

**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“MEJORA DEL PROCESO DE VENTAS EN LA EMPRESA  
REPRESENTACIONES EL VADO S.A.C”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**  
Para optar el Título Profesional de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

**CASTILLO PEREZ, WENDY XIOMARA**

**Villa El Salvador**

**2017**

**Dedicatoria**

A Dios por su amor desinteresado.

A mi familia por el incalculable amor que me brindan y su inmensa confianza.

A mis amigos, hermanos, que Dios me ha regalado.

### **Agradecimiento**

A Dios, por bendecirme día a día con el regalo de la vida.

A mis padres, cuyos constantes esfuerzos se ven reflejados en cada logro y por enseñarme a llevar mi vida con valores.

A mis amigos incondicionales, por ser parte de mi familia y motivarme a brindar siempre lo mejor de mí.

A mis maestros, por ejercer esta hermosa carrera y compartir sus conocimientos.

A cada superior, compañero y personal que he conocido en los trabajos, ya que han enriquecido mi experiencia personal y profesional.

## Índice

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice .....	iv
Listado de tablas .....	vi
Listado de figuras .....	vii
Resumen .....	ix
Abstract .....	x
Introducción .....	xi
Capítulo I. Problema, Objetivos y Justificación de la Investigación.....	13
1.1. Descripción de la realidad problemática .....	13
1.2. Formulación del problema .....	15
1.2.1. Problema general .....	15
1.2.2. Problemas específicos .....	15
1.3. Objetivos .....	16
1.3.1. Objetivo general .....	16
1.3.2. Objetivos específicos .....	16
1.4. Justificación de la investigación .....	16
1.4.1. Justificación teórica .....	16
1.4.2. Justificación práctica .....	16
1.4.3. Justificación metodológica .....	17
1.5. Delimitación de la investigación .....	17
1.5.1. Conceptual .....	17
1.5.2. Espacial .....	17
1.5.3. Temporal .....	17
Capítulo II. Marco de referencia teórico y conceptual .....	18
2.1. Antecedentes de la investigación .....	18
2.2. Marco teórico .....	21
2.3. Marco conceptual .....	42

Capítulo III. Desarrollo de la metodología .....	43
3.1. Análisis del modelo o caso .....	43
3.1.1. La empresa .....	43
3.1.2. La situación actual .....	52
3.2. Construcción del modelo mejorado .....	71
3.3. Comparación de los hallazgos (resultados) .....	75
3.4. Interpretación de resultados .....	86
3.4.1. Proyecto de hallazgos .....	90
Conclusiones .....	91
Recomendaciones .....	92
Referencias .....	93

### Listado de Tablas

Tabla 1. Clientes de constructoras de la empresa Representaciones El Vado S.A.C. ---	46
Tabla 2. Clientes de ferreterías de la empresa Representaciones El Vado S.A.C. ....	46
Tabla 3. Flota de vehículos de la empresa Representaciones El Vado S.A.C. ....	47
Tabla 4. Hallazgo, actividad: decidir cuota de venta (soles). ....	75
Tabla 5. Hallazgo, actividad: decidir cuota de clientes a visitar (cantidad). ....	76
Tabla 6. Hallazgo, actividad: imprimir lista de clientes según zonas asignada. ....	77
Tabla 7. Hallazgo, actividad: identificar clientes que ya han comprado. ....	78
Tabla 8. Hallazgo, actividad: revisar reportes de visitas anteriores ....	79
Tabla 9. Hallazgo, actividad: aprovisionar de materiales. ....	80
Tabla 10. Hallazgo de la etapa preparación de la actividad ....	81
Tabla 11. Hallazgo actividad: explicar cualidades del producto. ....	82
Tabla 12. Hallazgo de la etapa: argumentación. ....	83
Tabla 13. Hallazgo de la actividad: anotar los datos en el reporte de visitas. ....	84
Tabla 14. Hallazgo de la etapa: cierre ....	85
Tabla 15. Proyectado de hallazgos ....	90

## Listado de Figuras

Figura 1. Proceso de ventas .....	27
Figura 2. La administración de operaciones como función. ....	34
Figura 3. Diagrama del análisis de procesos .....	35
Figura 4. Símbolos de la Norma ASME para elaborar diagrama de flujo. ....	38
Figura 5. Símbolos de la Norma ANSI para elaborar los diagramas de flujos .....	39
Figura 6. Símbolos de Norma ISO-9001 para elaborar diagramas de flujos .....	40
Figura 7. Símbolos de Norma DIN para elaborar diagramas de flujos .....	41
Figura 8. Logo de la empresa Representaciones El Vado S.A.C. ....	43
Figura 9. Mapa de la empresa Representaciones El Vado S.A.C. ....	44
Figura 10. Miembros de la empresa Representaciones El Vado S.A.C. ....	45
Figura 11. Flota de camiones de la empresa Representaciones El Vado S.A.C. ....	47
Figura 12. Organigrama de la empresa Representaciones El Vado S.A.C. ....	48
Figura 13. Cuadro de costos directos .....	52
Figura 14. Cuadro de costos indirectos .....	53
Figura 15. Costos totales por actividad .....	54
Figura 16. Minutos totales por actividad .....	55
Figura 17. Leyenda (A) .....	57
Figura 18. Preparación de la actividad .....	58
Figura 19. Leyenda (B) .....	59
Figura 20. Toma de contacto con el cliente .....	60
Figura 21. Leyenda (C) .....	61
Figura 22. Determinación de necesidades .....	62
Figura 23. Leyenda (D) .....	63
Figura 24. Argumentación .....	64
Figura 25. Leyenda (E) .....	65
Figura 26. Tratamiento de las objeciones .....	66
Figura 27. Leyenda (F) .....	67
Figura 28. Cierre .....	68
Figura 29. Leyenda (G) .....	69
Figura 30. Reflexión o autoanálisis .....	70

Figura 31. Situación mejorada de la etapa preparación de la actividad. ....	71
Figura 32. Situación mejorada de la etapa de argumentación. ....	73
Figura 33. Situación mejorada de la etapa de cierre. ....	74
Figura 34. Decidir cuota de venta (soles) .....	75
Figura 35. Decidir cuota de clientes a visitar (cantidad) .....	76
Figura 36. Imprimir lista de clientes según zonas asignadas .....	77
Figura 37. Identificar clientes que ya han comprado .....	78
Figura 38. Revisar reportes anteriores de visitas anteriores .....	79
Figura 39. Aprovisionar de materiales .....	80
Figura 40. Etapa preparación de la actividad .....	81
Figura 41. Explicar cualidades del producto .....	82
Figura 42. Etapa argumentación .....	83
Figura 43. Anotar los datos en el reporte de visitas .....	84
Figura 44. Cierre .....	85
Figura 45. Etapa de preparación de la actividad (A) .....	86
Figura 46. Etapa de preparación de la actividad (B) .....	87
Figura 47. Etapa de preparación de la actividad (C) .....	88
Figura 48. Etapa de argumentación y cierre .....	89

## Resumen

En la actualidad toda empresa debe estar a la vanguardia de los cambios que se originan en el mercado donde realizan sus actividades comerciales. Uno de los grandes cambios es la evolución o transformación que está adquiriendo el campo de las ventas, la forma de vender ya no es la tradicional, donde bastaba la intuición y la improvisación del vendedor para tener resultados. Ahora el proceso de ventas exige que se planifique para lograr relaciones a largo plazo con cada cliente.

En el presente estudio de caso se analizó la propuesta de mejora para la reducción de costos y tiempos en el proceso de ventas de la empresa Representaciones El Vado S.A.C.

La investigación se realizó en el marco del enfoque teórico del libro Marketing en el siglo XXI, cuya autoría corresponde a Rafael Muñoz Gonzales (2014) quien describe, de manera correcta y adecuada, las etapas del proceso de ventas para materiales de la industria de la construcción. Se inicia las indagaciones con la revisión de la situación problemática en el desarrollo de las actividades de los ejecutivos de ventas y con la identificación de las causas, que sirvió como diagnóstico, con ello se planteó la nueva propuesta del proceso de ventas.

En la descripción de la situación del proceso de ventas de la empresa Representaciones el Vado S.A.C. y en la cual se realizó, a través de hallazgos y un análisis minucioso de la situación actual o estado del arte, se comprobó que, con los métodos utilizados y mejorados, existen una diferencia sustantiva en términos de costo y tiempo, que demuestran la eficiencia y eficacia de la metodología aplicada en el proceso de investigación. Lo que se refleja en el ahorro de S/.692.60 en un mes, y al año S/.8311.20 en costos; y en tiempo 5740 minutos al mes, al año 68880 minutos.

## Abstract

At present, every company must be at the forefront of the changes that originate in the market where they carry out their commercial activities. One of the big changes is the evolution or transformation that the field of sales is acquiring; The way of selling is no longer the traditional one, where the intuition and improvisation of the seller was enough to have results. Now the sales process requires planning to achieve long-term relationships with each customer.

This case study analyzed the improvement proposal for the reduction of costs and times in the sales process of the company Representaciones El Vado S.A.C.

The research was carried out within the framework of the theoretical approach of Marketing in the 21st century, whose authorship corresponds to Rafael Muñiz Gonzales (2014), who describes, in a correct and adequate way, the stages of the sales process for materials of the industry of the building. The investigations began with the review of the problematic situation in the development of the activities of the sales executives, and with the identification of the causes, which served as a diagnosis, the new proposal of the sales process was raised.

In the description of the situation of the sales process of the company Representaciones El Vado S.A.C. and in which it was carried out, through findings and a thorough analysis of the current situation or state of the art, it was found that with the methods used and improved, there is a substantive difference in terms of cost and time, which demonstrate the efficiency and effectiveness of the methodology applied in the research process. What is reflected in the savings of S / .692.60 in one month, and per year S / .8311.20 in costs; and in time 5740 minutes per month, per year 68880 minutes.

## **Introducción**

Nuestro contexto es un mercado altamente competitivo, copado por empresas que realizan procesos que nos rodean en la vida cotidiana, aunque no nos damos cuenta, nuestra ropa, la atención en una clínica, cuando nos ofrecen un producto o servicio y realizamos la compra son parte de un proceso, en este último ejemplo, un proceso de ventas.

El área considerada el corazón de la organización es el área de ventas ya que depende de su buen funcionamiento el que se obtengan ingresos para cubrir sus obligaciones y utilidades para seguir invirtiendo y creciendo. Es en esta área donde encuentra el proceso más relevante: el proceso de ventas.

Es bien sabido que las ventas ya no tienen el enfoque tradicional de antes, en el cual la improvisación y la intuición primaba, ahora las empresas del siglo XXI invierten grandes sumas de dinero para capacitar a su personal, realizar un proceso sistematizado que implica preparación.

En el presente trabajo se describe la situación actual del proceso de ventas que la empresa Representaciones El Vado S.A.C, realiza. En vista de ello se decide estudiar y describir la situación actual del proceso de ventas de la empresa Representaciones El Vado S.A.C. para encontrar oportunidades de mejora que contribuyan a optimizar tiempo, reducir costos, acrecentar la relación con los clientes y ser más competitivos.

En el capítulo I se presentan el problema, los objetivos y la justificación de la investigación, abarca la descripción de la realidad problemática basada en el análisis de todo lo percibido en el periodo de estudio, la formulación del problema general y específico, así como los objetivos que se buscan alcanzar.

En el capítulo II se presentan el marco de referencia, teórico y conceptual, se encuentran los antecedentes de la investigación, conformados por tesis de las cuales se muestran sus hallazgos y conclusiones; así mismo se citan autores que nos dan un panorama general describiendo, detallando y profundizando cada etapa del proceso de ventas, ya que este proceso posee una estructura que implica una fuerza de ventas capacitada y orientada a ser para los clientes un apoyo en su crecimiento. La Administración de operaciones estudia los procesos y con ella se busca agreguen el mayor valor posible para los clientes, es por ello que es imprescindible que se analicen y estudien para que puedan ser mejorados; y ello se puede

realizar mediante la diagramación, técnica que permite visualizar paso a paso cada una de las actividades y facilitar el proceso de mejora.

El capítulo III se muestra el desarrollo de la metodología consta de la información de la empresa, su historia, misión, visión y descripción de sus actividades. También se muestra el análisis de la situación actual y la construcción del modelo mejorado, con ello se realiza la comparación de los hallazgos y se realiza la interpretación correspondiente.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y anexos.

## Capítulo I. Problema, Objetivos y Justificación de la Investigación

### 1.1. Descripción de la Realidad Problemática

Representaciones El Vado S.A.C, RUC 20509816655, es una empresa dedicada a la comercialización de materiales de construcción, que depende básicamente del sector construcción.

De acuerdo a Capeco (2017) la disminución en las operaciones de las empresas de este sector fue ligeramente mayor (-0.19%) al que ellas esperaban alcanzar (-0.01%) en este primer bimestre del 2017. Constructores de obras de infraestructura y proveedores obtuvieron resultados negativos, mientras que los promotores presentaron resultados positivos. Se esperaba que las ventas se incrementen ligeramente en (0.91%) respecto al periodo 2016, logrando en proveedores (0.03%) y constructores de infraestructura (0.25 %).

El actual trabajo de ventas entre empresas es muy distinto del estereotipo del pasado: las imágenes de mucha presión, falsas amistades y labia son casi obsoletas, lo mismo que la idea de un cazador de pedidos que rebaja precios. El representante de ventas que ha surgido es el vendedor profesional, en la actualidad estos representantes son responsables plenos ante el mercado asignado; actúan como espejo del mercado y proveen a la empresa de información sobre este (el mercado). Razón por la que debe seleccionarse con minuciosidad a los vendedores, para cerciorarse de que tengan las actitudes necesarias, capacitarlos a fondo, para desarrollar en ellos las habilidades requeridas (Stanton,, Etsel, y Walker, 2007, p.531-532).

“Ya que el señor vendedor del futuro deberá trabajar como el asesor de sus clientes aportando conocimientos, soluciones, dedicación y una gran cultura de servicio” (Aguilar, 2014, p.118).

En el marco del fundamento teórico precedente y como efecto de mi intervención cotidiana he logrado percibir los siguientes hechos:

- Los ejecutivos de ventas no llegan al número solicitado de visitas por día (ferreterías 20 visitas y constructoras 13 visitas), ellos indican que para realizar una buena gestión con cada uno de sus clientes se requiere tiempo y por ello se debería disminuir la cantidad asignada.
- Las reuniones preparatorias entre jefe y ejecutivo de ventas se realizan ocasionalmente (2 veces al mes) para decidir a quiénes debería visitar el ejecutivo de ventas.
- No se tiene estructurada la programación de visitas diarias (de lunes a viernes), el ejecutivo de ventas en la mañana antes de salir a campo recién decide a quien visitará y qué zona.

- Con la falta de programación al terminar la semana se observa que no se han cubierto todas las zonas asignadas a cada ejecutivo de ventas, dejando en el aire a los clientes que llevan tiempo sin comprar y otros que podían haber comprado.
- No se tiene un control de los clientes que aún no han sido visitados.
- Desorden en la cartera de clientes.
- No hay parámetros de clasificación de clientes.
- No se tiene identificado a los clientes activos y potenciales.
- No se da una clasificación por volumen de compra.
- La base de datos de clientes se actualiza una vez al mes, ya que requiere tiempo, ello genera demora al momento en que un ejecutivo de ventas quiere identificar y tener los datos de clientes no habituales y malestar cuando se dan cuenta que su cliente ha sido visitado ya por otro ejecutivo de ventas.
- No se registra en la base de datos el historial por cliente, las visitas diarias que realizan los ejecutivos de ventas solo quedan registradas en un formato de visitas y cuando se quiere saber sobre conversaciones anteriores, ver el número de visita que es, se tiene que buscar en todo el archivador, hoja por hoja, hasta encontrar los reportes donde figure el cliente.
- Los ejecutivos de ventas no consideran relevante obtener datos de cada cliente, para conocer a fondo los gustos, preferencias, etc.
- No se realiza el proceso de inducción al personal que ingresa a trabajar al área de ventas.
- La falta de registro en las visitas nos impide conocer cuál es el número de visita y en base a ello saber cómo nos dirigiremos a nuestro cliente en la próxima visita.
- A pesar de que se cuente con una página *Web* y *Facebook* no se tiene asignado al personal que realice negocio por las redes sociales.
- Para realizar una venta necesitamos que coincida lo que el cliente requiere con los beneficios de nuestros productos, ello se da con un trabajo de investigación que no se concreta por la falta de registro de lo que se viene trabajando con cada cliente.
- Las muestras de los productos, sobre todo en fierro, cemento y ladrillo que los ejecutivo de ventas solicitan para sus visitas diarias demoran entre medio día y un día en ser entregados, porque tiene que ser solicitado por la supervisora al gerente de ventas, ello debe solicitarse mediante un correo, después de la aprobación pasa al área de facturación para que emita los documentos (factura y nota de crédito), luego pasa a logística para que de la orden al encargado

del almacén y acondicione el material; generalmente las muestras las solicitan al momento porque son de las visitas del día anterior.

- No se brindan charlas ni talleres para reforzar la información que se tiene de los productos.
- No se maneja un registro de las objeciones presentadas por los diferentes clientes.
- Cuando no se cierra una venta no se lleva un reporte de las objeciones dadas por el cliente para que se dé una retroalimentación en la próxima visita.
- Cuando se da la pérdida de clientes no se elabora un reporte donde figure las causas y motivos por los cuales se dio ello (precio, no cumplimiento o demora del despacho, aprobación de créditos, etc.), al igual que las quejas y sugerencias por parte de ellos.
- No se realiza la evaluación posventa para conocer qué ayudó a cerrar la venta o caso contrario qué es lo que no se hizo y se debió hacer.

De lo registrado en los párrafos precedentes se infiere que en tiempos no muy largos se podría perder clientes y con ello disminuir la rentabilidad de la empresa. Razón por la cual se amerita realizar un análisis a mayor profundidad a efectos de proponer mejoras sustantivas en el proceso de ventas de la organización.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general.**

¿Cuál es la situación del proceso de ventas en la empresa Representaciones El Vado S.A.C.?

### **1.2.2. Problemas específicos.**

- PE1. ¿Cuál es la situación de la preparación del proceso de ventas en la empresa Representaciones El Vado S.A.C.?
- PE2. ¿Cuál es la situación de la toma de contacto con el cliente en el proceso de ventas en la empresa Representaciones El Vado S.A.C.?
- PE3. ¿Cuál es la situación de la determinación de las necesidades del cliente en el proceso de ventas en la empresa Representaciones El Vado S.A.C.?
- PE4. ¿Cuál es la situación de la argumentación en el proceso de ventas en la empresa Representaciones El Vado S.A.C.?
- PE5. ¿Cuál es la situación del tratamiento de objeciones en el proceso de ventas en la empresa Representaciones El Vado S.A.C.?
- PE6. ¿Cuál es la situación del cierre en el proceso de ventas en la empresa Representaciones El Vado S.A.C.?

PE7. ¿Cuál es la situación de la reflexión o autoanálisis en el proceso de ventas en la empresa Representaciones El Vado S.A.C.?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general.**

Describir la situación del proceso de ventas de la empresa Representaciones el Vado S.A.C.

#### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- OE1. Describir la situación e identificar oportunidades de mejora de la preparación del proceso de ventas en la empresa Representaciones El Vado S.A.C.
- OE2. Describir la situación e identificar oportunidades de mejora de la toma de contacto con el cliente en el proceso de ventas en la empresa Representaciones El Vado S.A.C.
- OE3. Describir la situación e identificar oportunidades de mejora de la determinación de las necesidades del cliente en el proceso de ventas en la empresa Representaciones El Vado S.A.C.
- OE4. Describir la situación e identificar oportunidades de mejora de la argumentación en el proceso de ventas en la empresa Representaciones El Vado S.A.C.
- OE5. Describir la situación e identificar oportunidades de mejora del tratamiento de objeciones en el proceso de ventas en la empresa Representaciones El Vado S.A.C.
- OE6. Describir la situación e identificar oportunidades de mejora del cierre en el proceso de ventas en la empresa Representaciones El Vado S.A.C.
- OE7. Describir la situación e identificar oportunidades de mejora de la reflexión o autoanálisis en el proceso de ventas en la empresa Representaciones El Vado S.A.C.

### **1.4. Justificación de la Investigación**

#### **1.4.1. Justificación teórica.**

La siguiente investigación busca que, mediante la aplicación de la teoría del proceso de ventas, las operaciones y la técnica de diagramación se pueda describir la situación de las actividades que realiza la empresa Representaciones El Vado S.A.C en su proceso de venta.

#### **1.4.2. Justificación práctica.**

En la realidad de cada empresa, un proceso clave es el que desarrolla el departamento de ventas, es por ello que el presente trabajo de investigación busca detectar oportunidades de mejora en el proceso de ventas ya que su buen funcionamiento facilitará la durabilidad de la empresa a lo

largo del tiempo ya que “si no hay ventas, no hay ingresos; si no hay ingresos, no hay salarios ni inversión para seguir creciendo”.

#### **1.4.3. Justificación metodológica.**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos se acude al empleo de la técnica de observación con lo que se registraron datos, con lo que se pudo describir e identificar las actividades que muestran alternativas de mejora.

### **1.5. Delimitación de la Investigación**

#### **1.5.1. Conceptual.**

Para ello se emplearán términos como vendedor profesional, metodología de trabajo, proceso de ventas, preparación de la actividad, toma de contacto con el cliente, determinar necesidades, argumentación, tratamiento de objeciones, cierre, reflexión o autoanálisis, móviles de compra, señales de compra, seguimiento y diagramación.

#### **1.5.2. Espacial.**

El estudio se realizará en las instalaciones de la empresa Representaciones El Vado S.A.C. ubicada en Calle Santa Teresa 129, ATE.

#### **1.5.3. Temporal.**

La presente investigación tiene como periodo de estudio noviembre del 2016 hasta abril del 2017.

## Capítulo II. Marco de Referencia Teórico y Conceptual

### 2.1. Antecedentes de la Investigación

Las siguientes investigaciones forman parte de los antecedentes:

Federico Álvarez Pareja (2004) mencionó en su trabajo denominado: Propuesta de mejoramiento del ciclo del pedido de importadora Nacional de llantas (Imlla), trabajo de grado para optar por el Título de Ingeniero Industrial de la Facultad de Ingeniería, Departamento Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D.C. Los objetivos específicos fueron:

-“Establecer el nivel de servicio actual y esperado de los clientes en términos de inventarios, tiempos y calidad de los procesos”. En el marco de sus hallazgos llega a la siguiente conclusión: la Importadora Nacional de Llantas (IMLLA), al ser el importador exclusivo de las llantas Dunlop y Toyo Tires para Colombia, debe brindar un mejor servicio a sus clientes, gracias a la propuestas pudo aumentar el cumplimiento a los clientes y se pueden mejorar los procesos para brindar un mejor servicio en general.

-“Analizar la rentabilidad que puede traer la propuesta frente a la situación actual del ciclo de pedido de IMLLA”. En el marco de sus hallazgos llega a la siguiente conclusión: La propuesta de mejoramiento disminuye los costos en un 8%. Esta reducción de costos no solo brinda a la empresa un aumento de las utilidades y a raíz de estas ganancias se abren oportunidades de inversión en otros proyectos que se necesiten para mejorar el funcionamiento de la empresa.

José Manuel Tovar Villar y Juan Carlos Estrada Gómez (2008) presentaron el trabajo de investigación denominado Propuesta de rediseño de procesos para la adaptación de un sistema ERP en la empresa metalmecánica Arcos LTDA, trabajo de grado para optar el Título de Ingeniero Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Pontificia Universidad Javeriana. Los objetivos específicos fueron:

- “Realizar un diagnóstico sobre el soporte tecnológico actual de los procesos, para identificar las principales debilidades en el manejo de la información”. En el marco de sus hallazgos llega a la siguiente conclusión: Arcos es una empresa bien organizada, pero con falencias en el manejo del flujo de información, el implementar un sistema para cada área o proceso específico puede dificultar la comunicación entre las diferentes áreas.

- “Determinar los beneficios cuantitativos y cualitativos de la implementación de un sistema ERP”. En el marco de sus hallazgos llega a la siguiente conclusión: los beneficios para

Arcos de implementar un sistema ERP son en su mayoría una reducción de costos y menos tiempo de respuesta en procesos como aprobaciones y la generación de documentos que con el ERP se harían de forma automática.

Andrés Muggi Cisneros (2016) presentó la investigación denominada Diagnóstico, análisis y propuesta de mejora en el proceso de venta integral de conexiones a clientes corporativos en una empresa de distribución eléctrica empleando *lean manufacturing*, trabajo para optar el Título de Ingeniero Industrial en la Facultad de Ciencias e Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en el marco de sus hallazgos llega a las siguientes conclusiones:

-Los principales desperdicios detectados en la etapa del diagnóstico, tales como los excesivos tiempos de respuesta entre áreas, propiciados por el excesivo tiempo de inventario, esperas de aprobaciones, así como sobre procesamiento por cuantiosas inspecciones documentales, serán reducidos luego de la implementación de un sistema Kanban y de equipos multidisciplinarios propuestos.

-Finalmente, para la implementación de las propuestas de mejora planteadas, es necesario la participación y concientización, sobre el empleo de la filosofía y herramientas Lean de todo el personal involucrado a lo largo del proceso integral de ventas a clientes corporativos, incluyendo al personal técnico de los subcontratistas, quienes mediante la retroalimentación de sus supervisores y jefes en la filosofía y metodología a emplear harán posible esto.

Natalia Arévalo Quijano y Clara Gast Villareal (2004) desarrollaron el trabajo de investigación denominado Diseño de una propuesta de mejoramiento de los procesos del área del mercadeo de una franquicia de tarjetas, trabajo presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial en la Facultad de Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, cuyo objetivo específico fue:

- “Proponer un nuevo esquema organizacional que sea apto para afrontar los retos que implica el mercadeo dirigido”. En el marco de sus hallazgos llegó a la siguiente conclusión: al realizar una reestructuración organizacional se optimizan los procesos, ya que se reducen tiempos muertos y se realiza una repartición de cargas de trabajo creando nuevos cargos quienes realizan las funciones operativas. Cada cliente requiere comunicaciones y ofertas personalizadas por lo que se necesitan grandes esfuerzos en inteligencia y segmentación de clientes. La personalización del mensaje, en fondo y en forma, aumenta drásticamente la eficacia de las

acciones de comunicación, obteniendo así, mayor número de transacciones traducidas en una mejor rentabilidad para los bancos miembros, cumpliendo así con el objetivo de Visa.

Luis Fernando Pichucho Pullas (2015) presentó el trabajo de investigación denominado Mejora en la gestión del proceso de venta en herramienta CRM, para el segmento personas naturales, de una institución financiera privada, para optar el título de Magíster, en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Matriz, los objetivos específicos fueron:

- “Definir la situación actual del proceso de ventas en herramienta CRM, para el segmento de Personas Naturales”. En el marco de sus hallazgos llega a la siguiente conclusión: la mejora de la gestión del proceso de “vender créditos” en la banca de personas de la institución financiera bajo estudio durante el año 2013 fue de un incremento del 33.6% con relación al año 2012 en las ventas de cartera original de crédito y de un 21.3% con relación al año 2012 en la venta de tarjetas de crédito, cumpliéndose con el presupuesto de ventas planteado para el período.

-“Identificar mejores prácticas para el incremento de ventas en herramienta CRM, para el segmento de personas naturales”. En el marco de sus hallazgos llega a la siguiente conclusión: usar la metodología de la Ruta de Calidad de Kaizen considerando la conformación de un equipo de mejora con representantes de los equipos de cada área involucrada en los procesos bajo optimización hace posible una rápida y acertada toma de decisiones basadas en el conocimiento por experiencia y especialización de cada uno de los integrantes. Además, esa metodología logra el cumplimiento y la verificación de los acuerdos de servicio alcanzados con cada uno de los responsables involucrados en base al compromiso del equipo y el logro de resultados.

Jonathan Andrés Camargo Garzón (2012) en su trabajo de investigación Propuesta para la implementación del Departamento de Ventas en la procesadora de alimentos El Gordo S.A. para el grado de Licenciado, en la facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de la Salle, cuyos objetivos específicos son:

-“Analizar y hacer un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa, para definir un plan de acción que se adapte a las circunstancias”. En el marco de sus hallazgos llega a la siguiente conclusión: la implementación de un departamento de ventas dentro de la empresa procesadora de alimentos El Gordo y mediante todas sus funciones, estrategias y actividades permite la ampliación del nicho de mercado, obtener nuevos contratos y clientes, y sobre todo incrementar el nivel de ventas y de ingresos.

- “Generar organización y crecimiento de la procesadora de alimentos El Gordo en el área de ventas para contribuir al mejoramiento continuo de la gestión de la empresa a nivel general”. En el marco de sus hallazgos llega a la siguiente conclusión: el departamento de ventas genera más organización al interior de la compañía, pues la distribución del trabajo es más precisa y facilita el rendimiento de cada una de las áreas funcionales.

- “Obtener crecimiento en el mercado”. En el marco de sus hallazgos llega a la siguiente conclusión: el departamento de ventas puede aumentar su tamaño con la inclusión de nuevos vendedores, obteniendo mayor cobertura a nivel local porque se llegará a las demás localidades de la ciudad en búsqueda de nuevos clientes y contratos.

## **2.2.Marco Teórico**

Las ventas es uno de los principales objetivos de las empresas ya que por medio de ellas obtiene utilidades que le permitirán cumplir con sus obligaciones y seguir creciendo.

Para Aguilar (2014) las ventas son: “El corazón de cualquier negocio, es la actividad fundamental de cualquier aventura comercial. Se trata de reunir a compradores y vendedores, y el trabajo de toda la organización es hacer lo necesario para que esta reunión sea exitosa” (p. 24).

Existen modos de ventas, ya que cada cliente y las circunstancias en la que se encuentre cuando va a realizar la comprar varía.

Es por ello que se da una clasificación de las ventas, Navarro (2012) en su libro Técnicas de ventas sostiene que: “Hace décadas el principal método de vender era la venta personal, posteriormente fueron las ventas multinivel. Actualmente las ventas a distancia han tenido una evolución tan palpable, y hoy uno de los medios más eficaces de comercialización es internet.”

- a. Venta a distancia. Es un método en el que no existe un contacto directo entre el comprador y el vendedor. Las ventas a distancia se clasifican en ventas por correspondencia, ventas por teléfono, ventas electrónicas y ventas por televisión.
- b. Venta personal. Se realiza mediante el contacto directo entre vendedor y comprador y puede realizarse dentro o fuera de las instalaciones de la empresa o comercio.
- c. Venta interna o dentro del establecimiento
- d. Venta directa. El posible comprador entra a un establecimiento y es atendido por un vendedor que se encarga de atenderlo de forma personal.

e. Venta en libre servicio. Son las que se efectúan en tiendas de autoservicio y en donde los consumidores entran para comprar un producto(s) evaluado por ellos mismos.

f. Venta en ferias, salones y exhibiciones

En el caso de las ventas externas o fuera del establecimiento, se subdividen en:

g. Ventas a domicilio. Se realiza en el domicilio del comprador y por lo regular en ese momento se levanta la orden de compra y posteriormente se entrega el producto o servicio.

Pueden realizarse bajo las siguientes modalidades: venta de puerta en puerta, venta en lugar de trabajo, venta por cita en el domicilio del comprador.

h. Venta ambulante. Esta venta se caracteriza porque no tiene un espacio fijo.

i. Auto venta

j. Venta multinivel. Bajo esta modalidad de venta, se construye una red de vendedores independientes, a diferentes niveles, que a cambio de una comisión comercializan diferentes productos (Navarro, 2012, pp.73-77).

Este tipo de ventas suelen ser muy efectivas para los consumidores y para los vendedores, tienen implícitos estímulos que les resultan muy atractivos.

Las ventas son el corazón de toda empresa por ello el conocer, desarrollar y gestionar cada fase de su proceso (de ventas) nos ayuda a tener éxito en las ventas.

Muñiz (2014) sostuvo que el vendedor profesional debe seguir una metodología o una estructura en su trabajo. Esto tiene la ventaja para él de saber dónde se encuentra en todo momento durante la entrevista para poder subir y avanzar por los distintos escalones de la venta, lo que le ayudará a conseguir el éxito. Para ello propone un esquema que consta de siete fases: preparación de la actividad, toma de contacto con el cliente, determinación de necesidades, argumentación, tratamiento de objeciones, cierre, reflexión o autoanálisis.

A nivel más específico se describen las etapas del proceso:

1.Preparación de la actividad. Esta primera etapa se subdivide en dos fases perfectamente diferenciadas las cuales son la organización de su actividad y la preparación de la visita al cliente.

a. Organización. El vendedor al que se le confía una zona de ventas deberá plantearse una serie de preguntas, relativas al área de su responsabilidad y los productos que vende, como, por ejemplo: ¿qué cifras de venta voy a conseguir?, ¿quiénes son los clientes?, ¿cuántos clientes debo visitar?, etc. Estas interrogantes también son planteadas por la dirección

comercial y tan solo con un trabajo en equipo podrán ser despejados con éxito. Para ello habrá que realizar un análisis exhaustivo de la cartera de clientes, clasificarlos, valorar su potencial y realizar una ficha del cliente con la mayor información posible.

b. Preparación de la entrevista. Aunque a ningún vendedor le queda la menor duda de que la preparación de la visita de venta es totalmente necesaria para conseguir el éxito apetecido, la experiencia indica que no es muy normal hacerlo, ya que confían enormemente en su improvisación y saber hacer. ¡La venta no se puede improvisar! El vendedor deberá trazarse un objetivo específico para cada gestión de venta. Para lograr ese objetivo, el vendedor debe desarrollar una estrategia que le ayude a lograrlo, es decir, tiene que prever qué se va a decir, cómo se va a decir y cuándo se va a decir, así como de qué medios va a disponer para desarrollar esa estrategia.

2. Toma de contacto con el cliente. También llamada etapa de apertura, abarca desde las primeras palabras que se cruzan entre cliente y vendedor, que en ocasiones no tienen aún contenido comercial, sino más bien personal, hasta la siguiente etapa, que denominamos determinación de necesidades.

Existen diferentes métodos de contacto en la que se puede dar esta primera interacción, está la visita personal, el telemarketing, *mailing*, internet o redes sociales. Cual se utilice dependerá del vendedor y de la organización.

3. Determinación de necesidades. Es la etapa en la que el vendedor trata de definir, detectar, reunir o confirmar la situación del cliente sobre sus necesidades, motivaciones o móviles de compra. Una venta se realizará cuando se ha detectado las necesidades del cliente y móviles de compra y el vendedor hace que coincidan con los beneficios del producto o servicio que se ofrece. Una técnica que nos ayuda a obtener información y detectar las necesidades del cliente son las preguntas.

Muñiz (2014) indicó que, de los diferentes tipos de preguntas, las más importantes para utilizar por el vendedor son:

- Preguntas cerradas. Pueden responderse con un «sí» o un «no».
- Preguntas abiertas. Persiguen una información más amplia.
- Preguntas neutras. Son las que no influyen en la respuesta del cliente.
- Preguntas condicionantes. Aquellas que condicionan la respuesta del cliente y la orientan para obtener la respuesta que nos interesa.

-Pregunta alternativa. Puede ser abierta o cerrada. Orienta la elección entre dos posibilidades, pero siempre positivas.

-Preguntas de control

Gracias a esta técnica, bien utilizada, podrá obtener información averiguando necesidades y deseos del cliente, así como crear un clima de confianza mutua, con todo ello se logrará orientar la gestión hacia el cliente.

El trabajo del vendedor es lograr que el cliente perciba las diferencias que hay entre sus productos y los de la competencia. Es en esta cuarta fase que esto se logra.

4.Argumentación. Argumentar es exponer al cliente las ventajas que presenta nuestro producto o servicio o la idea propuesta, en concordancia con las motivaciones expresadas por dicho cliente. Un buen argumento debe poseer dos cualidades principales debe ser claro, con un lenguaje comprensible para la otra persona, y debe ser preciso, es decir, debe adecuarse a la motivación principal del interlocutor. Para que la venta tenga éxito se debe presentar los argumentos adecuados, orientando los beneficios del producto a las necesidades del cliente y presentándolos en el momento adecuado.

5.Tratamiento de objeciones. Las objeciones son una oposición momentánea a la argumentación de venta. No siempre es negativo, en la mayoría de ocasiones ayudan a decidirse al cliente, pues casi siempre están generadas por dudas o por una información incompleta. Para eliminar estas objeciones se deben conocer y distinguir las verdaderas de las falsas, ya que los clientes esperan que los vendedores les brinden información oportuna y los ayuden a sentirse seguros de sus decisiones.

Las objeciones de la siguiente manera:

-Evasivas (falsa). Son objeciones de huida para desviar el problema o huir de la responsabilidad, de reflexión para aplazar la fidelidad.

-Pretextos/excusas (falsa). Son también llamadas «barbas postizas» o «antifaz» que ocultan las verdaderas objeciones y suelen ser síntomas de una evidente falta de interés.

-Prejuicios (falsa). Son aquellas ideas o juicios preconcebidos que el cliente tiene hacia la empresa, el producto o incluso el vendedor, motivadas en ocasiones por experiencias anteriores negativas.

-Dudas (verdadera). El cliente es escéptico, duda que el producto le vaya a proporcionar el beneficio que el vendedor le asegura.

-Objeción por malentendido (verdadera). Nacen de una información incompleta o porque el cliente cree que el producto tiene una desventaja que en realidad no existe.

-Objeciones por desventaja real. El cliente menciona desventajas de su producto, que pueden ser el resultado de que su producto no ofrezca un beneficio que el cliente considera importante o hay algo en él que le desagrada.

6.El cierre. Todo cuanto el vendedor ha hecho hasta este momento tiene un solo objetivo: cerrar. Es decir, lograr el pedido o al menos conseguir un compromiso formal. Hay ocasiones en las que el cliente puede dar una manifestación clara o en todo caso señales de compra, las más claras son: verbales y no verbales.

Los tipos de cierre son:

-Cierre directo. Cuando el vendedor ha recibido varias aceptaciones de parte del cliente sobre los beneficios de su producto, ya que estos satisfacen las necesidades de su cliente.

-Orden de cierre. Consiste en que el vendedor toma notas y le pregunta por algo muy simple, por ejemplo: “Dígame señorita Olías, este es el número 20 de la calle Arenal, ¿no es así?” De esta forma le va acostumbrando a decir sí; después, se le puede decir: “Firme aquí...”.

-Cierre presuntivo. Muchos clientes dudan al tener que decidir sobre una elección importante, sin embargo, son capaces de decidir sobre los pequeños detalles.

-Hacer desear. Privar al cliente de la posesión del producto, desarrollando en él un sentimiento de frustración que aumenta el deseo de poseerlo.

-Anticipar la posesión. Hacer que el cliente se vea ya utilizando el producto y sienta las satisfacciones que le dará.

-Cierre por oferta. Decirle al cliente que el producto o servicio va a aumentar de precio a partir de la siguiente semana, mes.

Debe dejársele al cliente una copia del pedido, para que no haya malos entendidos de lo que nos ha solicitado. Deberán también estar bien especificados las ofertas que le hayamos prometido, los plazos de entrega y la forma de pago, no olvidarlo demuestra la seriedad y la profesionalidad del vendedor y de su empresa.

7.Reflexión o autoanálisis. Es totalmente necesario que nada más al terminar una entrevista de venta, el vendedor analice cómo ha transcurrido esta. Es muy importante, en cualquiera de las dos circunstancias, éxito o no éxito, anotar en la ficha del cliente los datos

más relevantes de la entrevista y las impresiones que ha sacado el vendedor de ella. Esto le ayudará a realizar un buen seguimiento y le facilitará la preparación de la siguiente (Muñiz, 2014, pp. 252-270).

Stanton, Etzel y Walker (2007) sostuvieron que el proceso de las ventas personales es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial. Este proceso tiene por objeto producir alguna acción deseada en el cliente, y termina con un seguimiento para garantizar la satisfacción del consumidor. La acción deseada usualmente por parte del consumidor es la compra.

1. Prospección. La prospección consiste en identificar a los clientes posibles y calificarlos, es decir, determinar si tienen el potencial suficiente para comprar. Se reúnen en un solo paso, porque se hacen al mismo tiempo, pero en realidad son dos fases relacionadas.

a. Identificar a los clientes potenciales. Primero, una lista de clientes potenciales puede construirse partiendo de sugerencias de clientes actuales. Al analizar la base de datos con los clientes antiguos y actuales de la empresa, el representante de ventas determina las características del candidato ideal. La comparación de este perfil con una lista de los clientes potenciales producirá un conjunto de candidatos.

b. Calificar a los candidatos. Después de identificar a los clientes potenciales, el vendedor debe calificarlos, es decir, determinar si tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar.

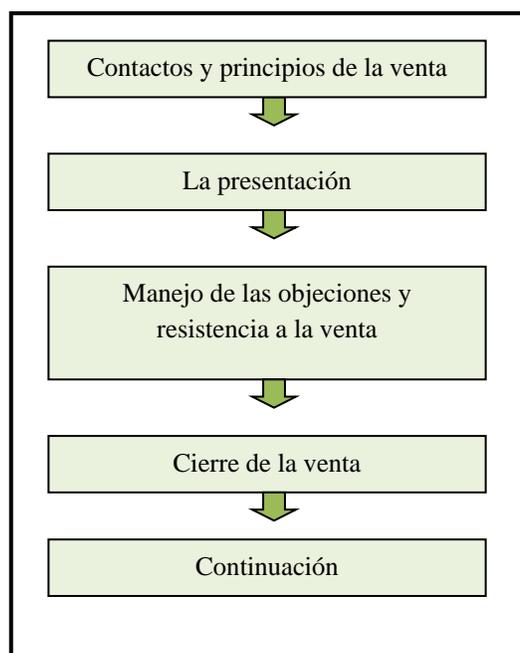
2. Preacercamiento a los prospectos individuales. Antes de visitar a los candidatos, los vendedores deben prepararse, aprender todo lo que puedan sobre las personas o compañías a las que esperan vender. Aquí, de nuevo, las bases de datos sobre los clientes y el software de manejo de las relaciones con el cliente (CRM) pueden ser valiosos para recopilar, procesar y recabar información. Los vendedores deben tratar de recabar toda la información que puedan, para que estén en posición de adaptar su presentación a cada cliente.

3. Presentación del mensaje de ventas. Con la información preliminar apropiada, el vendedor puede diseñar una presentación de ventas que atraiga la atención del candidato. El vendedor tratará de conservar este interés al tiempo que fomenta el deseo del producto y, en el momento adecuado, tratará de estimular una acción para cerrar la venta. Este

método, llamado AIDA (iniciales de las palabras “atención”, “interés”, “deseo” y “acción”) se aplica en muchas organizaciones.

4. Servicios posventa. Un buen trabajo de ventas no termina cuando se anota el pedido. La etapa final del proceso de venta es una serie de actividades posventa que fomentan la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros. (Stanton, Etzel y Walker, 2007, pp, 538-540)

Aguilar (2014), en su libro Gerencia de ventas sostuvo que: “La venta sigue siendo un arte, más que una ciencia; aunque las habilidades requeridas puedan perfeccionarse mediante el análisis y el entrenamiento. Existen pasos en el proceso de ventas y su dominio puede ayudar a hacer un mejor trabajo”. (p. 24)



*Figura 1.* Proceso de ventas. Fuente: Aguilar, 2014, Gerencia de ventas, Perú, Editorial Unión de la Universidad Peruana Unión, p. 24

Así mismo Kotler y Keller (2012) sostuvieron que la venta personal es un arte antiguo. Sin embargo, en la actualidad los vendedores eficaces son algo más que puro instinto. Hoy en día las empresas gastan miles de millones de dólares cada año para capacitarlos en métodos de análisis y de gestión de clientes, y para transformarlos de personas pasivas que levantan pedidos en

individuos activos que obtienen pedidos. Casi todos los programas de capacitación de ventas están de acuerdo en cuáles son los pasos principales en cualquier proceso de ventas.

Son seis pasos:

1. Prospección y calificación. El primer paso de la venta consiste en identificar y calificar a los prospectos. Casi todas las empresas se están haciendo responsables de encontrar y calificar las oportunidades para que los vendedores puedan utilizar su valioso tiempo en hacer lo que mejor hacen: vender. Las empresas califican las oportunidades al contactar prospectos por correo o por teléfono, con el propósito de evaluar su nivel de interés y su capacidad financiera. Los clientes potenciales “calientes” se entregan a la fuerza de ventas en campo y los clientes potenciales “tibios” a la unidad de telemarketing para darles seguimiento. Incluso entonces se requieren alrededor de cuatro visitas a los clientes potenciales para cerrar una transacción de negocios.

2. Aproximación previa. El vendedor debe saber todo lo posible sobre la empresa cliente potencial (lo que necesita, quién toma parte en la decisión de compra) y sus compradores (características personales y estilos de compra). ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de compra en esa empresa? ¿Cómo está estructurado el departamento de adquisiciones? Las compras centralizadas podrían hacer más importante tener proveedores de mayor tamaño, capaces de satisfacer todas las necesidades de la empresa. Al mismo tiempo, algunas compañías también descentralizan las compras por artículos más pequeños, como las cafeteras, los insumos de oficina y otros artículos básicos de bajo costo. Por último, el vendedor debe planear una estrategia general de ventas para esa cuenta.

3. Presentación y demostración. El vendedor cuenta la “historia” del producto al comprador, usando un enfoque de características, ventajas, beneficios y valor (FAVB, por sus siglas en inglés). Las características describen las particularidades físicas de una oferta de mercado, como la velocidad de procesamiento de un chip o su capacidad de memoria. Las ventajas describen las razones por las que las características constituyen una ventaja para el cliente. Los beneficios describen las ventajas económicas, técnicas, de servicio y sociales que brinda la oferta. El valor describe la valía (por lo general en términos monetarios). El discurso dirigido a un cliente potencial debe ser muy relevante, atractivo y persuasivo; siempre hay otra empresa esperando quedarse con el negocio.

4. Vencer las objeciones. Por lo general los clientes presentan objeciones. La resistencia psicológica incluye la resistencia a la interferencia, la preferencia por fuentes de insumos establecidas o por ciertas marcas, la apatía, la resistencia a entregar algo, las asociaciones desagradables creadas por el representante de ventas, las ideas preconcebidas, el disgusto por la toma de decisiones, y por una actitud neurótica hacia el dinero. La resistencia lógica podría estar conformada por objeciones al precio, a los horarios de entrega o a las características del producto o de la empresa. Para manejar estas objeciones el vendedor mantiene un enfoque positivo, pide al comprador que clarifique la objeción, hace preguntas de tal manera que el comprador conteste su propia objeción, niega la validez de la objeción o la convierte en una razón para comprar.

5. Cierre. Los signos de cierre por parte del comprador incluyen acciones físicas, afirmaciones o comentarios y preguntas. Los representantes pueden solicitar el pedido, recapitular los puntos de acuerdo, ofrecerse a poner por escrito el pedido, preguntar si el comprador desea A o B, lograr que el comprador tome decisiones menores, como el color o el tamaño, o indicar lo que el comprador perderá si no hace el pedido en ese momento.

6. Seguimiento y mantenimiento. El seguimiento y el mantenimiento son necesarios para asegurar la satisfacción del cliente y su negocio constante y repetido. Inmediatamente después del cierre, el vendedor debe fortalecer cualquier detalle necesario sobre tiempo de entrega, términos de compra y otros detalles importantes para el cliente. El vendedor debería programar una llamada de seguimiento después de la entrega para garantizar que la instalación sea adecuada, que se den las instrucciones y el servicio convenidos, y detectar cualquier problema, dar seguridad al comprador acerca del interés del vendedor, y reducir cualquier disonancia cognitiva (Kotler y Keller, 2012, pp. 560-562).

De todo lo citado páginas arriba observamos que el proceso de ventas tiene una estructura a diferencia de años anteriores, ello implica que los nuevos profesionales de la venta tengan que seguir una metodología, capacitarse y no actuar solo por instinto.

Tal como lo estableció la empresa Arellano Marketing (2011), en su artículo “El nuevo vendedor” el éxito de un vendedor radicaba, tradicionalmente, en la capacidad de persuasión, coloquialmente conocida como ‘el floro’ y en el carisma para cautivar o ‘caerles bien’ a los potenciales clientes. Ello era suficiente para convencerlos de que los productos que ofrecían eran los que mejor encajaban con sus necesidades. Esto ha cambiado, el mercado es más competitivo,

los clientes son más exigentes y las empresas buscan clientes de largo plazo. El vendedor ha tenido que ampliar sus capacidades. Hoy debe conocer a profundidad a sus clientes y comprender sus necesidades. Necesita desarrollar actitudes y habilidades para tener relaciones duraderas con los clientes y, así, destacar con éxito en el mercado.

Se plantearon cinco preguntas que deberíamos considerar:

1. ¿Cuál debe ser el valor agregado para una venta exitosa?

El valor agregado radica en la capacidad de identificar con claridad la necesidad del cliente, evitando caer en interpretaciones erradas. También es necesario desarrollar el nivel de personalización de los productos o servicios que se ofrecen. Esto se logra cuando el vendedor “ama lo que hace”.

2. ¿Se deben hacer ventas o hacer clientes? ¿Por qué?

Al hacer clientes, logramos una mayor conexión con las necesidades latentes. Este conocimiento nos brinda una y mil oportunidades para desarrollar nuevos productos o servicios.

3. ¿Por qué es importante conocer los productos de la competencia?

Ya que los clientes tienen más de una opción para satisfacer sus necesidades, es importante conocer a la competencia con el fin de identificar si nos dirigimos al mismo segmento, conocer las fortalezas o debilidades en productos similares e identificar nuevos mercados no atendidos.

4. ¿Qué conceptos de negocios debe conocer un buen vendedor?

Es importante que tenga bien en claro cómo es el mercado en el que opera, ¿qué expectativas de crecimiento tiene el mercado en el corto y largo plazo y conocer los productos o servicios que generan mayor rentabilidad.

En otro de sus artículos denominado “Súper vendedores” resalta la importancia que tienen los vendedores en nuestra empresa y qué papel juegan en el cumplimiento de los objetivos.

Indica que hasta hace algunos años los vendedores eran “el patito feo” dentro de muchas empresas. Se les exigían cuotas de venta muy altas, no se les daban las facilidades que necesitaban y se les criticaba mucho cuando no alcanzaban sus metas.

No obstante, estas personas son el corazón de muchos negocios. Incluso tener buenos vendedores puede ser tan importante como tener buenos productos. ¿Por qué son tan importantes? Pues son los que canalizan los ingresos del negocio y quienes representan a su empresa frente a sus clientes. Por esa razón debe darles a estos trabajadores la importancia que se merecen.

Por ello nos brindan cuatro recomendaciones para mantener motivados y fidelizados a nuestros vendedores y así lograr el éxito esperado:

1. Capacítelos. Su personal debe conocer todas las bondades del producto o servicio que ofrece. Para eso, programe charlas informativas mensuales y talleres de técnicas de venta. Sus vendedores más antiguos (o los más exitosos) podrían ser mentores de los más nuevos.

2. Reconozca y premie los logros. No solo se les motiva con retribuciones salariales; a veces también les interesará destacarse. Difunda algunos resultados de ventas, premie al “mejor vendedor del mes” y fomente la sana competencia.

3. No los deje a la deriva. Es buena idea tener un número telefónico o un horario especial para la atención de sus consultas.

4. Tire y afloje. Evalúe el nivel de exigencia que está teniendo con sus vendedores y, si al terminar el mes los nota muy desgastados, valdrá la pena programar alguna reunión de integración. Otras ocasiones importantes para agasajar son llegar a la meta del semestre, el Día del Vendedor y el aniversario de la empresa.

De igual modo existen reglas de oro que los ejecutivos de ventas deben tener presente en el proceso de venta.

Aguilar (2014) en su libro Gerencia de ventas nos da a conocer las 9 reglas de oro que debe tener presente todo vendedor en su proceso de ventas.

1. Mantener una actitud mental positiva. Un vendedor ha de tener una capacidad ilimitada de automotivación y unas cualidades “especiales” sobre su actitud como buena autoestima, buena capacidad de comunicación, tener sueños y saber transformarlos en metas, actitud positiva, dedicación al trabajo, ambición. Ha de generar mucha seguridad en su entorno y frente a sus clientes, así como empatía y frescura.

2. Dedicar mucho tiempo a la preparación de la visita. En el siglo XXI, la era de la información, es fundamental el proceso de la venta y, sobre todo, su preparación. Lo del vendedor, hecho así mismo e intuitivo, está muerto en nuestro entorno. La segmentación, los planes de clientes, la sistemática comercial son herramientas “básicas” de cualquier vendedor moderno. Como ya dijo Abraham Lincoln: “Dame seis horas para cortar un árbol y pasaré las primeras cuatro afilando el hacha”.

3. Escucha, escucha y pregunta. La fase de preparación de las preguntas de alto rendimiento, en las entrevistas comerciales, son parte del éxito de la visita comercial, requiere una reflexión, antes de responderlas: ¿en qué puedo ayudarte para mejorar en tu trabajo?, ¿qué retos tienes para el próximo año? El 70% del tiempo debería hablar el cliente, no el vendedor.

4. Tu cartera de clientes es tu “tesoro”. Una vez captado un cliente, es típico olvidarnos de él o, lo que es peor, es posible que tratemos mejor o con mejores ofertas, a los “no” clientes que a los ya cautivos. Es bien sabido que es siete veces más caro captar a un cliente que retenerlo. No olvidemos nunca de establecer políticas de fidelización a nuestros clientes y, sobre todo, asegurarnos constantemente que siguen satisfechos con nosotros.

5. Potencia tu valor como asesor, no te quedes en un vendedor de producto-precio. El coste de las redes comerciales es, para muchas organizaciones, el mayor coste fijo de la empresa. Si nos limitamos a ser meros transmisores de mensajes promocionales, o de características técnicas de producto o servicio, corremos el riesgo de que nos substituyan por nuevas tecnologías de comunicación (internet, tele venta, etc.). La función de un vendedor “de verdad” radica en establecer relaciones de confianza con sus clientes, para que estos sean asesorados sobre soluciones a problemas en sus negocios.

6. Aprende a cerrar. Sin duda, el cierre de una venta es la fase más compleja de cualquier venta. Lamentablemente no existe un método perfecto ni único sobre el cierre de una venta, pero me atrevo a afirmar que el 95% de las no ventas, son por culpa del vendedor. Principalmente por falta de información o, lo que es peor, por simplemente “tirar la toalla” a la primera. El VENDEDOR en mayúsculas empieza a trabajar cuando el cliente dice que no.

7. Aprende de los “no cierre”. La excelencia y la autocrítica es otro rasgo característico de los vendedores estrella. Por ello es tan importante analizar en frío los fracasos comerciales, para poder mejorar las siguientes ventas y, sobre todo, para aprender más sobre cómo trabaja nuestra competencia (qué técnica utiliza, qué ofertas, etc.) una de las claves de la venta es el diferenciarnos de nuestros competidores y, para ello, hemos de estar constantemente aprendiendo de ellos.

8. Piensa en la fórmula del valor para el cliente. ¿Por qué me compran los clientes? Es una pregunta que nos hemos de realizar constantemente y que responde a una sencilla ecuación: valor = ¿qué me dan?, (producto, trato, proceso, marca, detalles...)/¿qué pago? Contra mayor sea el peso del numerador frente al denominador, así como el *gap* con mi competencia, mayores probabilidades de éxito en la venta.

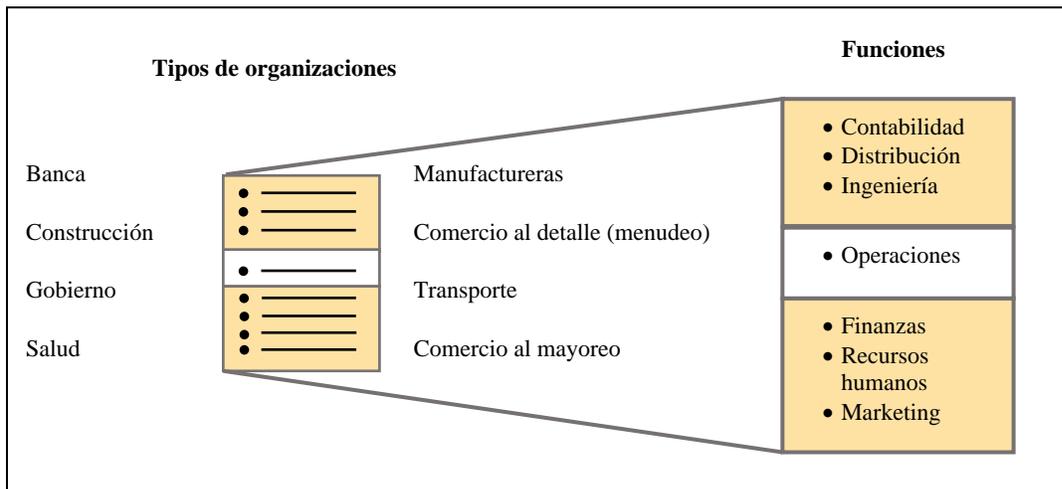
9. Genera relaciones a largo plazo. Es fundamental para el éxito comercial pensar siempre en ventas, rentables y “sostenibles”. En definitiva, las grandes crisis ponen al descubierto aquellas organizaciones comerciales mediocres, frente a las excelentes; a los comerciales vagos de los trabajadores; pero sobre todo lo que provoca que hoy más que nunca se valore y se dignifique la figura del profesional de las ventas, el que es capaz de suavizar e incluso cambiar el rumbo de un negocio, en situaciones extremas (Aguilar, 2014, pp. 111-112).

La Administración de operaciones se ocupa de los procesos (actividades fundamentales que las organizaciones utilizan para realizar el trabajo y alcanzar sus metas).

Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) en su libro Administración de operaciones sostuvieron que: “Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes. En la figura se muestran las operaciones como una de varias funciones dentro de una organización”.

Los procesos están en todas partes y son la unidad básica de trabajo. Se encuentran en contabilidad, finanzas, recursos humanos, sistemas de información administrativa, marketing y operaciones. Los gerentes de todos los departamentos deben asegurarse de que sus procesos agreguen el mayor valor posible para el cliente.

Deben entender que muchos procesos traspasan las líneas organizativas, independientemente de que la empresa esté organizada por líneas funcionales, de productos, regionales o de procesos. Considere como otras áreas funcionales interaccionan con las operaciones: quizá la conexión más fuerte sea la que existe con la función de marketing, que determina las necesidades de nuevos servicios y productos, la demanda de los productos y servicios existentes y se centra en la satisfacción del cliente. Las áreas de marketing y ventas hacen promesas de entrega que dependen de las capacidades actuales de las operaciones (Krajewski, Ritzman y Malhotra, 2008).

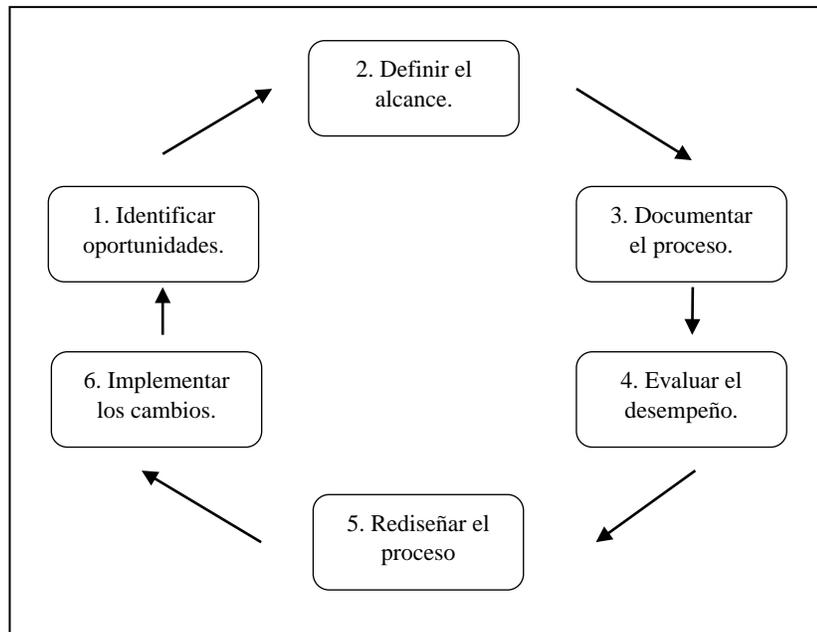


*Figura 2.* La administración de operaciones como función. Fuente: Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008). Administración de operaciones. 8va ed. México: Pearson Education.

Conociendo que los procesos están presentes en todas las áreas de la organización es imprescindible que se dé una constante gestión. Al ser un proceso puede ser analizado y estudiado y, por consiguiente, mejorado.

Para ello se necesita una metodología que nos oriente y ayude a comprender como se realiza el trabajo y como puede mejorarse.

Por ello Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) presentaron un diagrama:



*Figura 3.* Diagrama del análisis de procesos. Fuente: Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008). Administración de operaciones. (8va ed.). México: Pearson Education.

-En el primer paso, identificar oportunidades, los gerentes deben prestar especial atención a los cuatro procesos centrales: relaciones con los proveedores, desarrollo de nuevos servicios y productos, surtido de pedidos y relaciones con los clientes, mediante estos procesos identificar si están satisfechos de los clientes internos y externos o en todo caso alentar a los trabajadores que interviene en el proceso a que expresen sus ideas.

-El segundo paso, definir el alcance, no indica que se debe establecer los límites del proceso que se analizará, ver si este proceso abarca a toda la organización o solo personal específico.

-En el tercer paso, documentar el proceso, consiste en el levantamiento de toda la información, una de las técnicas eficaces para evaluar y documentar procesos son los diagramas de flujo.

-En el cuatro paso, evaluar el desempeño, la medición del desempeño puede ser tan sencilla como preguntar a una persona conocedora o tomar nota mientras se observa el proceso, así es como recabamos información sobre el desempeño actual del proceso.

-En el quinto paso, rediseño del proceso, un análisis cuidadoso del proceso y su desempeño con base en las mediciones seleccionadas pone al descubierto las desconexiones, o brechas, entre el desempeño real y el deseado. Aplicando el pensamiento analítico y creativo, el equipo de diseño genera una larga lista de ideas sobre mejoras. En seguida, estas ideas se seleccionan y analizan. Las ideas que son justificables, en las que los beneficios superan los costos, se reflejan en un nuevo diseño del proceso.

-En el sexto paso, implementar los cambios, trazar un plan y llevarlo a cabo. Estas seis etapas rigen el análisis del proceso de ventas (Krajewski, Ritzman y Malhotra, 2008, pp. 153-155).

Cruelles (2013) indicó que el diagrama de un proceso de trabajo es una representación gráfica que muestra de forma esquemática todos los pasos a seguir para desarrollar un trabajo o una actividad según un proceso o procedimiento. El objetivo a conseguir con la realización de un diagrama de proceso de una determinada operación es obtener una imagen clara de toda la secuencia de tareas o acontecimientos que la componen. Cada uno de los pasos a desarrollar se representará mediante un símbolo que corresponderá con el tipo de operación que representa y, además, incluirá la información que se estime necesaria para su análisis.

-La mejora de procesos consiste en optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. Gran parte de las mejoras son puro sentido común, pero la diagramación nos ayuda a ver la cantidad de tareas de no valor añadido que realizamos y nos invita a replantearnos el proceso (Cruelles, 2013, pp. 7, 46).

Franklin y Fincowsky (2014) sostuvieron que diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos. Este recurso constituye un elemento de decisión invaluable para individuos y organizaciones de trabajo; para aquellos, porque pueden percibir en forma analítica y detallada la secuencia de una acción. Para las organizaciones, porque les permite dar seguimiento a sus operaciones mediante diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer en partes procesos complejos, lo cual facilita su comprensión y contribuye a fortalecer la dinámica organizacional y a simplificar el trabajo.

-Símbolos usados en los diagramas de flujo. Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico incoherente o no accesible transmite un mensaje deformado e impide comprender el

procedimiento que se pretende estudiar. De ahí la necesidad de contar con símbolos que tengan un significado.

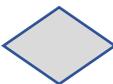
-Los símbolos de diagramación que se emplean internacionalmente son elaborados por las siguientes instituciones:

-El *American Society of Mechanical Engineers* (ASME), que ha desarrollado los símbolos que se visualizan en la figura 4, los cuales a pesar de que son aceptados en áreas de producción, se emplean escasamente para la diagramación de los procesos administrativos, pues se considera que su alcance no se enfoca en los requerimientos de esta materia.

<b>Simples</b>	
<b>Símbolo</b>	<b>Representa</b>
	Operación. Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección. Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	Desplazamiento o transporte. Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Depósito provisional o espera. Indica la demora en el desarrollo de los hechos.
	Almacenamiento permanente. Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo o de un objeto cualquiera en un almacén.
<b>Combinados</b>	
<b>Símbolo</b>	<b>Representa</b>
	Origen de una forma o documento. Indica el hecho de elaborar una forma o producir un informe
	Decisión o autorización de un documento. Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.
	Entrevistas. Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más persona.
	Destrucción de documento. Indica el hecho de destruir un documento o parte de él o bien la existencia de un archivo muerto.

*Figura 4.* Símbolos de la norma ASME para elaborar diagrama de flujo. Fuente: Franklin, E. & Fincowsky, B., 2014.

-El *American National Standard Institute* (ANSI) ha preparado una simbología para representar flujos de información del procedimiento electrónico de datos, de la cual se emplean algunos símbolos para diagramas de flujos administrativos. Se observan en la figura 5.

Símbolo	Representa
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar, además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeña las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

*Figura 5.* Símbolos de la Norma ANSI, para elaborar los diagramas de flujos. Fuente: Franklin, E. & Fincowsky, B., 2014.

-La *International Organization for Standardization* (ISO) ha elaborado una simbología, contenido en la figura 6, para apoyar la garantía de calidad a consumidores y clientes de acuerdo con las Normas ISO-9000:2000.

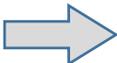
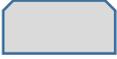
Símbolo	Representa
	Operaciones. Fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección y medición. Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos
	Operación e inspección. Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Transportación. Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	Demora. Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Entrada de bienes. Productos o material que ingresan al proceso.
	Almacenamiento. Depósito y/o resguardo de información o productos.

Figura 6. Símbolos de norma ISO-9001 para elaborar diagramas de flujos. Fuente: Franklin, E. & Fincowsky, B, 2014.

-Instituto Alemán de Estandarización *Deutsches Institut für Normung e.V.* (DIN) ha desarrollado una simbología para la norma del manejo de información de la familia de las normas ISO, se visualiza en la figura 7.

Símbolo	Representa
	Datos. Elemento que alimentan y se generan en el procedimiento.
	Comienza ciclo. Inicio de un ciclo que produce o reproduce un flujo de información.
	Documento. Representa un documento que ingresa, se procesa, se produce, o sale del procedimiento.
	Proceso. Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro del proceso, método o procedimiento,
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos o más opciones.
	Operaciones manuales. Constituye la realización de una operación o actividad en forma específicamente manual.

*Figura 7.* Símbolos de Norma DIN para elaborar diagramas de flujos. Fuente: Franklin, E. & Fincowsky, B. (2014).

### **2.3.Marco Conceptual**

- a. Análisis de procesos. “La documentación y comprensión detallada de cómo se realiza el trabajo y cómo puede rediseñarse” (Krajewski, Ritzman y Malhotra, 2008, p. 155).
- b. Base de datos de clientes. “Una colección organizada de información exhaustiva sobre clientes individuales y potenciales que está actualizada, accesible y accionable para propósitos de marketing” (Kotler y Keller., 2012, p.558).
- c. Cuota de mercado. “Proporción de las ventas en un mercado que corresponde a una empresa” (Kotler y Keller, 2012, p.90).
- d. Cuota de ventas. “Meta de ventas establecida para una línea de productos, una división de la empresa o un representante de ventas” (Kotler y Keller, 2012, p.91).
- e. Diagrama de flujo. “Un diagrama que detalla el flujo de información, clientes, equipo o materiales a través de los distintos pasos de un proceso” (Krajewski, Ritzman y Malhotra, 2008, p.155).
- f. Proceso de ventas personales. “Secuencia lógica de prospección, preacercamiento, presentación y servicios posventa que sigue un vendedor al tratar con un comprador prospecto” (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p.538).
- g. Proceso. “Cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes” (Krajewski, Ritzman y Malhotra, 2008, p. 4).

### Capítulo III. Desarrollo de la Metodología

#### 3.1. Análisis del modelo o caso

##### 3.1.1. La empresa.

La empresa Representaciones El Vado S.A.C con RUC 20509816655, es una empresa dedicada a la comercialización de materiales de construcción, que depende básicamente del sector construcción, cuenta con 17 años en el mercado.

##### a. Información corporativa

El logotipo Representaciones El Vado S.A.C se basa en la palabra VADO, cuyo significado tiene relación con el campo, el señor Elmer Chihuala, fundador de la empresa se inspiró en este nombre a recordar su natal Ayacucho. En el Isotipo se observa las letras VA, iniciales de la palabra Vado.



*Figura 8.* Logo de la empresa Representaciones El Vado S.A.C. Fuente: Página web de la empresa

## b. Ubicación

Calle Santa Teresa 129, Urb. Industrial Los Sauces, ATE

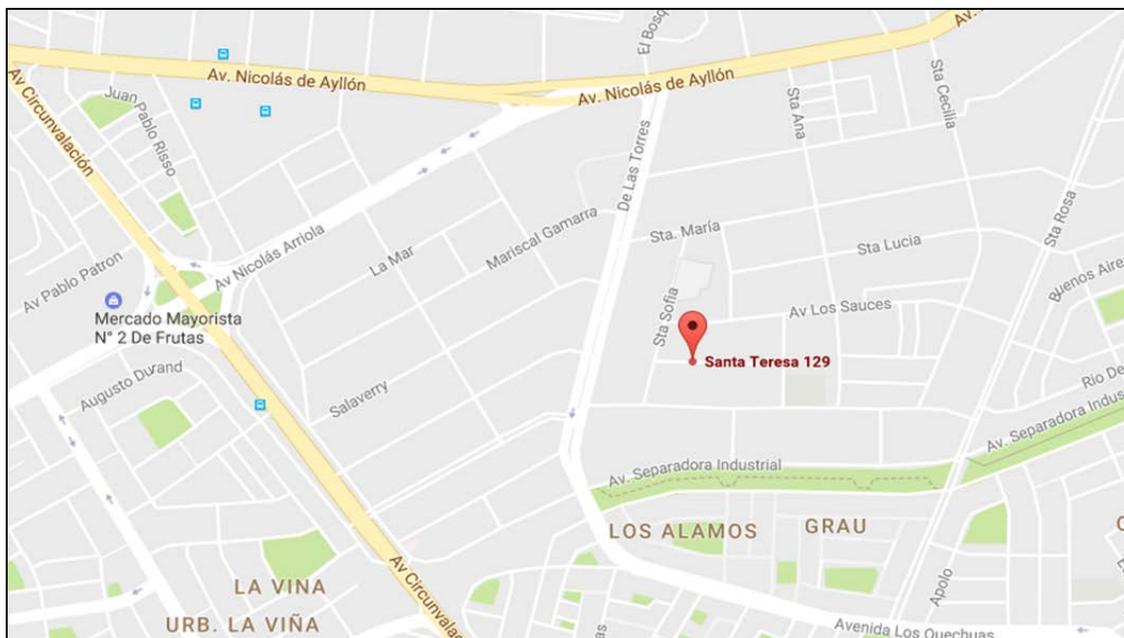


Figura 9. Mapa de la empresa Representaciones El Vado S.A.C. Fuente: Página web de la empresa

## c. Visión

Ser reconocidos por nuestros clientes internos y externos como a empresa líder en la comercialización y distribución de materiales de construcción en el Perú.

## d. Misión

Somos una empresa que ofrece servicios especializados en la comercialización y distribución de materiales de construcción, orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de procesos eficientes apoyados por una gran flota propia de vehículos y un capital humano capacitado, logrando un servicio de calidad.

## e. Historia

Representaciones El Vado es una empresa comercializadora de materiales de construcción enfocada en la venta al por mayor y menor, distribución a ferreterías, constructoras y contratistas. Inició sus operaciones en el 2004, a la fecha tiene 17 años en el mercado, fundada por el señor Elmer Chihuahua Coronel, quien inició como vendedor muy sobresaliente, como él

cuenta, respecto a materiales de construcción, por ejemplo, el fierro corrugado en empresas reconocidas en la industria de la construcción; con todo el conocimiento adquirido, el señor Elmer Chihuala decidió iniciar su propio negocio a inicios del 2004, teniendo como oficina su propio domicilio y alquilando un local que le servía de almacén, en ese entonces la parte de la entrega de los productos fue dado a terceros, el negocio fue creciendo con apoyo de entidades bancarias hasta lo que es ahora, en la actualidad el gerente general es el señor César Chihuala Ibarra, hijo del señor Elmer Chihuala Coronel, ellos alquilan un almacén en Ate.



*Figura 10.* Miembros de la empresa Representaciones El Vado S.A.C. Fuente: Página web de la empresa

Algunos de sus principales clientes son:

**Tabla 1**

*Clientes de constructoras de la empresa Representaciones El Vado S.A.C.*

RUC	Razón social -constructoras	Dirección fiscal
20112352041	Docsa S.A.C	Av. Javier Prado Este nro. 4215 dpto.402- Surco
20601712599	Consortio Inmobiliario Paseo Prado S.A.C	Pj. Ideal 123 dpto. 402 urb. Matalechusitas- Jesús María
20178022246	Proyectos e Inversiones Decamo S.A.	Av. Caminos del Inca nro. 131 dpto. 302- Surco
20101275729	Postes S.A.C	Jr. Tarapacá 147 Los gramadales- PuentePiedra
20493084691	Inversiones y Proyectos Digasa S.A.C	Calle2 Mza. F, lote. 2 urb. Huertos de San Antonio – Surco
20174399957	Constructora Rivera Feijoo S.A.C	Av. Benavides 4887 int. 502 urb. Las gardenias – Surco
20398845421	Constructora e Inmobiliaria San Adrián S.A.	Calle Monterosa nro. 280 urb. Chacarilla del Estanque-Surco
20555499231	Grupo Ramsat Contratistas Generales S.A.C	Pj. K1, Mza. k27, lote. 08 A.H. José Carlos Mariátegui, 2da AMP-San Juan de Lurigancho
20509783625	Natural Gas Company S.A.C	Av. Mariscal Eloy Ureta nro. 191 urb. El Pino-San Luis

*Nota.* Información obtenida de la cartera de clientes de la empresa Representaciones El Vado S.A.C.

**Tabla 2**

*Clientes de ferreterías de la empresa Representaciones El Vado S.A.C.*

RUC	Razón social ferreterías	Dirección fiscal
20546766544	Comercializadora Romin y Materiales S.A.C.	Av. Los fresnos A 9, lote 6 cdra. 17 - La Molina
20536149229	Consortio San José S.A.C.	Mza. H, lote. 11, Lomas de Pachacamac (parques) – Pachacamac
20478992221	Ferretería y matizados El cañón S.A.C.	Av. La universidad, mza. A, lote 1 - La Molina
20502423151	Depósito y Casa S.A.	Av. La Molina nro. 515- La Molina
20538604438	SG y AF Lamibl S.A.C.	Jr. Bélgica n° 1232, urb. Paralela, cadr.11, México - La Victoria
20601489377	Ferretería Hazielito S.A.C.	Mza. B, lote 9, Curva Zapata-Pachacamac
20553086672	Grupo FMC Perú S.A.C.	Mza. P, lote 11, A.H, Portada de Manchay II- Pachacamac
10256376208	Ferretería El bosque	Av. Miguel Grau, nro. K, int. 5, Centro Poblado Rural, Manchay – Pachacamac

*Nota.* Información obtenida de la cartera de clientes de la Empresa Representaciones El Vado S.A.C.

**Tabla 3**

*Flota de vehículos de la empresa Representaciones El Vado S.A.C.*

<b>Cantidad</b>	<b>Flotas de vehículos</b>
01	Tráiler de 32 ton de carga y plataforma de 12.5mts
02	Tráiler de 26 ton de carga y plataforma de 11mts
01	Camión con brazo hidráulico de 19 ton de carga y plataforma de 9mts
02	Camiones de 16ton de carga plataforma de 9 mts
01	Camión de 10 ton de carga y plataforma de 9 mts
02	Camiones de 10 ton de carga con baranda rebatible
01	Camión de 4.5 ton de carga con baranda rebatible
02	Volquetes de 12 mt <sup>3</sup> de carga

*Nota.* Información obtenida del inventario de la Empresa Representaciones El Vado S.A.C., cuenta con una flota de 12 vehículos que han ido incrementando con el pasar de los años.



*Figura 11.* Flota de camiones de la empresa Representaciones El Vado S.A.C.

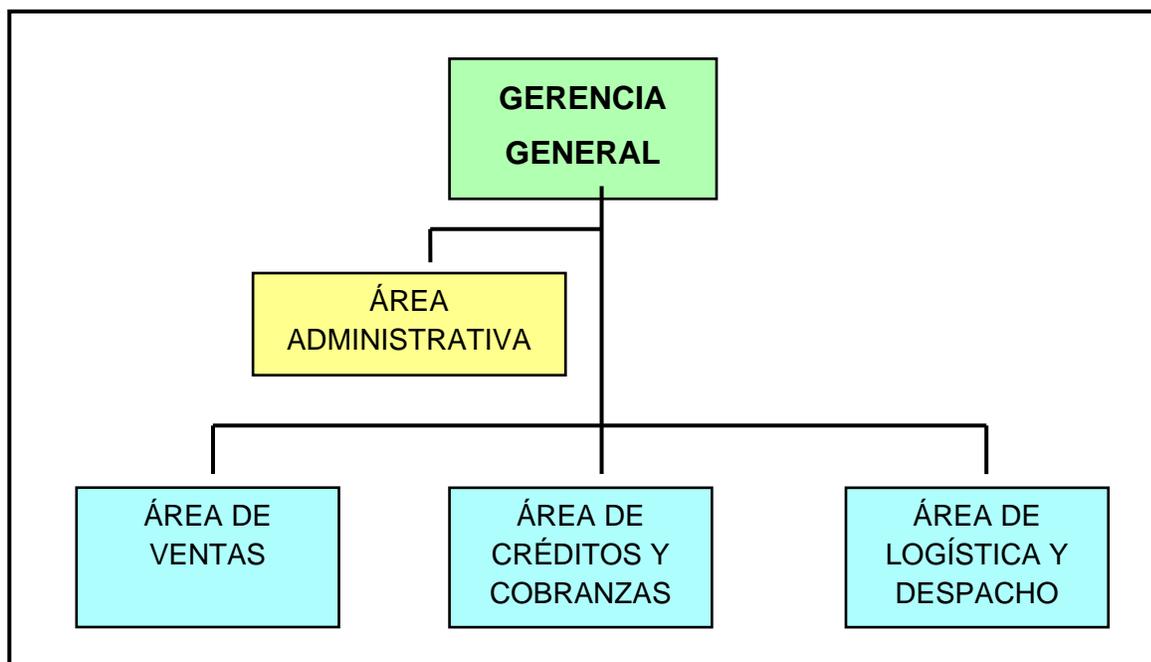
f. Características del producto

En su línea de productos los más representativos son:

- Fierro corrugado
- Cemento Portland Nacional (tipo I, I co, Hs)
- Ladrillo Fortes (King Kong 18 huecos, pandereta, techo hueco 15, pastelero, econoblock, casetones)
- Tubos y accesorios Inyectoplast

- Sika (pegamento para mayólicas)
- Otros materiales: agregados (arena fina, gruesa, piedra chancada, etc.), tecnopor, temple, concrelito, yeso de construcción y artículos para ferretería en general.

La empresa cuenta con la siguiente estructura organizacional:



*Figura 12.* Organigrama de la empresa Representaciones El Vado S.A.C.

### 1. De la gerencia general

Naturaleza

Es el órgano de dirección de la empresa.

Objetivos

Contribuir en la cobertura de las necesidades del mercado de construcción de Lima, Callao y provincias.

Funciones

- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades técnicas y administrativas de la empresa.
- Dirigir, coordinar y controlar los proyectos empresariales.
- Normar, coordinar y controlar el desarrollo de las actividades de la empresa.
- Informar el logro de las actividades según procedimientos establecidos.

- Las demás funciones que le encomiende el mundo de la propiedad.

## 2. Del área administrativa

### Naturaleza

Órgano de apoyo en la gerencia general que cumple funciones de carácter asistencial-auxiliar para toda la organización.

### Objetivos

Proveer de los recursos necesarios en el ambiente de su competencia como soporte a la gestión y toma de decisiones.

### Funciones

- Programar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar las actividades técnicas y administrativas de su área.
- Programar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar las actividades propias del sistema de personal.
- Programar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar el registro de transacciones contables, así como la planilla de pago de haberes y los libros contables auxiliares y principales como fundamentalmente los estados financieros con soporte a la gestión y toma de decisiones.
- Informar la ejecución de sus actividades, según procedimientos establecidos.

## 3. Del área de ventas

### Naturaleza

Órgano de línea de la empresa con dependencia directa de la gerencia general.

### Objetivos

Gestionar estrategias de marketing y ventas en el marco de la política general de la organización.

### Funciones

- Programar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar las actividades técnicas y administrativas de su área.
- Programar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar el estudio del mercado de los productos de materiales de construcción periódicamente.
- Programar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar el análisis de la competencia.

- Programar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar, la gestión de ventas de la organización.
- Informar la ejecución de las actividades según procedimientos establecidos.
- Las demás funciones que le asigne la gerencia general.

#### 4. Del área de créditos y cobranzas

Naturaleza

Órgano de línea de la organización encargado del manejo de fondos y gestión de créditos y cobranzas.

Objetivos

Gestionar eficientemente el manejo de los fondos, los créditos y cobranzas de la organización.

Funciones

- Programar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar las actividades técnicas y administrativas del área.
- Programar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar el manejo de los fondos de la empresa.
- Programar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar la gestión de créditos de la empresa.
- Programar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar la gestión de cobranzas de la empresa.
- Realizar el estudio del comportamiento de la gestión de créditos y cobranzas de la empresa.
- Informar la ejecución de sus actividades, según procedimientos establecidos.
- Las demás funciones que le encargue la gerencia general.

#### 5. Del área logística y despacho

Naturaleza

Órgano de línea de la organización encargado del despacho, entrega y transporte de los pedidos.

Objetivos

Gestionar de manera eficiente el despacho, transporte y entrega de los pedidos al cliente en términos de oportunidad y confiabilidad.

## Funciones

- Programar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar las actividades técnicas y administrativas del área.
- Programar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar las actividades del manejo de inventario.
- Programar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar las actividades de control de *stock*.
- Programar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar las actividades de despacho.
- Programar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar las actividades de distribución de pedidos a los clientes.
- Programar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar las actividades de mantenimiento de infraestructura física y de transporte de la organización.
- Informar la ejecución de sus actividades, según procedimientos establecidos, las demás funciones que le encargue la gerencia general.

### 3.1.2.Situación actual.

Para apoyar la descripción de la situación actual del proceso de ventas de la empresa Representaciones El Vado S.A.C se realizaron los siguientes cuadros.

<b>CUADRO DE COSTOS</b>		
<b>Costos directos (por cada personal)</b>		
Para nuestro análisis se requiere el costo por minuto.		
<b>Ejecutivo de venta</b>		
	Sueldo mensual	S/. 850.00
Costo por día	(850 / 30)	S/. 28.33
Costo por hora	(28.33 / 8)	S/. 3.54
Costo por minuto	(3.54 / 60)	S/. 0.06
<p>* En el caso de los ejecutivos de ventas se ha considerado la movilidad que diariamente se les da para la ruta del día.</p>		
	Movilidad del día	S/. 15.00
Costo por hora	(15 / 8)	S/. 1.88
Costo por minuto	(1.88/60)	S/. 0.03
<b>El costo total por minuto de un ejecutivo de ventas cuando está en campo:</b>		
<b>Costo por minuto (sueldo) + costo por minuto (movilidad)</b>		
	S/. 0.06 + S/. 0.03	S/. 0.09
<b>Supervisora de venta</b>		
	Sueldo mensual	S/. 1,100.00
Costo por día	(1100/30)	S/. 36.67
Costo por hora	(36.67/ 8)	S/. 4.58
Costo por minuto	(4.58/ 60)	S/. 0.08
<b>Gerente de ventas</b>		
	Sueldo mensual	S/. 3,500.00
Costo por día	(3500 /30)	S/. 116.67
Costo por hora	(116.67 /8)	S/. 14.58
Costo por minuto	(14.58/60)	S/. 0.24

Este costo se ha considerado para las actividades que el ejecutivo de ventas realiza cuando está en oficina y aún no ha salido a campo.

Este costo incluye la movilidad, y se ha considerado en el trabajo de campo del ejecutivo de venta.

Figura 13. Cuadro de costos directos

<b>CUADRO DE COSTOS</b>			
<b>Costos indirectos</b>			
Gastos Administrativos:	Cantidad	Valor unitario	Total al mes
Mantenimiento del local	1	S/. 800.00	S/. 800.00
Alquiler (oficina de venta)	1	S/. 350.00	S/. 350.00
Luz	1	S/. 450.00	S/. 450.00
Agua	1	S/. 160.00	S/. 160.00
Teléfono	8		S/. 200.00
Útiles de oficina:			
Hojas bond (x paq de 500 und.)	12	S/. 9.90	S/. 118.80
Fichas de pedido (por talonario)	5	S/. 14.00	S/. 70.00
Otros (goma, grapas, etc.)		S/. 60.00	S/. 60.00
<b>Total costos indirectos</b>			<b>s/. 2,208.80</b>

\* Para el caso se necesita el costo en minutos, por ello se realiza el siguiente cálculo:

Gastos al mes	S/. 2,208.80	S/. 2,208.80
Gastos al día	2208.8 / 30 días	S/. 73.63
Gasto por hora	73.63 / 8 horas	S/. 9.20
Gasto por min.	9.20 / 60 min.	S/. 0.15

Costos indirectos que se han considerado cuando se realizan actividades en oficina.

<b>RESUMEN DE COSTOS</b>		Por min.
<b>Ejecutivo de venta</b>		
	<b>En oficina</b>	S/. 0.06
	<b>En campo</b>	S/. 0.09
<b>Supervisora de venta</b>		S/. 0.08
<b>Gerente de ventas</b>		S/. 0.24
<b>Gastos indirectos en oficina</b>		S/. 0.15

Figura 14. Cuadro de costos indirectos

Costos totales por actividad	Gastos indirectos	Intervienen				Costo total por min
		Gerente de ventas	Supervisora	Ejecutivo de ventas		
				oficina	campo	
	S/. 0.15	S/. 0.24	S/. 0.08	S/. 0.06	S/. 0.09	
<b>1. Preparación de la actividad</b>						
<b>1.1 Organización</b>						
1.1.1. Decidir la cuota de ventas (en soles).	0.15	0.24				0.39
1.1.2. Informar cuota de ventas (soles).	0.15	0.24				0.39
1.1.3. Decidir cuota de clientes a visitar (cantidad).	0.15	0.24				0.39
1.1.4. Informar cuota de clientes a visitar.	0.15	0.24				0.39
1.1.5. Imprimir lista de clientes según zonas asignada.	0.15		0.08			0.23
1.1.6. Entregar lista de clientes según zonas asignada.	0.15		0.08	0.06		0.29
1.1.7. Identificar a los clientes que ya han comprado (De la lista impresa).	0.15		0.08	0.06		0.29
1.1.8. Revisar reportes de visitas anteriores (de los clientes que ya han sido visitados).	0.15			0.06		0.21
1.1.9. Decidir tácticas de visitas, (ruta, orden de visitas).	0.15			0.06		0.21
1.1.10. Informar la ruta (trayecto) que se realizará en el día.	0.15		0.08	0.06		0.29
<b>1.2. Preparación de la entrevista</b>						
1.2.1. Llamar a los clientes para programar visita (confirmar disponibilidad).	0.15			0.06		0.21
1.2.2. Aprovisionar de materiales (soporte de ventas y movilidad).	0.15		0.08	0.06		0.29
1.2.3. Preparar mensaje y medios en función de cada cliente.	0.15			0.06		0.21
<b>2. Toma de contacto con el cliente</b>						
2.1. Ubicar al cliente.					0.09	0.09
2.2. Contactar con el cliente (introducción).					0.09	0.09
2.3. Observar el ambiente previo a detectar necesidades.					0.09	0.09
<b>3. Determinación de necesidades</b>						
3.1. Dilucidar necesidades VS posibilidades del cliente.					0.09	0.09
3.2. Detectar las necesidades.					0.09	0.09
<b>4. Argumentación</b>						
4.1. Explicar cualidades del producto. (enseñar certificados, muestras).					0.09	0.09
4.2. Explicar precio, ofertas, promociones del producto.					0.09	0.09
<b>5. Tratamiento de las objeciones</b>						
5.1. Escuchar atentamente las objeciones formuladas por el cliente.					0.09	0.09
5.2. Absolver inteligentemente las objeciones del cliente.					0.09	0.09
<b>6. Cierre</b>						
6.1. Ayudar al cliente a tomar una decisión (alternativas de pago, tiempo de entrega).					0.09	0.09
6.2. Resumir los beneficios favorables al cliente.					0.09	0.09
6.3. Suscribir orden del pedido.					0.09	0.09
6.4. Anotar los datos en el reporte de visitas diarias.					0.09	0.09
6.5. Retirar todo el material utilizado y despedirse.					0.09	0.09
<b>7. Reflexión o autoanálisis</b>						
7.1. Evaluar lo logrado					0.09	0.09
7.2. Transcribir en el reporte de visitas diaria las observaciones del cliente.					0.09	0.09

Figura 15. Costos totales por actividad. Información obtenida del Área de Ventas de la Empresa Representaciones El Vado S.A.C.

Minutos totales por cada actividad.	Cantidad de veces	Min unit de activ.	Min totales al día	Días del mes	Total min. al mes	Obs.
<b>1. Preparación de la actividad</b>						
<b>1.1 Organización</b>						
1.1.1. Decidir la cuota de ventas (en soles).	1	30			30	
1.1.2. Informar cuota de ventas (soles).	2	5			10	
1.1.3. Decidir cuota de clientes a visitar (cantidad).	1	15			15	
1.1.4. Informar cuota de clientes a visitar.	2	5			10	
1.1.5. Imprimir lista de clientes según zonas asignada.	5	10			50	
1.1.6. Entregar lista de clientes según zonas asignada.	5	1			5	
1.1.7. Identificar a los clientes que ya han comprado (De la lista impresa)	5	15	75	4	300	
1.1.8. Revisar reportes de visitas anteriores (de los clientes que ya han sido visitados).	5	10	50	20	1000	
1.1.9. Decidir táctica de visitas. (ruta, orden de visitas).	5	5	25	20	500	
1.1.10. Informar la ruta (trayecto) que se realizará en el día.	5	2	10	20	200	
<b>1.2. Preparación de la actividad</b>						
1.2.1. Llamar a los clientes para programar visita (confirmar disponibilidad).	35	2	70	20	1400	Construc. 5 llam y ferret 10 llam = 35 llamadas al día
1.2.2. Aprovisionar de materiales (soporte de ventas y movilidad).	5	10	50	20	1000	
1.2.3. Preparar mensaje y medios en función de cada cliente.	79	1	79	20	1580	*
<b>2. Toma de contacto con el cliente</b>						
2.1. Ubicar al cliente.	79	0.5	39.5	20	790	*
2.2. Contactar con el cliente (introducción).	79	2	158	20	3160	*
2.3. Observar el ambiente previo a detectar necesidades.	79	1	79	20	1580	*
<b>3. Determinación de necesidades</b>						
3.1. Dilucidar necesidades VS posibilidades del cliente.	79	3	237	20	4740	*
3.2. Detectar las necesidades.	79	2	158	20	3160	*
<b>4. Argumentación</b>						
4.1. Explicar cualidades del producto. (enseñar certificados, muestras).	79	4	316	20	6320	*
4.2. Explicar precio, ofertas, promociones del producto.	79	4	316	20	6320	*
<b>5. Tratamiento de las objeciones</b>						
5.1. Escuchar atentamente las objeciones formuladas por el cliente	79	3	237	20	4740	*
5.2. Absolver inteligentemente las objeciones del cliente.	79	3	237	20	4740	*
<b>6. Cierre</b>						
6.1. Ayudar al cliente a tomar una decisión (alternativas de pago, tiempo de entrega).	79	3	237	20	4740	*
6.2. Resumir los beneficios favorables al cliente.	79	3	237	20	4740	*
6.3. Suscribir orden del pedido.	10	2	20	20	400	10 pedidos al día
6.4. Anotar los datos en el reporte de visitas diarias.	79	3	237	20	4740	*
6.5. Retirar todo el material utilizado y despedirse	79	2	158	20	3160	*
<b>7. Reflexión o autoanálisis</b>						
7.1. Evaluar lo logrado.	79	2	158	20	3160	*
7.2. Transcribir en el reporte de visitas diaria las observaciones del cliente	79	2	158	20	3160	*
<b>Total</b>					<b>65750</b>	
<b>* 79 visitas es el resultado de:</b>						
Ejecutivos de constructoras = 03		13 visitas al día			13 x 3	39
Ejecutivos de ferreterías = 02		20 visitas al día			20 x 2	40
					<b>Total, visitas</b>	<b>79</b>

Figura 16. Minutos totales por actividad. Información obtenida del Área de Ventas de la Empresa Representaciones El Vado S.A.C.

La situación actual del proceso de ventas que se viene desarrollando en la empresa es el siguiente:

-Primera etapa: preparación de la actividad. Esta etapa se sub divide en dos:

1.Organización. La cuota de venta (monto en soles) y la cuota de clientes (número de visitas al día) que cada ejecutivo debe cumplir al finalizar el mes y el día respectivamente, lo decide el gerente de ventas y lo comunica a la supervisora y los ejecutivos de ventas en una pequeña reunión de minutos al mes. Esta actividad se hace lenta por la falta de orden en la documentación que apoya a la decisión y la falta de información en la lista general de clientes respectivamente.

La supervisora imprime una lista de clientes, según las zonas de ventas que cada ejecutivo tiene asignado una vez al mes y se las entrega a cada uno de ellos para que les sirva de referencia.

La lista de los clientes por zonas de venta que ha sido entregada a los ejecutivos de ventas, la revisa semanalmente para ver que clientes ya han comprado.

Las actividades que los ejecutivos de ventas realizan diariamente son:

-Revisar los reportes de visitas diarias que están en sus archivadores, para saber que se conversó en fechas anteriores con los clientes que ellos deciden visitar. Esta revisión demora un tiempo considerable debido a que los reportes no son fáciles encontrar; están ordenados por fechas y como no se tiene la programación de las visitas a cada zona y que clientes, no se sabe en qué días se realizaron las visitas, teniendo que revisar todos sus archivadores hasta ubicar al cliente y leer los apuntes de las visitas. Analizando lo anterior y conociendo con que clientes tienen más oportunidades de cerrar ventas, arman su ruta del día y el orden de visita. Para luego informar a la supervisora y pueda realizarse la supervisión correspondiente.

2.Preparación de la actividad. Los ejecutivos de ventas se comunican con los clientes que consideran más importantes de toda su programación para asegurarse de que tengan disponibilidad para atenderlos en el día. La supervisora entrega los materiales para que puedan salir a campo, imprime el formato de registro de visitas diarias, lista de precios con el nombre respectivo de cada ejecutivo de ventas, certificados de calidad, ficha técnica, etc. lo cual genera retraso en la salida, porque mientras se va imprimiendo los formatos para uno de los ejecutivos de ventas lo otros están esperando junto con ello se entrega la movilidad del día y los ejecutivos de ventas salen a campo, en el camino van armando el mensaje y medios (afiches, ofertas) de acuerdo a cada cliente.

Con ello concluye la primera etapa del proceso de ventas.

El diagrama se presenta en la siguiente hoja y utiliza la siguiente leyenda:

<b>Leyenda</b>					
Inicio o término		Documento		Inspección	
Actividad		Decisión o alternativa		Conector	

*Figura 17.* Leyenda (A)

Diagrama de flujo del proceso de venta											
1. Situación actual - Primera etapa: preparación de la actividad											
Objetivo: Diagramar la situación actual de la primera etapa: preparación de la actividad de la empresa Representaciones El Vado S.A.C. (se consideran 5 ejecutivos de ventas: 2 canal ferretería y 3 canal constructora).											
Descripción	Cant. Veces - realiza la act.	Total de min. al mes	Costo		Simbología					Obs.	
			Uni.	Total	●	■	◐	◑	◒	Periodicidad	Intervienen
<b>1. Preparación de la actividad</b>					●						
<b>1.1 Organización</b>											
1.1.1. Decidir la cuota de ventas (en soles)	1	30	0.39	S/. 11.70				●		mensual	G. de ventas,
1.1.2. Informar cuota de ventas (soles)	2	10	0.39	S/. 3.90		●				mensual	G. de ventas, supervisora y ejec. ventas
1.1.3. Decidir cuota de clientes a visitar (cantidad)	1	15	0.39	S/. 5.85				●		mensual	G. de venta
1.1.4. Informar cuota de clientes a visitar	2	10	0.39	S/. 3.90		●				mensual	G. de ventas, supervisora y ejec. ventas
1.1.5. Imprimir lista de clientes según zonas asignada	5	50	0.23	S/. 11.50				●		mensual	Supervisora
1.1.6. Entregar lista de clientes según zonas asignada.	5	5	0.29	S/. 1.45		●				mensual	Supervisora y ejecutiva de venta
1.1.7. Identificar a los clientes que ya han comprado (De la lista impresa)	5	300	0.29	S/. 87.00		●				4 veces en el mes	Supervisora y ejecutiva de venta
1.1.8. Revisar reportes de visitas anteriores (de los clientes que ya han sido visitados)	5	1000	0.21	S/. 210.00					●	diario	Ejecutivo de ventas
1.1.9. Decidir tácticas de visitas (ruta, orden de visitas)	5	500	0.21	S/. 105.00					●	diario	Ejecutivo de ventas
1.1.10. Informar la ruta(trayecto) que se realizará en el día.	5	200	0.29	S/. 58.00		●				diario	Supervisora y ejecutiva de venta
<b>1.2. Preparación de la entrevista</b>											
1.2.1. Llamar a los clientes para programar visita (confirmar disponibilidad).	35	1400	0.21	S/. 294.00		●				diario	Ejecutivo de ventas
1.2.2. Aprovisionar de materiales (soporte de ventas y movilidad).	5	1000	0.29	S/. 290.00		●				diario	Supervisora y ejecutiva de venta
1.2.3. Preparar mensaje y medios en función de cada cliente.	79	1580	0.21	S/. 331.80		●				diario	Ejecutivo de ventas
<b>Total mensual</b>		<b>6100</b>		<b>S/. 1,414.10</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>		

Figura 18. Preparación de la actividad. Información obtenida del Área de Ventas de la Empresa Representaciones El Vado S.A.C.

## Segunda etapa: toma de contacto con el cliente

El ejecutivo de ventas sale a campo y se dirige al establecimiento del cliente.

Al llegar el ejecutivo de ventas consulta por el cliente, en las ferreterías puede que este atendiendo, sacando algún material, recibiendo un pedido que haya salido a comprar; en el caso de las constructoras puede que esté en el piso 5 del departamento, en el vaciado de un techo, revisando planos, etc., y tengan que avisarle para que reciba al ejecutivo de ventas.

Esta es la etapa de apertura, el ejecutivo de ventas cuando está frente a frente con el cliente, inicia la conversación que aún no tiene contenido comercial sino personal para generar un clima de confianza, donde se empiece a despertar el interés del cliente.

Mientras tanto el ejecutivo observa el ambiente, en el que puede obtener información importante para la siguiente etapa. En el caso de las ferreterías puede visualizar *merchandising* de otras marcas, productos nuevos, y si ya nos compra el stock que aún tiene de nuestros productos; en el caso de las constructoras puede ver en qué etapa se encuentra la obra, con que marcas trabaja.

El diagrama se presenta en la siguiente hoja y utiliza la siguiente leyenda:

<b>Leyenda</b>					
Inicio o término		Documento		Inspección	
Actividad		Decisión o alternativa		Conector	

*Figura 19.* Leyenda (B)

<b>1. Situación actual - segunda etapa: toma de contacto con el cliente</b>												
<b>Objetivo:</b> Diagramar la situación actual de la segunda etapa: toma de contacto con el cliente de la empresa Representaciones El Vado S.A.C. (se consideran 5 ejecutivos de ventas: 2 canal ferretería y 3 canal constructora).												
Descripción	Cant. Veces - realiza la act.	Total de min. al mes	Costo		Simbología					Obs.		
			Uni.	Total						Periodicidad	Intervienen	
<b>2. Toma de contacto con el cliente.</b>												
2.1. Ubicar al cliente.	79	790	0.09	S/. 71.10							diario	Ejecutivo de ventas
2.2. Contactar con el cliente (introducción).	79	3160	0.09	S/. 284.40							diario	Ejecutivo de ventas
2.3. Observar el ambiente previo a detectar necesidades.	79	1580	0.09	S/. 142.20							diario	Ejecutivo de ventas
Total mensual		5530		S/. 497.70	0	2	0	0	1			

Figura 20. Toma de contacto con el cliente. Información obtenida del Área de Ventas de la Empresa Representaciones El Vado S.A.C.

### Tercera etapa: determinación de necesidades

Después de la conversación de apertura y de haber observado el panorama, el ejecutivo de ventas busca comprender la situación del cliente respecto a los productos, su stock, los precios y las necesidades que tiene, considerando sus posibilidades de compra, formula preguntas para obtener esa información y saber que producto ofrecer y que ofertas presentarle.

El ejecutivo de ventas escucha atentamente la información que el cliente brinda, con ello puede atreverse a decir que ha detectado las necesidades que tiene el cliente así que podrá utilizar los argumentos correctos para tener éxito en la siguiente etapa.

El diagrama se presenta en la siguiente hoja y utiliza la siguiente leyenda:

<b>Leyenda</b>					
Inicio o término		Documento		Inspección	
Actividad		Decisión o alternativa		Conector	

*Figura 21. Leyenda (C)*

<b>Diagrama de flujo del proceso de venta</b>												
<b>1. Situación actual - tercera etapa: determinación de necesidades</b>												
<b>Objetivo:</b> Diagramar la situación actual de la tercera etapa: determinación de necesidades de la empresa Representaciones El Vado S.A.C. (se consideran 5 ejecutivos de ventas: 2 canal ferretería y 3 canal constructora).												
Descripción	Cant. Veces-realiza la act.	Total de min. al mes	Costo		Simbología					Obs.		
			Uni.	Total						Periodicidad	Intervienen	
<b>3. Determinación de necesidades</b>												
3.1. Dilucidar necesidades vs. posibilidades del cliente.	79	4740	0.09	S/. 426.60							diario	Ejecutivo de ventas
3.2. Detectar las necesidades.	79	3160	0.09	S/. 284.40							diario	Ejecutivo de ventas
<b>Total mensual</b>		<b>7900</b>		<b>S/. 711.00</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			

Figura 22. Determinación de necesidades. Información obtenida del Área de Ventas de la Empresa Representaciones El Vado S.A.C

#### Cuarta etapa: argumentación

Conociendo cuales son las necesidades y motivaciones del cliente, el ejecutivo de ventas sabe qué argumentos utilizar.

Los ejecutivos de ventas explican al cliente la descripción de los material, las cualidades, ventajas y beneficios del producto frente a los de la competencia. Para esto se apoyan con las muestras de los productos, afiches, fichas informativas, certificados de calidad, etc. Apesar de ello los argumentos no son suficientes ni consistentes y no brindan la seguridad que el cliente espera, ya que los ejecutivos de ventas no tienen la preparación necesaria por la falta de programas de capacitación, charla informativas, respecto a la amplia gama de productos que oferta la empresa. En muchos casos se mecanizan a los conceptos básicos que escuchan o se comenta en la empresa; ello genera una gran desventaja en comparación con otros ejecutivos de ventas.

Para que sea más atractiva la argumentación, el ejecutivo de ventas le entrega la lista de precios y le informa al cliente de las promociones y ofertas que se tienen en la semana ya sea por cantidad de compra, pago anticipado, recojo en almacén, etc.

El diagrama se presenta en la siguiente hoja y utiliza la siguiente leyenda:

<b>Leyenda</b>					
Inicio o término		Documento		Inspección	
Actividad		Decisión o alternativa		Conector	

*Figura 23. Leyenda (D)*

<b>Diagrama de flujo del proceso de venta</b>											
<b>1. Situación actual - cuarta etapa: argumentación</b>											
<b>Objetivo:</b> Diagramar la situación actual de la cuarta etapa: argumentación de la empresa Representaciones El Vado S.A.C. (se consideran 5 ejecutivos de ventas: 2 canal ferretería y 3 canal constructora).											
Descripción	Cant. Veces-realiza la act.	Total de min. al mes	Costo		Simbología					Obs.	
			Uni.	Total						Periodicidad	Intervienen
<b>4. Argumentación</b>											
4.1. Explicar cualidades del producto, (enseñar certificados, muestras).	79	6320	0.09	S/. 568.80						diario	Ejecutivo de ventas
4.2. Explicar precio, ofertas, promociones del producto.	79	6320	0.09	S/. 568.80						diario	Ejecutivo de ventas
<b>Total mensual</b>		<b>12640</b>		<b>S/. 1,137.60</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		

Figura 24. Argumentación. Información obtenida del Área de Ventas de la Empresa Representaciones El Vado S.A.C.

### Quinta etapa: tratamiento de las objeciones

Después de haber expuesto los argumentos que le dan soporte a la venta, se prepara el ejecutivo de ventas para escuchar atentamente las objeciones que cliente pueda tener, dudas, sentir que la información está incompleta o el hecho de no arriesgarse a cometer un error realizando la compra.

En las ferreterías se suele escuchar que los precios están muy altos, si hay cantidades mínimas de despacho, en cuantos días llegará el pedido, la marca no es conocida, en las constructoras las consultas van orientadas a la calidad de material si cumplen con las especificaciones técnicas que requiere el ingeniero, si cuentan con certificados, que constructoras ya trabajan con nosotros, si puede llegar a primera hora.

El ejecutivo de ventas escucha hasta el final todo lo que el cliente quiere decir para conocer y comprender el verdadero motivo de las objeciones.

El diagrama se presenta en la siguiente hoja y utiliza la siguiente leyenda:

<b>Leyenda</b>					
Inicio o término		Documento		Inspección	
Actividad		Decisión o alternativa		Conector	

*Figura 25. Leyenda (E)*

<b>Diagrama de flujo del proceso de venta</b>											
<b>1. Situación actual - quinta etapa: tratamiento de las objeciones</b>											
<b>Objetivo:</b> diagramar la situación actual de la quinta etapa: tratamiento de las objeciones de la empresa Representaciones El vado S.A.C. (se consideran 5 ejecutivos de ventas: 2 canal ferretería y 3 canal constructora).											
Descripción	Cant. Veces-realiza la act.	Total de min. al mes	Costo		Simbología					Obs.	
			Uni.	Total						Periodicidad	Intervienen
<b>5. tratamiento de las objeciones</b>											
5.1. Escuchar atentamente las objeciones formuladas por el cliente.	79	4740	0.09	S/. 426.60						diario	Ejecutivo de ventas
5.2. Absolver inteligentemente las objeciones del cliente.	79	4740	0.09	S/. 426.60						diario	Ejecutivo de ventas
<b>Total mensual</b>		<b>9480</b>		<b>S/. 853.20</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		

Figura 26. Tratamiento de las objeciones. Información obtenida del Área de Ventas de la Empresa Representaciones El Vado S.A.C.

### Sexta etapa: cierre

Todos los pasos que se vienen realizando tienen como intención cerrar la venta o lograr un compromiso formal por parte del cliente, es en esta penúltima etapa donde ello se concreta.

En este momento se genera tensión por ambas partes, por ello el ejecutivo de ventas ayuda al cliente a tomar la decisión de compra indicándole alternativas de pago, rapidez en la entrega, lo cual tiene mayor impacto por la cantidad de camiones que la empresa tiene.

Luego de ello el ejecutivo de ventas capta las señales de compra que el cliente emite, pueden ser verbales: el consultar con su esposa, empezar a mencionar las cantidades que requeriría con los ingenieros de obra, los maestros de obra y las no verbales: cuando examinan nuevamente la muestra del producto, cuando eligen y comparan un color, calculan que cantidad necesitaría para un llenado de techo, revisa el espacio en el que recibirá el pedido; con todo ello implícitamente ya han comprado el producto, el ejecutivo de ventas tiene que esperar lo necesario para que el cliente se comprometa.

Cuando ya se han captado varias señales de compras, el ejecutivo de ventas procederá a resumirle todos los beneficios que está aceptando el cliente y ya el ejecutivo de ventas solicita el pedido con toda firmeza.

Así es como el ejecutivo de ventas suscribe el pedido en la ficha de solicitud de pedidos especificando fecha, cantidad, lugar de entrega (obra, almacén, ferretería), forma de pago, tamaño de la movilidad, etc., y le deja una copia.

Anota los datos en su reporte de visitas diarias (nombre comercial, RUC, dirección, persona de contacto, correo, teléfonos, sello y firma del cliente) para que la supervisora constate la visita, en el control respectivo en la oficina. El ejecutivo de ventas recoge todo el material utilizado se despide del cliente y pasa a retirarse.

El diagrama se presenta en la siguiente hoja y utiliza la siguiente leyenda:

<b>Leyenda</b>					
Inicio o término		Documento		Inspección	
Actividad		Decisión o alternativa		Conector	

Figura 27. Leyenda (F)

<b>Diagrama de flujo del proceso de venta</b>											
<b>1. Situación actual - sexta etapa: cierre</b>											
<b>Objetivo:</b> Diagramar la situación actual de la sexta etapa: cierre de la empresa Representaciones El Vado S.A.C. (se consideran 5 ejecutivos de ventas: 2 canal ferretería y 3 canal constructora).											
Descripción	Cant. Veces-realiza la act.	Total de min. al mes	Costo		Simbología					Obs.	
			Uni.	Total						Periodicidad	Intervienen
<b>6. cierre</b>											
6.1. Ayudar al cliente a tomar una decisión (alternativas de pago, tiempo de entrega).	79	4740	0.09	S/. 426.60						diario	Ejecutivo de ventas
6.2. Resumir los beneficios favorables al cliente.	79	4740	0.09	S/. 426.60						diario	Ejecutivo de ventas
6.3. Suscribir orden del pedido.	5	400	0.09	S/. 36.00						diario	Ejecutivo de ventas
6.4. Anotar los datos en el reporte de visitas diarias.	79	4740	0.09	S/. 426.60						diario	Ejecutivo de ventas
6.5. Retirar todo el material utilizado y despedirse.	79	3160	0.09	S/. 284.40						diario	Ejecutivo de ventas
<b>Total mensual</b>		<b>17780</b>		<b>S/. 1,600.20</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>		

Figura 28. Cierre. Información obtenida del Área de Ventas de la Empresa Representaciones El Vado S.A.C.

### Séptima etapa: reflexión o autoanálisis

Es en esta última etapa del proceso, en la que el ejecutivo de ventas ya habiéndose retirado del cliente se detiene a analizar todo el proceso, lo que se conversó y observó en la visita, los detalles más relevantes se registran en su reporte de visitas diarias, ejemplo de ello son las siguientes preguntas : ¿qué le dijo el cliente respecto a la visita?, si aún tenía *stock* de nuestros productos o ha llegado mercadería de otros proveedores, ¿qué es lo que nos está comprando?, ¿por qué nos está comprando?, puede ser precio, la oferta, porque no vino su otro proveedor y está desabastecido, ¿qué le parecieron los precios?, o en el peor de los casos, ¿por qué no llego a comprar?, ¿qué quejas hay respecto al último despacho?

Esta información de la visita registrada en el formato de registro de visitas diarias es la misma que los ejecutivos de ventas revisarán para sus próximas visitas a sus clientes, la dificultad radica en que no se maneja una ficha en la que se pueda agrupar toda la información que se obtiene por separado en cada visita.

El diagrama se presenta en la siguiente hoja y utiliza la siguiente leyenda:

Leyenda					
Inicio o término		Documento		Inspección	
Actividad		Decisión o alternativa		Conector	

Figura 29. Leyenda (G)

Diagrama de flujo del proceso de venta											
1. Situación actual - séptima etapa: reflexión o autoanálisis											
Objetivo: Diagramar la situación actual de la séptima etapa: reflexión o autoanálisis del proceso de ventas de la empresa Representaciones El Vado S.A.C. (se consideran 5 ejecutivos de ventas, 2 canal ferretería y 3 canal constructora).											
Descripción	Cant. Veces-realiza la act.	Total de min. al mes	Costo		Simbología					Obs.	
			Uni.	Total						Periodicidad	Intervienen
<b>7. Reflexión o autoanálisis</b>											
7.1. Evaluar lo logrado.	79	3160	0.09	S/. 284.40						diario	Ejecutivo de ventas
7.2. Transcribir las observaciones del cliente.	79	3160	0.09	S/. 284.40						diario	Ejecutivo de ventas
<b>Total mensual</b>		<b>6320</b>		<b>S/. 568.80</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>		

Figura 30. Reflexión o autoanálisis. Información obtenida del Área de Ventas de la empresa Representaciones El Vado S.A.C.

### 3.2. Construcción del Modelo Mejorado

Diagrama de flujo del proceso de venta											
1. situación mejorada - primera etapa: preparación de la actividad											
Objetivo: Diagramar la situación actual de la primera etapa: preparación de la actividad de la empresa Representaciones El Vado S.A.C. (se consideran 5 ejecutivos de ventas, 2 canal ferretería y 3 canal constructora).											
Descripción	Cant. Veces-realiza la act.	Total de min. al mes	Costo		Simbología					Obs.	
			Uni.	Total	●	■	◐	◆	■	Periodicidad	Intervienen
<b>1. Preparación de la actividad</b>					●						
<b>1.1 Organización</b>											
1.1.1. Decidir la cuota de ventas (en soles).	1	20	0.39	S/. 7.80						mensual	G. de ventas
1.1.2. Informar cuota de ventas (soles).	2	10	0.39	S/. 3.90		●				mensual	G. de ventas, Supervisora y ejec. Ventas
1.1.3. Decidir cuota de clientes a visitar (cantidad).	1	10	0.39	S/. 3.90						mensual	G. de ventas,
1.1.4. Informar cuota de clientes a visitar.	2	10	0.39	S/. 3.90		●				mensual	G. de ventas, Supervisora y ejec. Ventas
1.1.5. Imprimir lista de clientes según zonas asignada.	5	25	0.23	S/. 5.75						mensual	Supervisora
1.1.6. Entregar lista de clientes según zonas asignada.	5	5	0.29	S/. 1.45		●				mensual	Supervisora y ejec. Venta
1.1.7. Identificar a los clientes que ya han comprado (de la lista impresa).	5	140	0.29	S/. 40.60		●				4 veces en el mes	Supervisora y ejec. venta
1.1.8. Revisar reportes de visitas anteriores (de los clientes que ya han sido visitados).	5	700	0.21	S/. 147.00						diario	Ejecutivo de ventas
1.1.9. Decidir tácticas de visitas. (ruta, orden de visitas).	5	500	0.21	S/. 105.00						diario	Ejecutivo de ventas
1.1.10. Informar la ruta (trayecto) que se realizará en el día.	5	200	0.29	S/. 58.00		●				diario	Supervisora y Ejecutiva de venta
<b>1.2. Preparación de la entrevista.</b>											
1.2.1. Llamar a los clientes para programar visita (confirmar disponibilidad).	35	1400	0.21	S/. 294.00		●				diario	Ejecutivo de ventas
1.2.2. Aprovisionar de materiales (soporte de ventas y movilidad).	5	500	0.29	S/. 145.00		●				diario	Supervisora y Ejecutiva de venta
1.2.3. Preparar mensaje y medios en función de cada cliente.	79	1580	0.21	S/. 331.80		●				diario	Ejecutivo de ventas
<b>Total mensual</b>		<b>5100</b>		<b>S/. 1,148.10</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>		

Figura 31. Situación mejorada de la etapa preparación de la actividad.

En la primera etapa, se tuvo posibilidades de mejoras en las actividades: decidir la cuota de ventas (en soles), decidir cuota de clientes a visitar (cantidad), imprimir lista de clientes según zonas asignadas, identificar a los clientes que ya han comprado, revisar reportes de visitas anteriores que corresponden a la primera fase de esta etapa, organización; en la segunda fase, preparación de la entrevista, en la actividad aprovisionar de materiales (soporte de ventas y movilidad).

Esta primera etapa del proceso de ventas de la empresa es en la que se tuvo mayores posibilidades de mejora a comparación de las otras etapas, ya que seis actividades de las trece que la conforman pudieron optimizarse.

<b>Diagrama de flujo del proceso de venta</b>											
<b>1. Situación mejorada - cuarta etapa: argumentación</b>											
<b>Objetivo:</b> Diagramar la situación actual de la cuarta etapa: argumentación de la empresa Representaciones El Vado S.A.C. (se consideran 5 ejecutivos de ventas, 2 canal ferretería y 3 canal constructora).											
Descripción	Cant. Veces-realiza la act.	Total de min. al mes	Costo		Simbología					Obs.	
			Uni.	Total						Periodicidad	Intervienen
<b>4. Argumentación</b>											
4.1. Explicar cualidades del producto (enseñar certificados, muestras).	79	4740	0.09	S/. 426.60						diario	Ejecutivo de ventas
4.2. Explicar precio, ofertas, promociones del producto.	79	6320	0.09	S/. 568.80						diario	Ejecutivo de ventas
<b>Total mensual</b>		<b>11060</b>		<b>S/. 995.40</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		

**Figura 32.** Situación mejorada de la etapa de argumentación.

En la situación mejorada de la segunda etapa, se tuvo posibilidades de mejoras en la actividad: explicar cualidades del producto.

Diagrama de flujo del proceso de venta											
1. Situación mejorada - sexta etapa: cierre											
Objetivo: Diagramar la situación actual de la sexta etapa: cierre de la empresa Representaciones El Vado S.A.C. (se consideran 5 ejecutivos de ventas, 2 canal ferretería y 3 canal constructora).											
Descripción	Cant. Veces-realiza la act.	Total de min. al mes	Costo		Simbología					Obs.	
			Uni	Total						Periodicidad	Intervienen
<b>6. Cierre</b>											
6.1. Ayudar al cliente a tomar una decisión (alternativas de pago, tiempo de entrega).	79	4740	0.09	S/. 426.60						diario	Ejecutivo de ventas
6.2. Resumir los beneficios favorables al cliente.	79	4740	0.09	S/. 426.60						diario	Ejecutivo de ventas
6.3. Suscribir orden del pedido	5	400	0.09	S/. 36.00						diario	Ejecutivo de ventas
6.4. Anotar los datos en el reporte de visitas diarias.	79	1580	0.09	S/. 142.20						diario	Ejecutivo de ventas
6.5. Retirar todo el material utilizado y despedirse.	79	3160	0.09	S/. 284.40						diario	Ejecutivo de ventas
<b>Total mensual</b>		<b>14620</b>		<b>S/. 1,315.80</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>		

Figura 33. Situación mejorada de la etapa de cierre.

En la situación mejorada de la sexta etapa, se tuvo posibilidades de mejoras en la actividad: Anotar los datos en el reporte de visitas diarias.

### 3.3.Comparación de los Hallazgos (Resultados)

En las siguientes gráficas se muestra los resultados obtenidos y la comparación de la situación mejorada respecto a la situación actual del proceso de ventas de la empresa Representaciones El Vado S.A.C.

- Primera etapa: preparación de la actividad

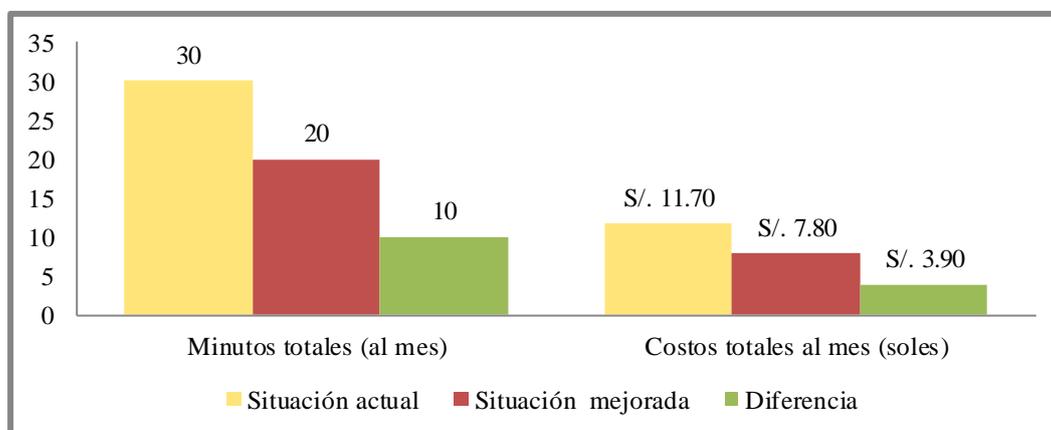
Actividad: decidir cuota de venta (soles)

**Tabla 4**

*Hallazgo actividad: decidir cuota de venta (soles)*

	<b>Minutos totales (al mes)</b>	<b>Costos totales al mes (soles)</b>
Situación actual	30	S/. 11.70
Situación mejorada	20	S/. 7.80
Hallazgo	10	S/. 3.90

Representación gráfica de la situación actual y mejorada:



*Figura 34. Decidir cuota de venta.*

La etapa de preparación de la actividad, con su actividad: decidir la cuota de ventas (soles) disminuye en 10 minutos tiempo y S/. 3.90 costo que viene a representar la ventaja comparativa de la situación mejorada respecto a la situación actual.

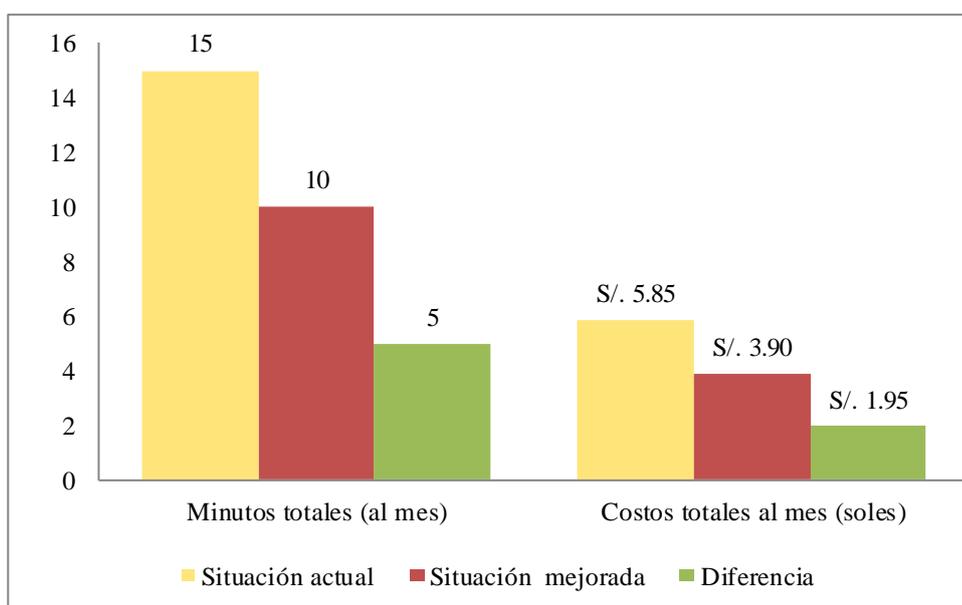
Actividad: decidir cuota de clientes a visitar

**Tabla 5**

*Hallazgo actividad: decidir cuota de clientes a visitar (cantidad)*

	<b>Minutos totales (al mes)</b>	<b>Costos totales al mes (soles)</b>
Situación actual	15	S/. 5.85
Situación mejorada	10	S/. 3.90
Hallazgo	5	S/. 1.95

Representación gráfica de la situación actual y mejorada:



*Figura 35. Decidir cuota de clientes a visitar (cantidad).*

La etapa de preparación de la actividad, con su actividad: decidir cuota de clientes a visitar (cantidad) disminuye en 5 minutos tiempo y S/. 1.95 costo que viene a representar la ventaja comparativa de la situación mejorada respecto a la situación actual.

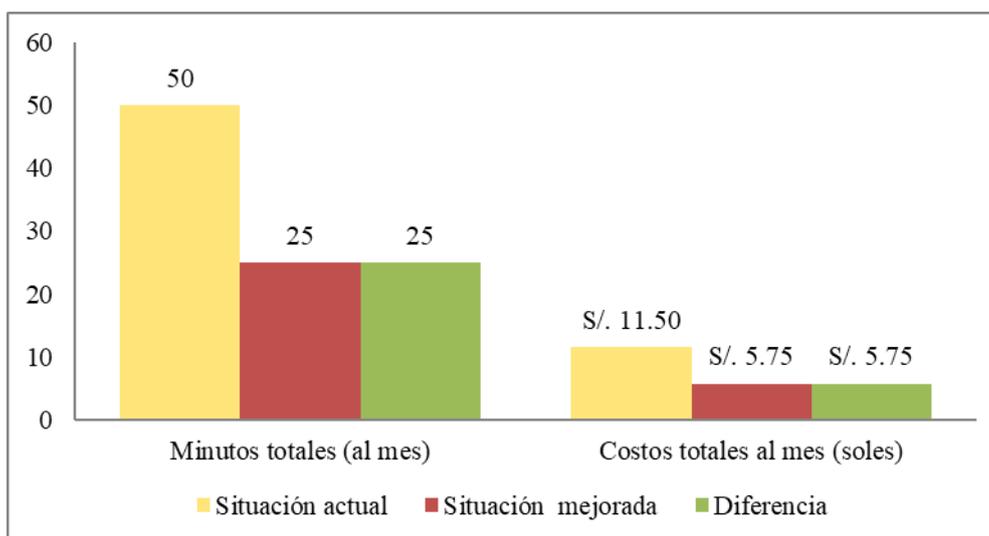
Actividad: Imprimir lista de clientes según zonas asignada.

**Tabla 6**

*Hallazgo actividad: imprimir lista de clientes según zonas asignada*

	<b>Minutos por actividad</b>	<b>Minutos totales (al mes)</b>	<b>Costos totales al mes (soles)</b>
Situación actual	10	50	S/. 11.50
Situación mejorada	5	25	S/. 5.75
Hallazgo	5	25	S/. 5.75

Representación gráfica de la situación actual y mejorada:



*Figura 36.* Imprimir lista de clientes según zonas asignadas.

La etapa de preparación de la actividad, con su actividad: imprimir lista de clientes según zonas asignadas disminuye en 25 minutos tiempo y S/. 5.75 costo que viene a representar la ventaja comparativa de la situación mejorada respecto a la situación actual.

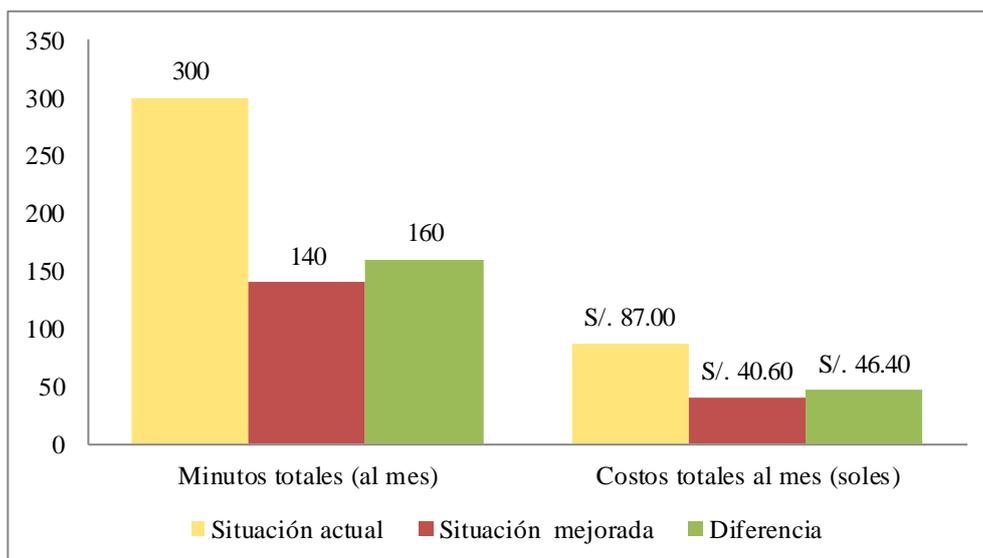
Actividad: identificar clientes que ya han comprado.

**Tabla 7**

*Hallazgo actividad: identificar clientes que ya han comprado*

	<b>Minutos por actividad</b>	<b>Minutos totales (al mes)</b>	<b>Costos totales al mes (soles)</b>
Situación actual	15	300	S/. 87.00
Situación mejorada	7	140	S/. 40.60
Hallazgo	8	160	S/. 46.40

Representación gráfica de la situación actual y mejorada:



*Figura 37. Identificar clientes que ya han comprado.*

La etapa de preparación de la actividad, con su actividad: identificar clientes que ya han comprado disminuye en 160 minutos tiempo y S/. 46.40 costo que viene a representar la ventaja comparativa de la situación mejorada respecto a la situación actual.

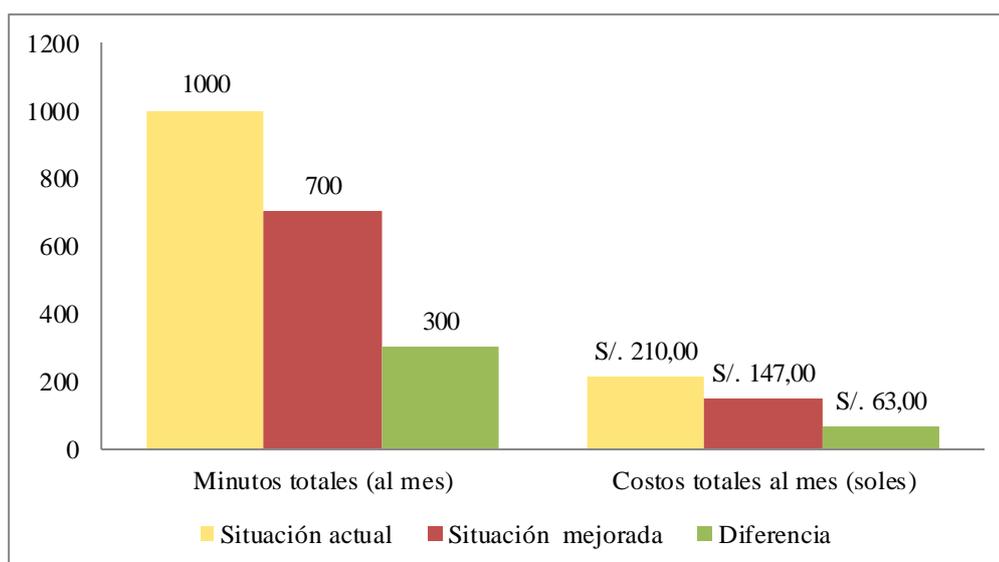
Actividad: revisar reportes de visitas anteriores.

**Tabla 8**

*Hallazgo actividad: revisar reportes de visitas anteriores*

	<b>Minutos por actividad</b>	<b>Minutos totales (al mes)</b>	<b>Costos totales al mes (soles)</b>
Situación actual	10	1000	S/. 210.00
Situación mejorada	7	700	S/. 147.00
Hallazgo	3	300	S/. 63.00

Representación gráfica de la situación actual y mejorada:



*Figura 38. Revisar reportes de visitas anteriores.*

La etapa de preparación de la actividad, con su actividad: revisar reporte de visitas anteriores disminuye en 300 minutos tiempo y S/. 63.00 costo que viene a representar la ventaja comparativa de la situación mejorada respecto a la situación actual.

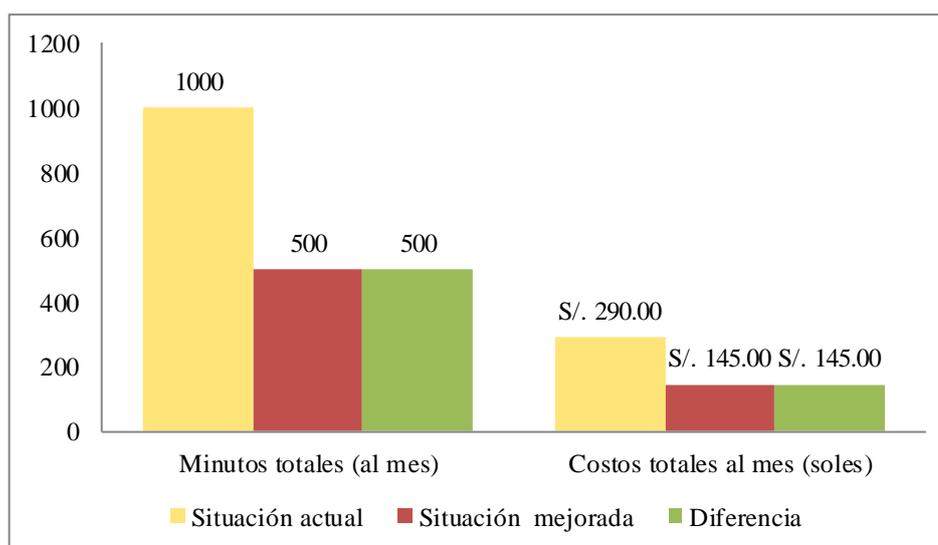
Actividad: aprovisionar de materiales.

**Tabla 9**

*Hallazgo actividad: aprovisionar de materiales*

	<b>Minutos por actividad</b>	<b>Minutos totales (al mes)</b>	<b>Costos totales al mes (soles)</b>
Situación actual	10	1000	S/. 290.00
Situación mejorada	5	500	S/. 145.00
Hallazgo	5	500	S/. 145.00

Representación gráfica de la situación actual y mejorada:



*Figura 39. Aprovisionar de materiales.*

La etapa de preparación de la actividad, con su actividad: aprovisionar de materiales se disminuye en 500 minutos tiempo y S/. 145.00 costo que viene a representar la ventaja comparativa de la situación mejorada respecto a la situación actual.

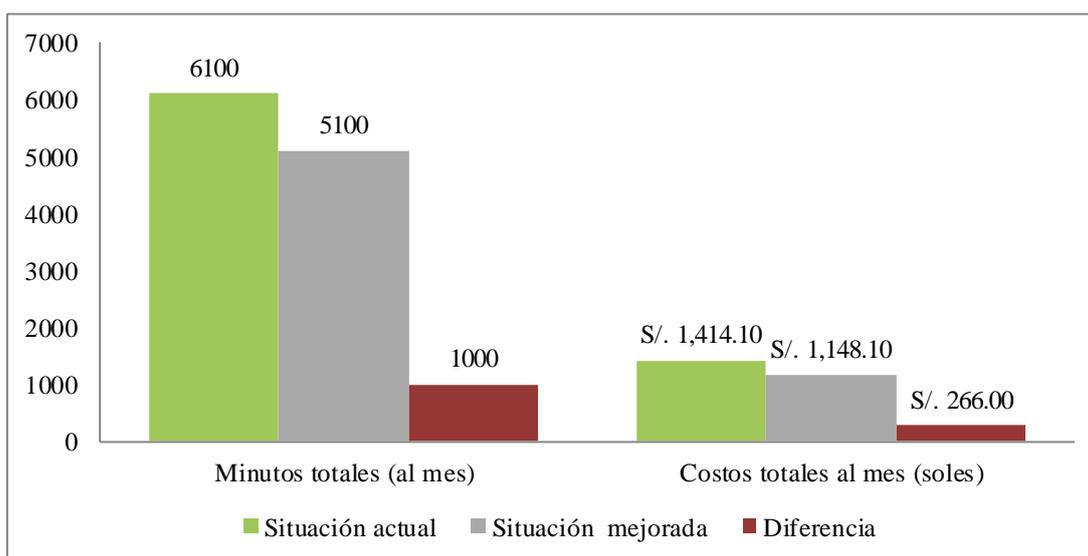
Total de hallazgos obtenidos en la primera etapa: preparación de la actividad:

**Tabla 10**

*Hallazgo de la etapa preparación de la actividad*

	<b>Minutos totales (al mes)</b>	<b>Costos totales al mes (soles)</b>
Situación actual	6100	S/. 1,414.10
Situación mejorada	5100	S/. 1,148.10
Hallazgo	1000	S/. 266.00

Representación gráfica de la situación actual y mejorada:



*Figura 40.* Etapa preparación de la actividad.

A nivel de la etapa de preparación de la actividad, se disminuye en 1000 minutos tiempo y S/. 266.00 costo que viene a representar la ventaja comparativa de la situación mejorada respecto a la situación actual.

Cuarta etapa: argumentación

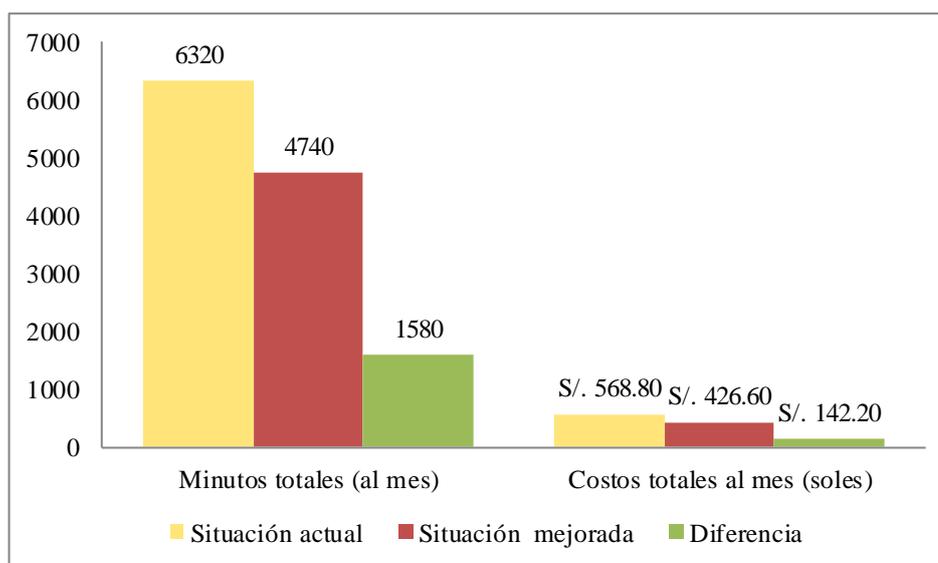
Actividad: explicar cualidades del producto.

**Tabla 11**

*Hallazgo actividad: explicar cualidades del producto*

	<b>Minutos por actividad</b>	<b>Minutos totales (al mes)</b>	<b>Costos totales al mes (soles)</b>
Situación actual	4	6320	S/. 568.80
Situación mejorada	3	4740	S/. 426.60
Hallazgo	1	1580	S/. 142.20

Representación gráfica de la situación actual y mejorada:



*Figura 41. Explicar cualidades del producto*

En la etapa de argumentación, con su actividad: explicar cualidades del producto se disminuye en 1580 minutos tiempo y S/. 142.20 costo que viene a representar la ventaja comparativa de la situación mejorada respecto a la situación actual.

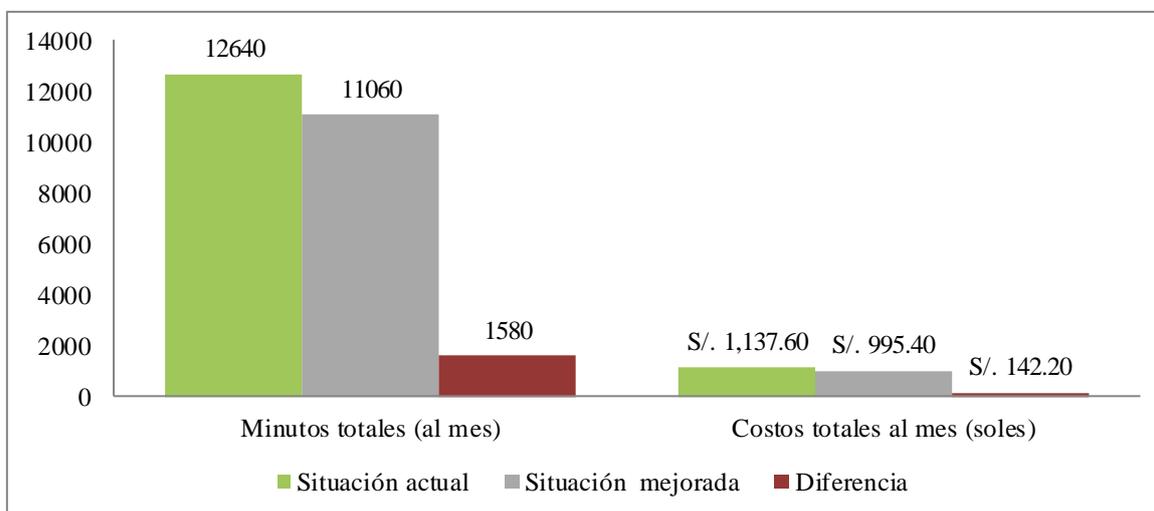
Total de hallazgos obtenidos en la cuarta etapa: argumentación

**Tabla 12**

*Hallazgo de la etapa: argumentación*

	<b>Minutos totales (al mes)</b>	<b>Costos totales al mes (soles)</b>
Situación actual	12640	S/. 1,137.60
Situación mejorada	11060	S/. 995.40
Hallazgo	1580	S/. 142.20

Representación gráfica de la situación actual y mejorada:



*Figura 42. Etapa de argumentación*

A nivel de la etapa de argumentación, se disminuye en 1580 minutos tiempo y S/. 142.20 costo que viene a representar la ventaja comparativa de la situación mejorada respecto a la situación actual.

Sexta etapa: cierre

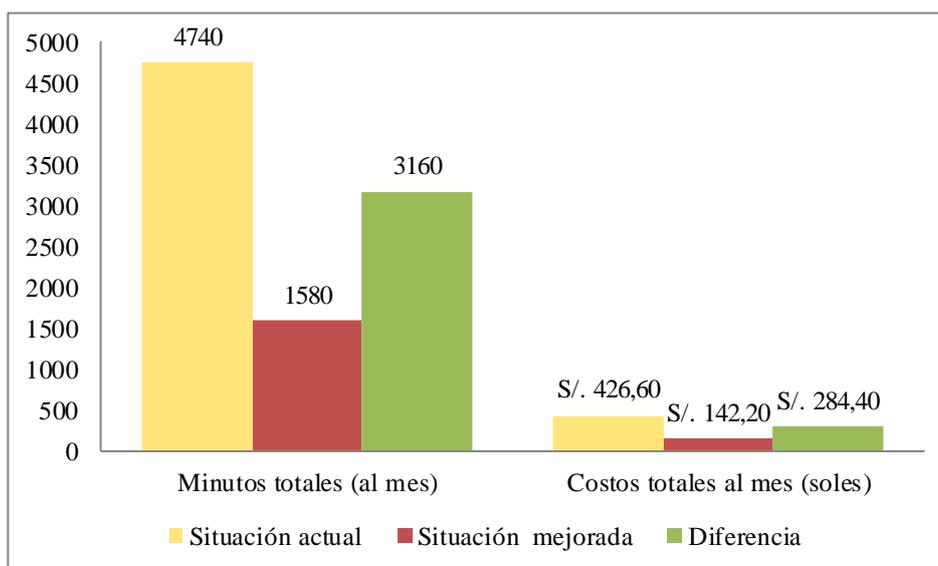
Actividad: anotar los datos en el reporte de visitas.

**Tabla 13**

*Hallazgo de la actividad: anotar los datos en el reporte de visitas*

	<b>Minutos por actividad</b>	<b>Minutos totales (al mes)</b>	<b>Costos totales al mes (soles)</b>
Situación actual	3	4740	S/. 426.60
Situación mejorada	1	1580	S/. 142.20
Hallazgo	2	3160	S/. 284.40

Representación gráfica de la situación actual y mejorada:



*Figura 43. Anotar los datos en el reporte de visitas.*

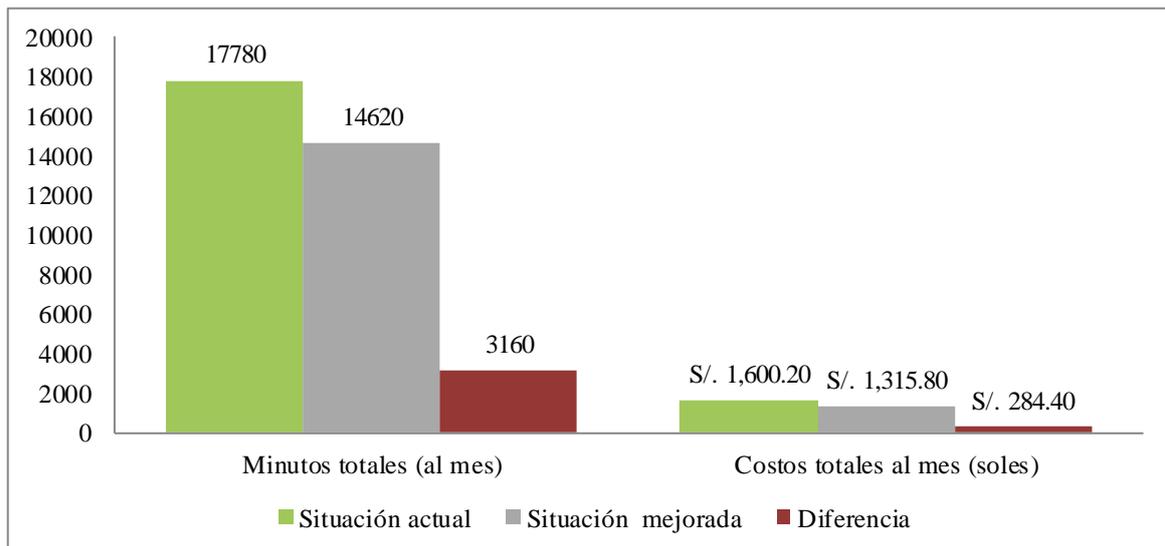
En la etapa de cierre, con su actividad anotar los datos en el reporte de visita se disminuye en 3160 minutos tiempo y S/. 284.40 costo que viene a representar la ventaja comparativa de la situación mejorada respecto a la situación actual.

Total de hallazgos obtenidos en la sexta etapa: cierre

**Tabla 14**  
*Hallazgo de la etapa: cierre*

	<b>Minutos totales (al mes)</b>	<b>Costos totales al mes (soles)</b>
Situación actual	17780	S/. 1,600.20
Situación mejorada	14620	S/. 1,315.80
Hallazgo	3160	S/. 284.40

Representación gráfica de la situación actual y mejorada:



*Figura 44. Cierre.*

A nivel de la etapa de cierre, se disminuye en 3160 minutos tiempo y S/. 284.40 costo que viene a representar la ventaja comparativa de la situación mejorada respecto a la situación actual.

### 3.4. Interpretación de Resultados

Etapa: preparación de la actividad		
Fundamento teórico	Hallazgo	Inferencia conceptual
<p>-Collier y Evans (2007) sostuvieron que la meta del diseño del proceso es crear la combinación correcta de equipo, métodos de trabajo y ambiente, para producir bienes y suministrar servicios que satisfagan los requerimientos de los clientes internos y externos. Esta correcta combinación tiene resultados significativos en los costos, porque evita se den ineficiencias en el actuar.</p>	<p>El gerente de ventas decide la cuota de ventas (soles) una vez al mes, para ello requiere reportes anteriores de los históricos de ventas y documentos guardados; Al no tener un orden de todos los documentos necesarios, este proceso de decisión se hace tedioso y lento.</p> <p>Por ello a favor de la propuesta optimizada se presenta una disminución de tiempo 10 minutos al mes que viene a significar S/. 3.90 soles lo que representa un ahorro de recursos.</p>	<p>Analizando los hallazgos del método actual y el propuesto he constatado que existe una carencia de orden de la información y documentación para agilizar la actividad, sin embargo, está sujeto a la complejidad de la decisión en particular.</p>
	<p>El gerente de ventas establece la cantidad de visitas diarias, para ello utiliza los reportes de visitas de donde obtiene la cantidad de visitas que realizan los ejecutivos de ventas, estos reportes no mantienen un orden al momento de archivarlos, generando demora al buscarlos y analizarlos.</p> <p>Por ello a favor de la propuesta optimizada se presenta una disminución de tiempo de 5 minutos al mes que viene a significar S/. 1.95 soles, que de igual modo representa una disminución de recursos.</p>	<p>Analizando los hallazgos del método actual y el propuesto he constatado que la carencia de orden en los reportes de visitas, no sola afecta la recopilación de datos sino también a las decisiones claves.</p>

Figura 45. Etapa de preparación de la actividad (A)

<b>Etapa: preparación de la actividad</b>		
<b>Fundamento teórico</b>	<b>Hallazgo</b>	<b>Inferencia conceptual</b>
<p>-Franklin y Fincowsky. (2014) sostuvieron que los formularios utilizados en la organización deben clasificarse conforme a funciones: los que tiene actividades semejantes, por denominación examen de formularios similares en canto a su uso u objeto. Por características físicas: por el orden que se sigue en relación con su tamaño, color, papel, etc.</p>	<p>Revisar los reportes de visitas anteriores para ubicar lo que se conversó en la visita pasada con el cliente, ocupa un tiempo considerable ya que el orden actual que se tiene (por fechas) no hace práctico ello, el dividir con separadores los reportes y por distritos ayudaría a disminuir parte del tiempo. Por ello, a favor de la propuesta optimizada se presenta una disminución de tiempo de 300 minutos al mes que viene a significar S/. 63.00 soles, lo cual representa un ahorro de recursos.</p>	<p>De la comparación entre la situación actual y la propuesta, he corroborado que el orden manejado para archivar los reportes no facilita la actividad siendo una limitación para la gestión de ventas.</p>
<p>-Collier y Evans (2007) sostuvieron que la flexibilidad del diseño de bienes y servicios permite satisfacer necesidades diferentes o cambiantes que puedan surgir y en cuanto sea necesario.</p>	<p>Los materiales que necesitan los ejecutivos de ventas para salir al campo que no se actualizan frecuentemente sean formatos de visitas diarias, certificados de calidad, fichas técnicas, DUA, etc. Se pueden imprimir una vez a la semana para evitar demoras en el día a día cuando el ejecutivo de ventas esta con prisa para poder salir a campo. Por ello, a favor de la propuesta optimizada se presenta una disminución de tiempo de 500 minutos al mes que viene a significar S/. 145.00 soles, lo cual representa un ahorro de recursos.</p>	<p>Planificar los materiales que se utilizaran en la semana y tenerlos listos, vuelve eficiente nuestra gestión al no tener demoras en aprovisionarnos del material solicitado.</p>

*Figura 46.* Etapa de preparación de la actividad (B)

<b>Etapa: preparación de la actividad</b>		
<b>Fundamento teórico</b>	<b>Hallazgo</b>	<b>Inferencia conceptual</b>
<p>-Kotler y Keller (2012) sostuvieron que “una base de datos de clientes es una colección organizada de información exhaustiva sobre clientes actuales o interesados (prospectos), que debe estar actualizada, ser accesible y permitir la implementación de acciones”.</p>	<p>La base de datos que se maneja se actualiza una vez al mes, al momento de imprimir la lista de clientes según zonas asignadas, se tiene que revisar si los datos están completos y añadir parte de los que estarían faltando, generando retraso.</p> <p>Por ello a favor de la propuesta optimizada se presenta una disminución de tiempo de 25 minutos al mes que viene a significar S/. 5.75 soles, lo cual representa un ahorro en recursos.</p>	<p>Comparando la situación actual y la propuesta he constatado que el no mantener actualizada la base de datos limita la accesibilidad de los datos, ya que no podemos obtener información inmediata.</p>
<p>-Kotler y Keller (2012) sostuvieron que “una base de datos empresarial contiene o debería contener información completa sobre las compras previas de los clientes, así como sus volúmenes y precios; los nombres de los miembros del equipo de compras y políticas de compra del cliente”.</p>	<p>Identificar los clientes que ya han comprado de la lista de clientes que se les entregó a los ejecutivos de ventas se hace dificultoso, ya que la base de datos no contiene esta información, por ello se debe consultar a la supervisora para que se revise el reporte de ventas, realizar este proceso genera inversión de tiempo que podría disminuirse implementando esta información.</p> <p>Por ello a favor de la propuesta optimizada se presenta una disminución de tiempo de 160 minutos al mes que viene a significar S/. 46.40 soles, lo cual representa un ahorro en recursos.</p>	<p>De la comparación realizada he corroborado que de la base de datos es deficiente, porque no cuenta con información relevante.</p>

*Figura 47.* Etapa de preparación de la actividad (C)

<b>Etapa: argumentación</b>			
<b>Fundamento teórico</b>	<b>Hallazgo</b>		<b>Inferencia conceptual</b>
<p>- Kotler y Keller (2012) sostuvieron que “los clientes de hoy esperan que los vendedores tengan un profundo conocimiento del producto, que añadan ideas para mejorar las operaciones y que sean eficaces y confiables.”</p> <p>- Muñiz (2014) sostuvieron que “dentro de los retos del vendedor está el conocimiento de su producto y/o servicio. Conocer muy bien sus características, beneficios y soluciones.”</p>	<p>Los ejecutivos de ventas no reciben capacitación dificultando y generando demora en este paso. Por ello implementar un catálogo que contenga la descripción, beneficios, aplicación y especificaciones facilitaría la actividad.</p> <p>Por ello, a favor de la propuesta optimizada se presenta una disminución de tiempo de 1580 minutos al mes que viene a significar S/. 142.20 soles, lo cual representa un ahorro considerable de recursos.</p>		<p>No conocer a profundidad las características y beneficios del producto es un limitante para argumentar y negociar con el cliente, ya que no podremos absolver dudas respecto al producto que puedan surgir en el proceso de ventas.</p>
<b>Etapa: cierre</b>			
<b>Fundamento teórico</b>	<b>Fundamento legal</b>	<b>Hallazgo</b>	<b>Inferencia conceptual</b>
<p>-Muñiz (2014) sostuvo que “existen fundamentalmente dos herramientas que el vendedor debe manejar. <i>Fichas de cliente</i>: recoge los datos del cliente, frecuencia de la visita, forma de pago, fecha de la última visita y la gama de productos con que trabaja. Reporte o informe de gestión: recoge la actividad diaria del vendedor, clientes nuevos conseguidos, observaciones.</p>	<p>Los reportes de las visitas diarias deben contener: nombre comercial y/o nombre de la empresa, persona contactada, dirección, teléfonos y observaciones.</p>	<p>En los reportes de las visitas diarias, se tiene que completar todos los datos, así sea un cliente del que ya se tiene esa información, generando duplicidad de tareas. Por ello deberían manejar una ficha de cliente con lo que saldrían a campo y solo completarían los datos que faltan reduciendo tiempo. Por ello, a favor de la propuesta optimizada se presenta una disminución de tiempo de 3160 minutos al mes que viene a significar S/. 284.40 soles, lo cual representa un ahorro considerable de recursos.</p>	<p>Los reportes de visitas implican escribir en todas las visitas los mismos datos, por ello una ficha de cliente hará más eficiente la actividad ayudará a solicitar solo los datos que faltan.</p> <p>Disminuyendo el tiempo invertido en completar el reporte y logrando manejar una herramienta de información.</p>

Figura 48. Etapas de argumentación y cierre

### 3.4.1. Proyectado de hallazgos.

Si consideramos un periodo de un año (12 meses) se estaría obteniendo un ahorro significativo de 68880 minutos y S/. 8,311.20 soles en el proceso de ventas de la empresa, por ello, el funcionamiento del proceso debe ser eficiente y generar valor para los clientes internos y externos.

**Tabla 15**

*Proyectado de hallazgos*

Proyectado total en 12 meses	Mensual		Anual (12 meses)	
	Tiempo (min)	Dinero	Tiempo (min)	Dinero
Preparación de la actividad	1000	s/. 266.00	12000	s/. 3,192.00
Argumentación	1580	s/. 142.20	18960	s/. 1,706.40
Cierre	3160	s/. 284.40	37920	s/. 3,412.80
Total	5740	s/. 692.60	68880	s/. 8,311.20

## Conclusiones

1. Uno de los procesos más relevantes dentro de la empresa se encuentra en el Área de Venta por ello se debe llevar a cabo una eficiente gestión de cada una de las etapas del proceso ya que las ventas han evolucionado y a diferencia de años anteriores no es suficiente la improvisación, por el contrario, la planificación de las acciones de ventas garantiza los resultados. La investigación ha demostrado fehacientemente que existen deficiencias, carencias y limitaciones de gestión en determinadas etapas del proceso por lo que luego del análisis de los procedimientos de los procesos respectivos se ha llegado a determinar la posibilidad de mejorar tiempos y costos con el método propuesto.
2. El análisis del procedimiento del proceso de la etapa preparación de la actividad para las ventas desglosado en sus componentes presenta las posibilidades de disminuir tiempo 1000 minutos lo que viene a significar un costo total de S/. 266.00 demostrándose la ventaja comparativa del método propuesto respecto al actual.
3. En el análisis del procedimiento del proceso de la etapa argumentación de igual modo desglosado en sus componentes presenta las posibilidades de disminuir un tiempo de 1580 minutos lo que viene a significar un costo total de S/. 142.20 demostrándose la ventaja comparativa del método propuesto respecto al actual.
4. En el análisis del procedimiento del proceso de la etapa cierre después de la investigación se presenta las posibilidades de disminuir un tiempo de 3160 minutos lo que viene a significar un costo total de S/. 284.40 demostrándose la ventaja comparativa del método propuesto respecto al actual.
5. El análisis del procedimiento de la segunda etapa toma de contacto con el cliente, tercera etapa, determinación de necesidades, quinta etapa, tratamiento de las objeciones y la séptima etapa, la reflexión o autoanálisis han demostrado que se están gestionando de manera eficiente, por ellos se indica que están bien realizadas en el periodo objeto de análisis, razón por la cual no se propone mejora alguna.
6. Finalmente, como efecto de esta investigación se ha demostrado que la falta de una base de datos debidamente gestionada afecta considerablemente a la gestión y toma de decisiones de la empresa.

### **Recomendaciones**

1. Considerando los hallazgos de la investigación, se recomiendan acciones concretas para su implementación, tales como la creación de una ficha por cliente, catálogos de productos, lo cual será de mucha utilidad para los grupos de interés del entorno organizacional.
2. En el marco de la teoría del liderazgo participativo se recomienda la práctica de este modelo mediante reuniones jefe y ejecutivo de ventas, que permita una concertación al momento de decidir la cuota de ventas (monto) y de visitas (cantidad), para establecer una cantidad viable, determinar la situación de los clientes y mantener un aprovisionamiento de materiales constante generando un mayor compromiso de los agentes en el desempeño de sus labores.
3. Las deficiencias de gestión encontradas en la cuarta etapa argumentación, requiere dominio de conocimiento, se le atribuyen a la falta de competencias ocupacionales tanto formativa, de experiencia y actitudes, medios con los cuales los vendedores pueden salir airoso ante las objeciones de los clientes prospectos y evitar pérdida de ventas, lo cual afecta al logro de metas. Ante esta situación se recomienda capacitar y adiestrar en técnicas básicas de ventas a los ejecutivos con lo que se superará las deficiencias encontradas.
4. En la etapa de cierre se ha hallado que hay exceso del uso de tiempo, no precisamente por el proceso propiamente dicho sino por la data que hay que registrar por cada visita a cada cliente de lo que se percibe la necesidad de contar en primer instancia con una ficha de clientes en donde se va registrando un histórico de las transacciones, los mismos que a futuro podrán automatizarse haciendo posible acelerar la emisión del comportamiento de cada cliente en particular.
5. Para las etapas toma de contacto con el cliente, determinación de necesidades, tratamiento de las objeciones y reflexión o autoanálisis en las que no se ha logrado percibir posibles mejoras en el proceso, se recomienda mantener registros más detallados que sirvan para evaluar a mayor profundidad el grado de efectividad y aporte en la empresa.
6. Para manejar una base de datos eficiente con la que se podría realizar diversas acciones de ventas, se debe reorganizar la estructura de esta, considerando los datos básicos que debería contener, pero sobre todo mantenerla actualizada a fin de que no sea una limitación para la gestión de ventas.

## Referencias

- Aguilar , D. (2014). *Gerencia de ventas*. Perú: Editorial Unión de la Universidad Peruana Unión.
- Álvarez , F. (2004). *Propuesta de mejoramiento del ciclo del pedido de importadora nacional de llantas (IMLLA)*. (Tesis de licenciatura, Bogotá. Colombia, Pontificia Universidad Javeriana).
- Arellano Marketing. (2011). *El nuevo vendedor*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/el-nuevo-vendedor/>
- Arellano Marketing. (2014). *Súper vendedores*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/super-vendedores/>
- Arévalo, N. & Gast, C. (2004). *Diseño de una propuesta de mejoramiento de los procesos del área de mercadeo de una franquicia de tarjetas*. ( Tesis de licenciatura, Bogotá, Colombia, Pontificia Universidad Javeriana). Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis32.pdf>
- Camargo, J. (2012). *Propuesta para la implementación del departamento de ventas en la procesadora de alimentos El Gordo S.A.* (Tesis de licenciatura, Bogotá, Colombia, Universidad de la Salle). Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17171/T11.12%20C14p.pdf?sequence=1>
- Capeco. (2017). ¿Cuáles son las expectativas de las empresas del sector construcción? Recuperado de <http://gestion.pe/inmobiliaria/cuales-son-expectativas-empresas-sector-construccion-2188778/14>
- Collier, D. & Evans, J. (2007). *Administración de operaciones: Bienes, servicios y cadenas de valor*. (2nd ed.) México: Cengage Learning Editores. S.A. de C. V.
- Cruelles, J. (2013). *Productividad en tareas administrativas: La oficina eficiente*. 1ra ed. México D.F.: Alfa Omega grupo editor.
- Franklin, E. & Fincowsky, B. (2014). *Organización de empresas*. 4ta ed. México: Mc Graw-Hill Education.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. (14ta ed.) México. Pearson Educación. p.143.
- Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones*. 8va ed. México: Pearson Education.
- López , M. (2006). *Operación de venta*. España: Thomson Editores Spain.
- Muggi, A. (2016). *Diagnóstico, análisis y propuesta de mejora en el proceso de venta integral de conexiones a clientes corporativos en una empresa de distribución eléctrica*

- empleando Lean Manufacturing*. (Tesis de licenciatura, Perú, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de [file:///C:/Users/Home/Downloads/MUGGI\\_ANDR%C3%89S\\_MEJORA\\_PROCESOS\\_VENTA.pdf](file:///C:/Users/Home/Downloads/MUGGI_ANDR%C3%89S_MEJORA_PROCESOS_VENTA.pdf)
- Muñiz, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. 5ta ed. España: Editorial Centro de Estudios Financieros.
- Navarro, Mariana. (2012). *Técnicas de ventas*. México: Editorial Red Tercer Milenio S.C.
- Pichucho, L. (2015). *Mejora en la gestión del proceso de venta en herramienta CRM, para el segmento personas naturales, de una institución financiera privada*. (Tesis de maestría, Quito, Ecuador, Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Matriz). Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8827/TESIS%20LUIS%20PICHUCHO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. 14 ed . México: Editorial Mc Graw –Hill.
- Tovar Villar, J. & Estrada Gómez, J. (2008). *Propuesta de rediseño de procesos para la adaptación de un sistema ERP en la empresa metalmecánica Arcos Ltda*. (Tesis de licenciatura, Bogotá, Colombia, Pontificia Universidad Javeriana). Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis234.pdf>