



## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **Tema:**

ADMINISTRACIÓN DE VENTAS CASO: VM CREACIONES

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial**

### **Línea de Investigación:**

Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas

### **Autor:**

Paúl Alexander Valle Mayorga

### **Director:**

Dr. Ángel Rogelio Ortiz Del Pino

**Ambato – Ecuador**

**Diciembre 2020**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

**ADMINISTRACIÓN DE VENTAS CASO: VM CREACIONES**

**Línea de Investigación:**

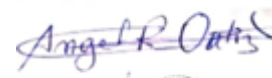
GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE  
EMPRESAS

**Autor:**

PAÚL ALEXANDER VALLE MAYORGA

Ángel Rogelio Ortiz Del Pino Dr.

**CALIFICADOR**



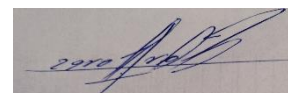
Andrea Del Carmen González Bucheli Mg.

**CALIFICADOR**



Carlos Ernesto Flores Tapia PhD.

**CALIFICADOR**



Christian Andrés Barragán Ramírez, Mg.

**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**



Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**



**Ambato – Ecuador**

**Diciembre 2020**

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **PAÚL ALEXANDER VALLE MAYORGA**, con **CC. 180378409-7**, autor del trabajo de graduación intitulado: “ADMINISTRACIÓN DE VENTAS CASO: VM CREACIONES”, previa a la obtención del título profesional de **Ingeniero Comercial**, en la escuela de **Administración de empresas**.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, diciembre 2020



**PAÚL ALEXANDER VALLE MAYORGA**

**CC. 180378409-7**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por bendecirme en todo este camino, a mis padres por el esfuerzo que han hecho para darme la educación y estar en constante apoyo con mi formación personal como profesional en todo momento, a mi hermano por compartir sus conocimientos conmigo y estar siempre a mi lado que ha servido como motivación para no rendirme y poder continuar.

Agradezco también a mi tutor Ángel Ortiz por su paciencia y apoyo para poder concluir mi trabajo de investigación. Un agradecimiento especial para todos los docentes de la PUCESA por compartir sus conocimientos y ayudarme en mi formación profesional.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres, gracias a sus esfuerzos estoy terminando mi formación profesional en una universidad prestigiosa, además, por compartir su sabiduría y sus momentos vivenciales sobre negocios, gracias a ellos me enamoró de esta carrera y me han servido de motivación constante en este difícil camino. Dedico también a mi Abuela que a pesar de ya no estar conmigo cumplo una promesa que la hice en vida, la cual ha sido mi mayor fuente de motivación en mi vida universitaria.

## **RESUMEN**

El presente proyecto de investigación, realizado en la empresa VM Creaciones, se enfoca en la administración de ventas, para la investigación, se entrevista al gerente y vendedores de la empresa, además, se encuesta a clientes de la misma con el fin de diagnosticar la situación actual de la empresa. Como resultado de la entrevista al gerente, se determina que la empresa no cuenta con estrategias de mejora para su fuerza de ventas, mientras que la entrevista a vendedores se da a conocer que no tienen planificación ni un proceso de ventas. Mientras que en la encuesta a clientes ayuda para conocer la situación del producto en el mercado y conocer el segmento. Por lo tanto, se comprueba la necesidad de una administración de ventas.

La propuesta realizada tiene como objetivo planificar, organizar, dirigir y controlar la parte comercial en conjunto con la fuerza de ventas para mejorar el nivel de rentabilidad de la empresa.

**Palabras claves:** Administración, ventas, rentabilidad, fuerza de ventas.

## **ABSTRACT**

This research project, carried out in the company “VM Creaciones”, is focused on sales administration. For the research, in order to diagnose the current situation of the company the manager and salespeople were interviewed, and customers were asked to take a survey. As result of the interview with the manager, it is determined that the company does not have any development nor improvement strategies for its sales force, while the interview with salespeople gives us awareness that they do not have any planning nor sales process. On the other hand, the customer survey helped to know the position of the product in the market and to better understand the company’s customer segment. Therefore, the need of a sales management strategy is proved right.

The proposal has the strategic objective of organizing, directing and controlling the commercial area altogether with the sales force to improve the level of profitability of the company.

**Key words:** Administration, sales, profitability, sales force.

## ÍNDICE

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
ÍNDICE.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA .....	4
1.1. CAPITULO I. ESTADO DEL ARTE.....	4
1.2. PARADIGMAS.....	6
1.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	7
1.3.1. Administración de ventas .....	7
1.3.1.2. Planificación de ventas .....	10
1.3.1.3. Organización comercial.....	11
1.3.1.4. Clientes .....	12
1.3.1.5. Modelos de ventas .....	13
1.3.1.6. Pronóstico de ventas.....	14
1.3.1.7 Precio de venta.....	15
1.3.1.8. Gestión comercial.....	16
1.3.1.9. Gestión de ventas .....	18
1.3.1.10. Fuerza de ventas .....	20
1.3.2. Liquidez.....	21
1.3.2.1. Análisis Financiero.....	22
CAPITULO II. DISEÑO DE METODOLOGÍA .....	24
2.1 Tipo de investigación.....	24
2.2 Población y muestra.....	25
2.3 Instrumentos de recolección de datos .....	25

2.4 Análisis de los resultados de investigación .....	25
CAPITULO III. DISEÑO DE LA PROPUESTA .....	32
3.1. Tema .....	32
3.2. Reseña histórica.....	32
3.3. Datos Generales .....	32
3.4. Justificación de la propuesta.....	32
3.5. Metodología a seguir .....	37
3.5.1. Formulación.....	38
3.5.2. Fuerza de ventas .....	45
3.5.3. Prospección.....	46
RECOMENDACIONES .....	55
ANEXOS .....	56
BIBLIOGRAFÍA .....	70

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estrategias de promoción de ventas.....	9
Tabla 2 :Tipos de planeación.....	11
Tabla 3: Aspectos para valoración al cliente .....	25
Tabla 4: Transcripción de respuestas del gerente .....	26
Tabla 5 Análisis horizontal.....	34
Tabla 6: Políticas de créditos y descuentos.....	40
Tabla 7: distribución de zonas .....	44
Tabla 8: Plan de compensación por objetivos .....	46
Tabla 9: Top 10 de productos .....	47
Tabla 10: detalle de ventas mensuales.....	48
Tabla 11: Detalle de ventas por vendedor .....	48
Tabla 12: Detalle de ventas por ciudad.....	49
Tabla 13: Proyección de ventas 2019-2020.....	51
Tabla 14: Estrategias para recuperación de cartera.....	53

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1: Tabulación a la pregunta n°1 .....	29
Ilustración 2: Tabulación a la pregunta n°2 .....	29
Ilustración 3: Tabulación a la pregunta n°3 .....	30
Ilustración 4: Tabulación a la pregunta n° 4 .....	30
Ilustración 5: Tabulación a la pregunta n° 5 .....	31
Ilustración 6: Tabulación a la pregunta n°6 .....	31
Ilustración 7: Metodología de la propuesta .....	37
Ilustración 8: Grafico proyección de ventas .....	52

## INTRODUCCIÓN

Después de un análisis realizado a investigaciones sobre la administración de ventas, se han obtenido varios artículos, a continuación, se detalla los más sobresalientes:

De acuerdo con Cardona (2014) en su investigación sobre la administración de ventas en la empresa el Manantial, para la cual, se ha empleado la metodología inductiva con un enfoque cuantitativo, misma que contó con entrevistas a los altos mandos de la empresa y boletas de opiniones tanto a agentes vendedores como a los principales clientes, como resultado de esta investigación, se identifican varias actividades en el área de ventas las cuales serían mejoradas como: la coordinación de un presupuesto de venta, solución a los problemas con los clientes, control de inventarios y generación de reportes, además, de un proceso de reclutamiento adecuado en la fuerza de ventas. La solución propuesta por la autora para estos problemas, se basa en un programa de administración de ventas que sirva de apoyo a las actividades que realiza la empresa, incluye también una descripción de la estructura del departamento de ventas que incluya la organización y detalle de los perfiles del puesto, además, de un entrenamiento a vendedores.

Según Valbuena, Isabel y Valbuena (2013) en su artículo científico sobre la fuerza de ventas y la determinación para la competitividad, para la cual, se usó fuentes bibliográficas y documentales, resuelve que la fuerza de ventas es una garantía de éxito para el futuro, permite a la empresa controlar, planificar y anticipar las acciones de ventas sin representar una gran inversión. Apunta a que unas de las fortalezas para generar competitividad en el futuro sin duda será la buena estructura del departamento de ventas.

El 80% de los problemas de las empresas en Latinoamérica, se debe a la falta de profesionalismo en las ventas, todo se lo hace de una forma tradicional, es decir, la autosuficiencia, falta de capacitación, falta de prospección y planificación, el trabajar sin objetivos, no tener un registro de su actividad diaria, excusas por el bajo nivel de ventas al final de mes y nunca asumir la culpa, no dar retroalimentación, entre otras son características de un vendedor tradicional lo cual lleva a las empresas a obtener resultados pobres (Klaric,

2015) . Es por eso que el oficio de vendedor es mal catalogado, hace de este un tema importante de estudio, tomar en cuenta que la formación de la fuerza de ventas tiene un impacto muy importante en la empresa.

En el Ecuador la industria textil genera más de 174 mil empleos, las ventas del sector textil en el año 2017 fueron 1313 millones de dólares y representan el 5% de todo el sector manufacturero, que constituye un área prioritaria para la economía nacional, significa el 8% del producto interno bruto (Sandro, 2017).

Doscientas setenta y dos son las empresas textiles ubicadas en Ecuador de las cuales Tungurahua capta el 19% del total. Esto ha ocasionado un incremento de competidores, y un nivel alto de oferta, por lo cual, se realizará un análisis estratégico comercial para proyectar las ventas a los siguientes años, se toma en cuenta que al aumentar los ofertantes la cantidad demanda para la empresa no va a ser la misma, una disminución a largo plazo en las ventas de un mismo producto ocasionaría problemas para la empresa, se lleva a la desaparición del producto, para evitar esa crisis la empresa buscaría alternativas de diferenciación. Espinoza, (2006) sugiere que se realice un análisis interno y externo de la empresa los mismos que se llevaran a la formulación de la misión de la empresa, se da lugar a las estrategias tanto competitivas como de manufactura las mimas que están ligadas a los criterios de competitividad.

Las empresas obtendrían ventaja competitiva mediante tres estrategias: líderes en costos, enfoque o segmentación y diferenciación (Porter, 2009).” Utilizar el proceso de ventas es una garantía de éxito para el futuro, la empresa: controlar, planificar y anticipar sus acciones moderándolas desde su gerencia de ventas sin necesidad de invertir grandes cantidades de dinero” (León Valbuena, 2013)

El objetivo principal del presente trabajo de investigación es la formulación de un programa de ventas aplicable para la empresa VM Creaciones, y como objetivos específicos:

1. Fundamentar teórica y científicamente en base a diferentes autores las variables de estudio

administración de ventas y liquidez.

2. Diagnosticar la situación actual del proceso de ventas de la empresa VM Creaciones.
3. Identificar los principales componentes del proceso de ventas para la empresa VM Creaciones

El enfoque de la presente investigación tiene un enfoque mixto, según (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014) es una metodología, que se realiza mediante la combinación de términos cualitativos “que permiten profundizar la naturaleza del problema de investigación” y cuantitativos “basada en la información obtenida por fuentes primarias”.

Es por ello que la importancia de la investigación radica en la formación al vendedor como al departamento comercial para mejorar la liquidez de la empresa.

## **CAPITULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1. ESTADO DEL ARTE**

Según Chávez (2015), de la Pontificia Universidad Católica Sede Ambato, en su trabajo de investigación titulado “Diseño de un modelo de gestión basado en un CRM para empresas productoras de textiles” concluye que:

La implementación de una estrategia *Customer Relationship Management (CRM)* ha revolucionado las empresas sobre todo en la era moderna, con el fin de proveer un servicio adecuado y personalizado a los clientes, la razón de ser de toda empresa, en este contexto esta relación cliente- empresa es la semilla que germinará en lealtad del cliente y paralelo a esto mejoran los procesos Internos de la organización.

Asimismo, las herramientas estratégicas del CRM permiten la aplicación adecuada de la tecnología para direccionar los esfuerzos hacia una relación duradera con los clientes, además, a través de la investigación de mercados, se logran determinar las necesidades del sector de la confección e integrar la cadena de suministro a las actividades empresariales.

Las implicaciones de los clientes en el ámbito del marketing están relacionadas íntimamente con el sistema de comercialización y el grado de efectividad de la publicidad, actualmente, se busca llegar a través de estrategias globales de comercialización a un público más alto.

Por otro lado, la planificación empresarial de los recursos, permite integrar la cadena de suministros con enfoque a las actividades de marketing, la efectividad y buen uso de los recursos materiales permiten afianzar las finanzas y contribuir desde el área de las ventas a las actividades organizacionales a todo nivel.

Los indicadores de gestión, serán aplicados de acuerdo a las necesidades que presente la organización, y su función principal es el diagnóstico de la efectividad de la estrategia, frente a los recursos que posee la empresa. Los Indicadores de gestión podrían ser considerados como las variables a medir dentro del planteamiento de la estrategia (p. 74).

Asimismo, Sarabia (2017) de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, Carrera de Administración de Empresas y Negocios, en su trabajo de investigación titulado “Diseño de un modelo de gestión de comercialización en ventas para la ferretería "Comercial William Lui" de la parroquia San Juan” concluye:

Es necesario determinar la importancia de la elaboración de un modelo de gestión orientado a la ejecución de un plan de marketing que permita el incremento de las ventas; dado que a través de este sistema, se buscará la captación de un número mayor de clientes mediante la ejecución de ciertas acciones que ayuden en determinado momento a la fidelización de los mismos. Bajo este contexto, esta serie de actividades permitirá que el cliente a su vez realice compras reiteradas que ayudará en el aspecto económico a la empresa.

Así mismo es importante tomar en cuenta al capital humano que labora en cada una de las empresas que en su gran mayoría la falta de capacitación por parte de la empresa hacia el personal para mejorar la atención al usuario, hace que existan demasiadas quejas por motivos de ineficacia, se aumenta así la no aceptación de los procesos actuales y del personal mismo ,que se encuentra laborando en aquellos puestos (p. 71).

Finalmente, Ramírez, Ramírez y Calderón (2017) en su investigación titulada “La gestión administrativa en el desarrollo empresarial”, concluye:

Una buena Gestión Administrativa Empresarial debe contar con una planificación, que permita conocer los objetivos que se deben cumplir. La planificación constituye una guía de trabajo, que permite a la Gerencia y a todos sus integrantes conocer la situación en que se encuentra la empresa; con qué mercado cuenta para ubicar sus productos o servicios; cuáles son las necesidades de bienes y servicios que requiere para su producción, entre otros aspectos.

Para conocer la situación actual de una empresa es necesario aplicar un análisis FODA con la finalidad de identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el propósito de identificar los problemas; especialmente, los relacionados entre la gerencia, empleados y trabajadores; que se considera el caballo de batalla que afecta el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa en cuanto su producción, administración, comercialización y rentabilidad (p. 18).

Con base a estas tres investigaciones citadas, se llegaría a la conclusión general que dentro del cometido de una empresa un modelo de gestión es muy importante; dado que a partir de ello, se podría en primera instancia, determinar la situación actual de una empresa y posterior a ello plantear alternativas que permitan convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas

en oportunidades para de esta manera potenciar cada uno de los procedimientos, que se desarrollan dentro de la empresa a fin de conseguir una estabilidad dentro del sector en que compiten, incrementar sus niveles de ventas y ganar mayor participación en el mercado.

## **1.2. PARADIGMAS**

El presente estudio, se centra en el paradigma positivista, el mismo que a su vez contiene el sistema naturalista o también conocido como sistemático-gerencial. El paradigma positivista tiene sus inicios en el siglo XIX en fundamentación de una corriente de pensamiento, por lo que August Conte y Emile Durkheim citado por Martínez (2013), en este paradigma pretende buscar y recabar datos que aborden los hechos o causas de los fenómenos sociales, independientemente del estado subjetivo de un individuo; es decir, solo el conocimiento científico es aceptable.

Una de sus características representativas del paradigma es que cuenta con datos precisos y científicamente comprobables con la finalidad de demostrar la veracidad del trabajo de investigación.

El sistema naturalista describe las experiencias, costumbres y vivencias del progreso y evolución del hombre donde, se demuestran creación e ideas, se busca así una proyección hacia el futuro y mejora de vida. Centra su función en que el hombre tenga control de las actividades y su estructura donde, se centra la necesidad de que dichas actividades sean administradas donde la gestión sea confiable y seguras con la finalidad de cumplir los objetivos planteados.

El paradigma planteado, facilita la comprensión, explicación e interpretación de los fenómenos sociales. Este a la vez conduce a la reflexión y crítica, se toma en cuenta el cambio de la realidad sin dejar de lado el sentido y la práctica. Por ello este paradigma es el más adecuado, pues diagnostica la situación actual del proceso de ventas de la empresa VM Creaciones.

### **1.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **1.3.1. Administración de ventas**

La administración de la venta actualmente es considerada el elemento primordial para las organizaciones y su éxito. Al existir la economía y su desplazamiento en medianas y pequeñas empresas, los administrativos de ventas accionarían con estrategias de ventas. Donde las empresas cuentan con un vínculo directo con un cliente.

Por lo descrito por Johnson y Marshall (2009), la transformación de la administración de ventas a partir del siglo XXI, destaca dos puntos, donde el primero surge cuando las empresas modernas conocen que una venta es una de las estrategias más indispensables para el marketing, donde una venta fomenta las relaciones personales; el segundo punto parte la administración de una fuerza de venta donde, se genera por medio de un proceso dinámico.

Las presentaciones de administración de ventas comprometen a expresarse de tal manera que aleguen adecuadamente a las situaciones del medio de una organización y sean proporcionadas a las estrategias utilizadas en un proceso de marketing (Castillo y Llanos, 2016).

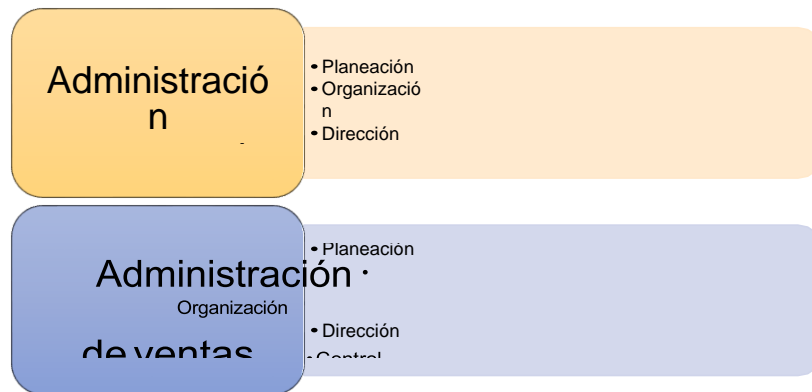
Una administración de ventas contaría con prácticas y políticas por medio de las cuales una organización pueda desarrollar e implementar estrategias de competencia y de marketing. Al querer conocer el alcance de una actividad realizada perteneciente a la administración de ventas, se define como los procesos, actividades y decisiones que engloban las funciones de la administración de ventas. Se identifica que este tipo de administración brinda la posibilidad de realizar una carrera administrativa.

Toda administración tiene una esencia en particular, donde la administración de ventas surge en la dirección de personal que está involucrado en las operaciones que maneja una empresa en el área de mercadotecnia.

#### **Funciones de la administración de ventas**

El gerente del área de ventas tiene la responsabilidad de desarrollar las estrategias de ventas, según el área a la que va dirigida el producto o servicio, se determina así las

oportunidades que puedan surgir, para esto hay que diferenciar a las funciones de la administración de ventas y administración general, ver gráfico 1 (Torres, 2014a).



**Gráfico N°1:** Funciones de la administración

**Fuente:** Elaboración propia

- **Planeación:** Operaciones determinadas de métodos en donde, se establecen objetivos, y, se decretan campañas, programas y políticas.
- **Organización:** Actividades, que se enlazan con relaciones personales indispensables.
- **Dirección:** Supervisión y disposición hacia los miembros del equipo de trabajo.
- **Control:** Velar por los resultados deseados en tiempo y acción.
- **Personal:** Proceso de selección de personal y entrenamiento.

### 1.3.1.1 Promoción de ventas

Según Cardona (2014) la promoción de ventas son los incentivos que una organización oferta a corto plazo que aportan a la venta o compra de un servicio o producto, las promociones van dirigidas al consumidor como son premios, pruebas del producto, rebajas o cupones.

Desde igual forma Morales (2015) describe que es una herramienta de incentivos en periodos cortos de tiempo, se incrementa la venta o producto de un bien o servicio. La promoción interviene como medio de comunicación para el apoyo de un servicio o producto.

### **Tipos de acciones promocionales**

La relación de acciones promocionales abarca puntos extensos debido a la modalidad de obtención y el incentivo respectivo, la finalidad es que el consumidor tenga un beneficio donde a partir de las acciones ,se planteen estrategias, acciones, que se describen, a continuación, según lo descrito por Villalba y Periañez (2014):

- **Promociones diferidas:** Envío de una compra justificada para lograr un obsequio o para participar en un concurso.  
Se diferencia también la devolución de valor de compra por aspectos justificados, así como también, se entrega pases de descuento.
- **Promociones inmediatas:** Regalo directo, muestra gratuita de un producto, descuentos por comprar de un producto o servicio.
- **Promociones económicas:** Por un mismo precio, se ofrece más cantidad de producto o incremento de beneficios por un servicio.
- **Promociones de tarjeta:** Al utilizar una tarjeta de pago de la entidad, se brinda descuentos en ciertos productos.
- **Promoción social:** Una parte del costo de un servicio o producto será destinada a un beneficio social.
- **Promociones de envase:** Este punto es accesible para un producto donde, se pueda reutilizar su envase.

### **Estrategias de promoción de ventas**

Las estrategias de promoción de ventas, se desarrollan de acuerdo a los objetivos que se desee cumplir, se determina de acuerdo al tipo de producto o servicio y situación del mercado, en la tabla 1, se mencionan estrategias más utilizadas.

**Tabla N°1** Estrategias de promoción de ventas

<b>CRECIMIENTO</b>	<b>SATURACIÓN</b>
Introducción	Madurez
Apoyo al punto de venta	Promociones en producto
Muestreo	Presentaciones reusables
Degustaciones	Colecciones

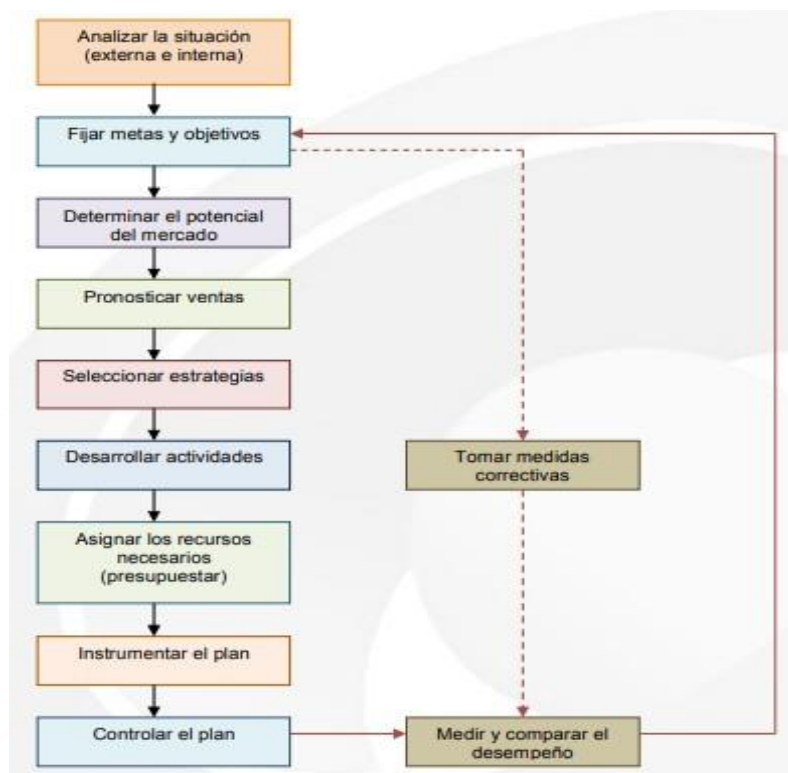
Impulso a la distribución	Licencias de personajes
Cupones	Concursos

**Fuente:** Elaboración propia a partir (Chilin y Rubio, 2014).

### 1.3.1.2. Planificación de ventas

La planificación de ventas es significativa debido a que accede a planificar las estrategias convenientes para conseguir los objetivos planificados con anterioridad.

En el grafico N°2, se describe la planeación de ventas desde la perspectiva de la administración de las mismas.



**Gráfico N°2** Planeación de la administración de ventas

**Fuente:** Información obtenida de Planeación de la fuerza de ventas (Martínez, 2015).

Se desarrolla una planeación desde el análisis, pronóstico, planteamiento de objetivos, estrategias, tácticos y control, aspectos que determinan la planeación descrita anterior dichos aspectos serán considerados de acuerdo a las necesidades que fundamente los objetivos.

### **Tipos de planeación**

**Tabla N°2** Tipos de planeación

<b>Tipo</b>	<b>Elementos</b>
Planeación estratégica	Está regida a los aspectos de la organización como es la misión y visión, objetivos y estrategias principales donde, se identifica el presupuesto de la institución.
Planeación táctica	Presupuestos, políticas, planificación por áreas, planes trimestrales o anuales.
Planeación semanal y mensual	Presupuesto y planes
Planeación diaria	Presupuestos y planes por unidad

**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Información obtenida de Planeación de la fuerza de ventas (Martínez, 2015).

#### **1.3.1.3. Organización comercial**

El fin de una organización comercial es el administrar los recursos de forma eficiente con la única meta de lograr los objetivos. Las actividades de una empresa, se diferencian en tres ciclos uno de producción, cobros y pagos y comercial.

El ciclo de producción centra su proceso en la compra de materia prima, productos semielaborados y terminados que serán utilizados posteriormente; el ciclo comercial de los productos, que se encuentran almacenados en la organización son vendidos y con dinero obtenido, se realiza el pago de los proveedores; el ciclo económico mantiene dos flujos

cobros y pagos donde el primero es dinero que ingresa por ventas y el segundo es el monto asignado para trabajadores y proveedores (INEGI, 2016).



**Gráfico N°3** Tipos de organizaciones comerciales

**Fuente:** Elaboración propia

#### 1.3.1.4. Clientes

Abad y Pincay (2014) mencionan, el cliente es esencial para una empresa debido a que obtienen un producto o servicio, se da la posibilidad de que la empresa surja así estabilidad y rentabilidad. Los esfuerzos que realiza una empresa van dirigida a la obtención de la satisfacción del cliente.

Desde otro punto de vista el cliente es una persona jurídica o física que recibe un servicio o compra un producto donde mantiene una relación comercial con la empresa (Farhadi, 2018).

#### **Tipos de clientes**

- Clientes internos: son personas que son parte de la institución sea como proveedor o trabajador y preste un servicio a la empresa (Abad & Pincay, 2014).
- Clientes externos: relación fuera de la empresa donde, se diferencian tres aspectos: a) clientes de la empresa, b) proveedores y c) entorno social (Farhadi, 2018).

### **Características**

Se diferencia aspectos del cliente donde un vendedor identifique actitudes y comportamientos para ofertar una compra.

### **Satisfacción del cliente**

La satisfacción del cliente ha sido apreciada como el elemento preciso del éxito en los mercados. Es una de las materias que más utilidad ha dado en el marketing.

Señala que la satisfacción involucra un acatamiento o una superación de los efectos anhelados por el cliente, la reflexión del cliente respecto al servicio o producto (Fernandez & Ayaviri, 2016).

- Los niveles de Satisfacción: cuenta con insatisfacción (no alcanza las expectativas), satisfacción (cumple con las expectativas) o complacencia (excede las expectativas), (Guadarrama & Rosales, 2015).

#### **1.3.1.5. Modelos de ventas**

a) Estrategia CRM: mantiene un ciclo donde las ventas es generar y seguir oportunidades en busca de posibles clientes; los pedidos, se generan y posteriormente, se entregan los productos; el soporte mantiene una base de diversos conocimientos (servicios técnicos, marketing, base de clientes) que permite realizar campañas y generar oportunidades.

Es un proceso, que se desarrolla desde los fines, medios, recursos, programas, presupuestos, procedimientos, evaluación, control y rendimiento (Chávez Paredes, 2015).

#### **Fases de CRM**

- Buscar clientes por medio de la innovación
- Aumentar la rentabilidad
- Retener clientes

b) Modelo AIDA

Es un modelo clásico donde busca transmitir una publicidad, donde, se trabajan con cuatro escalones donde guiaran y estimularan a la compra de un bien o servicio (Cuadrado, 2014).

Atención: estímulo lanzado para el interlocutor (publicidad).

Interés: Particularidades en intereses para el posible cliente.

Decisión o deseo: la oferta de la empresa y lo que desea adquirir el consumidor.

Acción: Cliente receptivo

#### **1.3.1.6. Pronóstico de ventas**

El pronóstico de ventas es una evaluación previa de las ventas futuras (sea monetarios o físicos) de productos, que se vendan por unidades o al por mayor dentro de un periodo de tiempo determinado. Planificar el pronóstico de ventas permite diseñar las posibles ventas y, a partir de ello, crear el resto de presupuestos; como por ejemplo el de provisión de mercadería, insumos, personal, dinero en efectivo, e incluso tener una idea clara de la producción. En definitiva, diseñar el pronóstico de ventas permite a la organización conocer cuántos productos, se va producir y cuantos, se produciría, cuántos insumos o mercadería es necesaria, cuánto personal, se necesita, cuánta inversión, y otros factores, se requieren para cumplir con lo propuesto; y de ese modo, conseguir una gestión eficiente, eficaz y efectiva del negocio, permite planificar, coordinar y controlar acciones y presupuestos. Del mismo modo, el pronóstico de ventas permite a la empresa estar al tanto de las utilidades de un proyecto, y así, considerar si un proyecto es viable o no; por esta razón el pronóstico de ventas suele ser uno de los aspectos más relevantes a ser tomados en cuenta al momento de elaborar un plan de mercadotecnia (Torres, 2014b).

El pronóstico de ventas sin importar el producto o servicio, que se pretenda brindar, tiene tres etapas que son:

**Certeza:** la certeza, se refiere a los hechos concretos y verificables que haya tenido la empresa o a su vez un caso, que se encuentre en las mismas condiciones y situación similar a la, que se encuentra la empresa que desea pronosticar las posibles ventas (Ramírez, Ramírez y Calderón, 2017).

**Riesgo:** el riesgo es todo hecho que está fuera del alcance de la empresa, el mismo es de carácter negativo, sin embargo, este suceso ocurriría o no, a corto, mediano o largo plazo. Incluso el riesgo puede ser en ocasiones causado por la misma organización, pues en determinadas situaciones la incertidumbre, las dudas, la falta de experiencia y entre otros

factores internos jugarían en contra de una buena ejecución de un pronóstico de ventas (Blandez, 2014).

**Incertidumbre:** en este apartado, se elaboran estimaciones que disminuyan riesgos futuros, es decir, por la falta de seguridad, se cometería errores en el proceso y para ellos es necesario crear un plan alternativo. Gracias a la incertidumbre, se elaboraría un “Plan B” previamente sería utilizado en cualquier momento (Albarrasin, Valencia, Chávez y Medina, 2017)

El pronóstico de ventas es necesario en cualquier institución, pues el hecho de contar con una posible adquisición de insumos, posible producción, posibles ventas y en general posibles situaciones en el futuro, hace que la empresa tenga menos pérdidas o consumos innecesarios que afectaría la economía e incluso la imagen de la empresa. El pronóstico en todo lo referente a negocios consiste en predecir eventos futuros. Los pronósticos, se precisan como una profesión dentro de los negocios, la misma que es de gran importancia. Asimismo, se les ha denominado como el arte de mirar al pasado para predecir el futuro. Cuando el gerente de ventas ha estimado la demanda de los productos o servicios que ofrece la empresa, elegiría un nivel de esfuerzo de los empleados, los mismos que deben producir al nivel esperado de ventas, a este proceso inicial para todo negocio, se lo conoce como el pronóstico de ventas.

#### **1.3.1.7 Precio de venta**

El precio de venta de acuerdo con Backer (1997) citado por Coromoto y Morillo (2017) es “el proceso de determinación de precios es producto de la mezcla de factores cualitativos y cuantitativos, donde el nivel de costos es piedra angular” (p.144).

Los precios de venta son aspectos muy importantes a la hora de comercializar un producto o servicio, la decisión de la fijación de estos precios depende de los administradores conjuntamente con los departamentos encargados de las adquisiciones, producción, recursos humanos, etc. (Oyarzún, 2018). El gráfico N° 4 lo detalla de la siguiente manera.



**Gráfico N° 4.** Factores de los que depende el precio de venta

**Fuente:** Elaboración propia.

Además, Resnik (1992) de acuerdo a la fijación de precio de venta, expresa que:

“Serán resultado de tomar consideración todos los aspectos del marketing: las percepciones de los clientes de sus necesidades, beneficios y satisfacciones anticipadas, costos de producción y distribución, la imagen y el mensaje promocional de la empresa para atraerse clientes, los puntos fuertes relativos de sus productos y de los de la competencia, así como los precios de esta, la relativa sensibilidad de sus clientes hacia una diferencia en los precios, alternativas prácticas a variaciones en los precios, y el impacto de los cambios de precio en su volumen de venta y beneficios” (p.13)

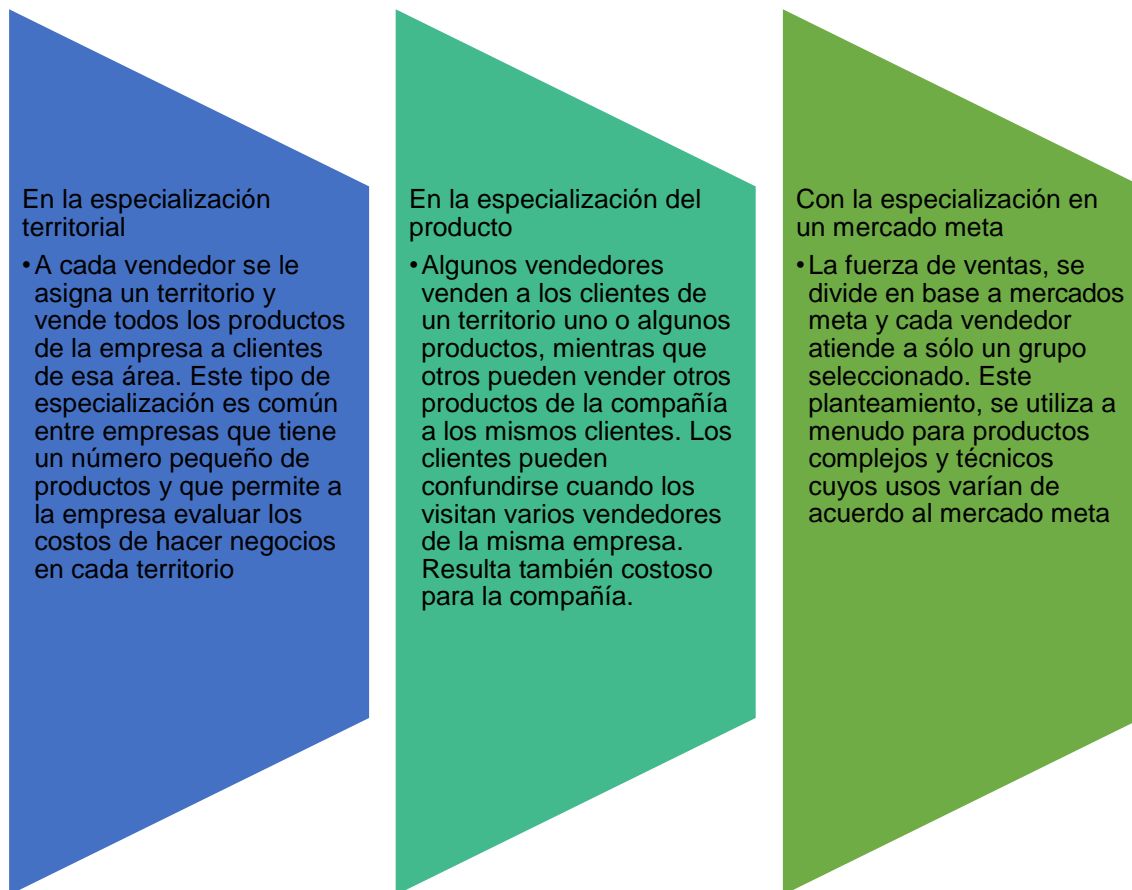
#### **1.3.1.8. Gestión comercial**

La gestión comercial, de acuerdo con Neira (2002) citada por Fernández y Lázaro (2016), menciona que:

“Es la acción de vender. Es traspasar a otro la propiedad por el precio convenido. Las ventas y el marketing están estrechamente ligados. Las ventas tienen como objetivo vender el producto que la empresa produce (productos o servicios) y el marketing trata de que la empresa tenga lo que el cliente quiere; es decir, se encuentra en constante investigación para saber cuáles son los requerimientos de los clientes o consumidores finales” (p.15).

Para De Borja y Martín (2008) la gestión comercial es una parte importante para el correcto funcionamiento de las empresas, pues intervienen en decisiones referentes a los mercados más adecuados para ingresar el producto o servicio, cuales son los productos o servicios que más convienen en cada mercado, los precios más beneficiosos para la empresa y que al mismo tiempo sean los mejor aceptados por lo clientes, además, cuál es la estrategia que más conviene aplicar para un mayor número de ventas.

**Estructura de la gestión comercial:** existen diversos enfoques que serían aplicados para diferentes tipos de empresas que tratan con gran variedad de clientes. La clave, se encuentra en proporcionar la estructura de la organización con el tipo de comunicación que la organización necesita. La fuerza de ventas estaría organizada de acuerdo al producto, territorio, y/o mercado al, que se desea ingresar, el grafico N° 5 detalla el tipo de especialización que cada área de la estructura de la gestión comercial posee.



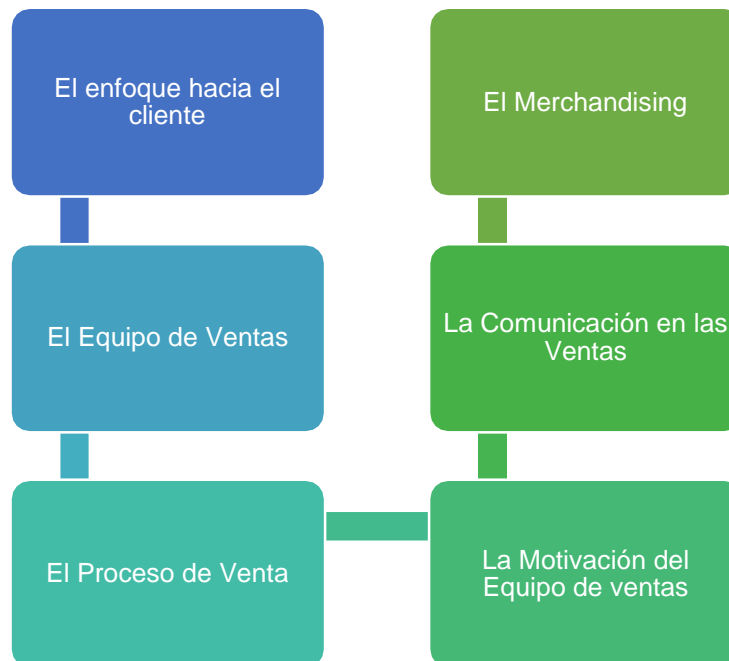
**Gráfico N° 5.** Especialización que cada área de la estructura de la gestión comercial

**Fuente:** Elaboración propia.

La gestión comercial es la encargada de llevar a cabo el intercambio del mercado con la organización. No se consideraría a la gestión comercial solo como la última etapa del proceso empresarial, pues si fuera contemplada así, solamente cumpliría exclusivamente la función de venta, y la gestión comercial abarca los procesos desde el estudio de mercado hasta finalmente ejecutar la colocación del producto o venta.

### 1.3.1.9. Gestión de ventas

La gestión de ventas, según Aldama (2015), “Es un proceso dinámico donde interactúan diferentes elementos que contribuyen a que la venta, se realice, se tiene como premisa la satisfacción de las necesidades del cliente” (p.1). La gestión de ventas depende de algunos elementos fundamentales, se encuentran detallados en el gráfico N° 6.



**Gráfico N° 6.** Especialización que cada área de la estructura de la gestión comercial

**Fuente:** Elaboración propia.

**El enfoque hacia el cliente:** para enfocar las ventas al cliente, se utiliza en gran medida el modelo de administración de ventas, denominado AIDA, la misma que según Hainke

(2004), citado por Baño (2015), menciona que esta técnica está conformada por la atención, interés, deseo, acción y satisfacción. Todo ello centrado en satisfacer las necesidades del cliente.

**El equipo de ventas:** todo equipo de ventas tiene una fase inicial, aquella fase es la formación de equipos, este proceso de formación tiene dos tipos de flujos monetarios, inicialmente genera costos para la empresa y en la fase final genera ingresos para la misma. Por otra parte, los equipos de venta al ser correctamente formados, son una ventaja competitiva para la empresa en general, al final los clientes satisfechos son quienes generan una excelente imagen empresarial, a la vez incrementan las ventas, es decir, se cumple con el principal objetivo de toda organización, por ello es importante crear y mantener el equipo de ventas. Además, es necesario considerar que una fase de gran importancia es el entrenamiento del personal, es decir, emplear los conocimientos teóricos en la práctica de ventas.

**El proceso de venta:** como cualquier producto, se debe cumplir un proceso, en este caso el proceso de ventas no evadiría pasos para, que se cumpla un buen procedimiento. Es un proceso psicológicamente planificado mediante el cual el vendedor llega al consumidor, en este proceso sí, no se cumple con la previa planificación o se violenta dicha planeación, se obtiene como resultado un vendedor que no es eficaz. Es decir, el proceso de venta, no se cumple con el proceso, que se ha estipulado.

**La motivación del equipo de ventas:** la motivación en cualquier aspecto de la vida es importante, más aún si, se trata de generar empoderamiento a través de la motivación en los clientes internos o colaboradores de la empresa. La motivación es la fuerza que empuja a una persona a actuar sobre algo, son conocidas algunas teorías sobre la motivación, a continuación, se presentan las teorías citadas por Martínez y Zumel (2016).



**Gráfico N° 7.** Teorías sobre la motivación comercial

**Fuente:** Elaboración propia.

**La comunicación en las ventas:** vender es proceder sobre las personas a las, que se desea llegar de una forma persuasiva, es decir, es tarea de las relaciones humanas y el liderazgo. En torno a las relaciones humanas, reconoce, por un lado, un amplio conocimiento de las personas, y por otro, un manejo excelente de la palabra. Por ello, el vendedor tiene la necesidad de poseer la capacidad de diagnosticar a primera impresión a los sujetos con quienes desea emprender su labor, y por consiguiente, poseer un conocimiento extenso de cómo desarrollar y qué elementos, se emplean en un proceso de comunicación interpersonal efectivo (Briñol, Horcajo, Valle, y De Miguel, 2016).

**El Merchandising:** se refiere a la dinámica de la mercadería o mercancía en los puntos de compras. Es una función que emplean las empresas conjuntamente con el Marketing. Pérez y González (2017) definen al Merchandising como “el conjunto de técnicas y herramientas integradas en la función de marketing, que buscan aplicar esta función en el espacio en, que se venden los productos” (p.8). Además, sirve para gestionar de forma correcta los aspectos de mercadeo, como el catálogo, bases de productos, bases de clientes, stocks, y todos los productos como un valor percibido subjetivamente por el mercado.

#### 1.3.1.10. Fuerza de ventas

En una empresa, la fuerza de ventas es el conjunto de recursos humanos y materiales centrados únicamente en conseguir la mayor cantidad de ventas. Por otro lado la dirección de ventas es el área encargada de la creación de estrategias de ventas, o el departamento encargado de gestionar de la mejor manera los recursos, en favor de incrementar las ventas (Jiménez, 2014).

Sin embargo, la fuerza de ventas de acuerdo con Hernández (2000) citado por Bayas (2014) menciona que es aquella parte importante de la organización, encargada del contacto personal con los clientes externos, con el fin de facilitar las ventas y el consumo de los productos o servicios que ofrece la empresa. La fuerza de ventas sería conformada por personal altamente calificado y capacitado en el área de ventas.

Por otro lado, la fuerza de ventas es un grupo de empleados de una organización, este grupo, se dedica a realizar las ventas. Su cargo, actividad, tarea, capacitación, formación requerida, etc., cambia notablemente de una empresa a otra. Según el sector del, que se trate, los vendedores requerirían una educación formal de segundo, tercer o cuarto nivel. El tipo de vendedores es tan variado como las empresas que necesitan de sus servicios. Las organizaciones establecen objetivos para que el personal, que se encarga de las fuerzas de ventas alcance dichos objetivos y logren el máximo rendimiento (Vega, 2014).

La fuerza de ventas requiere para efectuar su tarea, una definición clara de sus objetivos. Principalmente si se tiene en cuenta que la venta es el principal medio para acercarse a sus clientes, y mediante ello lograr las ventas esperadas. Depende de las estrategias planteadas por la organización, y de la situación de los mercados, los objetivos tienden a cambiar. En definitiva, el vendedor recoge información sobre el potencial del mercado a donde desea ingresar y las actividades de los competidores, a partir de ello, se instauran los objetivos de ventas y estrategias de marketing.

### **1.3.2. Liquidez**

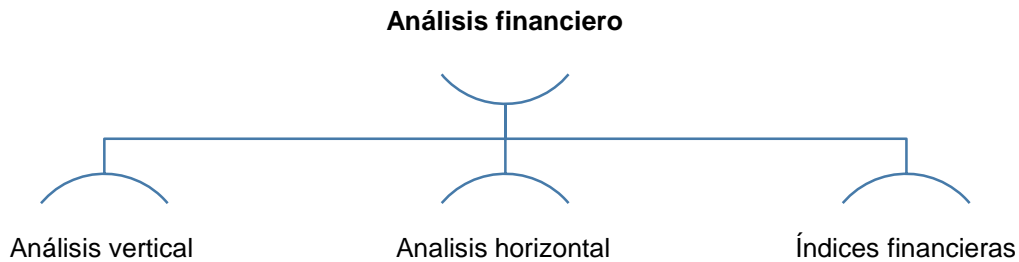
La liquidez es el nivel que mantiene una empresa para enfrentarse en corto plazo para sus obligaciones, se define en otras palabras es la capacidad de una persona o entidad para enfrentarse a las obligaciones o situaciones financieras, que se presenten (Gonzales y Sanabria, 2016)

A continuación, se describe los indicadores de liquidez según lo descrito por Fernández (1986):

- **Corriente:** es la división de activos circulantes sobre los pasivos circulantes.

- **Prueba ácida:** la razón corriente y su depuración en conjunto con la eliminación de los activos.
- **Capital de trabajo:** se describe como la diferencia entre los activos y pasivos circulantes.

### 1.3.2.1. Análisis Financiero



**Gráfico N°8** Análisis financiero

**Fuente:** Elaboración propia

#### **Análisis vertical**

Cuando se realiza un análisis vertical en la empresa, se cuenta con los estados financieros.

Donde, se centra en Fijar la colaboración de los estados financieros con referencia de los montos totales pasivos o activos y es, la pertenencia para el balance general o aún más el estado de resultados (Carrillo, 2015).

El análisis planteado se centra en el estado financiero que atraviesa la empresa en un periodo de tiempo específico, donde, se evidencia los movimientos internos de la organización.

#### **Análisis horizontal**

Se emplea el estudio horizontal es viable averiguar un aumento significativo en el saldo de recuentos por recaudar, el cual asumiría causas propicias como nuevas políticas de créditos a fin de aumentar ventas (Carrillo, 2015).

Se realiza un análisis de periodos diferentes, que se deseen conocer, se examina las cuentas y las tendencias establecidas en los diferentes años.

## **CAPITULO II. DISEÑO DE METODOLOGÍA**

Para conocer la situación actual de la empresa, se realiza un diagnostico que cuenta con el análisis de estados financieros, y la realización de entrevistas y encuestas, mismas que se permite conocer las oportunidades de mejora que tiene la empresa VM Creaciones

### **2.1 Tipo de investigación**

La metodología, que se va a usar en el presente trabajo es exploratoria-descriptiva con un enfoque cualitativo y cuantitativo, con el uso de referencias bibliográficas, documentales e investigación de campo con el fin de analizar la situación actual de la empresa VM Creaciones, resultados que faciliten a la elección del mejor modelo de gestión comercial para la empresa.

Para la recolección de datos, se apoya en encuestas y entrevistas, técnica que será aplicada a vendedores, clientes y gerente de la empresa.

Por otro lado, las encuestas, formuladas con 6 preguntas serán aplicadas a los clientes de la empresa, mismos que han sido clasificados y valorados por parte de la gerencia de VM Creaciones.

Esta información permite tener una base de datos para tabular, con graficas estadísticas obtener resultados, mismos que serán interpretados y servirán para tomar la mejor decisión y solucionar el problema de investigación

#### **A) Exploratoria**

Esta investigación contextualiza el objeto de estudio que permite una mejor relación entre el investigador y el problema.

#### **B) Descriptiva**

El proyecto referencia las bondades de la administración de ventas en las empresas con el objeto de proponer un modelo para mejorar la gestión comercial en la empresa VM Creaciones.

## 2.2 Población y muestra

Para determinar la población y muestra, se ha utilizado el método no probabilístico por conveniencia, en base a la categorización de clientes de la empresa mismos que han sido valorados por tiempo y forma de pago, por capacidad de compra y frecuencia de compra. Para la presente investigación, se ha seleccionado a los clientes valorados entre A+ y A, los cuales cumplen con los siguientes filtros.

Tabla 3: Aspectos para valoración al cliente

<b>Tiempo y forma de pago</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pago a tiempo</li> <li>✓ Crédito entre 30 y 60 días</li> </ul>
<b>Capacidad de compra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Monto de compra mínimo por año 5000</li> </ul>
<b>Frecuencia de compra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mínimo 8 pedidos por año</li> </ul>

## 2.3 Instrumentos de recolección de datos

- Entrevista al gerente
- Entrevista a asesores comerciales
- Encuestas a clientes
- Estados financieros

## 2.4 Análisis de los resultados de investigación

### 2.4.1 Análisis de resultados de estados financiero

Una vez aplicado el método de análisis horizontal en los estados financieros de los años 2015 al 2018 de la empresa VM Creaciones, se concluye que el decrecimiento en las ventas es de un 42% entre dichos periodos, con un promedio de 24% año tras año.

### 2.4.2 Análisis de resultados de entrevista

#### 2.4.2.1. Análisis de resultados de entrevista al gerente

La entrevista fue realizada a la Lic. Mónica Mayorga gerente propietaria de la empresa VM Creaciones, quien ayudó con respuestas a las preguntas para lograr un diagnóstico de la situación de la empresa y del departamento de ventas.

Tabla 4: Transcripción de respuestas del gerente

Preguntas	Respuestas
¿Cuáles son las fortalezas de VM Creaciones?	<p>Excelente relación con proveedores  Amplia variedad de diseños  Insumos de calidad  Crédito y descuento.</p>
¿Cuáles son las debilidades de VM Creaciones?	<p>Equipo comercial no estructurado  Perdida de posicionamiento de marca  Cartera vencida  No se trabaja con una prospección ni un presupuesto  No se llega a un punto de equilibrio entre ventas y producción</p>
¿Cuáles son las oportunidades de VM Creaciones?	<p>Ingresar a nuevos mercados  Ventas a nuevas cadenas  Mejorar en tecnología  Unificar todos los procesos en una sola planta  Nuevos proveedores  Obtener certificaciones internacionales de calidad  Exportar  Adquisición de patentes</p>
¿Cuáles son las amenazas de VM Creaciones?	<p>Competencia con precios bajos  Contrabando  Retraso en insumos</p>
¿Qué estrategias ha realizado la empresa para incrementar las ventas?	<p>Liquidaciones u ofertas en productos de baja rotación.</p>

¿Cómo es el proceso de reclutamiento para el personal de ventas?	Anuncios en periódicos de la ciudad Recomendados
¿Cómo es el proceso de post venta, que se realiza en oficina?	Al día siguiente de haber emitido la factura, se confirma con el cliente la recepción del pedido y cualquier anomalía, que se presente sea reportado de inmediato
¿Cómo es el proceso de recuperación de cartera desde oficina?	Se presiona al vendedor para que recupere cartera, pero, no se hace un seguimiento constante y rara vez, se trata directamente con el cliente para llegar a un acuerdo de pago.
¿Con que herramientas, se apoya a los asesores de venta?	Maleta con el muestrario físico, empaques de los productos, ordenes de pedido y recibos de cobro, reporte de clientes por cobrar.
¿Cuenta la empresa con objetivos de venta mensuales?	No
¿De qué manera, se despliega los vendedores?	Tienen asignadas las zonas pero ellos mismo son los que arman su ruta
¿Cuál es la retribución salarial del equipo de ventas?	Sueldo básico y comisiones.
¿Cómo, se manejan las cuentas de gastos del vendedor?	Los viáticos son justificados con las facturas que trae el vendedor
¿Se realiza pronósticos de venta?	No
¿Cuáles son los criterios de selección para personal de venta?	Honestidad Experiencia en el mercado
¿Se realiza visitas de campo por parte de algún supervisor o jefe de ventas?	No
¿Cómo, se evalúa a la fuerza de ventas?	En base a lo facturado mes a mes y la recuperación de cartera de cada semana

¿Qué planes de motivación y capacitación, se maneja para el personal de departamento comercial?	No existen planes de motivación ni capacitación
¿Cómo sabe si la empresa es por buen camino, que producto seguir fabricando y que producto dejar de hacerlo?	Gracias al sistema que maneja la empresa, ayuda en indicadores con resumen y tablas para poder analizar la rotación de productos y si la empresa está ganando o perdiendo

#### 2.4.2.2. Análisis de resultados de entrevista a vendedores

La entrevista fue realizada por separado a cada uno de los vendedores que tiene la empresa, se realizó las preguntas correspondientes al funcionamiento del sistema comercial, que se maneja, a continuación, se detalla lo más relevante de las entrevistas.

Se evidencia que la empresa no tiene un proceso formal de venta ni una planificación establecida, todo lo hacen de una forma empírica, los vendedores manifiestan también que no tienen constancia de los objetivos mensuales de la empresa, mucho menos sabe cuánto tiene cada vendedor facturado y cuanto pendiente por facturar, razón por la cual ellos no saben a qué cliente volver a visitar, muchas de las veces les visitan por efectuar un cobro o una venta y resulta que el pedido previo realizado aún no ha sido despachado. También afirman que, no se hace reuniones muy seguido para coordinar estrategias de venta, además, la capacitación recibida por parte de la empresa es mínima, no cuentan con las herramientas necesarias, la comunicación con la empresa no es del todo eficiente, los vendedores aseguran estar siempre en comunicación con su superior sea gerente o gerente comercial para aportar con ideas de innovación, sin embargo, la comunicación con la persona encargada de facturación así como la persona encargada de bodega para actualización de inventarios es mínima, en cuentas por cobrar manifiestan que es muy difícil recuperar la cartera pero la insistencia logra hacer que esta retorne pronto a la empresa, y concuerdan en que sería necesario que le apoyen con llamadas o mensajes para insistir al cliente desde oficina.

#### 2.4.3 Análisis de resultados de encuestas

1. Seleccione que día específico tiene para atención a vendedores

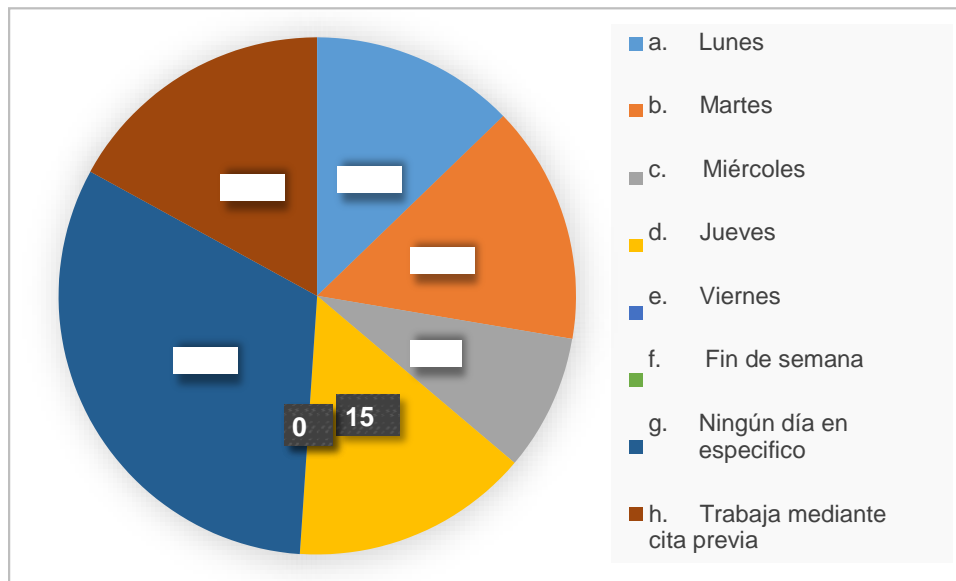


Ilustración 1: Tabulación a la pregunta n°1

**Fuente:** Elaboración propia

2. Seleccione si usted tiene un día específico para efectuar pago a proveedores

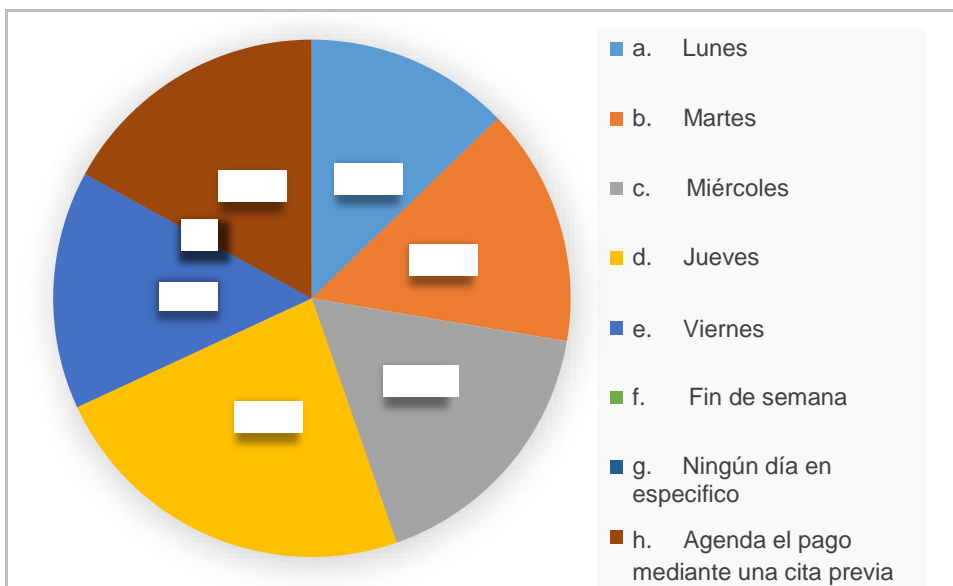


Ilustración 2: Tabulación a la pregunta n°2

**Fuente:** Elaboración propia

3. ¿Cuántas veces al mes le visita un vendedor?

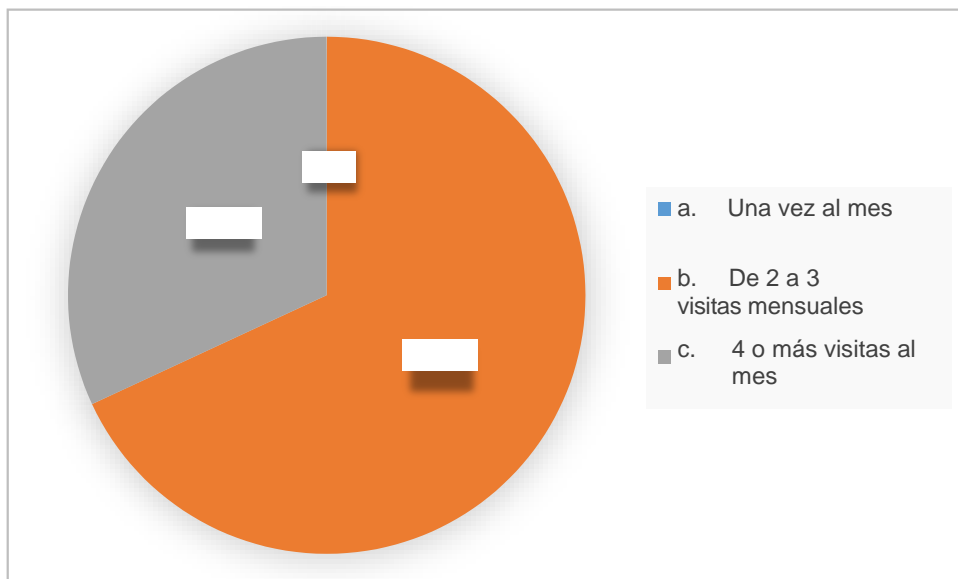


Ilustración 3: Tabulación a la pregunta n°3

**Fuente:** Elaboración propia

4. ¿Los vendedores que los visitan usan uniforme que los identifique de la empresa para la cual trabajan?

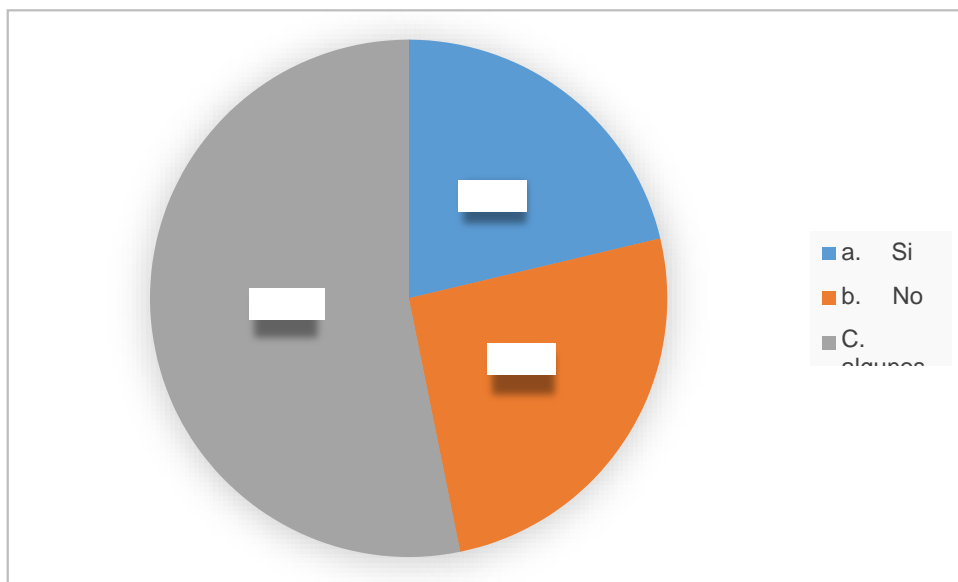


Ilustración 4: Tabulación a la pregunta n° 4

**Fuente:** Elaboración propia

5. Seleccione el segmento al va dirigido las siguientes marcas.

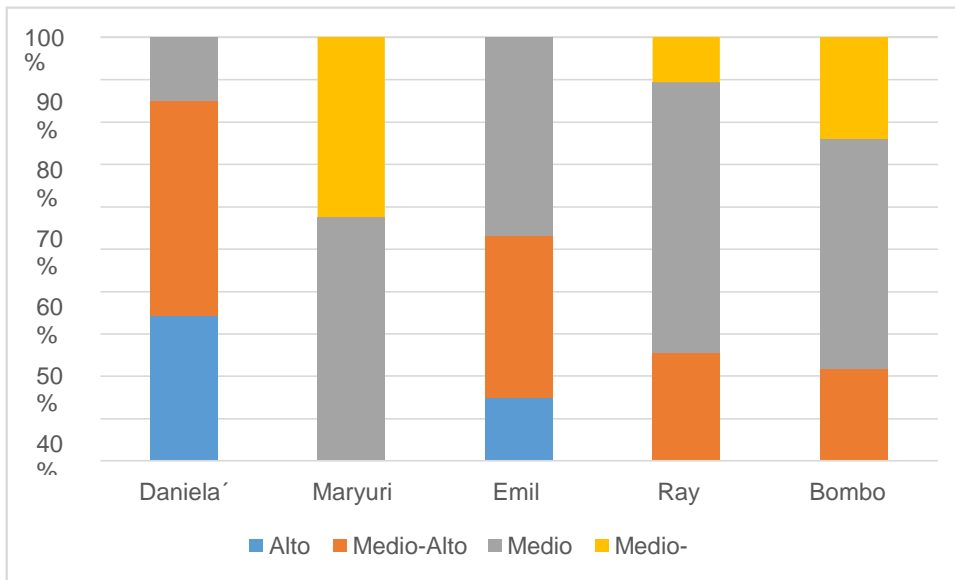


Ilustración 5: Tabulación a la pregunta n° 5

**Fuente:** Elaboración propia

6. Cuál es su grado de satisfacción en los siguientes aspectos que le proporciona Emily con relación a la competencia.

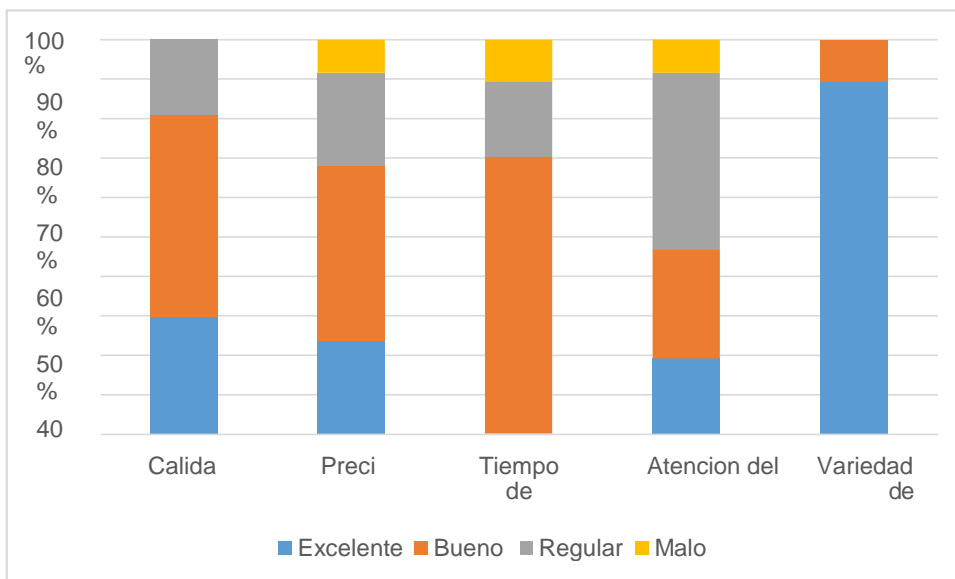


Ilustración 6: Tabulación a la pregunta n°6

**Fuente:** Elaboración propia

## **CAPITULO III. DISEÑO DE LA PROPUESTA**

### **3.1. Tema**

Programa de ventas para la empresa VM Creaciones

### **3.2. Reseña histórica**

Dedicados a ofrecer calidad, VM Creaciones, se constituye en el 2010 con un objetivo prioritario el cual es garantizar calidad y comodidad en ropa interior para damas y caballeros de toda edad, con sus marcas Emily, Sniper y Crispul, las cuales son comercializadas a nivel nacional. Su gerente y fundador Mónica Mayorga, con una visión emprendedora ha logrado un crecimiento exitoso de la empresa junto de la mano de sus 45 colaboradores.

El departamento comercial es fundamental para la empresa, gracias a sus agentes vendedores han logrado ocupar todo el territorio nacional, sin embargo, en estos últimos 3 años, se ha perdido mercado, por lo que la empresa ve una oportunidad para recuperar mercado y lograr una ventaja competitiva en base a estrategias para potenciar su fuerza de ventas como el departamento comercial.

### **3.3. Datos Generales**

Nombre Comercial: VM Creaciones

Ciudad: Ambato

Dirección: Rocafuerte 1438 entre Montalvo y Castillo

Teléfono: 2824003

Email: [vmcreaciones\\_emily@hotmail.com](mailto:vmcreaciones_emily@hotmail.com)

### **3.4. Justificación de la propuesta**

La investigación realizada permitió conocer la empresa y su forma estructural e identificar los departamentos que posee, al ser una empresa con pocos años en el mercado tiene bastantes oportunidades a mejora, sin embargo, en los últimos años ha perdido mercado por factores de tema comercial, mucha rotación de asesores de ventas, incumplimiento en pedidos, y cartera con un retorno lento e incluso sin retorno, y esto ha sido reflejado en los estados de resultados de años anteriores.

Se ha decidido hacer enfoque en la parte comercial por lo que un programa de ventas permitirá planificar y organizar acciones junto al personal de ventas, con el objetivo de asegurar la satisfacción del cliente e incrementar las ventas todo esto en conjunto con técnicas y estrategias ligadas al marketing y comunicación.

Tabla 5 Análisis horizontal

## VM Creaciones

*Análisis horizontal**Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015-2016-2017-2018*

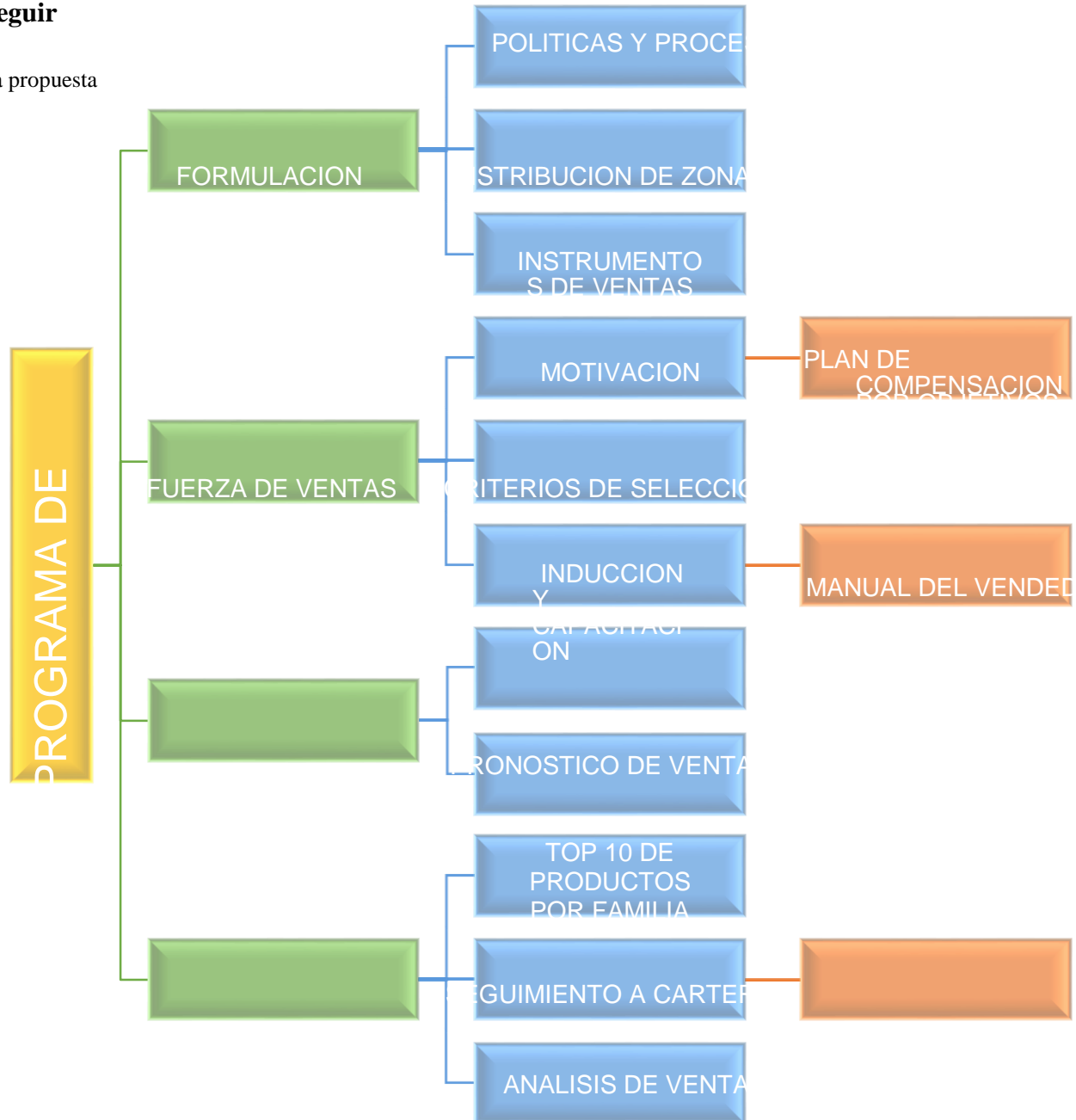
		2015	2016	2017	2018
	<b>VENTAS</b>	<b>601.885,91</b>	<b>450.078,16</b>	<b>356.558,67</b>	<b>349.027,54</b>
	Ventas Netas	601.885,91	450.078,16	356.558,67	349.027,54
(-)	<b>COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS</b>	<b>448.629,08</b>	<b>307.660,43</b>	<b>263.064,15</b>	<b>225.145,67</b>
(=)	<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	153.256,83	142.417,73	93.494,52	123.881,87
(-)	GASTOS OPERACIONALES	94.541,82	94.336,97	64.472,12	74.085,58
(+)	INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-
(=)	UTILIDAD GRAVABLE	58.715,01	48.080,76	29.022,40	49.796,29
(-)	15% Participación Trabajadores	8.807,25	7.212,11	4.353,36	7.469,44
(-)	Impuesto a la Renta	6.491,87	4.182,70	1.408,36	4.862,23
(=)	UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	43.415,89	36.685,95	23.260,68	37.464,62
(-)	10% Reserva Legal	-	-	-	-
(=)	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>43.415,89</b>	<b>36.685,95</b>	<b>23.260,68</b>	<b>37.464,62</b>

VARACIONES									
AÑO 2016-2015		AÑO 2017-2016		AÑO 2018-2017		AÑO 2018-2015		RESUMEN	
VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
(151.807,75)	-25,2%	(93.519,49)	-21%	(7.531,13)	-2%	(252.858,37)	-42%	(84.286,12)	-24%
(151.807,75)	-25,2%	(93.519,49)	-21%	(7.531,13)	-2%	(252.858,37)	-42%	(84.286,12)	-24%
(140.968,65)	-31,4%	(44.596,28)	-14%	(37.918,48)	-14%	(223.483,41)	-50%	(74.494,47)	-28%
(10.839,10)	-7,1%	(48.923,21)	-34%	30.387,35	33%	(29.374,96)	-19%	(9.791,65)	-10%
(204,85)	-0,2%	(29.864,85)	-32%	9.613,46	15%	(20.456,24)	-22%	(6.818,75)	-11%
-		-		-		-		-	
(10.634,25)	-18,1%	(19.058,36)	-40%	20.773,89	72%	(8.918,72)	-15%	<b>(2.972,91)</b>	-10%

(1.595,14)	-18,1%	(2.858,75)	-40%	3.116,08	72%	(1.337,81)	-15%	<b>(445,94)</b>	-10%
(2.309,17)	-35,6%	(2.774,34)	-66%	3.453,87	245%	(1.629,64)	-25%	<b>(543,21)</b>	-39%
(6.729,94)	-15,5%	(13.425,27)	-37%	14.203,94	61%	(5.951,27)	-14%	<b>(1.983,76)</b>	-9%
-		-		-		-		-	
(6.729,94)	-15,5%	(13.425,27)	-37%	14.203,94	61%	(5.951,27)	-14%	<b>(1.983,76)</b>	-9%

### 3.5. Metodología a seguir

Ilustración 7: Metodología de la propuesta





### **3.5.1. Formulación**

#### **Políticas y procesos**

##### **Proceso de venta**

1. Planifica su mes, su semana y su día, con objetivos claros, tanto en visitas a clientes por zona o ciudad, monto de venta, monto de cobro y prospección de nuevos clientes.
2. Visita al cliente, dirigirse a la persona correcta (quien realiza la compra del almacén o influye en la venta).
3. Siempre ir con su material de trabajo (manual de funciones, muestras y bien presentado)
4. Ofrecer el producto de acuerdo al inventario existente y demostrar las habilidades del vendedor para cerrar la venta, conforme a las políticas de la empresa tanto en promociones, descuentos, crédito, etc.
5. Llenar adecuadamente la nota de pedido, detallar todos los campos, nombre del cliente, fecha, códigos de los ítems, total monto preformado y especialmente detallar la forma de pago y que este claro lo referente al costo del flete y fecha de entrega, que los pagos serían puntuales, negociar para que entreguen cheques, letras, pagare por cupo, cero devoluciones.
6. Enviar vía WhatsApp el pedido a facturadora quien exigirá, que se cumpla lo detallado en párrafo anterior.
7. En caso de que el cliente este en mora, también detallar en el mensaje el cobro, que se realizó, forma de pago, cheques para que fecha etc.
8. Vendedor estaría pendiente de que el pedido sea facturado tal como fue el negocio.
9. El vendedor llamaría a sus clientes de 5 a 8 días después de que fue entregado la mercadería. Con el único objetivo de fidelizar al cliente y tener nueva oportunidad de facturación

##### **Proceso de facturación**

1. Facturadora recibe vía mail o WhatsApp el pedido del vendedor
2. Verifica que este claro y lleno todos los campos de la orden de pedido.
3. Solicita autorización del pedido
4. Envía la nota de pedido a bodega.
5. Recibe de bodega el pedido alistado.
6. Procede a facturar.

7. Empaca la documentación respectiva en un sobre (factura – guía de remisión)
8. En caso de enviar al cobro llenar la guía de crédito.
9. En caso de enviar la mercadería por algún transporte pagado, verificar con el vendedor o cliente (costo- responsabilidad del cliente).

### **Proceso de bodega**

1. Bodeguero recibe proformas autorizadas.
2. Saca el pedido y elige el transporte para su respectivo envío y entrega a facturación.
3. Recibe el pedido facturado,
4. Revisar minuciosamente ítem por ítem, que el producto sea igual al código y descripción que conste en la facturación.
5. Empacar correctamente y enviar con su respectivo cuidado.
6. Realizar la entrega de pedido según el transporte elegido.

### **Proceso y política de devoluciones**

1. Gerente será el único que autoriza las devoluciones.
2. Si el vendedor acepta la devolución, sin ninguna autorización será la responsabilidad del mismo al 100%
3. Si la devolución es aceptada, se analiza las circunstancias máximo de 15 a 30 días después de facturar la mercadería.
4. Para evitar las devoluciones, el vendedor los días lunes llamaría a sus clientes que les vendió la semana anterior y verificar si les llegó el producto, si está en orden todo y si necesitan algo más de mercadería.
5. Pasado los 30 días, no se acepta devoluciones bajo ningún concepto.
6. Si hubiere una devolución aceptada realizaría el proceso correspondiente, llenar la hoja de devolución, y que este la mercadería en buen estado, caso contrario, no se aceptara la devolución.
7. Los costos que causaron esa devolución, fletes etc., será descontado al vendedor y este cobrarle al cliente.

## Política de crédito y descuentos

Comunica a nuestros clientes que los pagos deben realizarse en los plazos establecidos por la empresa, razón por la cual, se pide muy comedidamente, se cumplan a cabalidad con los mismos, para atenderle con brevedad.

Plazos:

Tabla 6: políticas de créditos y descuentos

<b>MONTO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>DESCUENTO</b>
150 - 500	30 DIAS	10%
100- 500	60 DIAS	0%
500 – 1000	30 DIAS	15%
500 – 1000	60 DIAS	10%
500 - 1000	90 DIAS	0%
1000 en adelante	30 DIAS	20%
1000 en adelante	60 DIAS	15%
1000 en adelante	90 DIAS	10%
<b>CLIENTES ESPECIALES</b>		
Zoila Avecillas	15 DIAS	25%
Cecilia Coronel	30 DIAS	25%
Ec. Ordoñez	30 DIAS	25%
Textil Chica	30 DIAS	25%
RM	60 DIAS	PRECIO ESPECIAL
SUPER EXITOS	30 DIAS	PRECIO ESPECIAL
Mi comisariato	30 DIAS	PRECIO ESPECIAL

El depósito, se realizaría a nombre del Sr. Christian Alberto Valle Mayorga a la siguiente cuenta bancaria:

- Banco Pichincha Cuenta Ahorros N° 5990316500

#### Notas Aclaratorias

1. Los pagos realizados mediante depósitos, se confirmaría con la empresa para ser debitados de su cuenta.
2. Las retenciones serían enviadas en un lapso de 5 días hábiles como indica la ley mediante, al correo electrónico: vmcreaciones\_emily@hotmail.com
3. Las facturas que no son canceladas dentro de los plazos establecidos pierden el descuento.
4. Los descuentos no aplican en productos con precios finales.
5. En caso de que el cliente requiera el producto en nota de entrega el descuento, se lo aplicara únicamente si acepta la condición de trabajar 50% con factura y 50% con nota

#### **Políticas para vendedores nuevos - temporal de 3 meses**

El presente documento tiene como finalidad poner en conocimiento las políticas, objetivos y sanciones en el área de ventas, con el fin de mantener un ambiente laboral adecuado para satisfacer las expectativas de nuestro mercado.

- Objetivos
  - Captación de nuevos clientes.
  - Recuperación de clientes.
  - Introducción de nuevos productos.
  - Ampliación de gama en un punto de venta.
  - Consecución de una mayor cobertura territorial.
- Políticas de ventas

El vendedor

- Trabajar con actitud, cordialidad, responsabilidad y respeto.

- El muestrario es su carta de presentación por lo cual mantendría en buenas condiciones.
  - Es obligación entregar al cliente y a la empresa la copia del pedido, el recibo de cobro, para evitar problemas posteriores.
  - La documentación mediante cheques sera girado a nombre de Christian Alberto Valle Mayorga, con respaldo de copia la cedula de identidad del cliente.
  - En caso de depósito o transferencia, realizar a la cuenta de ahorros Banco Pichincha #5990316500 a nombre de Christian Alberto Valle Mayorga.
  - Cumplirá con las rutas establecidas semanalmente, se emite los reportes diarios, en caso de incumplimiento, se le descontará el valor de \$10.00
  - Trabajar en equipo
  - Llenar solicitud de crédito para clientes nuevos.
  - La devolución será justificada y a tiempo, en este caso pierde la comisión y es su obligación colocar la mercadería dentro del periodo de devolución.
  - Las cuentas incobrables, se le hará cargo.
  - Se reportará a la empresa un día a la semana (lunes o sábado)
  - Presentará el reporte semanal de cobros según el modelo establecido por la empresa
  - Garantía será sustentada con letra de cambio.
- ❖ Emitir factura mensual del valor de comisión a recibir.

#### La Empresa

- Seguimiento de rutas mediante llamadas telefónicas.
- Supervisión de cartera sin previo aviso.
- En caso de encontrar anomalías, se iniciará el proceso legal, da por terminado la relación laboral.

Comisiones:

- Se pagará el 5% por comisión, calculado en base al subtotal, libre de impuestos y menos el 1% por concepto de retenciones, misma que será cancelada al momento del cobro, siempre y cuando, se encuentre dentro del plazo de crédito establecido que como máximo será 90 días, posterior a este tiempo el vendedor recibirá el 1% por el cobro y pasado los 6 meses pierde su comisión.

Viáticos:

- Semanal en base a la ruta que sea asignada mínimo \$100 máximo \$175
- Base de ventas \$25000 mensual como mínimo, mismo que subiría.
- En caso de no cumplir la meta los viáticos, se calcularán según lo alcanzado, la diferencia, se tomará como anticipo.

Muestrarios:

Se entregará oportunamente las muestras de temporada. En muestrarios nuevos, la producción será 30 días.

Se revisará muestrario cada 3 meses, para su renovación.

Bodega emitirá informes de inventario cada semana.

He leído lo anteriormente indicado y acepto los términos y condiciones propuestas.

---

Nombre:

C.I#

### Distribución de zonas

Mediante la entrevista realizada a los agentes vendedores, se pudo llegar a una de distribución de rutas de tal forma que optimicen tiempo y kilómetros de desplazamiento con el fin de generar la máxima rentabilidad para la empresa y menor costo en viáticos para la misma.

Se toma en cuenta que el vendedor 1 vive en Cuenca la zona Costa y sur de la Sierra, se le asigna dicha zona. Mientras que el vendedor 2 vive en Ambato por lo que la zona centro y norte del país le pertenece.

Tabla 7: distribución de zonas

**Fuente:** Elaboración propia

Asesor 1	Asesor 2
Cañar	Tungurahua
Azuay	Cotopaxi
El oro	Chimborazo
Loja	Pichincha
Guayas	Santo Domingo
Santa Elena	Imbabura
Manabí	Carchi
Esmeraldas	Pastaza
	Los Ríos

### Instrumentos de ventas

- Políticas y procesos
- Órdenes de pedido
- Revista digital

- Inventario actualizado
- Cartera por cobrar
- Cartilla con diseños y colores de telas
- Maleta con muestrario físico de los productos
- Solicitudes de crédito
- Listado de clientes por zona
- Hoja de planificación
- Uniforme

### **3.5.2. Fuerza de ventas**

#### **Criterios para selección de vendedor**

- Alto nivel de energía
- Conocimiento de ventas
- Compromiso con la empresa y con los clientes
- Estabilidad emocional
- Honradez
- Capacidad para generar confianza
- Uso y conocimiento de tecnología
- Ambición por cumplir metas y objetivos
- Adaptación y disponibilidad a viajes a nivel nacional
- Creatividad para solucionar problemas
- Actitud positivas
- Buena habilidad para escuchar
- Confianza en el producto
- Confianza en sí mismo

#### **Capacitación e inducción para nuevos vendedores**

Para la capacitación e inducción de nuevos vendedores, se regirá en base a un manual del vendedor el cual contará con todos los instrumentos de ventas, además, de 20 horas de entrenamiento a cargo del gerente comercial, con el fin de adiestrarse en manejo de objeciones y familiarizarse con el producto, seguido de 3 semanas con visitas a clientes junto al gerente comercial con el fin de presentar al nuevo asesor y analizar el desenvolvimiento en el campo.

### **Motivación para la fuerza de ventas**

Plan de compensación por objetivos

Tabla 8: Plan de compensación por objetivos

**Fuente:** Elaboración propia

<b>Objetivo</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recompensa</b>
Superar la base de ventas fijado por la empresa	mensualmente	50\$
Recuperar cartera vencida de vendedores anteriores	permanentemente	1% del valor cobrado
Conseguir nuevos y mejores clientes	diario	5\$ por cada nuevo cliente siempre y cuando este cumpla en tiempo y forma de pago
Colocación de promociones y liquidaciones	Eventuales	25\$ si la promoción y liquidación, se coloca en 3 semanas (recompensa grupal)
En códigos escolares superar la facturación del año anterior	Temporada escolar	Tarjeta de bono Megamaxi

### **3.5.3. Prospección**

Top de productos por familia

En base al registro de ventas, fechas de ingresos y egresos de bodega, que se observa en el sistema que maneja la empresa, se clasifica al top de los productos.

Tabla 9: Top de productos

<b>Familia</b>	<b>Detalle</b>	<b>Código</b>
201	Clásico de niña estampe 3 piezas	201.12
204	Clásico de niña alto	204.06
202	Cachetero niña tela estampada	202.02
401	Panty estampe 3 piezas	401.05
403	Tanga blonda delantero	403.02
450	Cachetero tela estampada elástico Emily	450.07
460	Cachetero alto encaje lateral	460.02
501	Clásico llano sesgo	501.01
502	Semiclasico blonda lateral	502.18
601	Señorero estampe 3 piezas	601.02
602	Señorero alto power	602.07
701	Bóxer elástico siliconado	701.09

### **Pronostico de ventas**

El pronóstico de ventas ayudara tanto al departamento comercial como al departamento de producción, los objetivos de venta van a tener datos históricos por lo que la meta va a acercarse a la realidad de tal forma que no sea perjudicado el vendedor, por otro lado, producción estaría abastecido para poder cumplir con los pedidos.

Mencionado lo anterior, detallo datos históricos de ventas de la empresa para posteriormente proceder a la proyección de ventas del año próximo. Datos que será necesarios para prospectar en base a la “tabla 7: Planificación semanal”.

Tabla 10: detalle de ventas mensuales

**Detalle de ventas mensuales**

<b>AÑOS</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>	<b>Promedio</b>
2015	26849,11	65477,26	89702,41	78373,48	70319,29	79477,61	56058,85	72208,15	63596,81	53073,66	63573,14	63940,33	<b>782650,10</b>	<b>65220,84</b>
2016	16938,01	29720,15	103871,64	79752,96	33692,03	34239,25	40477,80	67161,79	40527,13	37292,55	59278,45	69417,89	<b>612369,65</b>	<b>51030,80</b>
2017	46990,06	13459,62	81251,44	85411,16	33499,32	13391,05	54578,45	24743,32	29848,63	19451,30	46897,98	63906,97	<b>513429,30</b>	<b>42785,78</b>
2018	43837,42	19082,18	109012,11	46392,43	35298,85	18884,59	22395,03	44305,19	22177,92	46757,17	25656,03	26264,39	<b>460063,31</b>	<b>38338,61</b>

Tabla 11: Detalle de ventas por vendedor

**Detalle de ventas por vendedor**

<b>AÑOS</b>	<b>JORGE OVERLOUIS</b>	<b>GABRIEL VERA</b>	<b>NESTOR ALTAMIRANO</b>	<b>CHRISTIAN LUCERO</b>	<b>PASTOR JAVELA</b>	<b>LUCILA CEDEÑO</b>	<b>NANCY TOLEDO</b>	<b>VICTOR NAUCIN</b>	<b>JAIME VARGAS</b>	<b>MONICA MAYORGA</b>	<b>PAUL VALLÉ</b>	<b>IVONNE VITERI</b>	<b>JUAN JOSE CARRANZA</b>	<b>Tot</b>
2014	451057,42	162168,12	15920,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	18722,61	0,00	12985,00		<b>66085</b>
2015	494060,44	281212,24	0,00	7890,92	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	45148,64	0,00	13670,00		<b>84198</b>
2016	314723,28	43227,84	0,00	0,00	120993,00	6790,99	0,00	37516,43	0,00	123942,00	0,00	3678,78		<b>65087</b>
2017	0,00	0,00	0,00	0,00	36397,00	102590,90	120379,11	27849,32	11542,00	249465,22	4168,90	3623,35		<b>55601</b>

2018	0,00	53452,50	0,00	0,00	218,52	3217,77	9556,42	22303,11	150369,00	213019,00	13573,80	9511,49	23301,00	<b>47522</b>
TOTAL	<b>1259841,14</b>	<b>540060,70</b>	<b>15920,00</b>	<b>7890,92</b>	<b>157608,52</b>	<b>112599,66</b>	<b>129935,53</b>	<b>87668,86</b>	<b>161911,00</b>	<b>650297,47</b>	<b>17742,70</b>	<b>43468,62</b>	<b>23301,00</b>	

Tabla 12: Detalle de ventas por ciudad

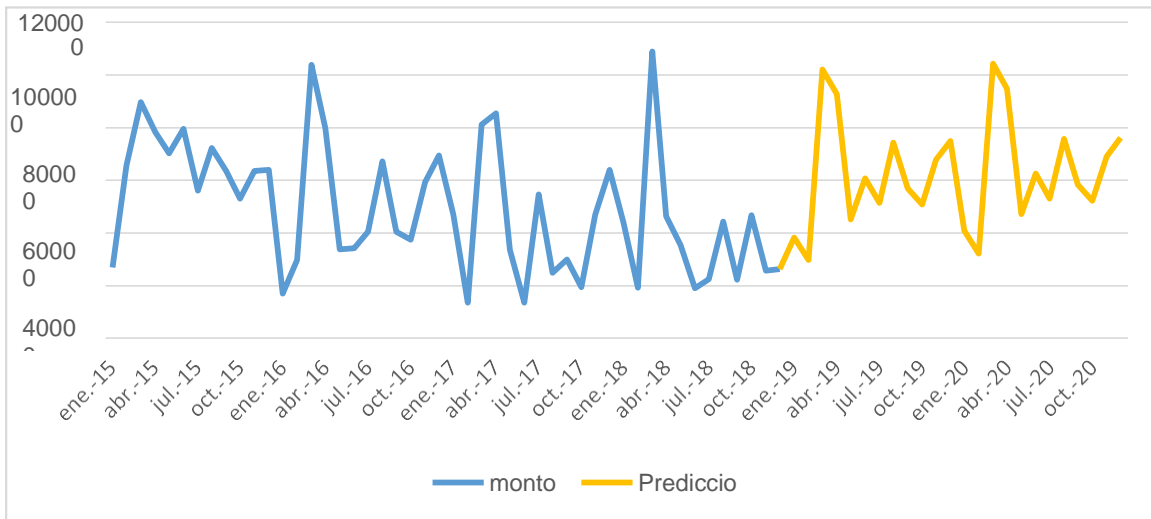
CIUDAD	AÑO								TOTAL
	2015		2016		2017		2018		
	TOTAL	PROMEDIO	TOTAL	PROMEDIO	TOTAL	PROMEDIO	TOTAL	PROMEDIO	
ATACAMES							187,16	15,596667	187,16
AZOGUES							290,83	24,235833	290,83
AMBATO							20294,12	1691,1767	20294,12
ATUNTAQUI	1716	143	834,00	69,50	0,00	0,00	0,00	0	2550
BABAHOYO	3816	318	5722,80	476,90	0,00	0,00	5716,13	476,34417	15254,93
BUCAY	0,00	0,00	0,00	0,00	335,00	27,92	0,00	0	335
BUENA FE	4958	413	985,20	82,10	323,00	26,92	2227,18	185,59833	8493,78
CARIAMANGA	0	0	523,20	43,60	0,00	0,00	456,32	38,026667	979,52
CATAMAYO	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	6431,52	535,96	6431,52
CHONE	2685	224	900,00	75,00	4874,77	406,23	756,00	63	9215,45
CUENCA	66091	5508	43245,60	3603,80	37441,29	3120,11	54351,54	4529,295	201129,74
DAULE	0,00	0,00	0,00	0,00	530,48	44,21	305,2	25,433333	835,68
EL CARMEN	324	27	2421,60	201,80	0,00	0,00	0,00	0	2745,6
EL COCA	884	74	693,60	57,80	0,00	0,00	1055,23	87,935833	2633,23
ESMERALDAS	2822	235	0,00	0,00	166,50	13,88	1333,91	111,15917	4322,81
GUALACEO	401	33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	400,8
GUARANDA	0	0	0,00	0,00	257,30	21,44	0,00	0	257,3
GUAYAQUIL	378598,23	31549,85	243469,58	20289,13	194715,87	16226,32	196120,54	16343,378	1012904,22
HUAQUILLAS	7716	643	11269,20	939,10	11558,88	963,24	11183,00	931,91667	41726,58
IBARRA	10264	855	11295,60	941,30	5710,60	475,88	6244,93	520,41083	33514,73
LA CONCORDIA	0	0,00	1028,40	85,70	0,00	0,00	0,00	0	187,16
LA MANA							1487,93	123,99417	1487,93
LAGO AGRIO	5330	444	956,40	79,70	0,00	0,00	1983,36	165,28	8270,16

LATACUNGA	49	4	915,60	76,30	11147,86	928,99	6859,34	571,61167	18972
LOJA	21287	1774	30477,60	2539,80	15349,22	1279,10	21065,48	1755,4567	88179,1
MACAS	500	42	1156,80	96,40	0,00	0,00	0,00	0	1657,2
MACHALA	23074	1923	17777,01	1481,42	20069,18	1672,43	9051,22	754,26833	69971,01
MANTA	11590	966	10604,40	883,70	5768,95	480,75	6736,82	561,40167	34699,75
NARANJITO	0,00	0,00	448,80	37,40	366,81	30,57	158,08	0	187,16
OTAVALO	473	39	4702,80	391,90	260,47	21,71	0,00	0	5436,07
PASAJE	9448	787	4807,20	400,60	0,00	0,00	0,00	0	14254,8
PEDERNALES	0	0	0,00	0,00	128,57	10,71	0,00	0	128,57
PELILEO							338,41	28,200833	338,41
PICOAZA	0	0	73,20	6,10	1579,79	131,65	3932,92	327,74333	5585,91
PILLARO							1389,77	115,81417	1389,77
PORTOVIEJO	25121	2093	6938,16	578,18	3535,85	294,65	12408,73	1034,0608	48003,54
PUJILI							478,77	39,8975	478,77
PUYO	13,2	1,1	0	0	0	0	7125,18	593,765	7138,38
QUEVEDO	14295	1191	6470,69	539,22	10380,77	865,06	9181,75	765,14583	40327,87
QUININDE	870	72,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	187,16
QUITO	56741	4728	45867,55	3822,30	11805,02	983,75	15109,55	1259,1292	129522,92
RIOBAMBA	4496	375	3548,40	295,70	1011,75	84,31	2514,17	209,51417	11570,72
SACHA	1576	131	1285,20	107,10	254,43	21,20	1448,87	120,73917	4564,1
SANGOLQUI	1109	92	2016,12	168,01	8575,84	714,65	38366,37	3197,1975	50067,13
SANTA ROSA	1694	141	0,00	0,00	1125,01	93,75	0,00	0	2819,41
SANTO DOMINGO	64260	5355	40440,00	3370,00	29495,44	2457,95	13490,83	1124,2358	147686,44
SAQUISILI							336,79	28,065833	336,79
SHUSHUFINDI	2046	171	2418,00	201,50	0,00	0,00	0,00	0	4464
TENA	0	0	2037,60	169,80	737,54	61,46	3771,73	314,31083	6546,87
VINCES							1968,75	164,0625	1968,75

Tabla13: Proyección de ventas 2019-2020

Fecha	Predicción
ene-19	38230,50
feb-19	29660,32
mar-19	101966,87
abr-19	92706,03
may-19	45108,35
jun-19	60627,23
jul-19	51357,28
ago-19	74222,10
sep-19	56885,88
oct-19	50760,79
nov-19	67868,03
dic-19	74975,20
ene-20	40845,56
feb-20	32092,24
mar-20	104228,81
abr-20	94809,76
may-20	47064,42
jun-20	62445,17
jul-20	53045,73
ago-20	75788,89
sep-20	58338,19
oct-20	52105,18
nov-20	69110,51
dic-20	76121,31

Ilustración 8: Grafico proyección de ventas



### 3.5.4. Evaluación

#### Seguimiento a cartera

Para la recuperación de cartera y evitar las anomalías en cuentas por cobrar, se realizará un seguimiento tanto por el vendedor como desde oficina, el vendedor presionaría todas las semanas que le actualicen la cartera por cobrar para planificar su ruta semanal con el fin de tener un acercamiento personal al cliente para que este documento o cancele el valor adeudado.

El gerente comercial desde oficina llamará a los clientes para presionar o verificar un pago, reporte que tendrá que ser presentado lunes y viernes de cada semana al gerente en el siguiente formato.

Tabla 14: Estrategias para recuperación de cartera

<b>Marc a</b>	<b>Probabilidad de cobro</b>	<b>Estrategia</b>
	Alta	Agenda visita del asesor comercial
	Media	Presionar mediante llamadas mensajes tanto de oficina como del asesor comercial
	Baja	Empezar un proceso legal

### Análisis de ventas

Para analizar las ventas el gerente comercial controlaría permanentemente

- Tabla de proyección semanal.
- Cumplimiento de objetivos de cada asesor
- Análisis de nuevos prospectos
- Análisis permanente de solicitudes de crédito
- Análisis horizontal cada fin de año

## CONCLUSIONES

- Una vez realizada la investigación, se determina, la importancia de la administración de ventas en una empresa independientemente del giro de negocio, esta ayuda a orientar de mejor manera la relación cliente-empresa
- El personal humano para la formación de la fuerza de ventas es prioritario en la gestión comercial por lo cual, se hará una selección, capacitación, efectiva, respaldados por un plan de motivación y las herramientas adecuadas brindadas por la empresa para que esta sea productiva.
- Los indicadores de gestión ayudan al gerente comercial en la toma de decisiones, de esta forma lograr una ventaja competitiva y anticiparse a las fluctuaciones del mercado
- La mejor forma de medir la situación de la empresa es en base a su nivel de ventas, para lo cual, se hará constante seguimiento a los resultados de la fuerza de ventas como a los estados financieros.
- Es importante educar a los vendedores, por lo que la empresa estaría en constante capacitación y motivación de esta forma lograr el cumplimiento de metas
- El ciclo de la venta, se termina cuando se cobra, un buen vendedor, no se mide por su nivel de ventas sino por la cantidad de cartera por cobrar que tenga, la función del vendedor es conseguir nuevos y mejores clientes para la empresa para lo cual el prospectar ayudara al vendedor a organizar mejor su tiempo.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a la empresa tener planes de motivación y capacitación para todas las áreas, el recurso humano es que le llevara al cumplimiento de objetivos
- Establecer estrategias de publicidad por temporada para promocionar mejor la marca
- Se recomienda a la empresa realizar un estudio en producción para llegar a un punto de equilibrio entre ventas- producción.
- Es recomendable manejar un sistema informático que cumpla todas las necesidades de la empresa.

## ANEXOS



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

### ADMINISTRACION DE EMPRESAS CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

---

Entrevista dirigida al Gerente General de VM Creaciones

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, se encuentra trabajando en un proyecto de investigación sobre administración de ventas caso: VM Creaciones, por lo, que se precisa realizar la siguiente entrevista para conocer la situación actual de la empresa. De antemano gratificamos su colaboración.

#### **Objetivo.**

Identificar la situación comercial actual de la empresa, así como sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de VM Creaciones

#### **BANCO DE PREGUNTAS**

1. ¿Cuáles son las fortalezas de VM Creaciones?
2. ¿Cuáles son las debilidades de VM Creaciones?
3. ¿Cuáles son las oportunidades de VM Creaciones?
4. ¿Cuáles son las amenazas de VM Creaciones?
5. ¿Qué estrategias ha realizado la empresa para incrementar las ventas?
6. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento para el personal de ventas?
7. ¿Cómo es el proceso de post venta, que se realiza en oficina?
8. ¿Cómo es el proceso de recuperación de cartera desde oficina?
9. ¿Con que herramientas, se apoya a los asesores de venta?
10. ¿Cuenta la empresa con objetivos de venta mensuales?
11. ¿De qué manera, se despliega los vendedores?
12. ¿Cuál es la retribución salarial del equipo de ventas?

13. ¿Cómo, se manejan las cuentas de gastos del vendedor?
14. ¿Se realiza pronósticos de venta?
15. ¿Cuáles son los criterios de selección para personal de venta?
16. ¿se realiza visitas de campo por parte de algún supervisor o jefe de ventas?
17. ¿Cómo, se evalúa a la fuerza de ventas?
18. ¿Qué planes de motivación y capacitación, se maneja para el personal de departamento comercial?



**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

---

Entrevista dirigida a vendedores de VM Creaciones

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, se encuentra trabajando en un proyecto de investigación sobre administración de ventas caso: VM Creaciones, por lo, que se precisa realizar la siguiente entrevista. De antemano gratificamos su colaboración.

**Objetivo.**

Identificar la situación actual de la fuerza de ventas de la empresa, así como su relación comercial con los clientes de VM Creaciones.

**BANCO DE PREGUNTAS**

1. ¿Cuál es el proceso de venta que maneja?
2. ¿Tiene constancia de los objetivos mensuales a los que apunta la empresa?
3. ¿Con que frecuencia supervisa la visita a los clientes?
4. ¿Cuáles son los componentes de la retribución del equipo de ventas?
5. ¿Paso por un proceso de inducción?
6. ¿Ha seguido programas de capacitación o motivación brindados por la empresa?
7. ¿Cuenta con un plan de visitas y un rutero para saber que clientes hay que frecuentar?
8. ¿Las rutas a recorrer, se las asigna la empresa?
9. ¿Para vender, se rige a un inventario proporcionado por la empresa?
10. ¿Tiene cartera vencida, por qué?
11. ¿Qué puede hacer para recuperar esa cartera?
12. ¿Contribuye con ideas nuevas para la innovación de productos?
13. ¿Se siente participe de las decisiones que toma la empresa en cuanto a nuevos diseños costos o nuevas tendencias?
14. ¿Tiene buena comunicación con la empresa?



**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

---

Encuesta dirigida a clientes de VM Creaciones

En conjunto con la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato trabajamos en un proyecto de investigación sobre administración de ventas caso: VM Creaciones, por lo que se precisa realizar la siguiente encuesta. De antemano gratificamos su colaboración.

**Objetivo.**

Diagnosticar la situación actual del mercado

**Instrucciones.**

Seleccione según su criterio.

**BANCO DE PREGUNTAS**

- 1. Seleccione que día específico tiene para atención a vendedores**
  - a. Lunes
  - b. Martes
  - c. Miércoles
  - d. Jueves
  - e. Viernes
  - f. Fin de semana
  - g. Ningún día en específico
  - h. Trabaja mediante cita previa
- 2. Seleccione si usted tiene un día específico para efectuar pago a proveedores**
  - a. Lunes
  - b. Martes
  - c. Miércoles
  - d. Jueves
  - e. Viernes
  - f. Fin de semana
  - g. Ningún día en específico
  - h. Agenda el pago mediante una cita previa

**3. ¿Cuántas veces al mes le visita un vendedor?**

- a. Una vez al mes
- b. De 2 a 3 visitas mensuales
- c. 4 o más visitas al mes

**4. ¿Los vendedores que los visitan usan uniforme que los identifique de la empresa para la cual trabajan?**

- a. Si
- b. No
- c. Algunos

**5. Seleccione el segmento al que va dirigido las siguientes marcas**

	Alto	Medio-Alto	Medio	Medio-Bajo	Bajo
Daniela's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maryuri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emily	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rayel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bombom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. ¿Cuál es su grado de satisfacción de los siguientes aspectos que le proporciona Emily con relación a la competencia?**

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de Credito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención del vendedor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedad de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Ficha de Validación del Instrumento de Recolección de Información**

**Tema:**

**ADMINISTRACION DE VENTAS CASO: VM CREACIONES**

**Objetivo:**

Identificar la situación actual de la fuerza de ventas de la empresa, así como su relación comercial con los clientes de VM Creaciones

**Instrucciones:**

Una vez analizado el instrumento de recolección de información para el proyecto de investigación, se requiere puntuar, argumentar y en caso de necesidad efectuar observaciones o sugerencias de acuerdo a su punto de vista

Para calificar cada criterio tomar en cuenta la escala que se muestra a continuación:


Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

**Calificación del Instrumento:**

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad				X			
Congruencia					X		
Redacción				X			
Orden				X			
Presentación del instrumento					X		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación					X		

Puntuación Obtenida	Porcentaje %
3	

Escala			(x)
No válido - Reformular	De 7 a 13	20 - 30%	
No válido - Modificar	De 14 a 20	40 - 50%	
Válido - Mejorar	De 21 a 27	60 - 70%	
Válido - Aplicar	De 28 en adelante	80 - 100%	X

Nombre del Experto	ANDRÉS VILLACORÁN
Formación Académica	ING. MECÁNICO
Empresa a la que pertenece	MACCENTRO
Cargo	JEFE DE SERVICIO TÉCNICO
Firma	

**Ficha de Validación del Instrumento de Recolección de Información**

**Tema:**

**ADMINISTRACION DE VENTAS CASO: VM CREACIONES**

**Objetivo:**

Identificar la situación actual de la fuerza de ventas de la empresa, así como su relación comercial con los clientes de VM Creaciones

**Instrucciones:**

Una vez analizado el instrumento de recolección de información para el proyecto de investigación, se requiere puntuar, argumentar y en caso de necesidad efectuar observaciones o sugerencias de acuerdo a su punto de vista

Para calificar cada criterio tomar en cuenta la escala que se muestra a continuación:


Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

**Calificación del Instrumento:**

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observación/Suger
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					x		
Congruencia					x		
Redacción					x		
Orden				x			
Presentación del instrumento					x		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación				x			
Preguntas relacionadas con problemática planteada					x		
<b>Total</b>							

Puntuación Obtenida	Porcentaje %
33	

Escala			(x)
No válido - Reformular	De 7 a 13	20 - 30%	
No válido - Modificar	De 14 a 20	40 - 50%	
Válido - Mejorar	De 21 a 27	60 - 70%	
Válido - Aplicar	De 28 en adelante	80 - 100%	X

Nombre del Experto	Christian Villo
Formación Académica	4to nivel
Empresa a la que pertenece	VH Creaciones
Cargo	Gerente Comercial y RRHH
Firma	

### Cuentas por cobrar

CLIENTE	FECHA EMISIÓN FACTURA	VALOR	VENCIMIENTO	DIAS VENCIDOS	VENDEDOR
AHANCE GUASHPA ELIAS	27/03/2018	750,00	27/05/2018	120	JAIME VARGAS
ASTUDILLO CASTRO CHRISTIAN	12/07/2018	41,78	12/08/2018	35	JAIME VARGAS
CAMPOVERDE BALCAZAR JOSE MANUEL	18/07/2018	96,20	18/08/2018	30	JAIME VARGAS
CARANQUI QUISHPE KEVIN JOAQUIN	03/08/2018	184,00	03/09/2018	15	JAIME VARGAS
CASTILLO CORREA OFELIA MERCEDES	03/08/2018	69,68	03/09/2018	15	JAIME VARGAS
CHAMBA UCHUARI EDWIN ALCIVAR	28/02/2018	630,00	28/04/2018	150	JAIME VARGAS
DELGADO VILLACIS FATIMA	16/04/2018	310,00	16/06/2018	90	JAIME VARGAS
ESCOBAR VIRACOCHA LUIS ARQUIMIDES	20/07/2018	647,67	20/08/2018	30	JAIME VARGAS
GAMBOA ZUÑIGA JOSE EDDY	19/06/2018	408,80	19/08/2018	30	JAIME VARGAS
GUEVARA RODRIGUEZ FELIX DAVID	06/07/2018	254,34	06/09/2018	10	JAIME VARGAS
HERRERA GALARZA EDISON VINICIO	04/04/2018	2811,17	04/06/2018	100	JAIME VARGAS
HIDALGO JARAMILLO NIDIA	17/04/2018	2192,22	17/06/2018	90	JAIME VARGAS
IGUAÑA MACAS JOSE	21/05/2018	123,59	21/06/2018	90	JAIME VARGAS
LLUMA TENESACA JOSE HUMBERTO	23/02/2018	3537,76	23/04/2018	150	JAIME VARGAS
LUNA APONTE FULVIA	13/04/2018	910,93	13/06/2018	90	JAIME VARGAS
MACAS AMAGUAYA PABLO	08/02/2018	57,21	08/04/2018	150	JAIME VARGAS
MOLINA MOLINA RAMONA DOLORES	02/07/2018	534,67	02/09/2018	15	JAIME VARGAS
MOYON LLAMUCA NORMA ISABEL	22/02/2018	68,52	22/04/2018	150	JAIME VARGAS

PILAMUNGA VALVERDE MONICA	18/12/2017	769,61	17/01/2018	240	JAIME VARGAS
PINOS ORTEGA GLORIA UBALDINA	12/07/2018	325,73	12/08/2018	35	JAIME VARGAS

QUEZADA FEIJOO MARIA EUGENIA	10/05/2018	33,57	10/06/2018	100	JAIME VARGAS
REMACHE QUISHPE FLOR RAMONA	09/03/2018	150,28	09/04/2018	160	JAIME VARGAS
ROJAS TIGSILIMA ROSA MARIA	17/07/2018	951,53	17/09/2018	6	JAIME VARGAS
TEXTIL COMPANY CHICA IZQUIERDO	17/05/2018	885,00	17/07/2018	60	JAIME VARGAS
VINCES SANCHEZ ANGEL ALCIDES	17/07/2018	182,14	17/09/2018	1	JAIME VARGAS
DAVIDTEX	11/05/2018	8120,10	11/08/2018	30	MONICA MAYORGA
PUENTE ESTRADA YOLANDA DEL ROCIO	06/10/2017	41,08	06/11/2017	330	MONICA MAYORGA
TIXITEXTILES	15/12/2017	10544,21	15/04/2018	150	MONICA MAYORGA
TIXITEXTILES	26/01/2018	28356,30	26/05/2018	120	MONICA MAYORGA
TIXITEXTILES	10/04/2018	4070,45	10/08/2018	35	MONICA MAYORGA
CAJAS CORONEL MARIA DOLORES	02/07/2018	2193,42	02/09/2018	15	VICTOR NAUSIN
MADRID CEVALLOS ALEJANDRO ISAIAS	24/07/2018	148,00	24/08/2018	30	VICTOR NAUSIN
MENDEZ MENDEZ NELSON ROBERTO	18/06/2018	646,82	18/08/2018	30	VICTOR NAUSIN
CARDENAS TORRES ENRIQUETA CARMEN	20/11/2017	340,00	20/12/2017	300	LUCILA CEDEÑO
MONCAYO ABRIL LUIS EDUARDO	22/02/2017	740,17	22/03/2017	545	NANCY TOLEDO
ORELLANA NARANJO DIGNA YOALANDA	10/05/2017	136,91	10/06/2017	425	NANCY TOLEDO
QUISATASIG TOAPANTA OLGA	08/04/2016	6634,05	08/05/2016	730	JORGE OVERLUIJS
RENOVAPAPER	26/07/2018	139,35	26/08/2018	20	PAUL VALLE

## Resumen de categorización de clientes

CIUDAD	CLIENTE	X MONTO	X TIEMPO DE PAGO	X CUMPLIMIENTO	PROMEDIO	CALIFICACION
GUAYAQUIL	AVECILLAS PARRA ZOILA ELOISA	10,00	10,00	10,00	10,0	A+
GUAYAQUIL	SUPER EXITOS	10	10	10	10	A+
GUAYAQUIL	MI COMISARIATO	10	10	10	10	A+
GUAYAQUIL	CASSBRAS	10	10	10	10	A+
LIBERTAD	CORPASO S.A	10	10	10	10	A+
QUITO	RM Y ETAFASHION	10	10	10	10	A+
GUAYAQUIL	ECON.MARTIN ORDOÑEZ PINOS	10,00	8,00	10,00	9,3	A+
GUAYAQUIL	MAGICOMUNDO S.A	8,00	10,00	10,00	9,3	A+
CUENCA	BARRERA PARRA BLANCA GUADALUPE	10,00	6,00	10,00	8,7	A
GUAYAQUIL	PHRIDA S.A.	9,00	6,00	10,00	8,3	A
CUENCA	SANCHO SICHIQUE MAURO ANGEL	5,00	10,00	10,00	8,3	A
GUAYAQUIL	GUEVARA RODRIGUEZ FELIX DAVID	6,00	8,00	10,00	8,0	A
HUAQUILLAS	JARAMILLO CASTRO YULI TATIANA	4,00	10,00	10,00	8,0	A
IBARRA	QUIROZ AGUINAGA CARLOS	4,00	10,00	10,00	8,0	A
CUENCA	SANCHO SECHIQUE MANUEL FABIAN	4,00	10,00	10,00	8,0	A
GUAYAQUIL	GRANDA GRANDA VICENTE MANUEL	4,00	10,00	10,00	8,0	A
LOJA	GUTIERREZ MARCO AUGUSTO	4,00	10,00	10,00	8,0	A

BABAHOYO	DEFAZ LAURO PATRICIO	4,00	10,00	10,00	8,0	A
GUAYAQUIL	CARDENAS BAQUE SUGEY KATERINE	4,00	10,00	10,00	8,0	A
SANTO DOMINGO	TEXTIL COMPANY CHICA IZQUIERDO S.	7,00	10,00	6,00	7,7	A
LOJA	CABRERA ALULIMA SEGUNDO FILETEO	5,00	8,00	10,00	7,7	A
GUAYAQUIL	CABAY MACAS LUIS EUCLIDES	5,00	8,00	10,00	7,7	A
HUAQUILLAS	VINCES SANCHEZ ANGEL ALCIDES	5,00	8,00	10,00	7,7	A
GUAYAQUIL	COMERCIAL IMPORTADORA FUYUEN Y RI	5,00	8,00	10,00	7,7	A
MACHALA	QUEZADA FEIJOO MARIA EUGENIA	5,00	8,00	10,00	7,7	A
MANTA	CENTRO COMERCIAL PLASTILOPEZ S.A.	5,00	8,00	10,00	7,7	A
GUAYAQUIL	DAVIDTEX S.A.	10,00	4,00	8,00	7,3	A
IBARRA	CHIZA ROMERO ELIZABETH RUBI	4,00	8,00	10,00	7,3	A
GUAYAQUIL	MACAS AMAGUAYA PABLO	4,00	8,00	10,00	7,3	A
LATACUNGA	ZAMBONINO HERNAN	4,00	8,00	10,00	7,3	A
IBARRA	TOAPANTA CARMEN NARCIZA	4,00	8,00	10,00	7,3	A
CUENCA	ASMAL BARRERA NELLY JANETH	4,00	8,00	10,00	7,3	A
GUAYAQUIL	GUSQUI CORO ANA MARIA	4,00	8,00	10,00	7,3	A
RIOBAMBA	TIERRA GUAMAN MARIA TERESA	4,00	8,00	10,00	7,3	A
CUENCA	CUMBE QUINDE GLADYS ALICIA	4,00	8,00	10,00	7,3	A
GUAYAQUIL	ORELLANA PALACIOS ROSA ENRIQUETA	4,00	8,00	10,00	7,3	A
HUAQUILLAS	ZAMBRANO BRAVO YERY JAVIER	2,00	10,00	10,00	7,3	A
GUAYAQUIL	CORONEL AVECILLAS WALTER VICENTE	2,00	10,00	10,00	7,3	A

QUITO	TARCO PILLAJO MONICA PATRICIA	2,00	10,00	10,00	7,3	A
AMBATO	COOPERATIVA DE EDUCADORES DE TUNG	2,00	10,00	10,00	7,3	A
PUYO	FREIRE SEGURA JENNY MELIDA	2,00	10,00	10,00	7,3	A
RIOBAMBA	ZAMBRANO ARELLANO VIOLETA BEATRI	2,00	10,00	10,00	7,3	A
NARANJITO	ZAPATA MARIA ELENA	2,00	10,00	10,00	7,3	A
SANGOLQUI	CAIZA TIPAN MAYRA JAQUELINE	5,00	8,00	8,00	7,0	A
QUEVEDO	ORTIZ OSWALDO	5,00	8,00	8,00	7,0	A
GUAYAQUIL	MOROCHO QUISHPI MARIA ANGELA	5,00	8,00	8,00	7,0	A



**Preguntas entrevista a vendedores**

¿Cómo planifica su ruta?
¿Realiza su visita previa a una cita con el cliente?
¿La empresa le agenda un listado de clientes para que visite en su semana de trabajo?
¿Tienen conocimiento de los objetivos de la empresa ?
¿Tiene buena comunicación con la empresa, sabe cuándo ya se facturo, si hay en stock el producto, el valor de la factura, fotos de la guía de remisión ?
¿Se han organizado en conjunto para realizar ofertas o publicidad ?
¿En sus inicios en la empresa contaron con un entrenamiento antes de salir a vender?
¿Cuentan con las herramientas necesarias para poder realizar su gestión?

## BIBLIOGRAFÍA

- Abad, M., & Pincay, D. (2014). *Análisis de calidad del servicio al cliente interno y externo para propuesta de modelo de gestión de calidad en una empresa de seguros de Guayaquil*. Universidad Politécnica Salesiana. Retrieved from <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7451/1/UPS-GT000777.pdf>
- Albarrasin, M., Valencia, M., Chávez, E., & Medina, E. (2017). Pensamiento administrativo - administración: una historia que describir desde una sólida escuela de pensamiento. *Revista Didáctica y Educación*, 8(4), 43–52. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6681315>
- Aldama, B. (2015). *Gestión de ventas*. (1ra ed.). Bogotá, Colombia.
- Baño, L. (2015). *El Control Interno en el volumen de ventas en la Empresa ENCOMECA CIA. LTDA*. Univesidad Técnica de Ambato. <https://doi.org/10.15517/ap.v29i119.18693>
- Bayas, E. (2014). *Los sistemas de distribución y el proceso de ventas de la empresa de Calzado D'JIMMYS, del cantón Ambato provincia de Tungurahua*. <https://doi.org/10.15517/ap.v29i119.18693>
- Blandez, M. (2014). *Proceso Administrativo*. México: EDITORIAL DIGITAL UNID.
- Briñol, P., Horcajo, J., Valle, C., & De Miguel, J. (2016). Cambio de Actitudes a través de la comunicación. In *Psicología Social* (3ra ed., Vol. 1, pp. 491–516). España: McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Cardona, D. (2014). *Administración de ventas en la empresa el Manantial*. Universidad Rafael Landívar. Retrieved from <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/04/Cardona-Diana.pdf>
- Carrillo, G. (2015). *La gestión financiera y la liquidez de la empresa “Azulejos Pelileo.”* Universidad Técnica de Ambato. <https://doi.org/10.15517/ap.v29i119.18693>

- Castillo, K., & Llanos, E. (2016). *CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE ESTRATEGIAS DE MARKETING DE SERVICIOS EN LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA SEDAPAR S.A. AREQUIPA 2015*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Retrieved from <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2150/CCcacukp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chávez Paredes, P. T. (2015). *Diseño de un modelo de gestión basado en un CRM para empresas productoras de textiles*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.
- Chilín, R., & Rubio, C. (2014). *Estrategias de Promoción de Ventas y Publicitarias*. Universidad “Dr. Jose Matias Delgado.” Retrieved from <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA VIRTUAL/TESIS/01/MER/ADCE0001126.pdf>
- Coromoto, M., & Morillo, M. (2017). Determinación de precios en el marco de la Ley Orgánica de Precios Justos en Venezuela. *Revista Economía*, 42(43), 141–174.
- Cuadrado, D. (2014). Las técnicas de venta. *MK Marketing+Ventas*, 102–108.
- De Borja, F., & Martín, C. (2008). *Sistematización de la función comercial* (1ra ed.). España: NETBIBLO.
- Farhadi, A. (2018). El cliente. *EDEBE*, 205–227. Retrieved from [https://www.edebe.com/ciclosformativos/zona-publica/UT09\\_830030\\_LA\\_CEyAC\\_CAS.pdf](https://www.edebe.com/ciclosformativos/zona-publica/UT09_830030_LA_CEyAC_CAS.pdf)
- Fernández, A. (1986). El diagnostico financiero de la empresa. Nuevas tendencias en el análisis. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 16(49), 113–132.
- Fernandez, G., & Ayaviri, V. (2016). MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO. *Empresarial*, 10(37), 27–35.
- Fernández, S., & Lázaro, A. (2016). *Sistema de control interno en ventas para la mejora en*

- gestión comercial de distribuidora deportiva del Norte SAC ,Trujillo 2016.* Universidad Privada del Norte. Retrieved from <https://bit.ly/2xzcVAG>
- Gonzales, E., & Sanabria, S. (2016). *GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR Y SUS EFECTOS EN LA LIQUIDEZ EN LA FACULTAD DE UNA UNIVERSIDAD PARTICULAR, LIMA, PERÍODO 2010-2015.* Universidad Peruana Unión.
- Guadarrama, E., & Rosales, E. (2015). MARKETING RELACIONAL: VALOR, SATISFACCIÓN, LEALTAD Y RETENCIÓN DEL CLIENTE. ANÁLISIS Y REFLEXIÓN TEÓRICA. *Ciencia y Sociedad*, 40(2), 307–340. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/870/87041161004.pdf>
- INEGI. (2016). Organización comercial de las empresas. *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*, 285(16), 22. <https://doi.org/BOLETÍN DE PRENSA NÚM. 285/16>
- Jiménez, S. (2014). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos de comerciales* (1ra ed.). Málaga, España: IC Editorial.
- Johnson, M., & Marshall, G. (2009). *Administración de ventas* (Novena edi). Mexico D.F.: McGraw-Hill. Retrieved from <https://utecno.files.wordpress.com/2013/06/administrac3b3n-de-ventas.pdf>
- Martínez, A., & Zumel, C. (2016). *Organización de Equipos de Ventas* (1ra ed.). Madrid, España: Paraninfo.
- Martínez, E. (2015). *Planeación de la fuerza de ventas.* Guanajuato.
- Martínez, V. (2013). Paradigmas de investigación. Retrieved from [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90018/TEORIA\\_DEL\\_CONOCIMIENTO/\\_TEXTOS\\_UNIDAD\\_1\\_/El\\_conocimiento\\_cientifico.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90018/TEORIA_DEL_CONOCIMIENTO/_TEXTOS_UNIDAD_1_/El_conocimiento_cientifico.pdf)
- Morales, A. (2015). *Las estrategias de comercialización y su incidencia en la venta de seguros de la empresa TECNISEGUROS en la ciudad de Ambato.* Universidad Técnica de Ambato.
- Oyarzún, E. (2018). Calidad en la estrategia comercial del Agroturismo. *Gestión Turística*, 2(5), 55–63. <https://doi.org/10.4206/gest.tur.2000.n5esp-06>

- Pérez, D., & González, R. (2017). *Técnicas básicas de merchandising*. España: Paraninfo.
- Ramírez, A., Ramírez, R., & Calderón, E. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista Contribuciones a La Economía, 1*, 1–21.
- Resnik, P. (1992). *Como dirigir una pequeña empresa: Decálogo de la supervivencia y el éxito*. Querétaro, México: McGraw-Hill.
- Sarabia Alava, S. M. (2017). *Diseño de un modelo de gestión de comercialización en ventas para la ferretería “Comercial William Lui” de la parroquia San Juan*. Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Torres, V. (2014a). *Administración de ventas* (Primera ed). Mexico D.F.: Editorial Patria.  
Retrieved from <https://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384147.pdf>
- Torres, V. (2014b). *Administración en ventas* (1ra ed.). México D.F.: Grupo Editorial Patria.  
Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/detail.action?docID=3227906>
- Vega, D. (2014). *Gestión estratégica del departamento de ventas aplicada en una empresa comercial - farmacéutica*. Universidad Nacional mayor de San Marcos.
- Villalba, F., & Periañez, I. (2014). La promoción de ventas en los mercados de consumo : Propuesta de un nuevo enfoque de gestión promocional. *Cuadernos de Gestión, 2*(2).