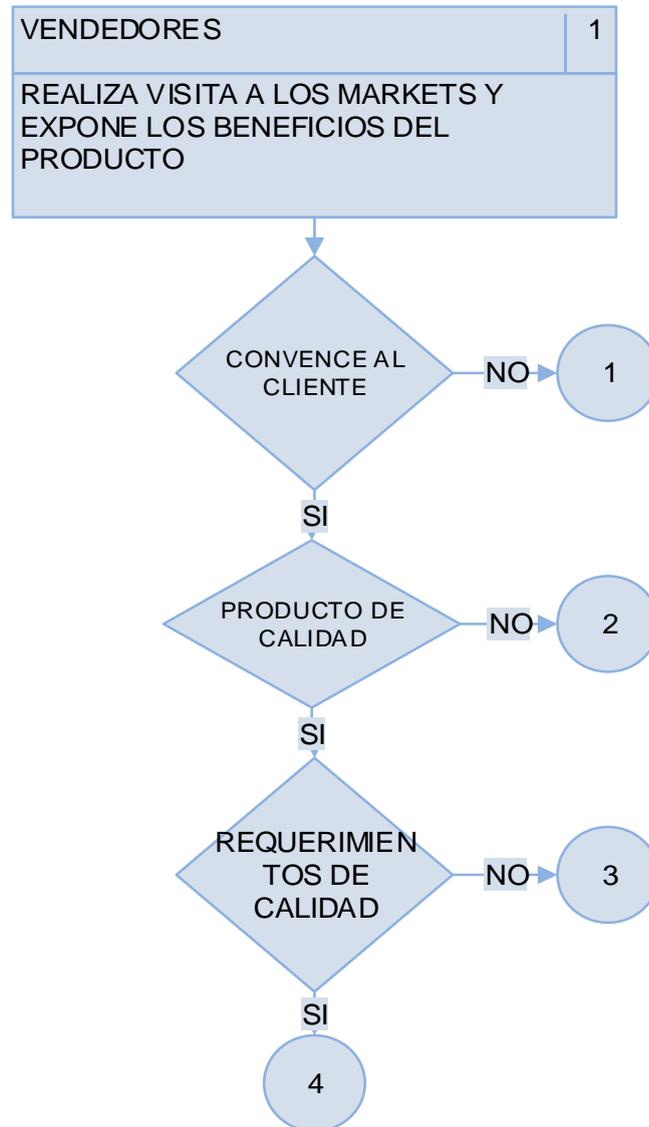


Imagen N° 8. Proceso de ventas mejorado a marketing
Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano
Fuente: Datos de la investigación

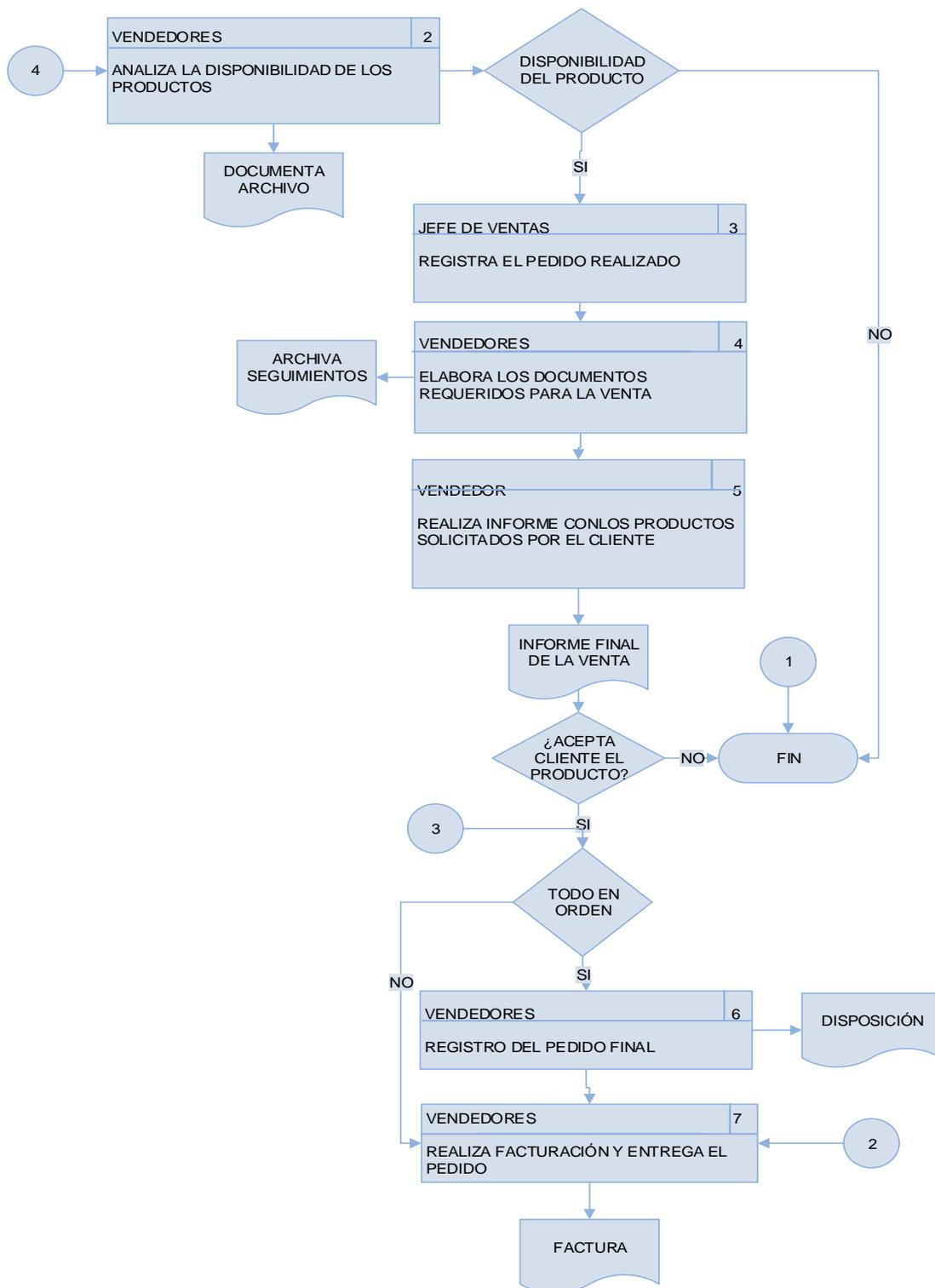


Imagen N° 9. Proceso de ventas mejorado a markets (continuación)

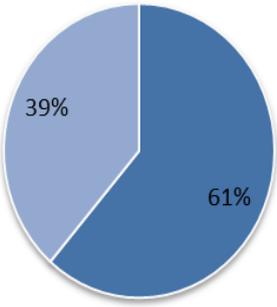
Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano

Fuente: Datos de la investigación

Indicador de gestión para el proceso de ventas a markets

Tabla
Aceptación del cliente

6.

ACEPTACIÓN DEL CLIENTE	PROCESO RELACIONADO	Código							
	Ventas a markets	Responsable	Jefe de ventas						
		Clasificación	Eficacia						
Definición del indicador	Fórmula								
Permite la identificación del nivel de aceptación de los clientes en base a la explosión de los beneficios del producto realizada por los vendedores	$\frac{\text{Clientes que aceptan probar el producto}}{\text{Total de Visitas a los}} \times 100$								
Fuente de Información		Periodicidad del cálculo							
Jefe del área de ventas		Semanal							
Gráfico:									
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p style="text-align: center;">Aceptación de clientes</p>  <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alta Aceptación</td> <td>61%</td> </tr> <tr> <td>Baja Aceptación</td> <td>39%</td> </tr> </tbody> </table> </div>				Categoría	Porcentaje	Alta Aceptación	61%	Baja Aceptación	39%
Categoría	Porcentaje								
Alta Aceptación	61%								
Baja Aceptación	39%								
Lista de distribución	Gerente de Ecuacac								

Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano

Fuente: Datos de la investigación

Tabla
Visitas exitosas

ACEPTACIÓN DEL CLIENTE	PROCESO RELACIONADO Ventas a markets	Código							
		Responsable	Jefe de ventas						
		Clasificación	Eficacia						
Definición del indicador	Fórmula								
Permite la identificación del nivel de éxito en las visitas realizadas	$\frac{\# \text{ de Visitas con éxito.}}{\text{Total de visitas}} \times 100$								
Fuente de Información		Periodicidad del cálculo							
Jefe del área de ventas		Semanal							
Gráfico:									
<p style="text-align: center;">Visitas con éxito</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Visitas con éxito</td> <td>85%</td> </tr> <tr> <td>Ventas sin éxito</td> <td>15%</td> </tr> </tbody> </table>				Categoría	Porcentaje	Visitas con éxito	85%	Ventas sin éxito	15%
Categoría	Porcentaje								
Visitas con éxito	85%								
Ventas sin éxito	15%								
Lista de distribución	Gerente de Ecuacac								

Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano

Fuente: Datos de la investigación

Proceso Ventas regulares

Proceso de ventas regulares actual

Tabla

8

Actividades consecutivas del proceso de ventas regulares actual

No.	PROCESO
1	Saludar al cliente otorgándole la bienvenida
2	Informar sobre las diversas características del productos y sus beneficios
3	Dar a conocer el precio del producto y sus formas o maneras de pago
4	Entregar el producto que ha sido solicitado por el cliente
5	Recibir el pago otorgado por el cliente a cambio del producto que ha adquirido
6	Ofrecer diversos productos adicionales que el cliente podría adquirir
7	Agradecer y otorgar una despida amable al cliente

Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano

Fuente: Datos de la investigación

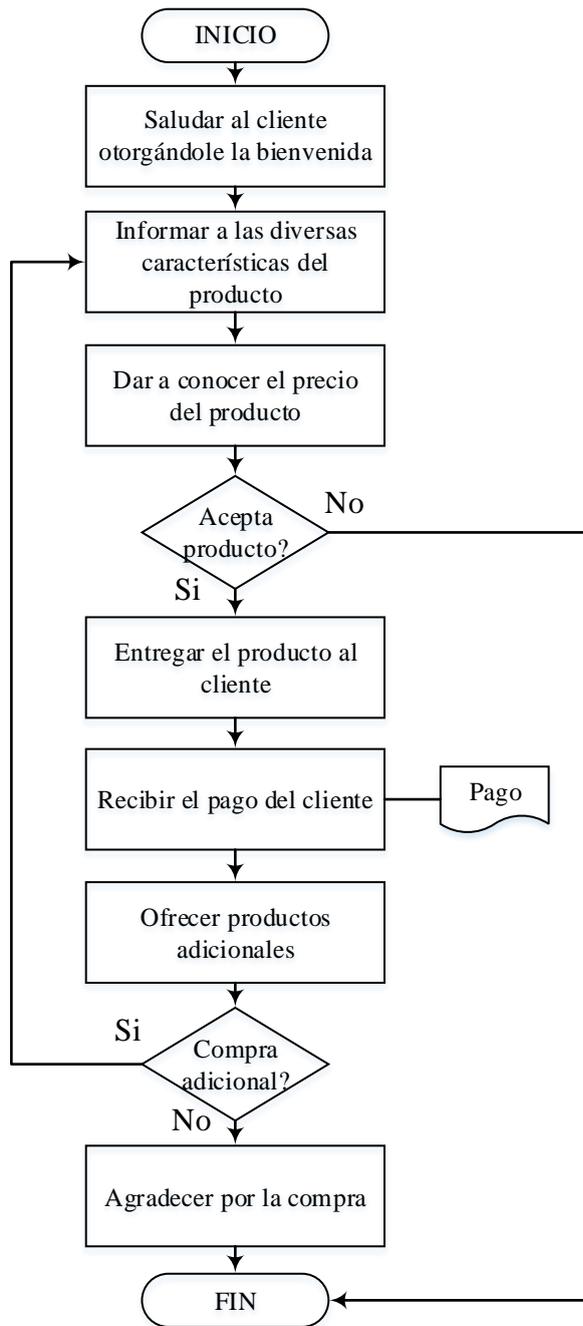


Imagen N° 10. Flujograma del proceso de ventas regulares actual
Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano
Fuente: Datos de la investigación

Análisis de Valor Agregado del proceso de ventas actual

Tabla

9

Análisis de Valor Agregado del proceso de ventas actual

No.	PROCESO	ANÁLISIS	OBSERVACIONES
1	Saludar al cliente otorgándole la bienvenida	VAC	La cordialidad deberá prevalecer con el cliente
2	Informar sobre las diversas características del producto y sus beneficios	VAC	La explicación deberá realizarse de forma detallada
3	Dar a conocer el precio del producto y sus formas o maneras de pago	NAC	Acción indispensable
4	Ofrecer alternativas de crédito para montos mínimos a 30 días	VAN	El crédito se otorga a clientes a partir de la segunda compra
5	Ingresar al cliente en la lista de pendiente de pago	VAN	El registro se realizará con fecha de pago
6	Entregar el producto que ha sido solicitado por el cliente	VAC	El producto se entrega en una bolsa de papel
7	Recibir el pago otorgado por el cliente a cambio del producto que ha adquirido	VAC	Se debe disponer de moneda fraccionaria para los clientes
8	Ofrecer diversos productos adicionales que el cliente podría adquirir	VAC	Se debe informar los beneficios de los productos adicionales
9	Otorgar al cliente número de teléfono del local y tarjeta de presentación	VAN	Las tarjetas de presentación se entregarán a todos los clientes
10	Agradecer y otorgar una despedida amable al cliente	VAC	Acción indispensable

Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano

Fuente: Datos de la investigación

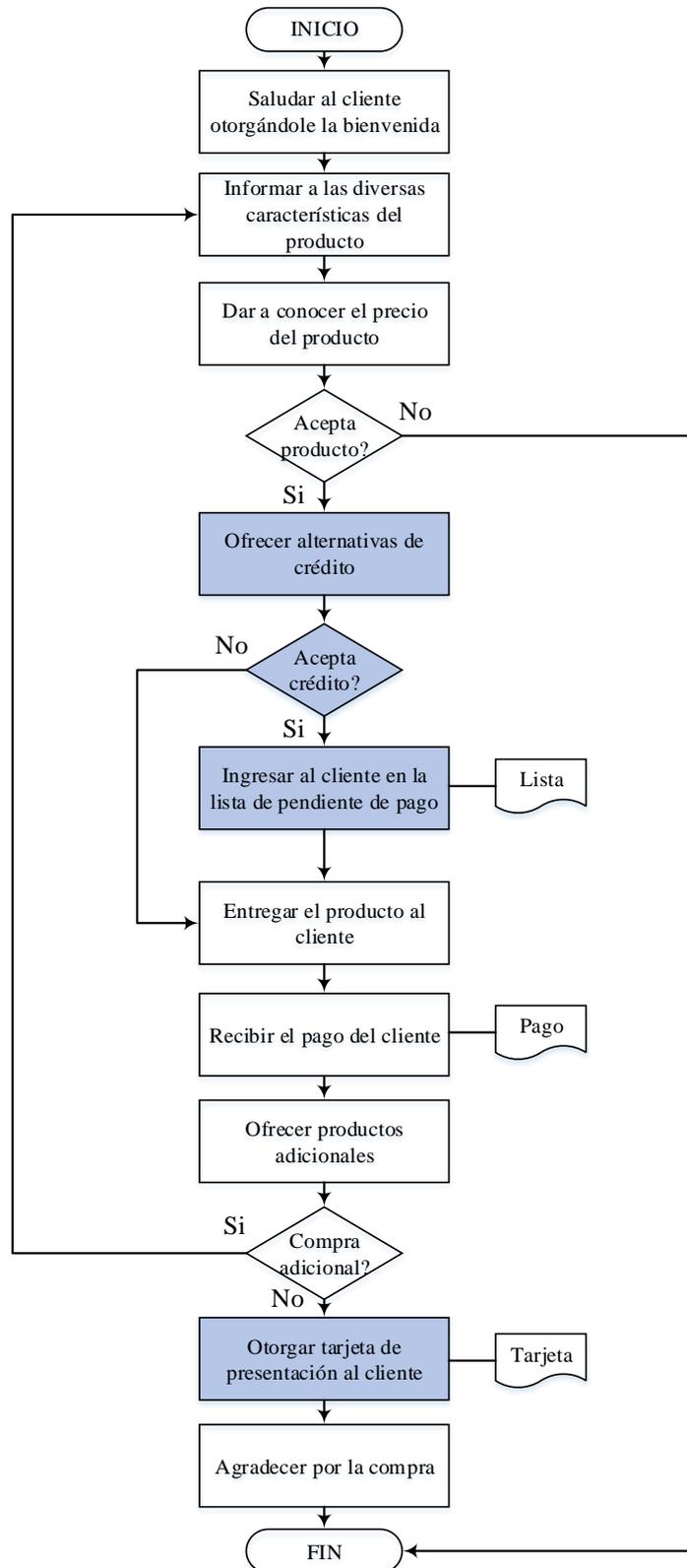


Imagen N° 11. Flujograma del proceso de ventas regulares propuesto
Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano
Fuente: Datos de la investigación

Indicador de gestión para el proceso de ventas regulares

Tabla

10

Indicador de gestión para el proceso de ventas regulares

VENTAS REGULARES	PROCESO RELACIONADO	Código							
	Distribución del producto	Responsable	Jefe de Ventas						
		Clasificación	Eficacia						
Definición del indicador	Fórmula								
Se mide el porcentaje de ventas regulares	$\frac{\# \text{ productos vendidos}}{\text{Total producto elaborados}} * 100$								
Fuente de Información		Periodicidad del cálculo							
Jefe de Ventas		Diario							
Gráfico:									
 <p style="text-align: center;">Ventas regulares</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ventas regulares</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>Ventas totales</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table>				Categoría	Porcentaje	Ventas regulares	80%	Ventas totales	20%
Categoría	Porcentaje								
Ventas regulares	80%								
Ventas totales	20%								
Lista de distribución	Gerente de Ecuacac								

Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano

Fuente: Datos de la investigación

Proceso de control de calidad

Proceso del control de calidad actual

Tabla

11

Proceso de control de calidad actual

No.	PROCESO
1	Recibir el producto que ha sido elaborado antes de ser embalado
2	Revisar las imperfecciones que puedan presentarse en el producto
3	Corregir las imperfecciones de los productos que han sido elaborados
4	Desechar aquellos productos que no han podido corregirse
5	Embalar los productos que han sido revisados en el control de calidad
6	Almacenar el producto final en las instalaciones de bodegaje de la empresa

Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano

Fuente: Datos de la investigación

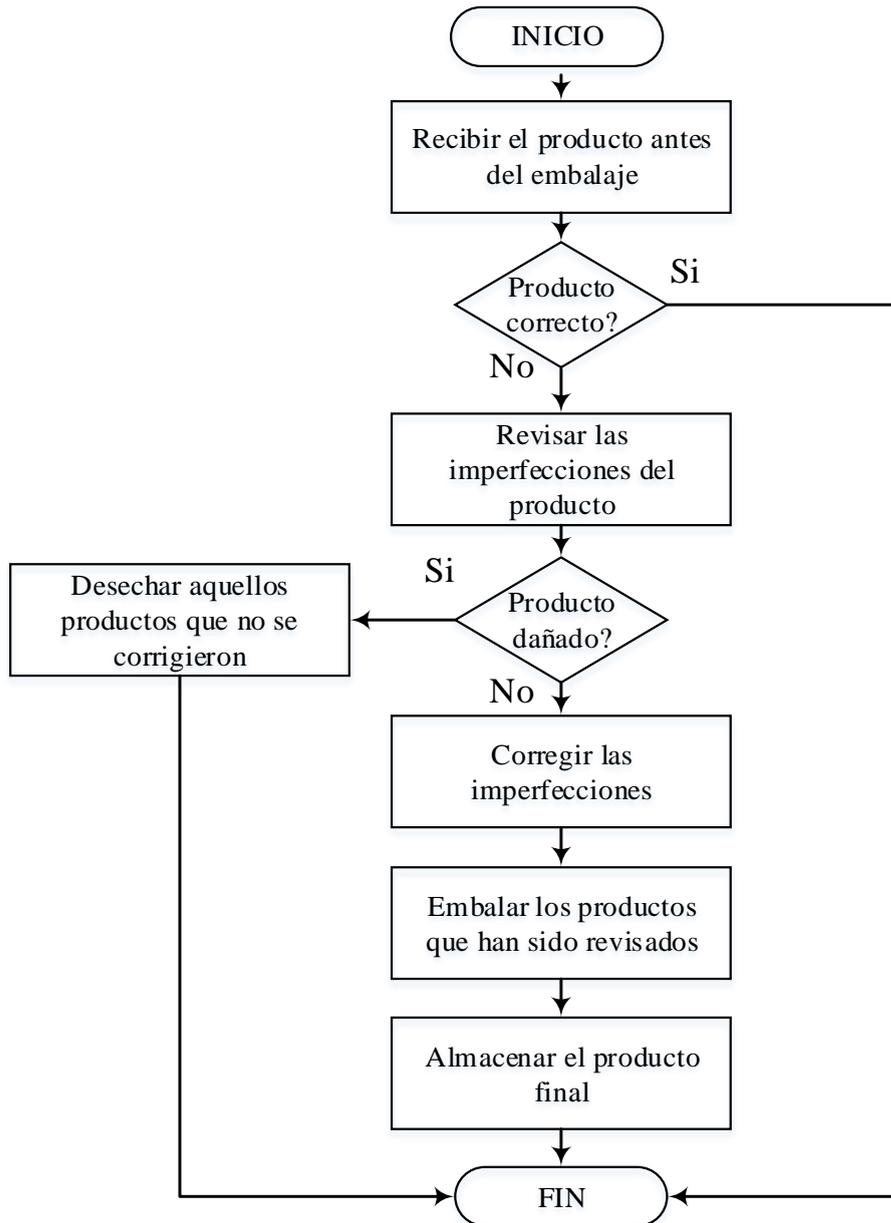


Imagen N° 12. Flujograma del proceso de control de calidad actual

Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano

Fuente: Datos de la investigación

Análisis de Valor Agregado del proceso de calidad

Tabla

12.

Análisis de Valor Agregado del proceso de calidad actual

No.	PROCESO	ANÁLISIS	OBSERVACIONES
1	Recibir el producto que ha sido elaborado antes de ser embalados	NAV	Acción indispensable
2	Clasificar a los productos por tipos de imperfecciones	VAN	Acción indispensable
3	Establecer parámetros de medición para el control de calidad	VAN	Acción indispensable
4	Revisar las imperfecciones que puedan presentarse en el producto	VAC	Las imperfecciones se revisan en el empaque
5	Corregir las imperfecciones de los productos que han sido elaborados	VAC	Acción indispensable
6	Desechar aquellos productos que no han podido corregirse	NAC	Se desechan aquellos productos que no pueden corregirse
7	Embalar los productos que han sido revisados en el control de calidad	VAC	Acción indispensable
8	Almacenar el producto final en las instalaciones de bodegaje de la empresa	NAC	Las instalaciones deben encontrarse con temperatura y humedad adecuados

Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano

Fuente: Datos de la investigación

*Nota: VAN: Valor Agregado del Negocio; VAC: Valor Agregado al Cliente; NAV: No agrega Valor Agregado

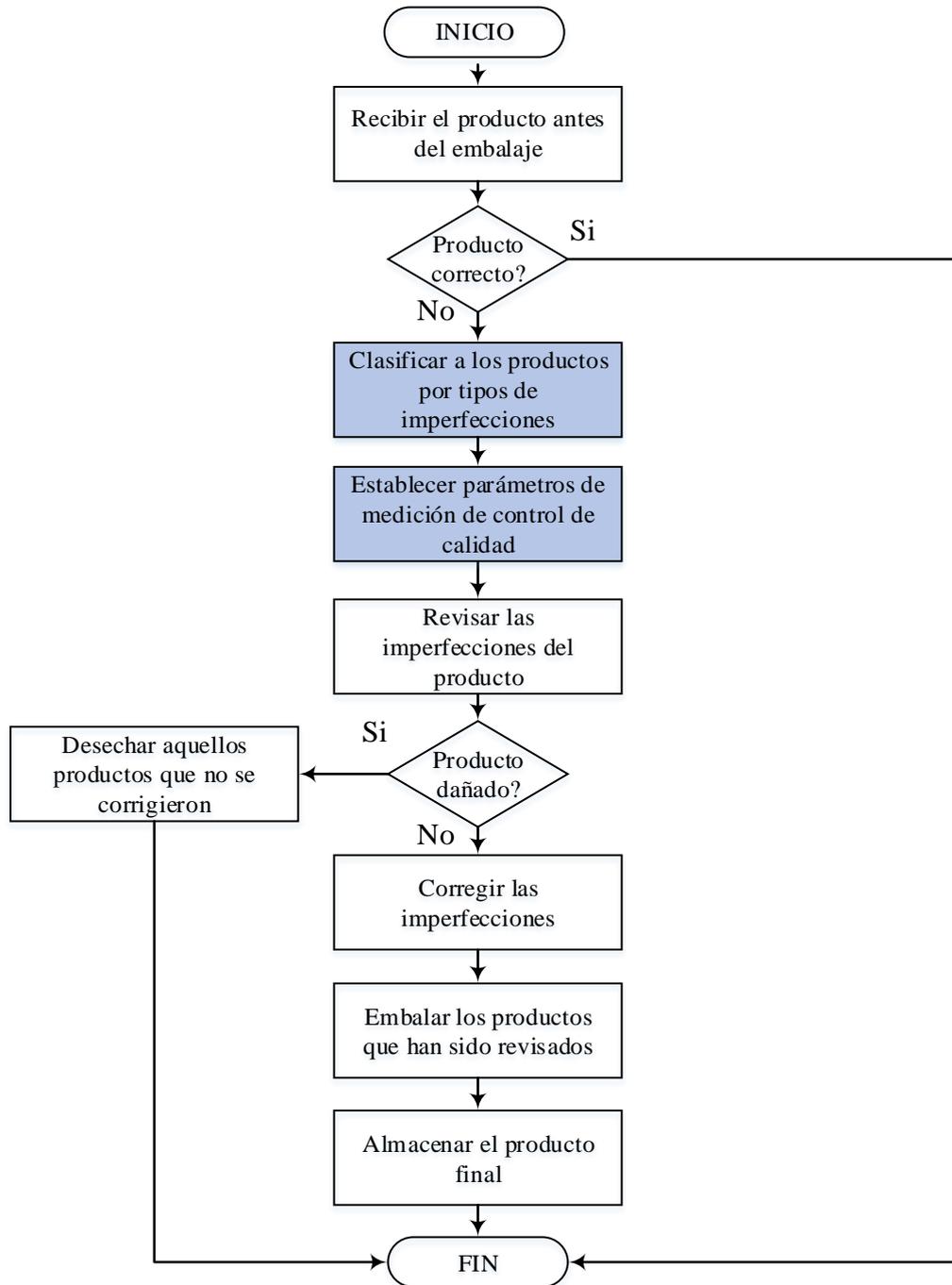


Imagen N° 13. Flujograma del proceso de control de calidad propuesto
Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano
Fuente: Datos de la investigación

Indicador de gestión para el proceso de control de calidad

Tabla

13

Indicador de gestión para el proceso de control de calidad

CONTROL DE CALIDAD	PROCESO RELACIONADO	Código							
	Elaboración del producto	Responsable	Jefe de Operaciones						
		Clasificación	Eficacia						
Definición del indicador	Fórmula								
Se mide el porcentaje de los productos de calidad									
		$\frac{\# \text{ productos con calidad}}{\text{Total producto elaborados}}$							
Fuente de Información		Periodicidad del cálculo							
Jefe de Operaciones		Diario							
Gráfico:									
<p style="text-align: center;">Control de Calidad</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Productos con calidad</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Productos sin calidad</td> <td>95%</td> </tr> </tbody> </table>				Categoría	Porcentaje	Productos con calidad	5%	Productos sin calidad	95%
Categoría	Porcentaje								
Productos con calidad	5%								
Productos sin calidad	95%								
Lista de distribución	Gerente de Ecuilac								

Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano

Fuente: Datos de la investigación

Análisis de Pareto

El diagrama de Pareto es una técnica que le permite categorizar la información gráficamente de mayor a menor relevancia para identificar los problemas más importantes a resolver en la compañía, cuyos datos se visualizan a continuación:

Tabla **14**
Causas/problemática

Causas/problemática	Datos recolectados	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No se estable análisis de los indicadores de ventas	30	19%	19%
Falta de control en el proceso de ventas análisis de los indicadores	26	17%	36%
Carencia de seguimiento al proceso de venta	24	15%	52%
No emplean registros adecuados	20	13%	65%
Poca capacitación al personal de ventas	18	12%	76%
Carencia de apoyo entre los departamentos	15	10%	86%
Desconocimiento de gestión adecuada	12	8%	94%
No se establecen metas en las ventas	10	6%	100%
Total	155	100%	

Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano

Fuente: Datos de la investigación

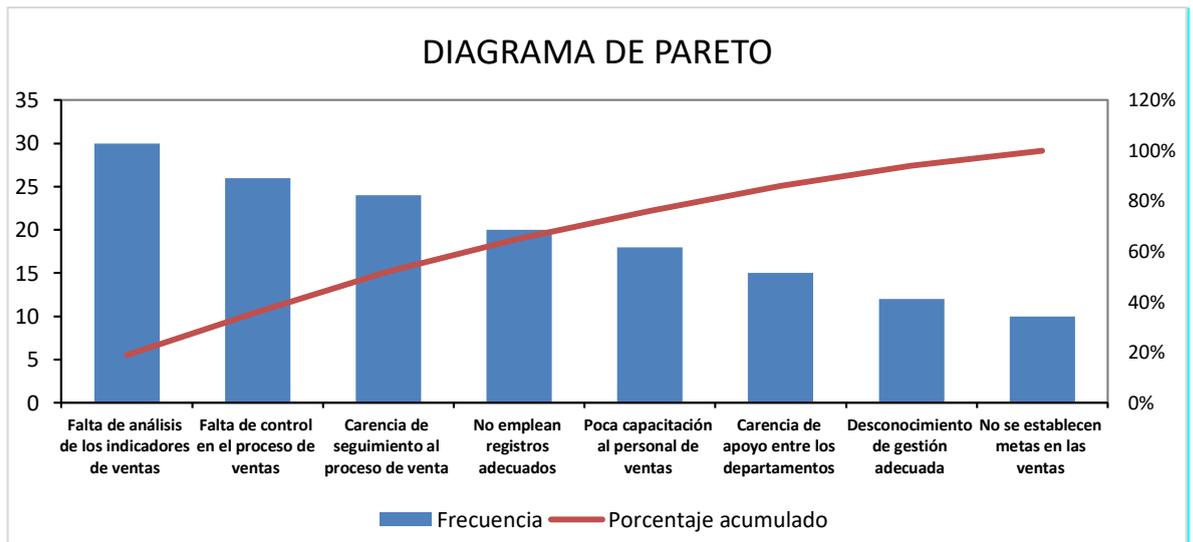


Gráfico 13. Diagrama de Pareto

Elaborado por: María Fernanda Almachi Llano

Fuente: Datos de la investigación

*Datos de la investigación

CONCLUSIONES

De la investigación realizada se obtienen varios resultados, de los cuales se pueden señalar como los principales los que van relacionados con algunos referentes empíricos mencionados anteriormente, de acuerdo a la información recopilada mediante la observación y la encuesta realizada al personal de ventas de ECUALAC. Se observó que hay varios vendedores que no realizan el proceso de ventas en su totalidad en el punto de venta, haciendo una gestión que no es la adecuada, lo cual ocasiona que el cliente muchas veces desconozca los productos que ofrece la empresa en su totalidad e incluso promociones que pueden servir para aumentar las ventas en el local del cliente.

En muchas ocasiones en el acompañamiento que se realiza a los vendedores es complicado porque el acompañante termina haciendo las funciones de un vendedor, lo cual hasta cierto punto es comprensible debido a la naturaleza de querer lograr conseguir la venta, sin embargo esto lo que hace es que se desperdicien los recursos de la empresa debido a que prácticamente cuando se acompaña al vendedor a la zona están dos vendedores haciendo lo mismo, lo ideal es que el jefe interfiera en alguna negociación puntual solo en caso de ser necesario, ya que en ese momento él debe evaluar la gestión que realiza el vendedor para luego en la oficina o después de la jornada dar un feedback al vendedor para indicarle sus puntos fuerte y débiles, comenzar a establecer planes de acción para mejorar mediante capacitaciones, ejemplos o clínicas de venta la forma en la que se debe negociar en el punto de venta.

Otra de las situaciones que se observan que se deben mejorar es el número de veces mínimas que se debe hacer acompañamiento al vendedor para hacerle un correcto seguimiento y control de sus actividades. Los vendedores en su mayoría desconocen el número de clientes potenciales que hay en su zona y por lo tanto no están conscientes de la penetración de mercado que tienen y cuanto pueden crecer en dichas zonas, al no contar con un registro actualizado de los clientes a quienes se les ha entregado los exhibidores corporativos estos se pierden con facilidad de

provocando pérdidas económicas a la empresa y no logrando el objetivo de captar nuevos o más consumidores.

Por último, se observó que los vendedores no tienen la cultura de ir controlando sus ventas versus su cumplimiento herramienta que es de vital importancia para lograr los objetivos establecidos, así como también la cantidad de clientes que tienen por visitar los vendedores en sus rutes a simple vista parece muy poca, considerando que el vendedor está en el campo alrededor de seis a ocho horas diarias

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, R., Acosta, K., & Mata, Y. (2018). Necesidad de los sistemas de información gerencial para la toma de decisiones en las organizaciones. *InterSedes*, 17-31.
- Basantes, S. (10 de septiembre de 2015). Modelo de Gestión Administrativa y la Calidad en el servicio al cliente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ambato. *Tesis de postgrado*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Bernal, C. (2018). *Metodología de la Investigación 4ta ed. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá - Colombia: Pearson.
- Biagini, H. (2008). *Diccionario del pensamiento alternativo*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Carneiro, R., Toscano, J., & Díaz, T. (2021). Los desafíos de las TIC para el cambio educativo . *Revista Metas Educativas*, 197-2010.
- Corrales, A. (2016). Implantación de un sistema de gestión de calidad. *Revista Politécnica*, 12.
- Crespo, C. (12 de agosto de 2016). *El proceso de la toma de decisiones en la organización*. Obtenido de Conexionean: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/11/el-proceso-de-la-toma-de-decisiones-en-la-organizacion/>
- Garbanzo, G. (2017). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*.
- Gómez, M. (2014). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones de andaluzas. *Tesis doctoral*. Málaga: Universidad de Málaga.

- ISO. (12 de julio de 2017). *La importancia de la mejora de los procesos*. Obtenido de (Internacional Organization for Standardization: ISOTools Excellence: <https://www.isotools.org/2017/07/12/importancia-mejora-procesos/>
- Mallar, M. (2017). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*.
- Maltar, M. (2015). La gestión por procesos un enfoque de la gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1-10.
- Ministerio de Trabajo. (2020). *Norma Técnica de la Mejora Continua e Innovación de Procesos y Servicios*. Quito, Ecuador: Gobierno Nacional.
- Molinari, G., Alonso, F., & Scaramellini, N. (2018). *Las áreas funcionales en las organizacionales*. La Plata: Universidad Nacional de la Plata.
- Monroy, L., & Simbaqueba, N. (2017). La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones colombianas . *Ciencia Unisalle*, 1-17.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1-20.
- Muñoz, P. (2016). La descentralización y sus avances. *Chakana: Revista de Análisis de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades)*, 1-16.
- Pepper, S. (2016). *Definición de gestión por procesos*. Obtenido de Medwave: <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032?ver=sindisenio>
- Pérez, F., & Schefer, R. (2013). *Dirección Comercial Avanzada: Del análisis a la propuesta de valor*. Buenos Aires - Argentina: Cengage Learning Inc.
- Rodríguez, I., González, A., & Noy, P. (2016). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. *Revista Ingeniería Industrial*, 33-35.

- Román, P. (2016). *Los Indicadores de Gestion*. Obtenido de Reliability: <https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion>
- Rosales, C. (2016). Importancia de la planificación de recursos humanos en la empresa. *Revista Perspectivas*.
- Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., & Hernández, A. (2015). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 1-11.
- Vázquez, B. (2015). Análisis del proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad. *Máster en Administracion de Negocios*. Quito, Ecuador: Universidad Internacional SEK.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de la encuesta

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

1. ¿De acuerdo a su criterio, se controla que su trabajo cumpla con todo el proceso de ventas adecuadamente?

Si

No

2. ¿Recibe un feedback al salir de los puntos de venta?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

3. ¿Recibe usted visitas de acompañamiento en relación a sus actividades?

Si

No

4. ¿Conoce usted el nivel de penetración de clientes dentro de su zona?

Si

No

5. ¿Mantiene usted un listado de sus clientes actualizado?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

6. ¿Considera usted que cumple siempre con el proceso de ventas correctamente?

Si

No

7. ¿Lleva usted un control diario de cumplimiento de las ventas?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

8. ¿Cuántos clientes promedio tiene actualmente?

De 11 a 20 clientes

De 21 a 30 clientes

De 31 a 40 clientes

Más de 41 clientes

9. ¿Se cumplen con las actividades previas a la gestión de la venta?

Si

No

10. ¿Brinda usted asesoramiento al momento de gestionar sus ventas?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

ANEXOS



Imagen N° 14. Croquis de clientes



Imagen N° 15. Despacho de clientes



Imagen N° 16. Despacho distribuidores

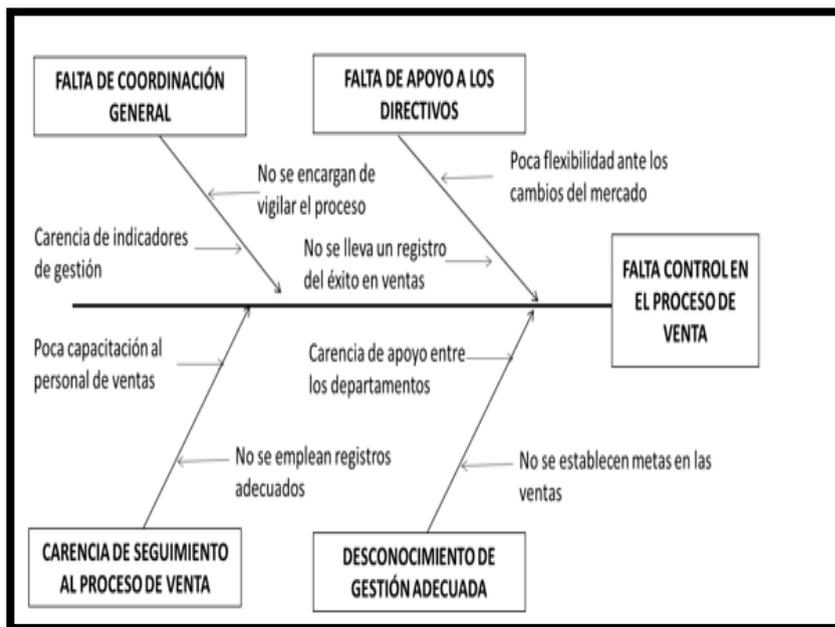


Imagen N° 17. Espina de pescado

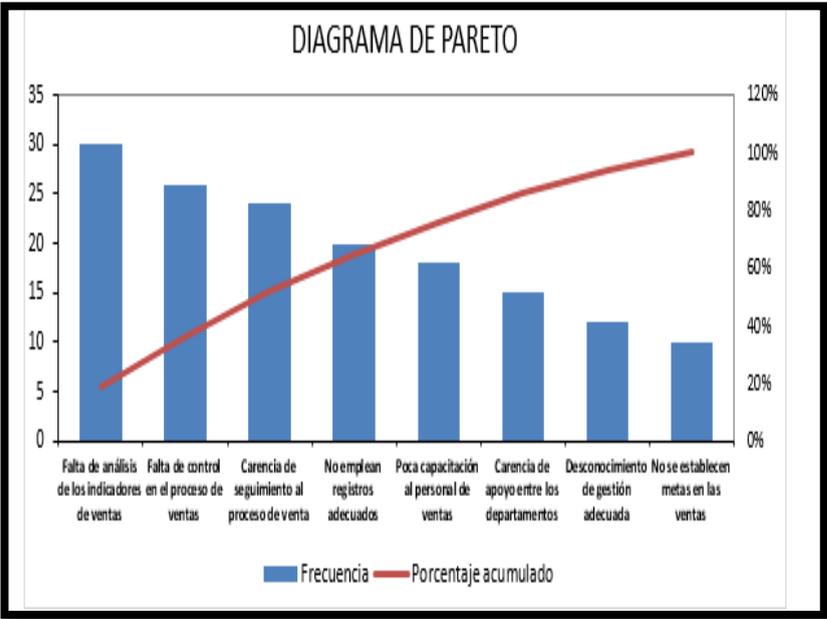


Imagen N° 18. Diagrama de Pareto