

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



Una Institución Adventista

**Propuesta de mejora para el control de ventas en la
Empresa Envases Industriales S.A.C. Callao - Lima, 2018**

Por:
Silvia Milagros García Vargas

Asesor:
Doctor Luis Eduardo Córdova Carranza

Lima, abril de 2018

DECLARACIÓN JURADA
DE AUTORÍA DEL INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Luis Eduardo Córdova Carranza, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de Suficiencia titulado: **“Propuesta de mejora para el control de ventas en la Empresa Envases Industriales S.A.C. Callao - Lima 2018”** constituye la memoria que presenta la Bachiller **Silvia Milagros García Vargas** para aspirar al título Profesional de Licenciado en Administración, cuyo informe ha sido realizado en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad de la autora, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en Ñaña, a los 14 días de agosto del año 2018.



Luis Eduardo Córdova Carranza

Propuesta de mejora para el control de ventas en la Empresa Envases Industriales S.A.C. Callao - Lima 2018


INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Presentada para optar el título profesional de licenciada en
Administración y Negocios Internacionales

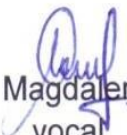
JURADO CALIFICADOR



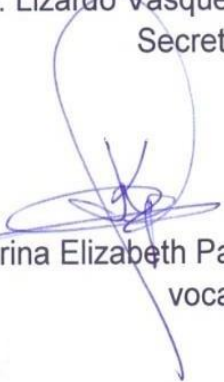
Lic. David Junior Aguilar Panduro
Presidente



Lic. Lizardo Vásquez Villanueva
Secretario



Mg. María Magdalena Díaz Orihuela
vocal



Mg. Karina Elizabeth Paredes Abanto
vocal



Dr. Luis Eduardo Córdova Carranza
Asesor

Ñaña, 14 de Agosto del 2018

Dedicatoria

A mi amado esposo Moisés por su constante apoyo, paciencia y oración intercesora para lograr mi sueño profesional, y a mis hermosos hijos Boris, Pao y Abby por soportar muchos fines de semana sin salir a pasear, pero pacientes en ajustar nuestros horarios para disfrutar tiempos de calidad, la unidad familiar que hemos formado es invaluable.

Agradecimiento

A mi Dios maravilloso por su infinita bendición inmerecida para concretar una de mis metas.

A mí querida UPeU por reforzar y acrecentar mis conocimientos académicos y principios cristianos e inculcar el deseo de investigación.

A mi asesor Dr. Eduardo Córdova Carranza.

Al Mg. Néstor Apaza Apaza por su apoyo a tiempo y fuera de tiempo.

Tabla de contenidos

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	v
Tabla de contenidos	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Resumen	x
Capítulo I	12
Contexto Profesional	12
1.1. Trayectoria profesional.....	12
1.1. Contexto de la experiencia.....	12
1.2. Datos generales de la empresa.	14
1.2.1. Razón social	14
1.2.2. Visión.....	14
1.2.3. Misión	15
1.2.4. Objetivos.....	15
1.2.5. Valores	15
1.2.6. Organización.	16
1.3. Experiencia profesional realizada.	17
Capítulo II	18
El problema	18
2.1. Identificación del problema.....	18
2.2. Problema general	18
2.3. Objetivos	19
2.3.1. Objetivo general.	19
2.3.2. Objetivos específicos.....	19
2.3. Justificación.....	19
2.4. Presuposición filosófica	20
Capítulo III	22
Revisión de la Literatura.....	22
3.1. Antecedentes de la investigación	22
3.1.1. Antecedentes internacionales.....	22
3.1.2. Antecedentes nacionales.....	23
3.2. Fundamentos teóricos.....	23

3.2.1. Las ventas	23
3.2.2. Tipos de ventas	24
3.2.3. Técnica de ventas.....	26
3.2.4. Teorías de ventas	29
3.2.5. Control de ventas.....	30
Capítulo IV.....	38
Marco metodológico	38
4.1. Método para el abordaje de la experiencia.....	38
4.2. Lugar de ejecución y temporalidad.....	38
4.3. Población y muestra de la empresa	38
4.4. Operacionalización de la temática abordada.....	39
4.5. Desarrollo de la temática abordada.....	39
Capítulo V.....	41
Resultados	41
5.1. Resultados descriptivos de diagnóstico.....	41
5.1.1. Control de fuerza de ventas	41
5.1.2. Evaluación de la fuerza de ventas.....	41
5.1.3. Ética de la fuerza de ventas	42
5.1.4. Fuerza de ventas en general.....	43
5.2. Resultado de la propuesta.....	43
5.2.4. Actividad N°4: Elaboración de un registro de ventas por nivel de riesgo: ..	48
Capítulo VI.....	50
Conclusiones y Recomendaciones	50
6.1. Conclusiones.....	50
6.2. Recomendaciones.....	50
Referencias	52
Anexos	53

Índice de tablas

Tabla 1 Medidas cuantitativas.....	34
Tabla 2. Medidas cualitativas	35
Tabla 3. Operacionalización de la temática abordada.....	39
Tabla 4. Control de la fuerza de ventas.....	41
Tabla 5. Evaluación de la fuerza de ventas.....	42
Tabla 6. Ética de la fuerza de ventas	42
Tabla 7. Fuerza de ventas en general.....	43

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama de la empresa Envases Industriales S.A.C.....	16
---	----

Resumen

La propuesta de una Gestión de Control de Ventas nace a raíz de la creciente necesidad de canalizar los esfuerzos de la organización en incrementar las ventas, puesto que los vendedores tanto de campo como de oficina no rinden los informes necesarios para realizar un seguimiento y medición de su trabajo por ende no se puede controlar la captación de pedidos ni las necesidades inmediatas del cliente, el objetivo es mejorar el control, evaluación y ética de la fuerza de ventas, para tal efecto se realizó el método de encuestas a los trabajadores de la Empresa Envases Industriales S.A.C., tomando como muestra al área de ventas, donde se reflejó las falencias de la fuerza de ventas, a fin de superar estas debilidades se llegó a la conclusión que la organización requiere de manera urgente implementar un sistema de control de ventas a fin de establecer procedimientos y los lineamientos a seguir, a fin de lograr un control de ventas confiable y eficaz.

Palabras clave: Ventas, Control de ventas.

Abstract

The proposal for a Sales Control Management was born as a result of the growing need to channel the efforts of the organization in increasing sales, since sellers, both in the field and in the office, do not render the necessary reports to monitor and measure their work, therefore cannot control the pick-up of orders or the immediate needs of the client, the objective is to improve the control, evaluation and ethics of the sales force, for this purpose the method of surveys was carried out for the workers of the Company Envases Industriales SAC, taking the sales area as a sample, where the shortcomings of the sales force were reflected, in order to overcome these weaknesses, it was concluded that the organization urgently needs to implement a sales control system in order to establish the procedures and guidelines to follow, in order to achieve reliable and effective sales control.

Keywords: Of Sales, Sales control.

Capítulo I

Contexto Profesional

1.1. Trayectoria profesional

Se inició las labores en la empresa Envases Industriales S.A.C. (EISAC) el 01 de junio de 1996, como secretaria gerencial General, luego de ese lapso de tiempo se asumió el cargo de la Jefatura de Créditos y Cobranzas, cargo que se desempeñó por el período de quince años, vale decir hasta marzo del 2011, fecha en que la Gerente Administrativo para después ocupar el cargo de Coordinadora de Ventas.

Es a partir de esa fecha que quedo como Coordinadora de Ventas, luego de algunos meses se laboró como responsable de la Jefatura de procesos de almacén de productos terminados (APT), ambos cargos los estoy ejerciendo hasta la actualidad.

Hace cuatro años (2014) la empresa realizó una segunda capacitación para formación de auditores para el Sistema de Gestión de Calidad ISO9001-2008, formando parte de esta, luego se cumplió la función de auditor interno, labor que también se viene desempeñando hasta la fecha.

1.1. Contexto de la experiencia

Iniciar como secretaria de la Gerencia General contribuyó a reforzar los conocimientos para realizar Contratos de Personal, gestionar las importaciones de materia prima, seguimiento a las órdenes de compra de los clientes, llevar una agenda detallada de las reuniones y compromisos de la gerencia de la empresa.

Ser responsable del Proceso de créditos y cobranzas fue un desafío, el cual me permitió preparar flujos de cobranza diaria y semanal, reportar a la Gerencia Financiera los ingresos diarios, evaluar a los clientes para otorgamiento de crédito; quienes debían llenar una solicitud de crédito el cual debería ser refrendado por su sectorista en cuanto a las líneas de crédito que manejaban, asimismo sacar reporte de las centrales de riesgo para evaluar su historial o comportamiento crediticio. También dentro de las funciones estaba el de enviar estados de cuenta semanal a los clientes y hacer un seguimiento diario al vencimiento de las letras a fin de procurar evitar protestos que luego conllevarían a que los importes de las letras sean cargados a la cuenta de EISAC. Preparar renovaciones o gestionar refinanciamientos calculando la tasa de interés. Por supuesto para todas estas labores se contó con el apoyo de mi asistente señorita Karina Lupu.

Respecto a las funciones como Coordinadora de Ventas es la de hacer el seguimiento a las fechas de entrega de las diversas órdenes de compra y realizar las coordinaciones con el cliente, vale decir ser el nexo entre producción y el cliente, asimismo se maneja 43 indicadores como son: Efectividad, Cumplimiento de fecha de entrega, no conformidades y satisfacción del cliente, este último es realizado a través de una encuesta formato utilizando la escala de Likert, posteriormente las respuestas son tabuladas y analizadas a fin de definir las acciones a tomar y su tiempo de implantación, estas son aprobadas por la Gerencia General.

En cuanto a las funciones el proceso de almacén de productos terminados (APT) en coordinación con el proceso de planeamiento se prepara diariamente las prioridades de despacho a fin de coordinar con los clientes las ventanas horarias, preparar la ruta de los transportistas (generalmente 03 zonas: Zona Norte, zona Sur y Carretera Central) , tener disponibles las facturas, guías de remisión, copia de

órdenes de compra, certificados de calidad; para que la mercadería sea entregada sin ninguna observación. Se cuenta con el apoyo del señor José Maldonado quien es el asistente del área y encargado de dirigir la carga a las respectivas unidades de transporte, también se cuenta con 06 soportes quienes son los encargados de recoger los productos entregados por nuestros proveedores internos, embalar los fardos y/o bobinas, registrarlas en el sistema y colocarles las respectivas etiquetas para realizar la trazabilidad. También se tiene la función de capacitar al personal del área y realizar las evaluaciones de desempeño y competencias en habilidades cada seis meses.

La ejecución de la propuesta fue realizada en el Proceso de Ventas de la empresa Envases Industriales SAC, ubicada en la Provincia Constitucional del Callao, a los dos meses de haberse presentado para ellos se preparó un formato virtual el cual fue colocado en la red, el mismo que contaba con los datos necesarios para hacer seguimiento a las ventas valorizadas del día y carga de trabajo para cada mes.

Datos: Nombre del cliente, pedido y orden de compra valorizada, mes de entrega, tipo de producto (polietileno, laminado o cartón) y persona que ingresa el pedido al sistema, asimismo el número correlativo de pedido interno.

1.2. Datos generales de la empresa.

1.2.1. Razón social

Envases Industriales s.a.c.

1.2.2. Visión

Proporcionar soluciones de empaque a nuestros clientes

1.2.3. Misión

Proveer a nuestros clientes empaques de calidad, con tiempos de entrega corto, sin límites de cantidad, a los mejores precios del mercado y con asesoría técnica permanente.

1.2.4. Objetivos

- Incrementar la satisfacción del cliente.
- Mejorar continuamente.
- Reducir los “no conformes”.
- Asegurar el control de los procesos.
- Incrementar las eficiencias del personal.

1.2.5. Valores

Trabajo en equipo, orden, calidad, compromiso, eficiencia, honestidad, disciplina, lealtad, perseverancia y respeto.

1.2.6. Organización.

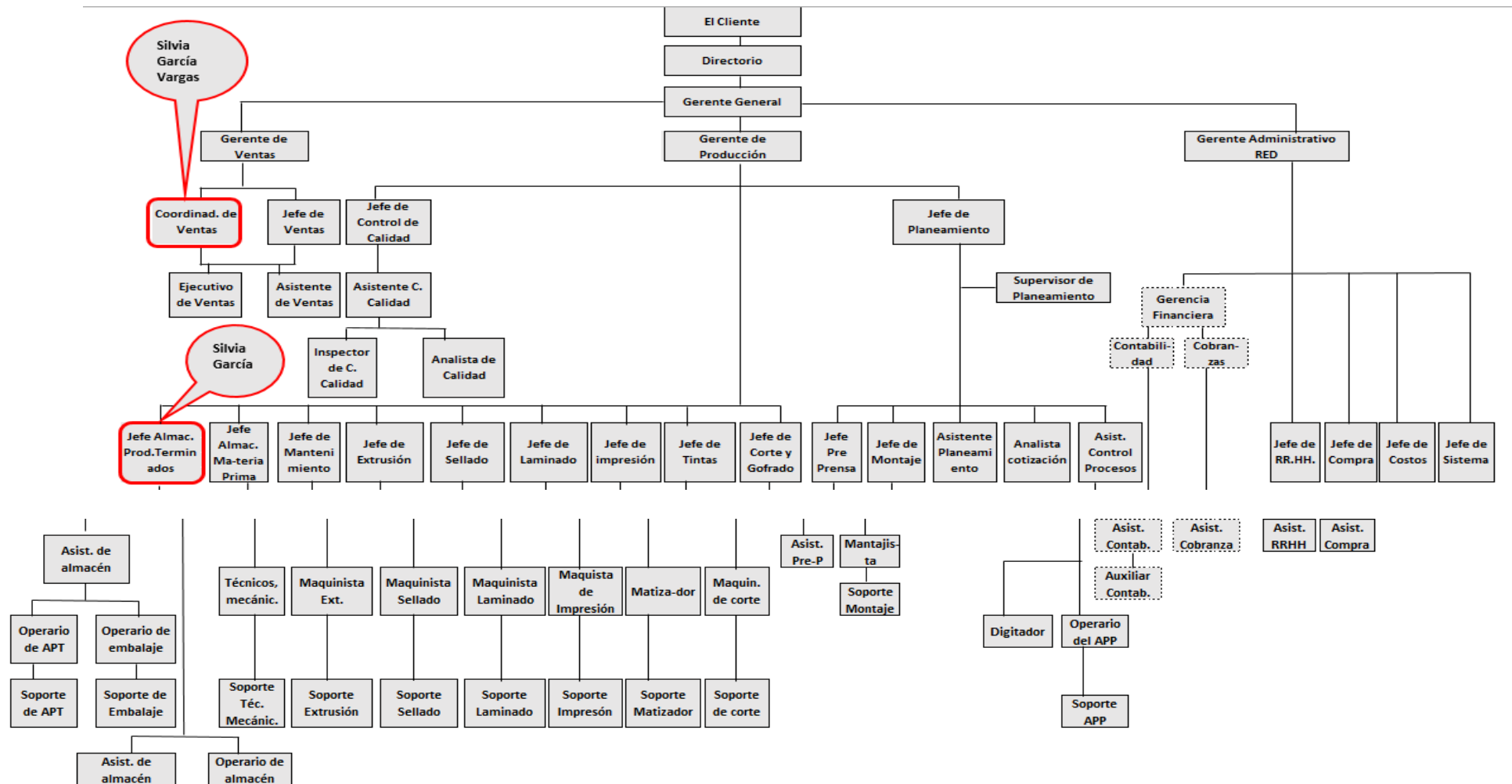


Figura 1. Organigrama de la empresa Envases Industriales S.A.C

1.3. Experiencia profesional realizada.

Desde el 01 de junio 1996, fecha en que se inició la funciones en la empresa ENVASES INDUSTRIALES S.A.C. ha sido, una constante asignación de funciones de confianza para la realización el trabajo, además de disponer de los recursos para lograr los objetivos de la organización y contribuir de manera sistemática para fortalecer las políticas en el grupo de trabajo y en la organización.

Trabajar en la Coordinación de Ventas ha permitido conocer y relacionarme con muchos tipos de clientes y vendedores, en tal sentido ha permitido observar algunas debilidades en el área de ventas y que dio lugar a la propuesta de mejora, sirva de soporte para que esas debilidades se reviertan en fortalezas.

Capítulo II

El problema

2.1. Identificación del problema

Controlar los diversos movimientos de la empresa es una de las actividades más importantes que se deben consolidar, ya que esto permite tener información de cómo se realizan los movimientos comerciales, económicos entre otros.

Controlar puede evitar que la empresa se sumerja en condiciones de pérdidas por diferentes razones.

Envases Industriales S.A.C. es una empresa que cuenta con la Certificación ISO9001-2008 la cual permite controlar y medir los procesos, sin embargo, se observó que el Proceso de Ventas no realizaba un control diario para para este fin, ya que se carecía de la información al momento de ser solicitadas por la Gerencia General.

Una las actividades que usualmente se hace en la empresa es llevar un registro informal de las ventas diaria, no existe ningún tipo de documento y más aún un sistema que pueda brindar garantía sobre los movimientos de ventas. Esta forma de trabajo ha llevado a la empresa a no tener información veraz, lo que significa que al cierre de los procesos de ventas la información no era fidedigna. Asimismo, probablemente era motivo de cuestionar ciertos procesos que puedan llevar a perdidas por malos informes.

2.2. Problema general

¿Cómo se mejoró la Gestión de control de ventas de la empresa ENVASES INDUSTRIALES SAC, Callao - Lima, 2017-2018?

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo general.

Elaborar una Propuesta de mejora para el control de ventas en la Empresa Envases Industriales S.A.C. Callao - Lima, 2018

2.3.2. Objetivos específicos.

Proponer estrategias para mejorar el control de la fuerza de ventas en la empresa ENVASES INDUSTRIALES SAC, Callao – Lima, 2018

Proponer estrategias para mejorar la evaluación de la fuerza de ventas en la empresa ENVASES INDUSTRIALES SAC, Callao - Lima, 2018

Proponer estrategias para mejorar la ética de la fuerza de ventas en la empresa ENVASES INDUSTRIALES SAC, Callao - Lima, 2018

2.3. Justificación

La propuesta del sistema de control de ventas, es importante porque servirá a la organización para el control de ventas diarias, esto permitirá identificar cuáles son las líneas de ventas con mayor movimiento. Asimismo, esta información será de suma importancia para el área de logística.

El informe de suficiencia profesional se considera trascendente por consolidar un sistema de control más minucioso y seguro para la empresa, permitirá corroborar los principios teóricos pronunciados sobre este tema. Además, contribuirá a establecer mecanismos y estrategias para las áreas vinculadas al proceso de ventas.

2.4. Presuposición filosófica

El presente informe se fundamenta en la cosmovisión filosófica cristiana, teniendo como base la Biblia. En este sentido, la persona debe reflejar un trabajo de una manera justa y cabal; comportamiento que es digno de resaltar en las personas, por ende cada profesional o responsable de un trabajo encomendado debería actuar con la transparencia y veracidad necesaria a fin de satisfacer las expectativas puestas en su persona; al respecto la Biblia enfatiza en Filipenses 2.15 “para que seáis irreprochables y sencillos, hijos de Dios sin tacha en medio de una generación torcida y perversa, en medio de la cual resplandecéis como luminarias en el mundo”, la Biblia enfatiza en forma clara que en todo tipo de trabajo, negocio que implica brindar un servicio en ventas debe tener el sello de honestidad al decir “para que seas irreprochables y sencillo”.

Con respecto a las ventas, tema del presente trabajo, la palabra de Dios es muy clara al decir que también debe ser justa, como lo menciona Deuteronomio 25:13-16: “No tendrás en tu bolsa pesas diferentes, una grande y una pequeña. No tendrás en tu casa medidas diferentes, una grande y una pequeña. Tendrás peso completo y justo; tendrás medida completa y justa, para que se prolonguen tus días en la tierra que el Señor tu Dios te da”, es un desafío y una oportunidad invaluable que tiene cada profesional, negociante, etc., la de recibir una promesa de Dios por la honestidad con que se realiza la tarea encomendada.

El Señor disfruta y se deleita, tal como dice su palabra al observar personas honorables en los negocios, así lo afirma a través de Proverbios 11:1 “La balanza falsa es abominación al Señor, pero el peso cabal es su deleite”.

Corroborando con la Biblia, White (1991) amonesta a la cristiandad, a realizar trabajos honestos, negocios que demuestren total transparencia, añade:

“Un hombre honrado, según la medida de Cristo, es el que manifiesta integridad inquebrantable. Las pesas engañosas y las balanzas falsas con que muchos tratan de incrementar sus intereses en el mundo, son abominación a la vista de Dios. Sin embargo, muchos de los que profesan guardar los mandamientos de Dios trabajan con pesas y balanzas falsas. Cuando un hombre está verdaderamente relacionado con Dios y guarda su ley en verdad, su vida lo revelará, porque todas sus acciones estarán en armonía con las enseñanzas de Cristo. No venderá su honra por ganancia”. (p.116)

Capítulo III

Revisión de la Literatura

3.1. Antecedentes de la investigación

3.1.1. Antecedentes internacionales.

Según el estudio realizado por Navarro (2012) en el proceso de ventas es necesario reconocer que hay aspectos importantes que deben ser pautados tanto en la planificación como en la dirección, cuidando hasta el más mínimo detalle cómo es conocer el producto ofertado, captar la venta y transmitir las exigencias del cliente.

Según Cardona (2014), referirse al proceso o área de ventas es hablar del génesis de la producción y la toma de decisiones de la Gerencia, se entiende que todas las empresas subsisten para ganar dinero, es por ese motivo que el área de ventas es quien concreta el comienzo de toda la cadena productiva, de esta manera el área de ventas contribuye de manera importante para que los productos sean entregados al cliente o consumidor, como resultado se cumple uno de los motivos por lo cual la empresa existe y se mantiene en el mercado.

Por otro lado, Villa (2017), realizó un estudio referente a un sistema para el control de ventas e inventarios, cuyo objetivo fue mejorar el procedimiento de ventas con una aplicación informática, a fin de contar fácilmente con la información y optimizar la precisión de la misma, concluyendo que la implementación ha conllevado a que el personal aumente su rendimiento.

3.1.2. Antecedentes nacionales.

En Lima-Perú, Rodríguez (2013), plasmó un estudio concerniente al análisis, diseño e implementación de un sistema de información para una tienda, con la finalidad de gestionar las ventas e inventario, finiquitando que se logró un mayor control en las ventas, el objetivo fue el de implementar un sistema de información que permita la gestión de ventas e inventario.

Por otro lado, Huamán y Huayanca (2017) señalan que el proceso para concretar una venta debe ser cultivado logrando un compromiso profesional para plasmar estrategias que conlleven a lograr óptimas condiciones para cerrar un contrato de venta. Asimismo, este proceso implica una minuciosa planificación, donde se tendrá en cuenta que cada procedimiento, para lograr una venta es diferente, por lo cual se deberá considerar diferentes estrategias, el objetivo principal de este estudio fue implementar un sistema de información para mejorar los procesos de compras y ventas.

3.2. Fundamentos teóricos

3.2.1. Las ventas

El Comité de Definiciones de la American Marketing Association define las ventas como: "El proceso personal o impersonal de ayudar y/o persuadir a un cliente potencial para que compre un artículo o un servicio o para que actúe favorablemente sobre una idea que tiene importancia comercial sobre el vendedor", esta idea engloba a todas las personas y procesos para lograr el objetivo, el cual es concretar la venta.

En ese sentido Fischer y Espejo (2004), definen la venta como "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio". Asimismo, "en este punto donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades

anteriores”, vale decir el contacto, los costos, las cotizaciones hasta obtener la orden de compra.

Por otro lado, Ongallo (2007) indica que el difícil universo de las ventas indudablemente se encuentra ligada a los valores personales, tales como la palabra empeñada, confiabilidad, veracidad y garantía, puesto que deben ser expresadas por alguien que efectivamente influya en el cliente para que tome la decisión de aceptar el producto o servicio y concretar la venta.

3.2.2. Tipos de ventas

Según la Junta de Andalucía (2014) al momento de negociar determinado producto, se presentan diferentes tipos de ventas, siendo las más utilizadas las siguientes:

- a. Venta directa: Se realiza sin intermediarios y requiere mucha programación y planificación, aquí el vendedor recurre al dominio del conocimiento del producto y la habilidad para obtener resultados favorables. Los vendedores tienen que ser preferentemente profesionales pues el éxito radica de manera principal en la forma de vender, asegurando la calidad técnica de ventas. Los productos ofrecidos se transfieren directamente del fabricante al consumidor sin optar por intermediarios.
- b. Venta a distancia: No existe contacto personal con el comprador, este tipo de venta pueden ser de las siguientes formas:
- c. Automática: El producto es entregado a través de máquinas expendedoras, previo pago a través de la misma máquina.
- d. Catálogo: Esta forma de venta se caracteriza por utilizar Courier o mensajeros para que trasladen los catálogos con los productos ofrecidos en domicilios o empresas, los mismos que contiene formularios para realizar pedidos.

- e. Suscripción: Este tipo de ventas generalmente lo usan las editoriales de diarios, revistas o libros con pagos periódicos de acuerdo a las entregas, pudiendo ser de manera mensual, trimestral o anual.
- f. Venta multinivel: Se caracteriza por vender los productos y/o servicios a personas que posteriormente venderán a otras, pudiendo ser familiares o amigos, formándose una cadena, previamente el consumidor se asoció a una empresa obteniendo un código de autorización para distribuir los productos.
- g. Venta personal: Es realizada a través de persona a persona, pudiendo ser dentro o fuera de un establecimiento.
- h. Dentro del establecimiento: A través de Autoservicio o vitrina
- i. Fuera del establecimiento: A domicilio, en reuniones o de manera ambulatoria.
- j. Venta por comercio: Esta venta representa las ventas por volúmenes se destacan los siguientes tipos:
- k. Venta tradicional: Se realiza a través de un dependiente que entrega el producto, generalmente en el establecimiento no existe una marca predominante, se oferta un mismo tipo de producto con diferentes marcas.
- l. Venta en régimen de libre servicio o autoservicio: El comprador escoge su producto y lo cancela en caja.
- m. Venta mixta: Consiste en la suma de la venta tradicional y la venta en régimen de libre servicio o autoservicio.
- n. Venta sin tienda:

En este tipo de venta se emplean medios de comunicación como correos, teléfonos, televisión dirigidos a determinado segmento, siendo las más utilizadas:

- Venta por correspondencia: A través de entregas por servicio de correo, la dificultad que presente es que el comprador revisará el producto una vez recibido.
- Venta por teléfono: Se concreta la venta mediante llamadas telefónica, antelada mente el cliente recibió las características del producto vía correo.
- Tele-venta: Los productos son ofrecidos por medio televisivo, el cual exhibe el teléfono de contacto para realizar la compra.
- Venta puerta a puerta: Se realiza a través de visitas y ahí mismo se realiza la venta.

3.2.3. Técnica de ventas

Según Cuadrado (2004) para lograr incrementar las ventas de manera eficaz se deben considerar técnicas, considera dos modelos:

Modelo AIDA que es atención interés deseo y acción de compra (AIDA), la cual referencia sus siglas, incentivando en el cliente un potencial de compras positivas:

Atención: El primer estímulo que se debe generar es captar la atracción hacia el producto o servicio, añade que menos 7 de 10 publicidades recibidas durante el día son atractivas, pero al final del día posiblemente se acordará solo de una o en el mejor de los casos de dos.

Interés: Este paso tiene relación con el primero, aquí se evidencia al cliente la importancia de ofrecerle un producto o servicio que redundará en un beneficio real y que está dentro de sus intereses.

Deseo: En este tercer paso se debe establecer una relación afectiva con el producto o servicio ofrecido, por lo cual la propuesta de venta debe estar vinculada a una necesidad que redundará en una satisfacción.

Acción: Finalmente se producirá la acción de compra, paso que permitirá la demostración del producto y/o servicio, el cliente estará receptivo porque se ha expresado los beneficios que recibirá.

El modelo AIDA es un acrónimo formado por cinco fases, fue creado por Elías St Elmo Lewis en 1898 y fue desarrollada a finales del siglo XIX en el Instituto Alexander Hamilton de los EEUU.

Para Acosta, Salas y Jiménez (2018) el modelo AIDA, tiene como principal objetivo influir en el cliente para enfocar la percepción del producto de manera positiva y manifieste la necesidad de compra.

Referente a la técnica SPIN cuyas siglas en inglés proviene de las palabras Situation, Problem, Implication y Need Pay-Off que traducidas significan: Situación, problema, implicancia y necesidad.

Según describe Cuadrado (2004) fue desarrollada en los 90 por la empresa Xerox y se caracteriza por diferentes tipos de preguntas, las cuales permitirán descubrir y ampliar oportunidades de ventas.

Respecto a la Técnica SPIN, Acosta et al. (2018) afirman que en esta técnica se realizan preguntas secuenciales que motiven al cliente un interés de compra. Fue desarrollado por Rank Xerox y se considera los siguientes pasos: Analizar la situación; detectar los problemas; conocer la importancia del problema: presentar una necesidad de solución y promover el interés por la propuesta.

Situación: Se plantean preguntas genéricas de manera abierta, las cuales permitirán conocer posibles problemas y lo que busca el cliente, tales como conceptos, datos relativos al negocio, competencias, metas, controles, etc.

Problema: Con las respuestas obtenidas anteriormente se buscará obtener datos que permitan saber las necesidades no satisfechas. Las preguntas de este

paso certificarán que efectivamente se ha detectado el problema del cliente. La secuencia de preguntas debe ser enfocada a la forma en que el cliente enfrenta la situación determinada por las preguntas anteriores.

Implicación: Este paso puede ser uno de los más difíciles para el vendedor, porque la información obtenida en los pasos anteriores le brindará la ruta de las necesidades no satisfechas entonces querrá cerrar la venta, pero tendrá el cliente es quien determina cerrar el trato. Tendrá que tener cuidado en no perder de vista que el cliente de una respuesta para que le sirva de argumento.

Necesidad: Esta última fase se puede cerrar con una pregunta que servirá para que en un futuro el vendedor pueda sustentar la necesidad del cliente. Al inicio de esta etapa aún no se ha ofrecido el producto solo se ha realizado referencias a la necesidad insatisfecha, a fin de cerrar esta fase la pregunta podría ser: ¿Estaría dispuesto a adquirir la solución ofrecida?

Adicionalmente a las dos técnicas descritas Acosta et al. (2018) plantean las siguientes técnicas:

Sistema Zelev Noel: Este modelo fue creado por El Doctor Alberto Vélez León, el cual analiza la palabra ventas y para ello considera los pasos siguientes: Verificar preparativos; entrevista efectiva y vendedora; necesidades establecidas previamente; tarea de demostración y satisfacción total y atención postventa

Venta enlatada: En esta técnica, el éxito de las ventas depende de realidad de acción de cada vendedor, quien usa una misma estrategia para cualquiera de sus ventas.

Venta Consultiva: Esta técnica comúnmente utilizada en negociaciones de ventas de tipo industrial o especializada, aquí el vendedor pone todo su esfuerzo

en averiguar las necesidades de su cliente a fin de ofrecer el producto que encaje a sus intereses.

Venta Adaptativa: Aquí el cliente y vendedor son parte activa y se adapta tanto al vendedor como al comprador. No se usa una misma técnica.

3.2.4. Teorías de ventas

Al respecto de la teoría de las ventas Martínez (2007) hace referencia a Marshall (2010) y señala que, dentro de las teorías de las ventas, destacan tres como las más importantes, siendo estas: La teoría formalista, estímulo-respuesta y necesidad-satisfacción las mismas que son trazadas y propuestas bajo el fundamento psicológico, vale decir en el estado mental del individuo, el mismo que provoca una actitud a tomar una decisión de compra, esto sucede en los diferentes tipos de venta.

Por otro lado, la Junta de Andalucía, añade que es “el proceso interactivo” que sucede entre vendedor-comprador “pueden ser estructurado y sistematizado para conocer las etapas que lo configuran”.

Teoría Formulista: Esta teoría utiliza la técnica AIDA, considerando que en el primer contacto se capture el interés del comprador, luego despertar ese interés, posteriormente crear el deseo en el comprador para finalmente ese deseo se convierta en una acción de compra, o sea cerrar el trato o venta.

Teoría Estímulo – respuesta: En esta teoría se busca la persuasión o estímulo para argumentar la venta, el cual será el aprobado por un determinado grupo de compradores, aquí el vendedor maneja la situación y lleva el control considerando el criterio “estímulos iguales, respuestas iguales”. El vendedor deberá tener un buen nivel de manejo, pues deberá comprender que las necesidades de

cada cliente son diferentes, no deberá generalizar, y considerar que su único y gran objetivo es vender.

Teoría de la necesidad-satisfacción: El vendedor hace las veces de consultor y su principal objetivo será descubrir las necesidades o problemas de compra de su cliente y satisfacerlas, asimismo deberá lograr utilidades para la organización, es una venta orientada al cliente.

En esta técnica el cliente es un activo e implica una serie de acciones como:

- La búsqueda y las necesidades del cliente: Aquí el vendedor utiliza técnica de preguntas para saber las necesidades del cliente y poder satisfacerlas.
- Presentación del producto: Presentar la manera de mejorar su producto, a través del análisis de cómo están cubiertas sus necesidades.
- Acción de la compra: Influir en el cliente para que accione con la compra, este se maneja sin coaccionar al cliente, sino persuadir al cliente para aceptar que es la mejor opción y que cubrirá sus necesidades.
- Control de la satisfacción: Este proceso termina no solo con la compraventa, sino con la satisfacción del cliente al obtener el producto o servicio brindado.

3.2.5. Control de ventas

Gutiérrez (1999) señala que las medidas de control son de vital importancia para la dirección del proceso de ventas, el desempeño de cada vendedor es de vital importancia. Añade que el control ayudará a al crecimiento y mejora continua de la organización, la cual debe cumplir su misión de ayuda y crecimiento, no debería tener una connotación de temor, sino de desarrollo, asimismo debe considerarse como una ocasión de aprendizaje.

Para Navarro (2012) el control de ventas está basado en “la elaboración de métodos y procedimientos para medir el desempeño de la fuerza de ventas”. De no alcanzarse los resultados esperados, se tendría que modificar o ajustar los criterios estratégicos de ventas.

Por otro lado, Alcaide, et al (2013) manifiestan que:

En la actualidad, está perfectamente aceptado que el control se ejerza en la fuerza de venta, lo que permite evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo. Cualquier empresa tiene que tener una meta que alcanzar y un plan a seguir, ahí es donde radica principalmente la actividad que todo director comercial debe desarrollar para poder luchar con ventaja en un mercado altamente competitivo. La planificación comercial, que es una de las funciones más importantes de la empresa y de las organizaciones en general, engloba el proceso de supervisión a través de un sistema consistente en fijar los objetivos, planificarlos y poner en funcionamiento métodos de control (p.97)

3.2.5.1. Control de la fuerza de ventas

Kotler y Armstrong (2003) definen la administración de la fuerza de ventas como el análisis, planificación, implementación y control de las actividades de la fuerza de ventas”, siguiendo este lineamiento podemos decir que se deben plantear estrategias para reforzar los conocimientos previos a través de capacitaciones, charlas de inducción, seguimiento, recompensas y evaluaciones con la finalidad de controlar el crecimiento y desarrollo de la fuerza de ventas.

Kuster y Canales (2006) afirman “Que el control sobre la fuerza de ventas se convierte en un factor clave del éxito comercial; y ello como consecuencia de la

necesidad de las empresas de poder contar con un equipo comercial que garantice ventas crecientes, adecuadas, confiables y que consigan un alto grado de satisfacción del cliente” (p. 42)

Respecto a la evaluación de la fuerza de ventas Hair, Anderson, Mehta y Babín (2010) indican que el resultado servirá para determinar las comisiones y bonificaciones que se les brindará, asimismo para tomar decisiones de promoción, aunque la finalidad principal es incrementar la rentabilidad para la empresa a través del incremento de la productividad de la fuerza de ventas. Para una evaluación imparcial los estándares de desempeño deben estar bien definidos y comparar los resultados obtenidos, de ser necesario implementar acciones correctivas para mejorar los resultados.

Por otro lado, Vélez (2012) sugiere que los sistema de control ayudan al vendedor para que no quede en su zona de confort, sino por el contrario que lo tome como un desafío para incrementar sus ventas, conseguir nueva cartera de cliente, por ende un mejor estilo de vida.

Johnston y Marshall (2009) indican para lograr ser el vendedor preferido y reconocido la filosofía que debe guiar a las mejores organizaciones del siglo XXI es la de añadir valor al negocio del cliente, por ende toda la organización requiere reunir esfuerzos y estar orientada a lograr la satisfacción del cliente, asimismo Johnston y Marshall (2009) añade que las áreas que conforman la organización también sentirán la evolución como consecuencia de los cambios efectuados en el control de las ventas, los vendedores tienen el reto de adquirir nuevas habilidades, información y resultados inmediatos, por lo cual administrar la fuerza de ventas sea un desafío tremendo, es por ello que se exige.

3.2.5.2. Evaluación de la fuerza de ventas

Anderson, Hair y Busch (1995) describen que, “Una empresa puede evaluar a sus vendedores con medidas cuantitativas y objetivas (volumen de ventas, logro de una cuota y nuevas cuentas generadas) o con criterios subjetivos y cualitativos (relaciones con los clientes, calidad de las presentaciones de ventas, cooperación y recursos)”.

Según lo indicado líneas arriba los gerentes deberán determinar la metodología de evaluación que sea mejor para su organización, considerando que los criterios empleados pueden repercutir en el trabajo de la fuerza de ventas; tanto en la iniciativa, el bienestar y el desempeño en lograr las metas.

Por otro lado Fisher y Espejo (2017), a fin de saber los resultados del rendimiento de la fuerza de ventas proponen realizar un seguimiento periódico en un plazo determinado respecto a su comportamiento y desempeño, asimismo realizar una evaluación de sus atributos personales y la atención que tengan con los clientes, cabe añadir que previamente el gerente de ventas deberá haber preparado la forma en que cada vendedor rendirá su informe, considerando para ellos asistencia a su visitas programadas, metas de ventas cumplidas, seguimiento de ordenes de compra, puntualidad de entrega de reportes, entre otros.

Anderson et al. (1995) manifiesta que las empresas generalmente utilizan una mixtura de estándares cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño de la fuerza de ventas.

Los criterios a tomar en cuenta pueden desprenderse del cuadro que detalla Anderson et al. (1995).

Medidas cuantitativas:

Tabla 1
Medidas cuantitativas.

Resultados de ventas	Esfuerzos de ventas
<p>Pedidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cantidad de pedidos obtenidos Volumen promedio del pedido (unidades a dólares) Promedio de bateo (pedidos + visitas de ventas) No de pedidos cancelados por los clientes 	<p>Visitas de ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cantidad hecha a los actuales clientes Cantidad hecha a nuevas cuentas potenciales Tiempo promedio que se dedica a cada visita Cantidad de presentaciones de ventas Tiempo de venta contra tiempo dedicado a otras labores Proporción de la frecuencia de las visitas por tipo de cliente
<p>Volumen de ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Volumen de ventas en dólares Volumen de ventas por unidad Por tipo de cliente Por categoría de producto Traducido en participación de mercado Porcentaje alcanzado de la cuota de ventas 	<p>Gastos de venta:</p> <ul style="list-style-type: none"> Promedio por visita de ventas Como porcentaje del volumen de ventas Como porcentaje de la cuota de ventas Por tipo de cliente Por categoría de producto Proporciones de gastos de venta directos Proporciones de gastos de venta indirectos
<p>Márgenes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Margen bruto Utilidad neta Por tipo de cliente Por categoría de producto 	<p>Servicio al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cantidad de visitas de servicio Establecimiento de exhibiciones Costo de entrega por unidad vendida Meses de inventario que se mantienen por tipo de cliente Cantidad de quejas de clientes Porcentaje de devoluciones
<p>Cuentas de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de cuentas nuevas Número de cuentas perdidas Porcentaje de cuentas vendidas Número de cuentas vencidas Cantidad en dólares de las cuentas por cobrar Cobranza de los cuentas 	

Fuente: Anderson et al. (1995)

Medidas cualitativas:

Tabla 2.

Medidas cualitativas

Actividades relacionadas con las ventas
Administración del territorio: preparación de las visitas de ventas, programación, establecimiento de rutas y utilización del tiempo.
Inteligencia de marketing: ideos de nuevos productos, actividades competitivas, preferencias de los nuevos clientes.
<ul style="list-style-type: none">· Seguimientos:· Utilización de folletos promocionales y correspondencia con las cuentas actuales y potenciales.· Relaciones con los clientes· Preparación de informes y presentación oportuna de los mismos
Habilidades de venta: <ul style="list-style-type: none">· Conocimiento de la empresa y sus políticas· Conocimiento del producto y las estrategias de la competencia.· Conocimiento del producto· Conocimiento de los clientes· Ejecución de las técnicas de ventas· Habilidades de comunicación.· Utilización de equipos de respaldo técnicos y de marketing· Comprensión de las técnicas de ventas· Retroalimentación de los clientes (positiva y negativa)
Características personales: Cooperación, relaciones humanas, entusiasmo, motivación, criterio, cuidado de la propiedad de la empresa, apariencia, esfuerzos para mejoramiento personal, paciencia, puntualidad, iniciativa, recursos, salud, potencial para la administración de ventas, comportamiento ético y moral

Fuente: Anderson et al. (1995)

3.2.5.3. Ética de la fuerza de ventas

García (2009) manifiesta que no hay nada más alejado de la realidad que algunos vendedores piensen que tratar de engañar o mentir un poquito para concretar una venta es un estilo de venta, y que la reputación del vendedor debería ser uno de sus activos más cuidados, de lo contrario se le dificultará permanecer en el mercado, además de ello debemos precisar que en la actualidad todas las actividades de ventas deben someterse al cumplimiento de las leyes vigentes, demostrando así los principios éticos, los cuales deben ser inherentes a cada vendedor.

Respecto a la ética Acosta et al. (2018) señalan que debido a la globalización, toda la fuerza de ventas está ligada estrechamente con las leyes y normas jurídicas respecto a la conducta laboral en las ventas, por lo tanto la ética tienen injerencia en las diferentes actividades de ventas, como consecuencia la conducta moral esta en cada uno de los individuos y por ende la ética es el resultado de esa buena práctica, vale decir que todos ellos deben guardar la ética profesional en el desempeño de sus funciones. Acosta et al. (2018) añaden que la ética involucra tanto derechos como obligaciones, siendo estas:

- a. Calidad del producto y/o servicio: La calidad del producto o servicios debe ser de conocimiento del cliente y debe cubrir su necesidad.
- b. Promoción: Los descuentos, ofertas o promociones deben ser informados al cliente de manera fidedigna.
- c. Distribución: La distribución del producto o servicios debe darse de manera eficiente, respetando los lugares y horarios de entrega, así como las cantidades.

- d. Precio del producto y/o servicio: Respetar el precio cotizado de acuerdo a lo pactado con el cliente.

Capítulo IV

Marco metodológico

4.1. Método para el abordaje de la experiencia

El presente trabajo de investigación es de enfoque propositivo descriptivo porque se describe la variable control de ventas y propositivo porque se propone un plan de mejora.

4.2. Lugar de ejecución y temporalidad

El lugar de ejecución será en la empresa ENVASES INDUSTRIALES S.A.C., ubicada en el Jr. Pichincha N° 233, Callao, como referencia entre las cuadras dos y tres de la Av. Miguel Grau (ex Buenos Aires), espaldas del Cuartel Real Felipe y/o la nueva Municipalidad del Callao, la central telefónica es el 613-1111.

El tiempo considerado para su implantación es de un año: 2018

4.3. Población y muestra de la empresa

La población y muestra considerada se encuentra en la empresa ENVASES INDUSTRIALES S.A.C. con R.U.C.: 20100010489 la cual cuenta con una población de 120 personas entre personal de planta y administrativo. La muestra estimada es el 10% de la población.

4.4. Operacionalización de la temática abordada

Tabla 3

Operacionalización de la temática abordada

Variable	Definición de la variable	Dimensiones	Indicadores
Mejora para el control de ventas	La venta es un arte, la cual debería llegar a la excelencia en cuanto al trato al cliente y la calidad del producto, este arte debería ser cada día más ascendente involucrando el análisis, seguimiento, mejora continua y dominio del tema de ventas.	Control de fuerza de ventas	P1, P2, P3, P3, P5
		Evaluación de la fuerza de ventas	P6, P7, P8, P9, P10
		Ética de la fuerza de ventas	P11, P12, P13, P14, P15
		Estrategias de mejora para el control de ventas	Ed1, Ed2, Ed3

4.5. Desarrollo de la temática abordada.

En concordancia con el tema abordado se diagnosticó el problema mediante la elaboración de un cuestionario de 15 preguntas, encontrando falencias en el control de ventas.

Con las respuestas obtenidas de la encuesta se utilizó el programa SPSS y cada una de ellas fueron ingresadas al mencionado programa, el SPSS arrojó los resultados de cada una de las variables con sus respectivas estadísticas y porcentajes.

Con los resultados obtenidos se realizó un análisis de cada una de las variables, donde se demuestra que el sistema de control de ventas; en cuanto al control, evaluación y la ética en la fuerza de ventas son de regulares a deficientes, por lo cual se propone desarrollar talleres y capacitaciones al proceso de ventas, los mismos que permitirán reforzar el sistema de control, la evaluación y la ética de la fuerza de ventas.

Capítulo V

Resultados

5.1. Resultados descriptivos de diagnóstico

5.1.1. Control de fuerza de ventas

En la tabla 1 se evidencia que del 100 % de encuestados, el 50% considera que el control de la fuerza de ventas es deficiente debido a que la empresa no capacita al personal de ventas y el otro 50% considera que es regular debido a que la empresa si implementó la gestión de ventas y las planificó.

Tabla 4.

Control de la fuerza de ventas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaj	Porcentaje
Válido	Deficiente	6	50,0	50,0	50,0
	Regular	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

5.1.2. Evaluación de la fuerza de ventas

En la tabla 2 se muestra que del 100 % de encuestados, el 41.7% considera que la evaluación a la fuerza de ventas es deficiente debido a que la empresa no cuenta con un registro de ventas por nivel de riesgo, el 50% considera que es regular porque considera ciertos controles, registra algunas visitas y otorga metas a la fuerza de ventas, el restante que es el 8.3% considera que es buena porque se mantiene el sistema de ventas documentado.

Tabla 5.

Evaluación de la fuerza de ventas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Válido	Deficiente	5	41,7	41,7	41,7
	Regular	6	50,0	50,0	91,7
	Bueno	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

5.1.3. Ética de la fuerza de ventas

En la tabla 3 se muestra que del 100 % de trabajadores, el 41.7% considera que la ética de la fuerza de ventas es deficiente debido a que la empresa no promueve el código de ética y observa que los vendedores no son leales a la empresa, el 50% considera que es regular porque se evidencia que los vendedores practican las leyes sobre la conducta laboral y el 8.3% considera que es buena porque se considera que la reputación es un activo fijo y que la venta engañosa no es ética.

Tabla 6.

Ética de la fuerza de ventas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Válido	Deficiente	5	41,7	41,7	41,7
	Regular	6	50,0	50,0	91,7
	Bueno	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

5.1.4. Fuerza de ventas en general

Como se puede observar en la tabla N°4 la fuerza de ventas en general de la Empresa Envases Industriales S.A.C. se muestra que del 100% de encuestados, el 41.7% considera deficiente a la fuerza de ventas porque no se capacita al personal, no se cuenta con registro por nivel de venta de riesgo, además de no promoverse en código de ética y el 58.30% considera regular a la fuerza de ventas debido a que se implementó la gestión de ventas, otorga metas a la fuerza de ventas y conocen las leyes sobre la conducta laboral.

Tabla 7.

Fuerza de ventas en general

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Válido	Deficiente	5	41,7	41,7	41,7
	Regular	7	58,3	58,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

5.2. Resultado de la propuesta

Propuesta de un sistema de control de ventas de la empresa Envases Industriales S.A.C., Callao - Lima, 2018

Objetivo

Mejorar el Control de Ventas en la empresa Envases Industriales S.A.C

Justificación

La propuesta de control de ventas es realizar y programar actividades que refuercen al equipo de ventas en los diferentes aspectos de sus actividades tanto el control, evaluación y la ética, asimismo incrementar su conocimiento respecto a

sus funciones, responsabilidades y obligaciones.

Empresa : ENVASES INDUSTRIALES S.A.C.

Propuesta : Propuesta de un sistema de control de ventas de la empresa
Envases Industriales S.A.C.

Objetivo : Mejorar en un 95% el control de ventas de la empresa
Envases Industriales S.A.C.,

Plaza de ejecución: 12 meses

I. Descripción de la propuesta

La propuesta para mejorar el control de ventas estará compuesta por objetivos estratégicos trazados durante un año, metas específicas a alcanzar durante doce meses, programación de actividades que se desarrollara progresivamente en la organización, asimismo por los recursos humanos y financieros que serán el soporte necesario para solventar la propuesta.

Se desarrollará un cronograma considerando períodos mensuales durante el año para la ejecución de las actividades programadas, y se determinará un coordinador responsable del seguimiento, cumplimiento y evaluación de cada una de ellas.

II. Requerimiento de la propuesta

Account Manager : 1 especialistas en equipos de ventas.

Coaching	:	1 Coaching Comercial para Equipos de Ventas.
Personal interno	:	1 Jefe de Comité de Mejora
Equipo tecnológico	:	1 Proyector multimedia
		1 Laptop
Equipo técnico	:	1 personal técnico
Servicio de soporte	:	1 personal logístico

III. Desarrollo de la propuesta

a. Realizar 03 talleres:

- Taller 1: Este taller tendrá por objetivo realizar un análisis de las ventas, respecto a las metas trazadas, por el período de un mes
- Taller 2: En este taller se desarrollará la planificación de las ventas por el lapso de un mes, con el objetivo de incrementar las ventas.
- Taller 3: Este tercer taller tendrá por objetivo facilitar a la fuerza de ventas de los recursos necesarios para dinamizar su trabajo en las ventas, a través de la implementación de las ventas.

b. Desarrollar un instructivo para el control de la fuerza de ventas, el cual tendrá por objetivo hacer un seguimiento a las visitas y metas de ventas.

c. Elaborar un formato digital para el control de visitas, los resultados ayudarán a la Gerencia de Ventas a tomar decisiones para mejorar la atención al cliente.

d. Elaboración de un registro de ventas por nivel de riesgo, el cual permitirá prevenir un posible peligro en las finanzas de la organización.

e. Capacitación y seminario, sobre reforzamiento de los valores y la ética.

Plan de implementación

Objetivo estratégico	Meta	Actividad	Recursos S/	N° DE MES												Cronograma	Responsable	Observaciones
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Incrementar en un 95% el control de ventas de la empresa Envases Industriales S.A.C.,	Gestionar el control de la fuerza de ventas	Taller 1: Análisis de las ventas	500.00	■												3 meses	Jefe de Recursos Humanos	Bajo el soporte de la Coordinadora de Ventas
		Taller 2: Planificación de las ventas	500.00		■													
		Taller 3: Implementación de ventas	500.00			■												
	Gestionar la evaluación de la fuerza de ventas	Elaboración e implementación de un instructivo para la evaluación de la fuerza de ventas	1,500.00				■	■	■							5 meses	Jefe del Comité de la Calidad	Bajo el soporte del Proceso de Sistemas
		Elaboración de un Formato digital para el control de visitas	150.00						■									
		Elaboración de un registro de ventas por nivel de riesgo	150.00							■								
	Gestionar la ética de la fuerza de ventas	Capacitación interna para el reforzamiento de valores	100.00									■				4 meses	Jefe de Control de Calidad	-
		Seminario - Taller sobre la ética en la ventas	1,500.00									■						
		Promoción, publicación e inducción de instructivos y formatos.	100.00										■	■				
				5,000.00														

5.2. Actividades propuestas:

5.2.1 Actividad N°1: Talleres

Para realizar los talleres se deberá contar con el presupuesto aprobado y el desembolso del dinero para contratar al Account Manager quien liderará cada taller con su equipo respectivo, asimismo se deberá promover en la organización la importancia de su participación, el cual será evaluado por el proceso de recursos humanos a fin de medir la capacidad de lo aprendido y más aún ponerlo en práctica.

5.2.2. Actividad N°2: Control de la fuerza de ventas

Instructivo para el control de la fuerza de ventas, para ello se deberá considerar medidas cuantitativas y cualitativas, teniendo como base algunos criterios propuestos por Anderson et al, (1995), los criterios son en base a la necesidad la organización.

EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

MEDIDAS CUANTITATIVAS	
DE ACUERDO AL RESULTADO DE VENTAS	DE ACUERDO AL ESFUERZO DE VENTAS
Pedidos colocados vs. Meta	Visitas realizadas vs. Total clientes
N° de Órdenes de compra anuladas	N° Visitas a nuevos clientes
Ventas valorizadas vs. Venta total	Gastos por visita de ventas
Captación de nuevos clientes	Cantidad de quejas y reclamos
Clientes con deudas vencidas	Porcentaje de devoluciones

EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

MEDIDAS CUALITATIVAS	
CON RELACIÓN A LAS VENTAS	CARACTERÍSTICAS PERSONALES
Programa de visitas (Si / No)	Potencial para administrar las ventas
Preparación de informes y presentación	Relaciones humanas
Habilidades de comunicación.	Esfuerzo para mejorar
Retroalimentación de los clientes	Comportamiento ético y moral
Comprensión de las técnicas de ventas	Apariencia personal

5.2.3. Actividad N°3: Formato registro de visitas

Modelo Formato digital de visitas, considerando que tipo de cliente es: Cliente tipo A se le vende productos de polietileno y cliente tipo B se le vende laminado

REGISTRO DE VISITAS

Ejecutivo de cuenta: _____

Item	Fecha	Cliente	Tipo de cliente		Tipo de visita	Tiempo de visita	Comentarios
			A	B			
1							
2							
3							
4							
5							

5.2.4. Actividad N°4: Elaboración de un registro de ventas por nivel de riesgo:

REGISTRO DE VENTAS POR NIVEL DE RIESGO						
Item	Fecha	Cliente	Tipo de cliente		Ejecutivo de cuenta	Motivo de la observación
			A	A		
1						
2						
3						
4						
5						

5.2.5. Actividad N°5: Seminario para reforzamiento de valores

El seminario para reforzamiento de valores, contará con la dirección del equipo del Comité de Mejora de la Calidad liderado por la Ing. Janet Quesquén Terrones., quien a través de exposiciones, separatas y evaluaciones por un trimestre reforzará la importancia y práctica de los valores en la organización.

5.2.6. Actividad N°6: Taller sobre la ética en las ventas

El taller sobre la ética en la venta será realizado por un Coaching Comercial para Equipos de Ventas, quien a través de la participación de todo el equipo trabajará también de manera individual y hará un seguimiento una vez por mes durante un trimestre.

Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Se concluye que existe una urgente necesidad de reforzar el control de ventas, ya que el resultado de la encuesta evidencia un alto porcentaje del control, evaluación y ética en la fuerza de ventas con un resultado de regular a deficiente, esto debido a la falta de: Capacitación, determinar el nivel de riesgo de las ventas y promover la ética.

En base a los resultados se concluye que el control de ventas es uno de los pilares, para que la empresa logre sus objetivos: Incrementar la satisfacción del cliente, mejorar continuamente, reducir los no conformes, asegurar el control de los procesos e incrementar las eficiencias del personal.

Se concluye que por los resultados de diagnóstico la organización implemente un programa de mejora para el control de ventas, el cual se desarrollará en función a las mejoras propuestas en el presente informe.

6.2. Recomendaciones

- Realizar talleres para el análisis, planificación e implementación de la fuerza de ventas.
- La elaboración e implementación de un instructivo para la evaluación de la fuerza de ventas.
- La elaboración de un Formato digital para el control de visitas realizadas por la fuerza de ventas.

- Elaboración de un registro de ventas por nivel de riesgo que representa cada cliente.
- Capacitación interna para el reforzamiento de valores.
- Seminario - Taller relacionado a la ética en las ventas.
- Promocionar, publicar e inducir el conocimiento y uso de instructivos y formatos.
- Que la organización presupueste y ejecute la propuesta presentada, a fin de mejorar el control de ventas de la organización

Referencias

- Acosta, Marjorie; Salas Luci, Jiménez, María; Guerra Ama. (2019). *La Administración de Ventas conceptos claves en el siglo XXI*. Alcoy - España: AREA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO, S.L.
- Acosta, Marjorie; Salas, Luci; Jiménez, María; Guerra Ana . (2018). *La administración de ventas conceptos claves en el Siglo XXI*. Alcoy - España: 3 Ciencias Área de Innovación y Desarrollo. S.L.
- Alcaide, J. C., Bernúes, S., Díaz-Aroca, E., Espinoza, R., Muñiz, R., & Smith, C. (2013). *Marketing y Pymes Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa*. España: ESIC.
- Anderson, Rolph E.; Hair, Joseph F. y Bush, Alan J. (1995). *Administración de Ventas (2da. Edición)*. México: McGraw Hill.
- Cuadrado Salido, David. (2004). Las técnicas de ventas, todo un arte. *MK MARKETING+VENTAS N°189*, 102-108.
- Fischer, Laura; Espejo, Jorge. (2004). *Mercadotecnia*. México D.F.: Mc. Graw Hill.
- Fisher, Laura y Espejo, Jorge. (2017). *MERCADOTECNIA 4TA. Edición*. México: McGraw Hill.
- García Bobadiila, L. M. (2009). *+ Ventas*. Madrid.
- García Bobadilla, L. M. (2009). *+ Ventas*. Madrid: ESIC.
- García, R. G. (1999). *Ventas y mercadotecnia para la pequeña y mediana empresa*. Santa Fe - México: Universidad Iberoamericana - Dirección de Difusión Universitaria .
- Hair, J., Anderson, R., Mehta, R., & Babin, B. (2010). *Administración de ventas Relaciones y sociedades con el cliente*. Santa Fe - México: CENGAGE Learning.
- Johnston, Mark W. y Marsahll Greg W. (2009). *ADMINISTRACIÓN DE VENTAS*. México: McGraww Hill.
- Junta de Andalucía. (s.f.). Modulo 1: Introducción a la venta. *Técnicas de ventas y comunicación comercial*, 02-07.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2003). *Fundamentos de marketing*. México: PEARSON Educación.
- Kuster Boluda, I. y. (2006). Evaluación y control de la fuerza de ventas: Análisis Exploratorio. *Universia Business Review*, 42.
- MARTÍNEZ, H., & Lizeth, J. (2007). *DETERMINANTES DE LAS ESTRATEGIAS DE VENTAS PARA LA FUERZA*. Bogota: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.
- Navarro, M. (2012). Técnicas de ventas. *Técnica de ventas*, 10.
- Ongallo, C. (2007). *El libro de la venta directa*. España: Diaz de Santos.
- Velez Molina, J. E. (2012). Sistema de Control para la fuerza de ventas. *Artículo INDISA on linea.*, 5.
- White, E. (1991). *Consejos para la Iglesia*. Buenos Aires: ACES.

Anexos

Cuestionario de Control de Ventas

EMPRESA: _____

CARGO: _____

SEXO:

M	F
---	---

Este cuestionario tiene como objetivo estudiar el control de ventas, las respuestas serán utilizadas para efectos netamente académicos y de manera confidenciales. Los cuestionarios no contendrán firma, es de manera anónima.

Instrucciones:

Lea detenidamente cada enunciado, y marque con un aspa (X) la respuesta que usted crea la más conveniente o indicada. En este cuestionario no hay respuestas buenas ni malas, por favor responda con total sinceridad.

Criterios para considerar en las respuestas:

Nunca	A veces	Siempre
1	2	3

CUESTIONARIO DE CONTROL DE VENTAS				
N°	ITEMS	1	2	3
		Nunca	A veces	Siempre
Control de fuerza de ventas				
1	¿La empresa realiza un análisis de ventas?			
2	¿La empresa realiza planificación de ventas?			
3	¿La empresa implementó la gestión de ventas?			
4	¿La empresa capacita al personal de ventas?			
5	¿La empresa garantiza la atención de ventas crecientes?			
Evaluación de Ventas				
6	¿La empresa realiza controles sobre el sistema de ventas?			
7	¿La empresa registra las visitas a los clientes?			
8	¿La empresa cuenta con registro de ventas por nivel de riesgo?			
9	¿La empresa mantiene el sistema de ventas documentado?			
10	¿La empresa otorga metas a la fuerza de ventas?			
Ética de la fuerza de ventas				
11	¿La empresa promueve el código de ética en los vendedores?			
12	¿Se observa que los vendedores son leales a la empresa?			
13	¿Se evidencia que los vendedores practican las leyes sobre la conducta laboral?			
14	¿La fuerza de ventas considera que la reputación es un activo?			
15	¿La fuerza de ventas considera que la venta engañosa no es ético?			

Muchas gracias por su colaboración.

FIGURAS

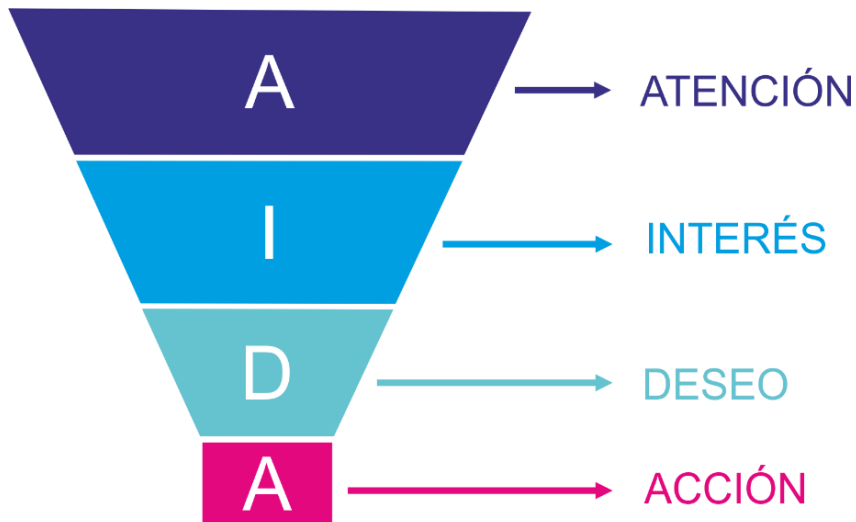


Figura 1. Página web: www.eisa.com.pe



Figura 2. Ubicación google maps

<https://www.google.com/maps/place/Envases+Industriales+S.A.C/@-12.0654056,-77.1499496,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x9105cb9e2564f71d:0x7834c57a8cbd723f!8m2!3d-12.0654056!4d-77.1477609>



www.RobertoEspinosa.es

Figura 3. Modelo AIDA

<http://robertoepinosa.es/2017/04/11/modelo-aida-marketing-metodo/>

BASE DE DATOS DE LA ENCUESTA DE CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS																			
Cuestionarios	Título: CONTROL DE VENTAS															V1			
	CONTROL DE FUERZA DE VENTAS					EVALUACIÓN DE VENTAS					ÉTICA DE LA FUERZA DE VENTAS								
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	D1	D2	D3	V1
1	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	3	11	10	10	31
2	2	3	3	2	1	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	11	15	9	35
3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	2	1	1	5	8	6	19
4	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	6	5	8	19
5	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	6	5	6	17
6	1	1	1	1	2	1	1	1	3	2	1	1	1	2	2	6	8	7	21
7	2	1	3	2	2	3	2	3	3	1	1	2	3	3	2	10	12	11	33
8	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	7	10	10	27
9	3	2	3	1	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	3	11	9	11	31
10	1	1	2	2	3	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	9	6	7	22
11	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	8	11	13	32
12	3	3	3	1	2	3	2	2	2	2	3	1	2	3	3	12	11	12	35

Figura 4. Base de datos: Control de la fuerza de ventas

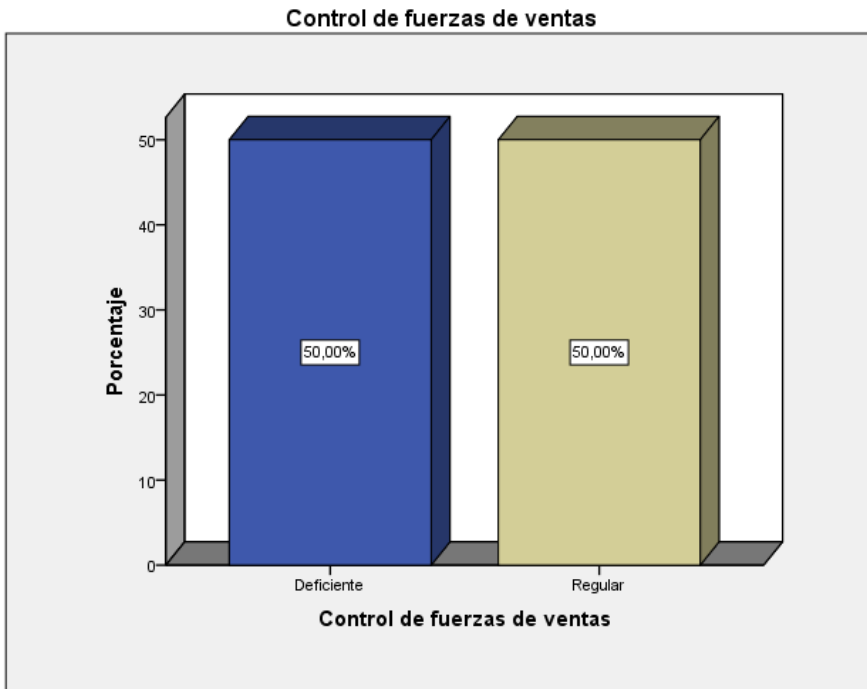


Figura 5. Control de la fuerza de ventas.

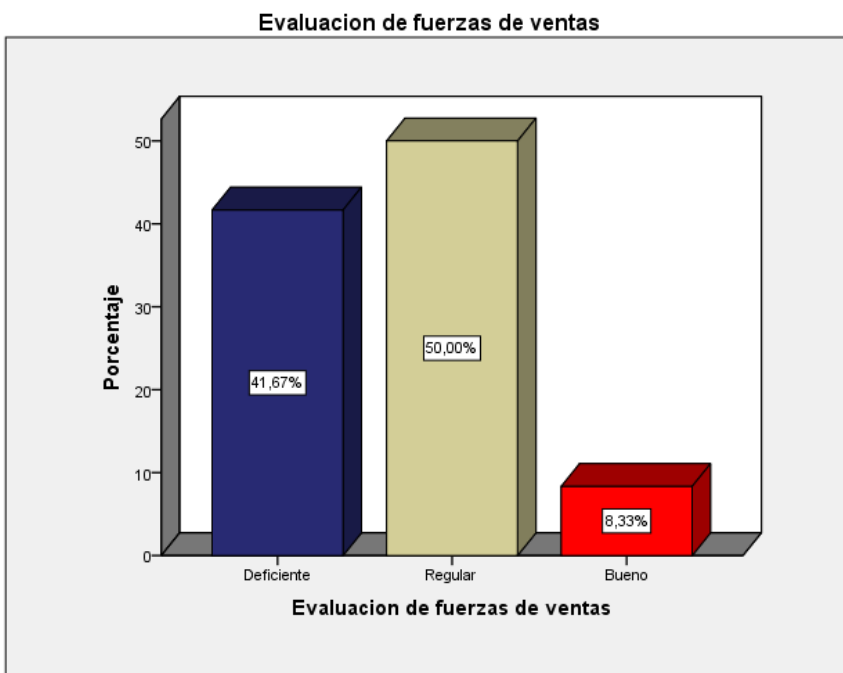


Figura 6. Evaluación de la fuerza de ventas

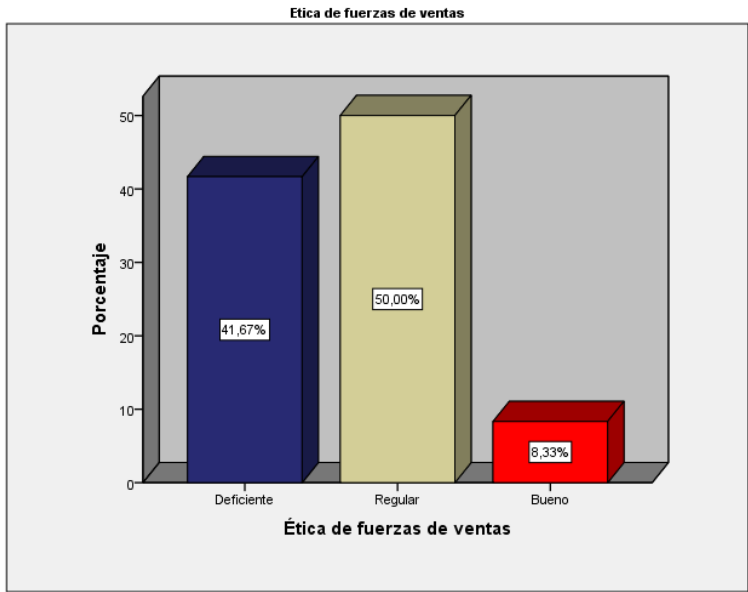


Figura 7. Ética de la fuerza de ventas

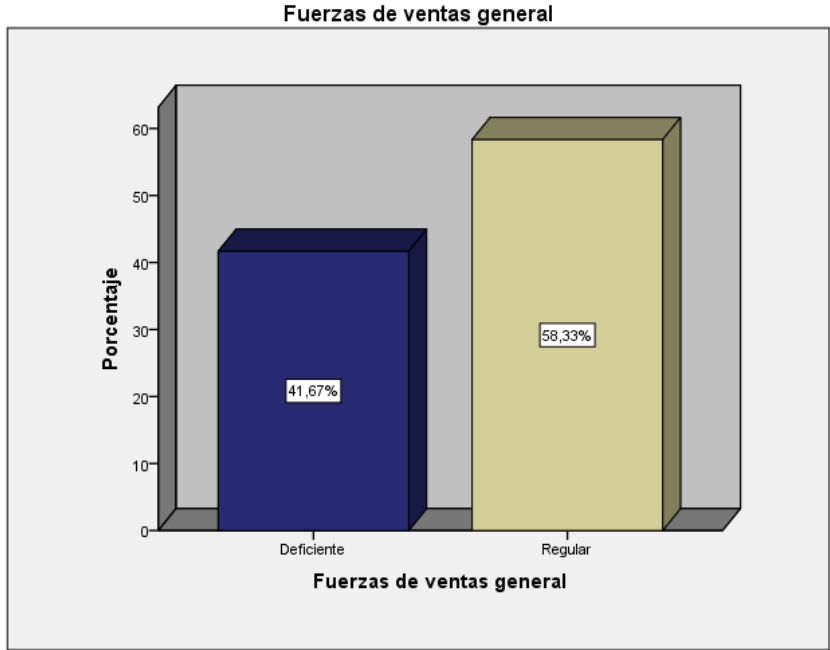


Figura 8. Fuerza de ventas general

Carta lingüista

CARTA DE REVISIÓN LINGÜÍSTICA

Lima, 16 de setiembre de 2018

Señor(a):

Silvia Milagros García Vargas

Me complace informarle que su informe de suficiencia profesional, titulado: *"Propuesta de mejora para el control de ventas en la Empresa Envases Industriales S.A.C. Callao - Lima, 2018"*, ha sido revisado y corregido, bajo los criterios de redacción lingüística y académica; por tanto, dejo constancia mediante la presente, que el informe está apto para ser publicado como trabajo académico.

Atentamente,



Mg. Néstor Roger Apaza Apaza
Lingüista