



**Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA**

**REDISEÑO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL DEL DEPARTAMENTO DE**

**VENTAS DE LA COMPAÑÍA ETIFLEX CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE**

**GUAYAQUIL**

**TUTOR**

**ING.COM.CHRISTIAN XAVIER PROAÑO PIEDRA, MAGAP.**

**AUTOR**

**JONATHAN ARSENIO ROMERO RIVAS**

**Guayaquil, 2017**



## Repositorio Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación

<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>	
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> Rediseño administrativo y comercial del departamento de ventas de la Compañía ETIFLEX CÍA. LTDA. De la ciudad de Guayaquil.	
<b>Autor:</b> JONATHAN ARSENIO ROMERO RIVAS	
<b>Institución:</b> Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil	<b>Facultad:</b> Administración
<b>Carrera:</b> Ingeniería Comercial	
<b>Fecha de publicación:</b>	<b>N° de Pág.</b> 123
<b>Áreas Temáticas:</b> Ventas, Administración de empresa, Innovación	
<b>Palabras Claves:</b> Rediseño administrativo – Mejoramiento Comercial – Ventaja competitiva	
<b>Resumen:</b>	
<p>El fin de la presente investigación fue realizar un estudio en la empresa Etiflex Cía. Ltda., ubicado en la ciudad de Guayaquil, donde se presentan problemas en el departamento de ventas; que no cuenta con una correcta estructura administrativa y comercial que esté enfocado en el entrenamiento, control y estrategias que optimicen la gestión de ventas. En función al problema se planteó como objetivo general el siguiente: Diseñar la estructura administrativa y comercial en el departamento de ventas de la compañía ETIFLEX CIA. LTDA mediante un plan de comercialización de forma integral, para el mejoramiento en la gestión de ventas que permita el incremento de ventas y utilidad. El propósito de la investigación fue disponer de información que permita definir los parámetros para el desarrollo de la propuesta, por lo que en la parte metodológica se estableció el uso de entrevistas, focus group y ficha de observación, donde los resultados fueron analizados y discutidos llegando a la conclusión: El personal de ventas no puede cubrir toda el área de ruta según el plan debido a la alta cartera de clientes que tiene Etiflex Cía. Ltda., además que los cambios constantes del personal no permiten que se establezca un equipo de trabajo eficaz que cuente con la capacitación y entrenamiento necesario para cumplir con las metas comerciales de la empresa. El departamento de ventas no dispone de normas y procedimientos definidos que cumplan con el nivel jerárquico del personal.</p>	
<b>N. de Registro (en base de datos):</b>	<b>N. de Clasificación:</b>
<b>Dirección URL (Tesis en la web):</b>	
<b>Adjunto URL (Tesis en la web):</b>	
<b>Adjunto PDF:</b>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
<b>Contacto con autoras/es:</b>	Teléfono: 0991280242 E – mail: jonathan.romero@etiflexecuador.com
<b>Contacto en la institución:</b>	Nombre: Ing.Com. Darwin Ordoñez Iturralde. MSc.
	Teléfono: 042596500
	E-mail: dordonezi@ulvr.edu.ec
	Nombre: Oscar Machado.MSc.
	Teléfono: 042596500 EXT 203
	E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec

**Quito:** Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y Carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**  
**PATRIMONIALES**

El estudiante egresado, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente al suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar el Rediseño administrativo y comercial del departamento de ventas de la Compañía ETIFLEX CÍA. LTDA. De la ciudad de Guayaquil.

Autor:

---

JONATHAN ARSENIO ROMERO RIVAS

C.I. 091939930-3

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del proyecto de Investigación Rediseño administrativo y comercial del departamento de ventas de la Compañía ETIFLEX CÍA. LTDA. De la ciudad de Guayaquil, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: Rediseño administrativo y comercial del departamento de ventas de la Compañía ETIFLEX CÍA. LTDA. De la ciudad de Guayaquil., presentado por el estudiante como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de Ingeniero Comercial, encontrándose apto para su sustentación.

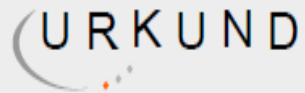
Tutor:

---

ING.COM.CHRISTIAN PROAÑO PIEDRA, MAGAP.

C.I.0918646977

## CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



### Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** Proyecto Jonathan Romero Etiflex Cia Ltda..docx (D26496584)  
**Submitted:** 2017-03-17 15:14:00  
**Submitted By:** cproanop@ulvr.edu.ec  
**Significance:** 1 %

Sources included in the report:

Examen\_PrácticoInformación Super CiasFLUJO 2014.pdf (D20746650)  
DATOS.pdf (D26110426)

Instances where selected sources appear:

4

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco especialmente a mi tutor Ing. Com. Christian Xavier Proaño Piedra, por inculcarme sus excelentes consejos y ganas positivas de seguir adelante además de su motivación, asesoría, paciencia y más que todo a su tiempo dedicado para ayudarme a desarrollar mi tesis.

También quiero agradecer a U.L.V.R, los maestros, amigos y compañeros, por todos los años de estudio que estuve en mi prestigiosa universidad, gracias a ella que me supo guiar por el camino de bien y desarrollarme como profesional.

**Jonathan Arsenio Romero Rivas**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por permitirme ser parte de este gran proceso personal y profesional, ya que sin sus infinitas bendiciones no hubiera podido tener las fuerzas necesarias para culminar mi tesis.

A mis padres, por ser una de las bases y pilares fundamentales para cumplir este objetivo más en mi vida, gracias a sus consejos únicos que han logrado influenciar de manera directa y positiva para ser un profesional exitoso y con miras al futuro.

A mi esposa e Hijo, ya que, sin ellos, esto no hubiera sido posible, son mi razón de ser y seguir adelante con mis proyectos profesionales.

**Jonathan Arsenio Romero Rivas**

## ÍNDICE GENERAL

Repositorio Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación .....	I
Certificación de aceptación del tutor.....	III
Certificado de antiplagio .....	IV
Agradecimiento.....	V
Dedicatoria .....	VI
Índice general.....	VII
Índice de tablas.....	XII
Índice de figuras.....	XIII
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>3</b>
1.1. Tema de Investigación.....	3
1.2. Planteamiento del problema de investigación.....	3
1.3. Formulación del problema de investigación .....	6
1.4. Sistematización del problema de investigación .....	6
1.5. Justificación de la Investigación .....	7
1.6. Objetivos de la Investigación.....	8
1.6.1. Objetivo General .....	8
1.6.2. Objetivos Específicos.....	9
1.7. Delimitación de la investigación.....	9
1.8. Hipótesis.....	11



1.9. Operacionalización de las variables .....	12
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1. Antecedentes .....	13
2.1.1. Estado del Arte .....	14
2.2. Bases Teóricas .....	17
2.2.1. Fundadores de la administración empresarial .....	17
2.2.2. Evolución de los procesos administrativos y comerciales .....	18
2.2.3. Procedimientos administrativos .....	19
2.2.4. Rediseño Organizacional .....	21
2.2.5. Perspectivas de ventas .....	28
2.2.6. Organización de la Fuerza de Ventas. ....	29
2.2.7. Fundamentos de la Fuerza de Ventas .....	31
2.2.7.1. Objetivos de la Fuerza de Ventas. ....	33
2.2.8. Estrategias comerciales. ....	34
2.2.8.1. Etapas de la aplicación de estrategias comerciales. ....	36
2.2.9. Las estrategias de relaciones. ....	37
2.2.10. Estructura del entorno comercial. ....	38
2.2.11. Organización de ventas. ....	39
2.2.12. Tamaño de la fuerza de ventas. ....	39
2.2.13. Formación y habilidades del equipo de ventas. ....	42
2.2.13.1. Habilidades del gestor de ventas .....	42
2.2.13.2. Competencias del gestor de ventas .....	43

2.2.13.3. Destrezas del gestor de ventas.....	43
2.3. Marco conceptual.....	44
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>51</b>
3.1. Metodología.....	51
3.1.1. Tipo de investigación.....	51
3.1.1.1. Investigación de campo.....	52
3.1.1.2. Investigación documental.....	52
3.1.1.3. Investigación descriptiva.....	52
3.1.2. Enfoque de la investigación.....	53
3.1.3. Técnicas de investigación.....	53
3.1.3.1. Entrevista.....	53
3.1.3.2. Focus Group.....	54
3.1.3.3. Ficha de Observación.....	54
3.2. Población y muestra.....	54
3.3. Análisis de resultados.....	55
3.3.1. Análisis de la entrevista realizada al Gerente Comercial.....	55
3.3.2. Análisis del FOCUS GROUP realizado con los vendedores.....	62
3.3.3. Análisis de los resultados de la observación.....	64
3.3.4. Prueba de Hipótesis.....	70
3.3.5. Discusión de los resultados de la investigación.....	70
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....</b>	<b>72</b>
4.1. Justificación de la propuesta.....	72

4.2. Listado de contenido y flujo de la propuesta .....	74
4.3. Descripción de la propuesta .....	75
4.3.1. Análisis FODA de la empresa .....	75
4.3.3.1. Perfil del capacitador.....	80
4.3.3.2. Capacitación para el personal de ventas.....	81
4.3.3.4. Recursos para los entrenamientos y capacitaciones.....	84
4.3.4. Reglamento de control y procedimientos para el área de ventas de Etiflex Cía. Ltda. ....	84
4.3.4.1. Reglamento Interno del departamento de Ventas.....	84
VALORES ÉTICOS E INTEGRIDAD.....	93
4.3.5. Procedimientos y estrategias para optimizar la gestión de ventas .....	93
4.3.5.1. Políticas Generales para la gestión de ventas.....	93
4.3.5.2. Uso del sistema del área de ventas.....	95
4.3.5.3. Atención al cliente.....	96
4.3.5.4. Cierre de operaciones de venta .....	96
4.3.6. Aspectos a considerar para la contratación de vendedores .....	97
4.3.7. Cambios a realizar en la estructura operativa y comercial del área de ventas ..	99
4.3.8. Distribución geográfica del personal de ventas a nivel nacional .....	100
4.3.9. Políticas de pagos e incentivos para el personal de ventas .....	101
4.3.10. Políticas para el cumplimiento de la gestión de ventas.....	103
4.3.11. Proceso de evaluación al personal de ventas.....	105
4.4. Análisis financiero de la propuesta .....	107

4.6.1. Análisis de ratios financieros.....	111
Razón Corriente .....	111
Prueba ácida .....	111
Razón efectiva.....	112
Capital de trabajo .....	112
4.7. Cronograma de aplicación de la propuesta .....	113
4.8. Validación de la propuesta .....	114
4.9. Conclusiones y recomendaciones .....	114
Referencias Bibliográficas .....	116
ANEXOS.....	119

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Operacionalización de las Variables .....	12
Tabla 2. Ficha de Observación .....	65
Tabla 3. Cronograma de entrenamiento para los postulantes al puesto de vendedor..	78
Tabla 4. Cronograma de Capacitación para el personal de ventas .....	82
Tabla 5.Estados de Resultados Integrales Comparativos de los periodos 2015 - 2017 .....	107
Tabla 6. Estado de Flujo de Efectivo por el Método Directo declarado en el periodo 2 .....	109
Tabla 7. Cronograma de aplicación de la propuesta.....	113

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Árbol del Problema.....	5
Figura 2: Ubicación geográfica de ETIFLEX CIA LTDA. ....	10
Figura 3. Requisitos para el diseño organizacional.....	23
Figura 4. Aspectos fundamentales del rediseño organizacional.....	25
Figura 5. Integración en el rediseño organizacional .....	26
Figura 6. Tipos de estructura de fuerza de ventas .....	30
Figura 7. Fundamentos de la Fuerza de Venta .....	32
Figura 8. Entorno macro y micro de la empresa .....	38
Figura 9. Pasos en la administración de las Fuerzas de Ventas.....	41
Figura 10. Flujograma de la propuesta.....	74
Figura 11. Perfil del capacitador .....	80
Figura 12. Metodología PHVA para el desarrollo de las capacitaciones .....	83
Figura 13. Propuesta de organigrama para el área de ventas .....	99

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se enfocó en realizar un estudio sobre los problemas que afectan la gestión comercial y administrativa en el área de ventas de la empresa Etiflex Cía. Ltda. Bajo un enfoque investigativo analítico descriptivo se fundamentó todos los hallazgos relacionados al tema de investigación, tomando en cuenta la consulta de fuentes existentes que fueron estructurados de cuatro capítulos que son los siguientes:

**Capítulo I:** Se describe el diseño de la investigación en función al problema en la empresa Etiflex Cía. Ltda., donde se definieron los objetivos y la justificación conforme a los fines a alcanzar.

**Capítulo II:** Se fundamentaron teorías bajo la consulta de fuentes existentes de autores que han realizado estudios sobre la gestión de ventas, estrategias comerciales, entre otros.

**Capítulo III:** Se detalló el proceso investigativo que se realizó para el levantamiento de la información mediante el uso de entrevistas, focus group y ficha de observación, los resultados fueron analizados para discutir conforme a la situación de la empresa.

**Capítulo IV:** Corresponde al diseño de una propuesta enfocado en el rediseño administrativo y comercial del departamento de ventas de la empresa Etiflex Cía. Ltda.

El fin de la presente investigación fue realizar un estudio en la empresa Etiflex Cía. Ltda., ubicado en la ciudad de Guayaquil, donde se presentan problemas en el departamento de ventas; que no cuenta con una correcta estructura administrativa y comercial que esté enfocado en el entrenamiento, control y estrategias que optimicen la gestión de ventas. En función al problema se planteó como objetivo general el siguiente: Diseñar la estructura administrativa y comercial en el departamento de ventas de la compañía ETIFLEX CIA. LTDA mediante un plan de comercialización de forma integral, para el mejoramiento en la gestión de ventas que permita el incremento de ventas y utilidad.

El propósito de la investigación fue disponer de información que permita definir los parámetros para el desarrollo de la propuesta, por lo que en la parte metodológica se estableció el uso de entrevistas, focus group y ficha de observación, donde los resultados fueron analizados y discutidos llegando a la conclusión: El personal de ventas no puede cubrir toda el área de ruta según el plan debido a la alta cartera de clientes que tiene Etiflex Cía. Ltda., además que los cambios constantes del personal no permiten que se establezca un equipo de trabajo eficaz que cuente con la capacitación y entrenamiento necesario para cumplir con las metas comerciales de la empresa.



## **CAPÍTULO I: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Tema de Investigación**

Rediseño administrativo y comercial del departamento de ventas de la Compañía ETIFLEX CÍA. LTDA. De la ciudad de Guayaquil.

### **1.2. Planteamiento del problema de investigación**

ETIFLEX CIA. LTDA. Ubicada en la ciudad de Guayaquil, dedicada a la producción y comercialización de etiquetas adhesivas a empresas comerciales como por ejemplo Industrias Lácteas Toni, Almacenes Tía, Corporación Favorita, Reybanpac, Dole entre otros. La compañía cuenta con un departamento de ventas donde trabajan cuatro vendedores, de los cuales tres realizan la gestión de venta en la costa y uno en la sierra.

El personal de ventas lleva seis meses laborando en la compañía, esto debido a la constante rotación que se da debido a la carga de trabajo que no es remunerada adecuadamente, lo que provoca desmotivación y renuncia de los vendedores, provocando de esta manera problemas en la gestión comercial que se ve limitada debido a los desconocimientos sobre los procesos desarrollados en la cadena de comercialización, aumentando los retrasos en pedidos y un alto gasto en contratación de personal nuevo.

La ineficiente estructura administrativa y comercial en el área de ventas de la compañía ETIFLEX CIA. LTDA genera que exista un bajo nivel de competitividad por lo que provoca que las ventas de los productos disminuyan cuyo efecto es iliquidez y pérdida de dinero para sostener las operaciones que se llevan diariamente.

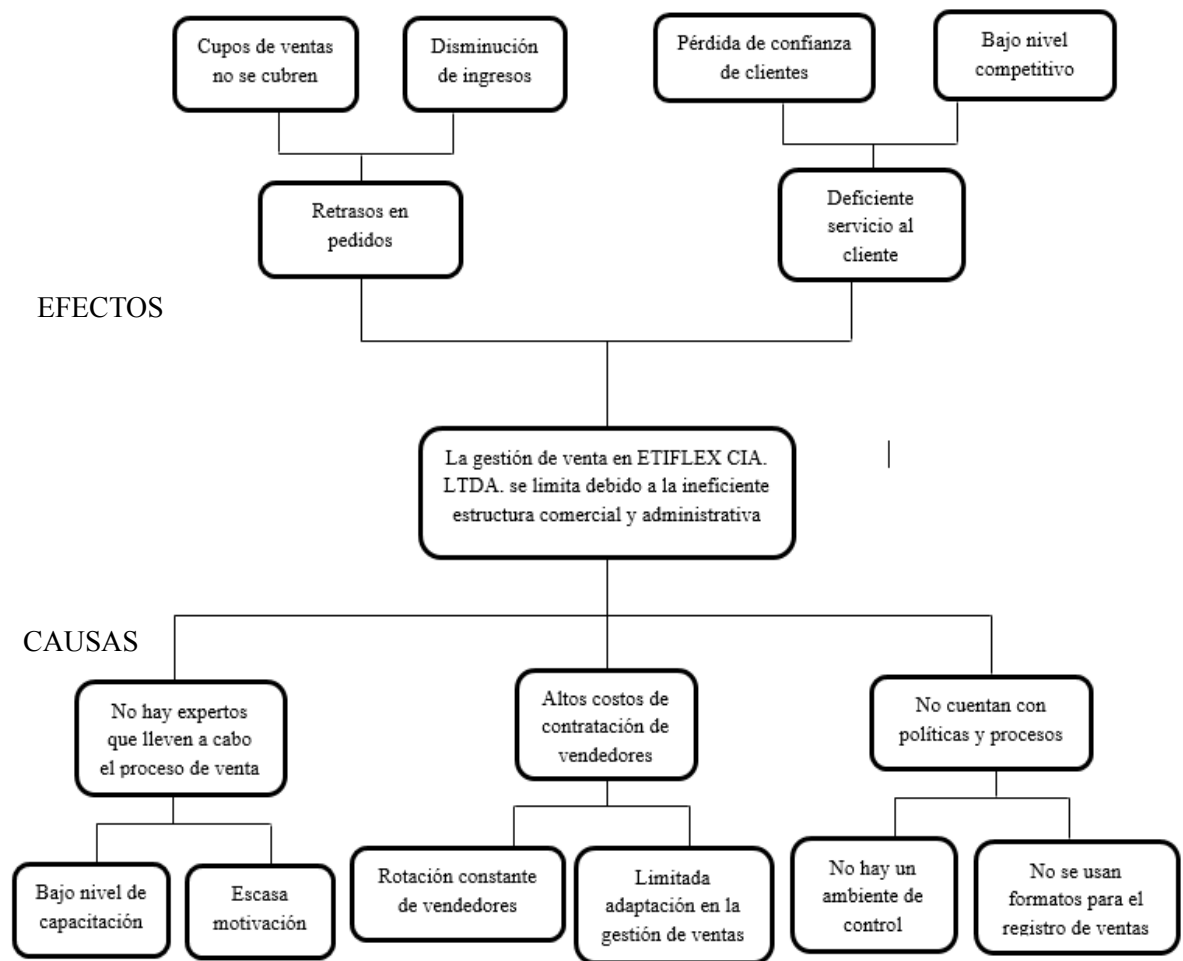
De persistir el problema se incrementarán los retrasos en los pedidos provocando insatisfacción del cliente que optará por buscar otro proveedor para la compra de los productos que requiere.

El problema en el área de ventas puede provocar a futuro un decrecimiento de los ingresos por el desinterés de los clientes de adquirir los productos debido al retraso de la entrega de pedidos. Además, el personal no podrá precisar de estrategias basados en la comercialización de bienes para captar nuevos clientes lo que limitará el tejido competitivo de ETIFLEX CIA. LTDA., provocando la deficiencia de la estructura administrativa y comercial que son elementos claves para el éxito de toda entidad que requiere de la fidelidad de los consumidores para poder mantener sus actividades y cubrir el gasto de las operaciones.

Mencionado el problema sus efectos y diagnósticos es necesario que ETIFLEX CIA. LTDA. rediseñe su estructura administrativa y comercial en el área de ventas, por lo que a través de una alternativa de integración de procesos y políticas internas socializadas mediante el desarrollo de fases de planeación que permita optimizar la gestión aplicada para el control y seguimiento de los pedidos de clientes, la

capacitación del personal, funciones y responsabilidades para cada trabajador, estrategias para captar nuevos mercados metas, normas generales y cronograma de actividades que permitan efectuar de manera eficiente la cadena de suministros hasta que llegue a los clientes.

**Figura 1:** Árbol del Problema



**Fuente:** ETIFLEX CIA. LTDA.

**Elaborado por:** Autor

En conclusión las causas del problema afectan la gestión comercial de la compañía, por lo que el personal de ventas no puede cumplir con las metas fijadas mes a mes, debido a que sus conocimientos son escasos por el factor de tiempo de trabajo y la baja capacitación, asociada a que en el departamento no se mantienen procesos definidos para el control y optimización de la estructura administrativa y comercial que permita aumentar los niveles de eficiencia y respuesta ante los requerimientos de los clientes.

### **1.3. Formulación del problema de investigación**

¿Cómo influirá el rediseño administrativo y comercial en el departamento de ventas de la compañía ETIFLEX CIA LTDA de la ciudad de Guayaquil?

### **1.4. Sistematización del problema de investigación**

¿Qué procesos comerciales se llevan a cabo en el departamento de ventas de la compañía ETIFLEX CIA LTDA?

¿Cómo está estructurado administrativamente el departamento de ventas de la compañía ETIFLEX CIA LTDA?

¿Cómo afecta la actual estructura administrativa y comercial en la gestión de venta de la compañía ETIFLEX CIA LTDA.?

## **1.5. Justificación de la Investigación**

La subsistencia de este tipo de industrias flexo gráficas en el mercado es sumamente competitiva y riesgosa, debido a la competencia extranjera y nacional que traen sus productos con su respectivo envase y etiquetado. Otro punto a considerar es la importancia de contar con suficiente tecnología y tener una flota de máquinas sofisticadas para la producción de productos que cumplan con estándares de calidad y costos atractivos para el mercado meta, de manera que puedan competir con los productos importados.

La presente investigación se justifica debido a que con el rediseño y estructuración del departamento de ventas se logrará optimizar la cadena comercial en la compañía, esto acompañado del desarrollo de procesos y políticas comerciales a seguir por parte de los ejecutivos ya que serán alineados según la estructura y plan de trabajo a desarrollar. El fin es proponer una alternativa de solución al problema que esté orientado sistematizar y aumentar los niveles de eficiencia al momento de interactuar con el cliente para finalizar negociaciones que sean exitosas.

Es fundamental para toda compañía mantener una estructura administrativa y comercial definida que integre políticas y normas generales para implementar un ambiente de control en el departamento de ventas, con el fin de mantener una eficiente gestión de negociación y comercialización de productos o prestación de servicios. Es por ello que el trabajo de investigación pretende aportar con una

solución que logré generar crecimiento económico y desarrollo empresarial a ETIFLEX CIA. LTDA., mediante la optimización de los procedimientos empleados en uno de sus principales departamentos como es el de ventas, el mismo que actualmente se encuentra mal estructurado y administrado, por lo que requiere de un rediseño administrativo y comercial para mejorar el proceso de venta.

Por lo tanto, la investigación aportará al mejoramiento del departamento de ventas, es por eso que en ETIFLEX CÍA. LTDA mediante el rediseño de la estructura administrativa y comercial que adopte políticas y procedimiento definidos para buscar mayor incremento de las ventas mensuales y la búsqueda continua de clientes nuevos que se volverán socios estratégicos de la compañía.

## **1.6. Objetivos de la Investigación**

### **1.6.1. Objetivo General**

Diseñar la estructura administrativa y comercial en el departamento de ventas de la compañía ETIFLEX CIA. LTDA mediante un plan de comercialización de forma integral, para el mejoramiento en la gestión de ventas que permita el incremento de ventas y utilidad.

### **1.6.2. Objetivos Específicos**

Recopilar información sobre cómo está estructurado administrativamente el departamento de ventas de la compañía ETIFLEX CIA LTDA a través de una ficha de observación para identificar los problemas que limitan la gestión de venta.

Analizar los procesos comerciales aplicados en la gestión de venta mediante el desarrollo de focus group para conocer las actividades realizadas por el personal de venta.

Elaborar el diseño de estrategias de procesos y políticas que optimicen la gestión de venta para el incremento de ingresos y la satisfacción de los clientes de la compañía ETIFLEX CIA. LTDA.

### **1.7. Delimitación de la investigación**

La presente investigación se llevará a cabo en la compañía ETIFLEX CIA LTDA., ubicado en el cantón Guayaquil, en la Av. Democracia, Mz. B15 y Av. Sufragio Libre, en la oficina 201 diagonal al Tribunal Electoral del Guayas, al norte de la ciudad, donde se ejecutará un enfoque metodológico para el análisis de la estructura administrativa y comercial del departamento de ventas integrado por un total de cinco trabajadores quienes se involucrarán en el estudio a través del desarrollo de una entrevista al Gerente de ventas y un focus group con los cuatro vendedores, de esta

manera se obtendrá información que permita definir las causas – efectos del problema y la solución al problema.

**Figura 2:** Ubicación geográfica de ETIFLEX CIA LTDA.



**Fuente:** Google Earth

Los principales aspectos a considerar en el Rediseño del departamento de Ventas, será Analizar los procedimientos y lineamientos para su regularización a través de la implementación de metodologías prácticas y funcionales que nos ayudará a identificar y simplificar los problemas para incrementos de las ventas.

El presente proyecto está delimitado teóricamente en el análisis de los referentes empíricos expuestos en el libro de Moliner (2014) titulado “Dirección de Ventas: Una Visión Integral”, donde se describe en trece capítulos todos los procesos que deben aplicarse para mejorar los planes de comercialización que tiene una empresa. Este



soporte teórico permitirá definir la estructura administrativa y comercial para ETIFLEX CIA. LTDA con el fin de generar un ambiente de control para evitar las pérdidas económicas por factores como son el retraso de pedidos, el bajo nivel de formación del personal, la ausencia de políticas, entre otros.

### **1.8. Hipótesis**

El Rediseño administrativo y comercial del departamento de ventas de la empresa ETIFLEX CÍA. LTDA., permitirá alcanzar los niveles deseados de los indicadores de ventas e incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos del área comercial, ayudando a contrarrestar significativamente de raíz los inconvenientes múltiples que se vienen presentando dentro de la compañía.

## 1.9.Operacionalización de las variables

**Tabla 1:**  
*Matriz de Operacionalización de las Variables*

VARIABLES	DIMENSIONES	CATEGORÍAS	ÍTEMS	TÉCNICAS	
<b>Variable independiente:</b>  Rediseño de la estructura administrativa y comercial	Generalidades del rediseño organizacional	Organización de las fuerzas de ventas	¿Qué efectos genera en una compañía el rediseño organizacional?	Análisis Observación	
		Fundamentos de las fuerzas de ventas		Entrevista	
		Elementos en la estructura administrativa y comercial		Focus Group	
		Entorno comercial	¿Cuáles son los puntos clave para el éxito en la gestión de ventas?	Análisis Observación	
	Perspectivas de ventas	Organización de ventas	Tamaño de la fuerza de ventas		Entrevista
			Servicio al cliente	¿Cómo debe estructurarse el proceso comercial para que la compañía alcance un desarrollo competitivo?	Focus Group Análisis
		Desarrollo competitivo	Oferta y demanda		Observación
			Optimización de la gestión comercial		Entrevista
					Focus Group
<b>Variable dependiente:</b>  Deficiente gestión de ventas	Principales problemas de la gestión de ventas	Problemas en el servicio al cliente	¿Cómo afectan los problemas en la gestión administrativa y comercial en las ventas de la compañía ETIFLEX CIA LTDA.?	Análisis	
		Desconocimiento en los procesos de venta		Observación	
		Desvinculación de políticas de control		Entrevista	
				Focus Group	

*Nota: Detalle de la matriz de estructura del proyecto en base a las variables e indicadores*

Elaborado por: Autor

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes**

El desarrollo administrativo y comercial en las empresas es indispensable para garantizar el correcto desarrollo de las actividades económicas, que mediante la organización y planificación se podrán lograr las metas establecidas por la gerencia. La coordinación de procesos para lograr cumplir con las expectativas en ventas de productos está debidamente controlada mediante un ambiente de control que permita a los responsables del departamento de venta hacer uso de todos los recursos disponibles para hacer efectivo una negociación con los clientes.

La integración de actividades comerciales permite generar una correcta gestión de ventas, lo que beneficiará a la empresa en cuanto al incremento de ingresos debido a la alta demanda de clientes que requieren de los productos y/o servicios comercializados. Esto en función a lo expresado por Encalada y Navarrete (2014) que hacen énfasis en “la importancia de mejorar los procesos de negociación que intervienen en las etapas de comercialización para abarcar mercados mayoristas que requieran de productos y/o servicios”. (p. 1)

Esto en relación a los problemas que presentan las empresas cuando mantienen procedimientos ambiguos que no son adecuados para las nuevas tendencias comerciales que se manejan en el mercado local, por lo que esto influye en la compra del cliente que se abstiene al no contar con la garantía y/o información con

respecto a la oferta de productos comercializados. Es por ello que la importancia de planes estratégicos a nivel comercial influirá positivamente en la coordinación de actividades que logren cumplir con las metas de ventas mensuales.

En referencia a la investigación, las falencias en el departamento de ventas de Etiflex, han generado un decrecimiento de las ventas, esto debido a la falta de controles y procedimientos de negociación que sean exitosas. De esta manera la compañía puede desencadenar problemas que den una mala imagen ante los clientes que a corto o largo plazo pueden optar por otros proveedores que cumplan con sus expectativas.

### **2.1.1. Estado del Arte**

Conforme a la investigación, se tomó como referencia libros y trabajos de investigación, citando a Encalada y Navarrete (2014) cuyo proyecto de titula “Reestructuración de los procesos administrativos de la empresa industrial y comercial 3B S.A. para mejorar las ventas mayoristas en el periodo 2014”, que planteó como objetivo realizar el análisis de los procedimientos comerciales efectuados en el departamento comercial de la empresa para el diseño de un plan de desarrollo de actividades de control interno.

Los problemas que se han presentado en la empresa industrial y comercial 3B S.A., la han llevado a que no se cumplan a cabalidad los requerimientos de ventas, lo

cual afecta gravemente la cadena de comercialización, donde los productos no cumplan con las características y demandas de los clientes. Además, que la capacidad productiva de la entidad no permita abarcar el mercado nacional, que a pesar de contar con maquinaria especializada, aún carece de planes estratégicos, manuales de procedimientos y funciones, lo que conlleva a que se presenten una descoordinación entre los departamentos de la empresa.

Los resultados de la investigación tomada como referencia, expone la comprobación de las falencias existentes en los procesos administrativos y comerciales de la empresa, que inciden por la deficiencia en las actividades del departamento de ventas, lo que incide negativamente en las diferentes etapas de producción y comercialización. Esto debido a la descoordinación de todas las áreas que a largo plazo provocará una imagen negativa en la empresa, por lo que a través de la reestructuración de los procedimientos se integrará un ambiente de control que optimice las negociaciones con los clientes.

El trabajo se relaciona con la presente investigación, debido a que también busca como fin optimizar los procedimientos administrativos y comerciales que se podrán lograr mediante la implementación de estrategias que ayuden a mejorar cada una de las actividades que se desempeñan en el departamento de ventas, lo que se reflejará en el incremento de los beneficios económicos.

Según el proyecto de Noboa y Castro (2015) titulado “Análisis de los procesos del área comercial e implementación de un programa de mejoramiento continuo para la empresa Camposantos del Ecuador S.A. en la ciudad de Guayaquil”, planteó como objetivo diseñar estrategias comerciales y administrativas mediante un programa de desarrollo de actividades continuas para la empresa, cuyo fin es innovar los procesos utilizados por parte de los representantes de ventas para la comercialización de los servicios y de esta manera generar una negociación efectiva.

La investigación se basó en el problema que la empresa afronta, debido a que los procesos de venta no se contemplan un correcto seguimiento de los contratos rescindidos y que debido a los atrasos no se pueden recuperar las ventas por medio de la aplicación de refinanciaciones. Además, que esto provoca que el cliente no esté satisfecho con la atención por lo que no se mostrará fiel ante la compra de los servicios comercializados.

En conclusión, los resultados de la investigación permitieron demostrar la hipótesis planteada en que el desarrollo de un programa de mejoramiento continuo, revelará los factores que influyen en la insatisfacción de los clientes y que ocasionan la rescisión de contratos. Esto toma relevancia ante la necesidad de aplicar los más estrictos y eficientes medios de control, que incidan en los procesos de gestión de venta y cobranza, ya que son las principales razones por las que no se hacen efectivas las negociaciones con los clientes.

En relación con la presente investigación, la importancia de generar una tendencia de desarrollo y mejoramiento en el departamento de ventas, ayudará a desplegar estrategias que provoquen en los clientes de Etiflex S.A., la necesidad de adquirir los productos comercializados. Esto permitirá determinar factores que inciden negativamente en los procedimientos administrativos y comerciales y de qué manera se debe proceder para incrementar el volumen de las ventas mensuales.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Fundadores de la administración empresarial**

La administración empresarial es un elemento que ha evolucionado con el pasar de los años. Son muchos los conocimientos establecidos en base a la visión y perspectiva de autores como Taylor y Weber que redefinen el estudio de métodos relacionados con el funcionamiento de las empresas desde el punto de vista científico, propiciando la burocracia como mecanismo de estímulo por parte de la directiva o supervisores de una empresa.

Según Vargas y Domínguez (2007) destacan “el conocimiento generado por Taylor referente a los procesos de administración que permiten multiplicar la productividad para alcanzar una ventaja ante la competencia”. (p. 3), para los autores esto representa que las empresas cuando mantienen procedimientos ambiguos que no son adecuados para las nuevas tendencias comerciales que se manejan en el mercado

local, por lo que esto influye en la compra del cliente que se abstiene al no contar con la garantía.

Fundadores del conocimiento de la administración empresarial como Gantt, Fayol, Parker han situado la necesidad de la gestión de empresas como un factor fundamental para que se alcancen logros que ayuden a mantener las operaciones. Pero el planteamiento de los autores va más allá de objetivos, más bien hacen énfasis en el uso de recursos que sean propicios para cubrir una demanda insatisfecha dentro de un mercado.

Por lo tanto, las diferentes escuelas dentro de la teoría administrativa y empresarial se enfocan en la contingencia, calidad, control y dirección estratégica de las actividades de una empresa con el fin de aumentar la productividad y disminuir el gasto innecesario que puede significar pérdidas económicas, limitando el crecimiento organizacional.

### **2.2.2. Evolución de los procesos administrativos y comerciales**

Según Best (2007) destaca, “las empresas evolucionan conforme a sus necesidades y al comportamiento del mercado y el ciclo de vida del producto para la innovación de los procesos administrativos y comerciales”. (p. 43), para el autor esto representa la sistematización y creación de teorías administrativas que han evolucionado acorde a la tecnificación y desarrollo estructural de las empresas que



buscan un esfuerzo dentro de un mercado exclusivo para el posicionamiento de dicho segmento.

Fundadores del conocimiento de la administración empresarial como Gantt, Fayol, Parker han situado la necesidad de la gestión de empresas como un factor fundamental para que se alcancen logros que ayuden a mantener las operaciones. Pero el planteamiento de los autores va más allá de objetivos, más bien hacen énfasis en el uso de recursos que sean propicios para cubrir una demanda insatisfecha dentro de un mercado.

Por lo tanto, las diferentes escuelas dentro de la teoría administrativa y empresarial se enfocan en la contingencia, calidad, control y dirección estratégica de las actividades de una empresa con el fin de aumentar la productividad y disminuir el gasto innecesario que puede significar pérdidas económicas, limitando el crecimiento organizacional.

### **2.2.3. Procedimientos administrativos**

En la administración empresarial se destina una serie de procedimientos organizados que permiten administrar los recursos financieros, humanos, productivos, etc., según Pastor (2013) afirma que consiste “en un sistema de gestión que emplea una serie de estrategias para llevar adelante las funciones internas de una empresa que implanta una estructura característica para la producción y finanzas” (p. 43). Por lo

tanto, implica una serie de conocimientos especializados que ayuden a forjar un tejido empresarial que permita lograr los objetivos organizacionales.

Según el autor la administración empresarial es un medio de gestión que permite a un grupo de personas organizar de manera equitativa y organizacional cada una de sus áreas de producción, destinando los recursos financieros y humanos necesarios para cumplir con las expectativas de la gerencia que diseña un plan estratégico con miras a alcanzar objetivos o metas propuestas en la empresa.

La planificación administrativa en una empresa se realiza a través del análisis de la matriz FODA de la organización en cuestiones de emprendimiento, para definir las directrices correctas que ayuden a alcanzar un posicionamiento en un mercado meta o hacer frente a la competencia. Los resultados esperados son aprovechar al máximo los costos – beneficios que determinan la eficiencia y eficacia dentro del manejo de activos y efectivo.

En el caso de Best (2007) afirma que en la administración empresarial “es un proceso progresivo donde las empresas definen bajo una planificación una serie de actividades que logren cumplir con las expectativas de la gerencia correspondiente a optimización de procesos operativos y administrativos”. (p. 51)

Para el autor es necesario conformar mecanismos que cumplan con condiciones de normatividad y legal que ayuden a ejercer los procesos internos como son: el control, planificación y ejecución de las actividades que se desarrollan según

la actividad comercial o corporativa. Los preceptos utilizados para optimizar los procesos internos de la empresa, permiten cumplir con una serie de reglas y prácticas que ayuden a aprovechar cada uno de los recursos que dispone la organización a fin de alcanzar metas los cuales se vean reflejados en el incremento de ingresos, innovación de la tecnología e infraestructura, aumento de la rentabilidad y liquidez, etc., por lo tanto, se vinculan diferentes temáticas que se relacionan en aspectos económicos.

#### **2.2.4. Rediseño Organizacional**

Según Herrero, Ortiguela y Sánchez (2013) el rediseño organizacional “está enfocado en realizar modificaciones a nivel administrativo, contable, comercial, operativo, entre otros, de los cuales se desarrolla una estructura que modifica todas las funciones para generar una optimización en las actividades empresariales”. (p. 31)

Una empresa cuando requiere optimizar sus operaciones internas, considera el rediseño organizacional, mediante el estudio de los procesos y funciones que se llevan a cabo para identificar errores que implican el origen de riesgos a nivel administrativo. Tomando en cuenta los resultados se toman decisiones que están dirigidas a configurar la estructura de la entidad para una mayor coordinación de las actividades.

En cambio, Llorente (2013) hace énfasis en que “cuando una empresa presenta muchos problemas estructurales está a la necesidad de reestructurar toda sus actividades y funciones para que no llegue a un entorno de pérdidas económicas por el mal manejo de los recursos financieros y el inadecuado desarrollo de las operaciones”. (p. 43)

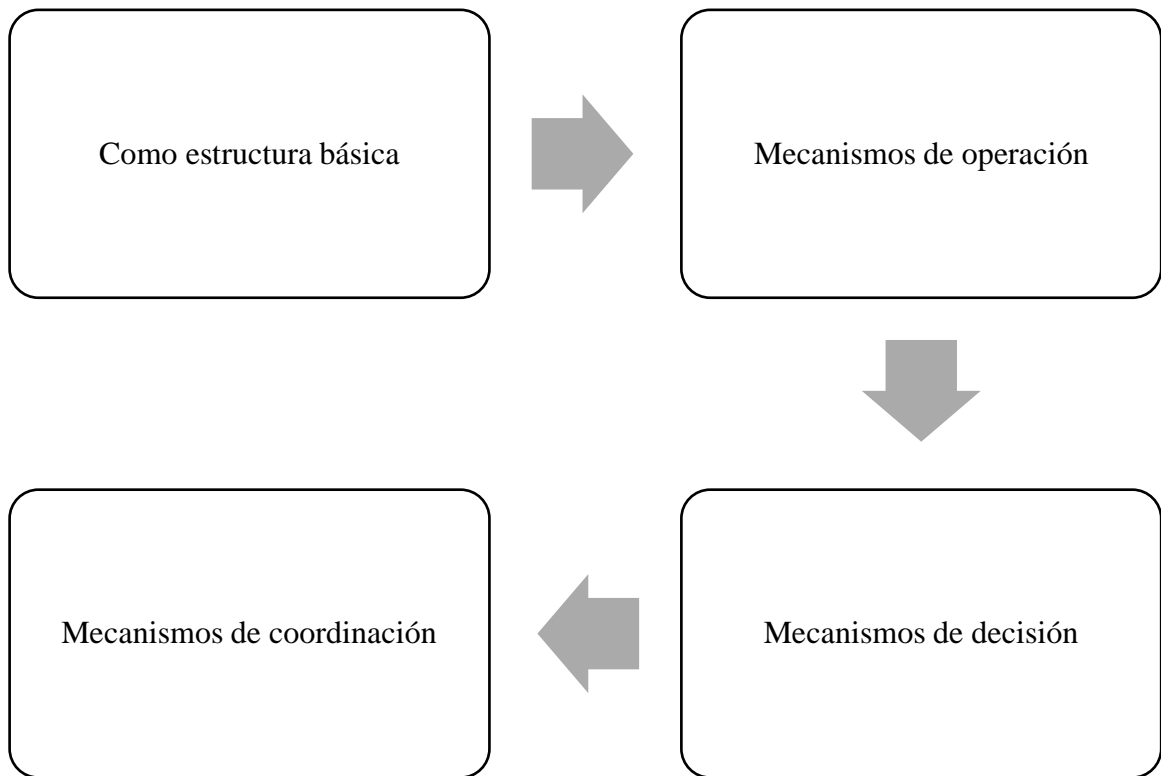
En función a la perspectiva del autor es necesario que una empresa cuente con un esquema organizacional correctamente estructurado, donde se definan procedimientos y funciones que estén equilibradas y sistematizadas para garantizar que se cumplan con todas las actividades internas, evitando continuos errores que puedan representar pérdidas económicas para la entidad, ya que esto influye directamente en los márgenes de rentabilidad.

Adicionalmente, Estallo y Giner (2014) indicaron que “la planificación en la organización empresarial, representa un elemento de dirección y control que debe estar constantemente en desarrollo debido a la evolución del tejido empresarial que demanda mayores funciones y operaciones que otorguen una ventaja competitiva”. (p. 12)

A través de la división de funciones y actividades la empresa puede definir responsabilidades que sean desempeñadas bajo principios generales mediante políticas que permitan rediseñar la organización del área administrativa, operativa,

contable y comercial. Para el rediseño organizacional es importante que se cumplan los siguientes requisitos:

**Figura 3.** Requisitos para el diseño organizacional



**Fuente:** (Artal, Dinamización de las Ventas: El Proceso comercial, 2013, pág. 12)

**Elaborado por:** El Autor

### **Estructura básica**

Comprende la etapa en que se establecen las tareas y responsabilidades en el área de trabajo, mediante una medida jerárquica para que cada trabajador cumpla

funciones que estén ligadas a su perfil profesional o en base a las demandas de la empresa.

### **Mecanismo de operación**

En esta etapa se definen los procedimientos y rutinas que se desarrollan en el área de trabajo, tomando en cuenta el cargo del trabajador. Es importante que estas operaciones estén controladas mediante normativas generales.

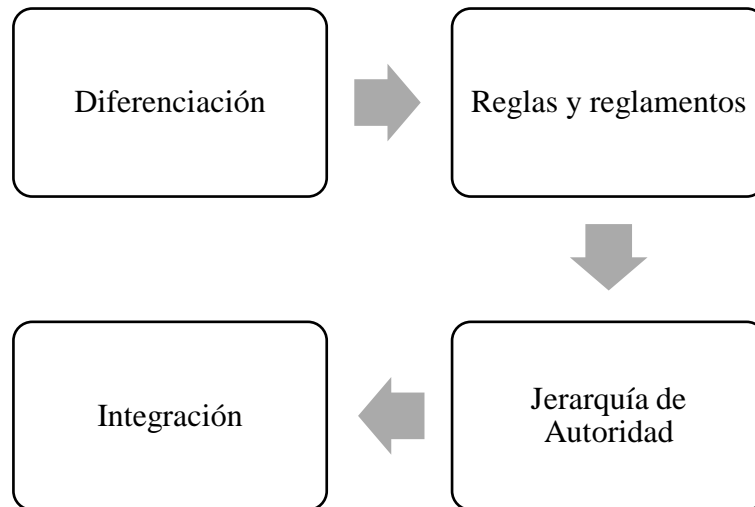
### **Mecanismo de decisión**

En esta etapa se establecen los procesos para cumplir con los objetivos de la organización, a través de la toma de decisiones en base al nivel de jerarquía de los trabajadores en el departamento, para que se defina un jefe quien mantenga el control de las actividades y funciones realizadas diariamente.

### **Mecanismo de coordinación**

Se definen la forma en que se integra cada una de las divisiones de trabajo y como estos pueden trabajar en conjunto, a través de normas generales que establecen los procedimientos en el flujo de información, procesos, actividades, entre otros. En resumen, los fundamentos del rediseño organizacional implican lo siguiente:

**Figura 4.** Aspectos fundamentales del rediseño organizacional



**Fuente:** (Artal, Dinamización de las Ventas: El Proceso comercial, 2013, pág. 76)

**Elaborado por:** El Autor

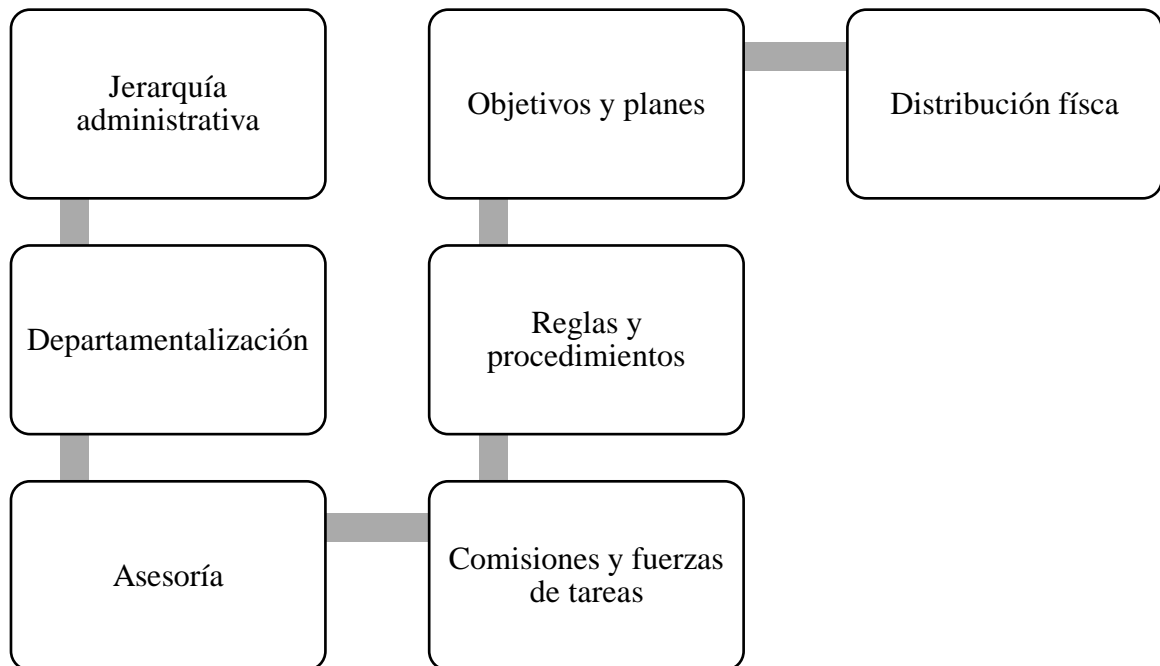
El rediseño implica la formalización del cargo en el departamento comercial, donde se especifican cada uno de los puestos y que cargo desempeña el trabajador. Es importante definir esta etapa ya que se mantendrá un control mediante una cabeza quien se encargue de supervisar las actividades y gestiones en la venta de los productos y/o servicios, y los colaboradores que desempeñen un conjunto de habilidades para cumplir con las necesidades de la gerencia.

El flujo de trabajo, según Johnston y Marshall (2009) “se establecen instrucciones que detallan cada uno de los procedimientos que deben llevarse a cabo en la empresa” (p. 76). Las metas organizacionales que defina una entidad, deben

darle una perspectiva de cómo manejar cada una de las actividades para que se controlen y formalicen a través de reglas que impliquen soluciones para todas las situaciones posibles que se den a diario.

Con respecto al proceso de integración, Arbos (2011) indicó que es “un proceso que permite disminuir la complejidad en el desarrollo de las actividades administrativas mediante la coordinación organizacional donde se definen jerarquías y planes que permitan cumplir con las reglas y procedimientos internos”. (p. 89)

**Figura 5.** Integración en el rediseño organizacional



**Fuente:** (Artal, Dinamización de las Ventas: El Proceso comercial, 2013, pág. 54)

**Elaborado por:** El Autor



Por lo tanto, en el rediseño organizacional se desarrollan métodos planificados que permiten estructurar la matriz empresarial de una empresa, mediante la organización de actividades, que reduzcan la complejidad en las funciones y responsabilidad que los trabajadores desempeñan como parte de sus obligaciones. En conclusión, analizado lo expuesto se destacan las metas de este proceso, que son las siguientes:

- a) Establecer responsabilidades y tareas en función a niveles de jerarquización.
- b) Designar tareas y actividades a cada trabajador en base a su perfil.
- c) Determinar la disponibilidad de recursos que son utilizados para el desarrollo de actividades.
- d) Definir políticas y procedimientos para el cumplimiento de las actividades por cada departamento.
- e) Establecer planes para la sociabilización de los cambios en la estructura organizativa de la empresa.
- f) Identificar errores y riesgos para ejecutar medidas que ayuden a reducir la complejidad en el desarrollo de las operaciones.
- g) Asignar presupuestos anuales para cada departamento de la empresa
- h) Definir la información que debe gestionarse por cada departamento de la empresa.
- i) Establecer reglas y restricciones para personal no autorizado

- j) Definir objetivos organizacionales para que sean alcanzados por el personal que trabaja en la empresa.
- k) Optimizar la gestión de trabajo mediante la colaboración de todas las áreas administrativas y operativas de la empresa.

### **2.2.5. Perspectivas de ventas**

Las perspectivas de ventas es el punto de vista concreto, particular y subjetivo que se tiene respecto a los ingresos que se pueden generar en relación a la comercialización de un producto o servicio determinado, esto no busca que el proceso de comercialización sea fijo sino que este en constante movimiento observando los cambios socioeconómicos para formular estrategias de ventas efectivas dentro de las operaciones que se realicen en la empresa con la finalidad de proyectar ingresos que puedan cubrir todos los egresos de la empresa y generar un nivel de ganancias rentables.

Además se deben considerar también que la innovación y el desarrollo de medidas de interacción con los consumidores pueden ser muy útiles para conocer sus pensamientos respecto al producto o servicio ofertado, esto genera que la perspectiva de venta sea más amplia ya que permitirá determinar las necesidades y exigencias de la sociedad, permitiendo invertir de manera más confiable dado el conocimiento que se obtenga de este proceso de observación por parte de la empresa hacia el consumidor.

Para tener una perspectiva global de las necesidades del consumidor enfocadas al incremento de las ventas se debe dominar una mezcla del lenguaje verbal y no verbal, suspicacia y empatía, ya que estos elementos se necesitan para poder colocar un producto en el mercado que sobresalga en las ofertas ya existentes en la actualidad. Además, para obtener las ganancias esperadas es necesario entender el mercado y analizar las tácticas que pueden funcionar en este según estudios realizados con anterioridad a la puesta en marcha de la comercialización de un producto o servicio.

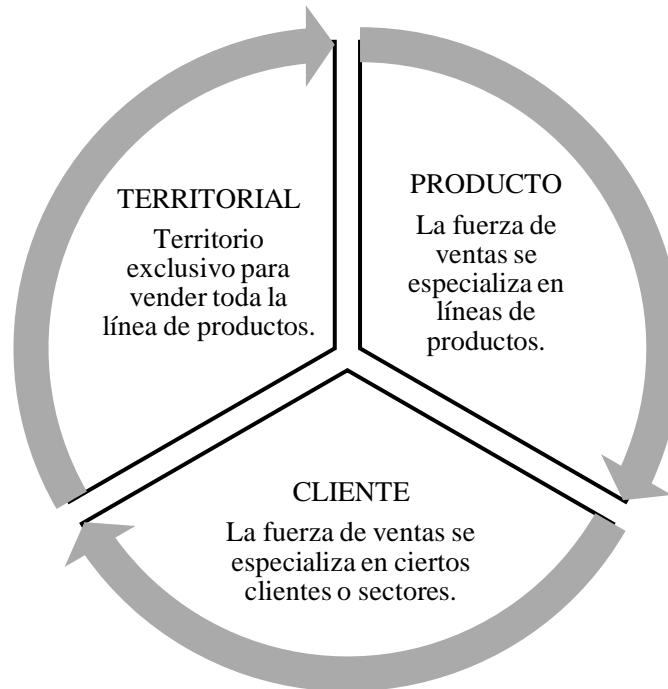
#### **2.2.6. Organización de la Fuerza de Ventas.**

Según Martínez (2015) “una empresa que mantiene organizada sus actividades y asigna funciones especializadas al trabajador puede alcanzar mejores niveles de eficiencia en el proceso comercial”. (p. 43)

La organización de la Fuerza de Ventas permite ordenar las actividades de los trabajadores que se encargan de ofertar los productos o servicio de una empresa determinada, lo cual está enfocado hacia generar mejoras que incrementen las ventas con la finalidad lograr la meta económica estimada para obtener utilidades que hagan rentable el negocio efectuado. Además, se indica que la fuerza de ventas es conformada por todos los vendedores de una empresa.

Esta organización debe enfocarse en respetar las siguientes estructuras:

**Figura 6.** Tipos de estructura de fuerza de ventas



**Fuente:** (Artal, Dinamización de las Ventas: El Proceso comercial, 2013, pág. 32)

**Elaborado por:** El Autor

De acuerdo a la figura anterior existen tres tipos de estructuras para la fuerza de ventas que se debe considerar, siendo necesario identificar cual es la apropiada para el tipo de empresa que se maneja puesto que cada una apunta a cubrir necesidades y exigencias específicas. En cuanto a la estructura territorial hace referencia a un mercado mayor y descentralizado donde se puede ofertar toda una línea de productos con variedad; la estructura de producto está dedicada a especializarse en una línea de producto aplicada a un mercado menor con

características similares; y por último se encuentra la estructura cliente que busca que la fuerza de ventas se enfoque en un sector específico.

Es relevante que dentro de la empresa exista una buena organización, ya que si se dividen las actividades habrá mayor eficiencia para desempeñar los trabajos encargados más aún al hacer referencia a la fuerza de ventas, puesto que es la encargada de aumentar los ingresos mediante la implementación de estrategias que incrementen las ventas. La fuerza de ventas debe de estructurarse de manera que cada miembro cumpla una función específica coordinada en conjunto para evitar ruptura de los procesos a seguirse para ejecutar una venta.

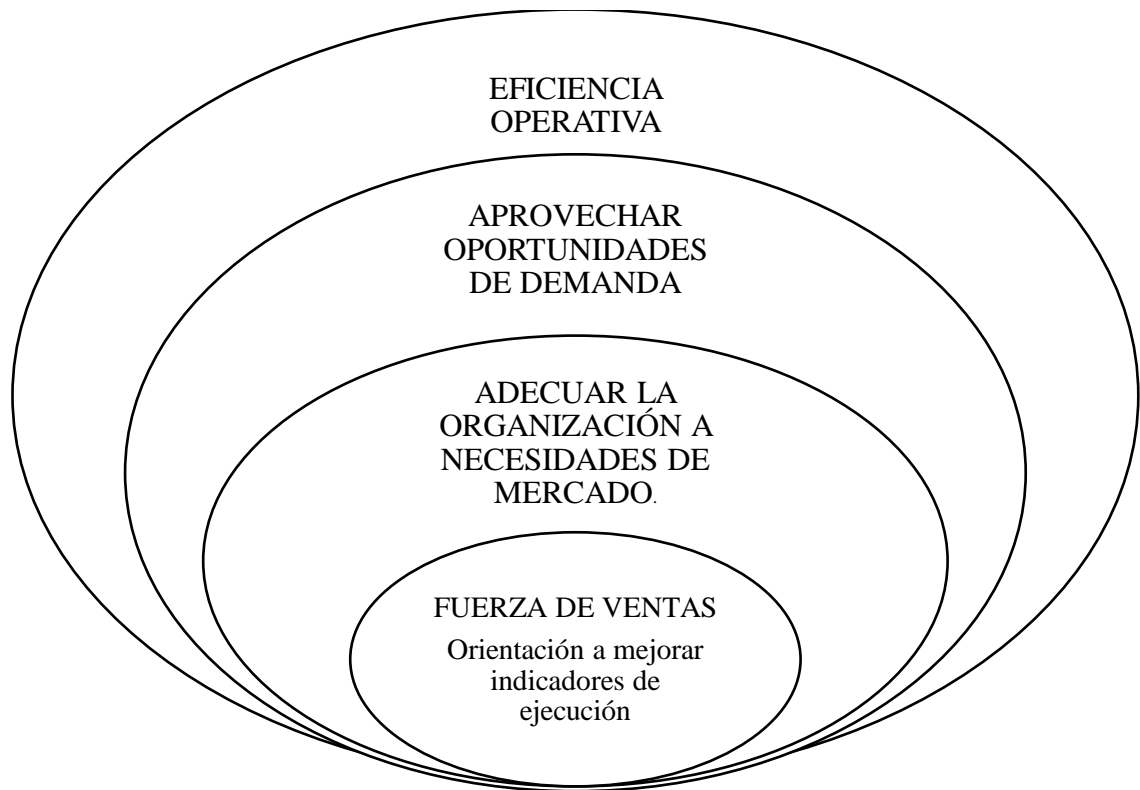
### **2.2.7. Fundamentos de la Fuerza de Ventas**

La fuerza de ventas de una empresa es el conjunto de personas y recursos materiales que están encargadas de realizar tareas relacionadas con esta actividad, el departamento que se encuentra a cargo del control de la fuerza de ventas en muchas empresas es conocido como Departamento de Ventas, el cual debe definir las estrategias aplicadas a mejorar las funciones y lograr los objetivos plasmados por la empresa en cuanto a los ingresos por ventas proyectados.

Además, es equipo debe diseñar planes de ventar e implementarlos asignando a las personas adecuadas para la ejecución de este; también es importante la motivación que tengan los miembros, ofrecerles incentivos por llegar a la meta

establecida y plantear estrategias emergentes para cuando se presenten casos que presenten un riesgo para la empresa.

**Figura 7.** Fundamentos de la Fuerza de Venta



**Fuente:** (Artal, Dinamización de las Ventas: El Proceso comercial, 2013, pág. 98)

**Elaborado por:** El Autor

A través de la figura anterior se determina que los fundamentos de la Fuerza de Ventas están orientados a mejorar los indicadores de ejecución de las actividades del departamento de ventas, siendo necesario también adecuar la organización según las necesidades de mercado en la actualidad, lo cual permite aprovechar las

oportunidades que se generan a través de la demanda. Estos fundamentos apuntan a que se dé cumplimiento a la organización de la fuerza de ventas buscando lograr la eficiencia operativa.

Con respecto a esta perspectiva, Casares (2013) indicó que “una sociedad debe aprovechar sus recursos y oportunidades en el mercado para alcanzar el éxito, pero tomando en cuenta el liderazgo y organización de las tareas que apunten a un desarrollo empresarial”. (p. 4)

La fuerza de ventas está representada por el conjunto de personas que como enlace entre la empresa con sus clientes, los cuales pueden ser actuales o potenciales; es decir que se encargan de representar a la empresa dando atención a sus pedidos y otorgándoles toda la información que aclare las dudas con el fin de lograr realizar la venta esperada.

**2.7.7.1. Objetivos de la Fuerza de Ventas.** Según Escudero (2011) mediante la organización de la fuerza de ventas, la empresa busca lograr los siguientes objetivos:

- a) Determinar el nivel de ventas a lograr cada mes
- b) Diseñar un plan de mercadotecnia para el incremento de las ventas
- c) Designar actividades en cada área para el logro de objetivos
- d) Definir las tareas que deben ejecutar cada miembro del equipo

- e) Generar un ambiente de trabajo en equipo donde no se dupliquen las responsabilidades

El fin de la organización de las Fuerzas de Ventas es que la empresa logre sus metas en la venta de productos y/o servicios, esto a través de un plan estratégico que cumpla con principios comerciales en la mercadotecnia y el marketing. También se puede alcanzar dinamizar cada una de las actividades realizadas por el equipo de trabajo, a través de la designación de tareas que no representen una carga para el trabajador y le permitan cumplir con las expectativas de la gerencia en cuanto a ingresos.

#### **2.2.8. Estrategias comerciales.**

Para Johnston y Marshall (2009) la estrategia comercial “implica actividades que permite realizar el proceso de venta en un mercado meta a través de la organización y manejo de recursos que generen en el consumidor un estímulo en la compra de un producto o servicio”. (p. 21)

En base a las perspectivas de los autores, se menciona que las estrategias comerciales son una ruta al incremento de las ventas que una empresa establece como parte de sus metas, esto mediante el diseño de un proceso administrativo y principios de mercadotecnia, que ayuden al equipo de trabajo lograr las metas en cuanto a la cadena de comercialización de bienes y servicios de consumo.



Adicionalmente, Johnston y Marshall (2009) indican que mediante las estrategias comerciales se llevan a cabo “acciones que permiten ampliar las oportunidades en el uso de recursos y medios de comunicación que son de preferencia para el mercado meta con el fin de proporcionar información respecto a un bien que sea atractivo para el consumidor”. (p. 78)

El dinamismo comercial en el mercado, permite a las empresas organizarse para hacer uso de los recursos disponibles y desarrollar investigaciones de mercado para que se pueda conocer el panorama dentro del mercado, la competencia, precios, necesidades del consumidor. Obtenida esta información se planifican estrategias que sean puestas en práctica para adaptarse a las tendencias dentro del mercado y así complementar los procesos aplicados en la venta de bienes y/o prestación de servicios.

Es importante que el equipo de trabajo en el área de ventas cuente con las habilidades que le permitan acercarse al consumidor y concretar una negociación efectiva, pero tomando en cuenta que se debe generar un estímulo de confianza ante la credibilidad del servicio dado dentro de la comercialización de un bien o la prestación de un servicio. Por lo tanto, las estrategias comerciales incluyen las tareas ejecutadas por el vendedor que debe manejar nuevos contextos de la mercadotecnia para que así se cumplan con las metas de la empresa.

**2.2.8.1. Etapas de la aplicación de estrategias comerciales.** Los 4 pasos, según Kotler (2015) “permiten lograr las metas en la aplicación de las estrategias comerciales, tomando en cuenta que la empresa define plazos y objetivos en cuanto a los beneficios económicos mediante la comercialización de mercancías”. (p. 55)

Las estrategias comerciales se establecen en cuatro pasos que son esenciales para su correcta aplicación. A continuación, se destacan cada una de ellas:

- a) La empresa debe establecer un plazo para alcanzar los objetivos planteados en la parte comercial.
- b) Se deben tener claro los objetivos a lograr.
- c) Establecer las estrategias de manera específica en relación a la meta de las ventas proyectadas.
- d) Diseñar un plan estratégico para dedicarse al desarrollo de tareas que eleven los niveles de eficiencia comercial.

En cambio, Kotler y Keller (2012) también afirmaron que “en el desarrollo de las estrategias comerciales, la empresa debe tener claro el panorama de la competencia y los precios que se manejan para introducir su oferta comercial buscando una diferenciación que sea atractiva para el consumidor”. (p. 61)

En conclusión, el panorama del mercado es un elemento que debe tomar en cuenta la empresa para el despliegue de estrategias que permitan introducir un bien con un precio que capte la atención del consumidor e influya en la decisión de compra. Esta etapa conforma las estrategias comerciales donde se pueden manejar descuentos y promociones ajustadas a la oferta y demanda en el mercado meta.

### **2.2.9. Las estrategias de relaciones.**

De acuerdo con Manzano (2011) “las relaciones públicas son un conjunto de herramientas que combina la promoción de la buena imagen de un producto o servicio y de la empresa ante sus consumidores, al igual que mantener buenas relaciones con el personal que labora en esta”. (p. 35)

En relación a lo mencionado por el autor se considera que es importante manejar estrategias de relaciones, ya que a través de esta se mantiene relaciones positivas dentro de la empresa que permite mejorar la producción manteniendo buenas relaciones laborales. Las estrategias de relaciones a diferencia de la publicidad se basan en realizar una promoción mediante la comunicación entre los consumidores, al centrarse en esto se debe mantener una buena imagen de la empresa y de los productos o servicios que expenden.

### 2.2.10. Estructura del entorno comercial.

Para Llorente (2013) el entorno comercial “cumple con rigurosas técnicas que permiten el análisis del mercado con el fin de establecer políticas que tengan un alcance de satisfacer las demandas de los consumidores”. (p. 21)

En una empresa su estructura comercial es muy importante ya que se deben desarrollar actividades que tengan incidencia sobre la relación empresarial, el manejo interno de estrategias y producción. La estructura del entorno comercial organiza para llevar un control más estratégico del trabajo, capital, insumos, recursos y que estén ligados con su actividad comercial.

**Figura 8.** Entorno macro y micro de la empresa



**Fuente:** (Artal, Dinamización de las Ventas: El Proceso comercial, 2013, pág. 124)

**Elaborado por:** El Autor

En relación a la figura se observa que el entorno de la empresa puede observarse desde varios puntos de vista tanto macro y micro. El macro entorno hace referencia al entorno general de la organización de los factores económicos, socioculturales, políticos, legales, tecnológicos y propios de cada lugar en el cual se realice las ventas; estos influyen en las empresas y no pueden ser controlados puesto que son determinados por el lugar donde se desenvuelva la actividad comercial. El micro entorno está conformado por elementos específicos sobre los cuales puede llegar a tener un control la empresa pudiendo hacer que las decisiones empresariales influyan sobre estos factores, entre los que se destaca la competencia, los clientes reales o potenciales, los proveedores e intermediarios y los prescriptores.

#### **2.2.11. Organización de ventas.**

La organización de ventas implica desarrollar estrategias que consideren a todo el personal del área de ventas subdividiendo el trabajo de todas las personas que forman parte de esta en función a su especialidad, de esta manera se potencializará la organización de las ventas que reflejen un incremento de los beneficios económicos para la empresa. Tenorio (2006)

#### **2.2.12. Tamaño de la fuerza de ventas.**

Artal (2016) indicó que los factores representativos en el tamaño de las fuerzas de ventas “está basado en los niveles de eficiencia administrativa, comercial y

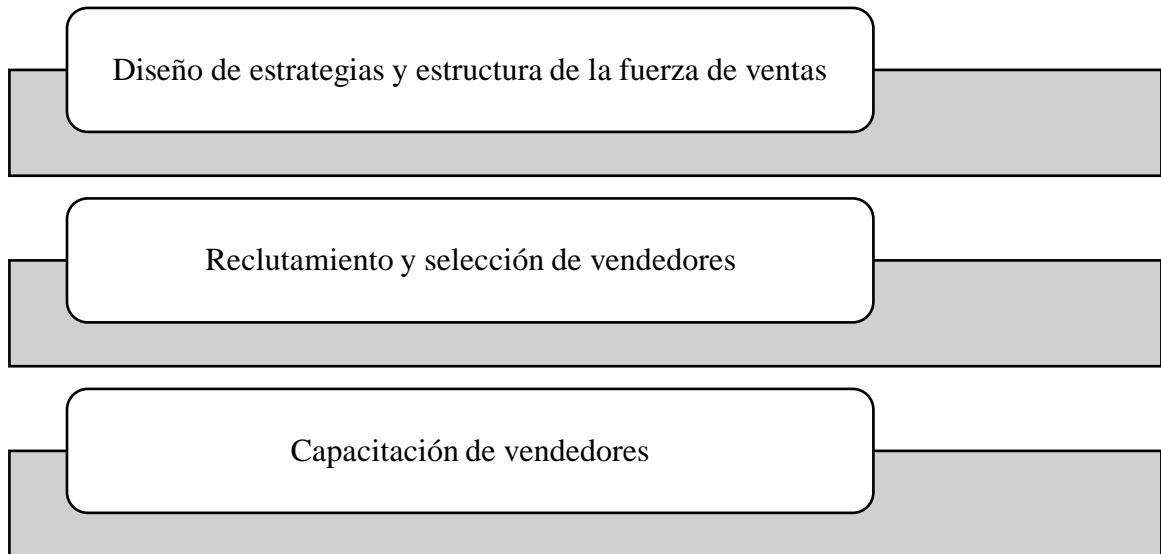
operativa para cubrir las expectativas del consumidor, siendo un hecho elemental para llegar a incrementar las ventas”. (p. 43)

Según el autor, representa una orientación administrativa que permite hacer esfuerzos en el despliegue de acciones comerciales que sean lo suficientemente eficientes para que el consumidor sienta la necesidad de comprar altos volúmenes de productos. Cuando la empresa organiza un plan estratégico de ventas éstas se subdividen en acciones que reflejan el manejo de la capacidad instalada para cubrir una demanda en un mercado desatendido, al introducir un bien bajo precios accesibles.

Por otra parte, Díaz (2014) indicó que el tamaño de las Fuerzas de Ventas “implica la capacidad y habilidad del vendedor de persuadir con el cliente para que este pueda adquirir el producto o servicio frecuentemente, llegando así a aumentar los niveles de la oferta y demanda de la empresa con el mercado meta”. (p. 88)

El gestor comercial también juega su papel en la cadena de ventas de productos y/o servicios ofertados por una empresa, donde debe planificar una estructura de fuerza de ventas que permita conciliar con el cliente y concretar exitosamente una venta. Los resultados en función a las estrategias comerciales desarrolladas por el vendedor se verán reflejados en los indicadores financieros de la entidad.

**Figura 9.** Pasos en la administración de las Fuerzas de Ventas



**Fuente:** (Artal, Dinamización de las Ventas: El Proceso comercial, 2013, pág. 66)

**Elaborado por:** El Autor

El tamaño de la Fuerza de Venta es evaluado en función al mercado que la empresa busca introducir un producto o servicio, donde se determinan las fuerzas territoriales, de los clientes y los productos para que se tomen decisiones administrativas que implique qué estrategias comerciales se van a llevar a cabo como plan para el incremento de los ingresos. El vendedor se le es asignado una zona geográfica donde pone en acción sus habilidades para lograr concretar una venta de la línea de productos.

### **2.2.13. Formación y habilidades del equipo de ventas.**

Para Artal (2013) el gestor de ventas “pasa por un proceso de formación para que se especialice en el proceso de comercialización de bienes y/o servicios según las actividades y acciones desarrolladas por la empresa”. (p. 44)

El vendedor debe formarse a nivel profesional para contar con el perfil requerido por la empresa, esto comprende la especialización en el área de ventas, donde refleje altos conocimientos en el manejo del mercado y los procesos comerciales aplicados en función a las tendencias del mercado donde se ha introducido el producto. El equipo de trabajo en el departamento comercial es un elemento de las fuerzas de ventas ya que son los que realizan la gestión de negociación y lograr concretar una venta.

#### **2.2.13.1. Habilidades del gestor de ventas**

- a) Habilidad de escuchar
- b) Habilidad de adaptación a los procesos comerciales
- c) Habilidad de seguimiento
- d) Habilidad de organización
- e) Habilidad de comunicación
- f) Habilidad para interactuar con el consumidor
- g) Habilidad para alcanzar las metas de ventas
- h) Habilidad para terminar las tareas encomendadas



- i) Habilidad para cerrar una negociación
- j) Habilidad para trabajar en equipo

#### **2.2.13.2. Competencias del gestor de ventas**

- a) Competencias cognoscitivas
- b) Competencias de influencia
- c) Competencias de Liderazgo
- d) Competencias de planificación
- e) Competencias actitudinales
- f) Competencias de comunicación
- g) Competencias intrapersonales

#### **2.2.13.3. Destrezas del gestor de ventas**

- a) Reconocer clientes potenciales
- b) Capacidad de conversar con los clientes
- c) Sincronización en el proceso de venta
- d) Estimular la decisión de compra del consumidor

## **2.3. Marco conceptual**

### **Enfoque hacia el mercado**

Ninguna empresa puede operar en la actualidad sin mirar hacia la mercadotecnia, porque entonces no cubriría todas las necesidades de los individuos, y sus productos no serán demandados por los consumidores. Las empresas deben de operar mediante un programa de mercadotecnia que lleve a cabo sus objetivos como empresa y cubra las necesidades, deseos y demandas del mercado. Las empresas deben acoplarse a las necesidades del consumidor, y para mantener un conocimiento sobre las tendencias y exigencias del mercado, debe desarrollar estrategias para el estudio de precios, competencia, plaza, en base a principios de mercadotecnia. De esta manera se podrá diseñar estrategias comerciales que permitan introducir un producto y/o servicio para que sea adquirido por un grupo segmentado y así la entidad obtenga un incremento en los ingresos de dinero.

### **Orientación hacia el cliente**

Una empresa debe mirar hacia las necesidades de los consumidores, tomando en cuenta sus puntos de vista y no los propios. Cuando un cliente desea adquirir un producto con calidad, bajo costo y rendimiento, probablemente el producto no lo contenga todo, pero buscará uno que sí cubra una gran parte de las necesidades del cliente y no las del comerciante. Después de todo, se tiene que recordar que el objetivo de vender, es lograr la satisfacción de las necesidades del cliente. Las estrategias comerciales que aplique una empresa, deben enfocarse en lo que demanda

el consumidor, esto mediante la toma de información de campo para conocer el poder adquisitivo y las características del producto o servicio que busca comprar. De esta manera se pueden tomar decisiones en relación al volumen de producción, la calidad, valor agregado, costos que tendrán los bienes a comercializar.

### **Rentabilidad**

El propósito general de las estrategias comerciales es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas, que en el caso de empresas privadas, es el de obtener utilidades, y en el caso de las públicas y no lucrativas, sobrevivir y obtener los fondos suficientes para desempeñar bien sus funciones. La rentabilidad incide en la capacidad para que una empresa pueda cubrir sus obligaciones a corto y largo plazo, además le otorga ventajas en cuanto al incremento de capital, siempre y cuando esto demuestre márgenes positivos, los cuales se pueden lograr a través del despliegue de estrategias comerciales que incidan en el incremento de ventas.

### **Servicios**

El servicio es una actividad esencialmente intangible que da satisfacción a deseos y que no está ligada necesariamente a la venta de un producto. La realización de un servicio puede requerir o no el uso de bienes tangibles, en el primer caso no hay transferencia de la propiedad de dichos bienes. Los servicios representan un conjunto de procedimientos desempeñados por profesionales o expertos en una actividad, que son comercializados para suplir una necesidad de una persona o sociedad. También

representa un valor añadido durante las etapas comerciales de un producto para garantizar la satisfacción del cliente.

### **Estrategias**

Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. Las estrategias permiten a una empresa lograr metas en cuanto a las actividades comerciales, esto mediante la correcta planificación en función al uso de recursos económicos, humanos y administrativos.

### **Políticas**

Consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son “enunciados”, a menudo se desprenden sencillamente de las acciones de los administradores. Las políticas permiten generar un ambiente de control en la empresa ya que son principios generales que establecen las actividades que deben llevarse a cabo dentro de las operaciones administrativas, comerciales y operativas. Estas se definen mediante la toma de decisiones por parte de la directiva en función a los objetivos organizacionales.

## **Procedimientos**

Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades, como ejemplo se cita el procedimiento de tramitación de una compañía manufacturera. En una empresa se llevan a cabo una secuencia de procedimientos que permitan realizar las operaciones económicas de forma sistematizada y de esta manera el personal desempeñe sus roles de forma continua, garantizando así el logro de las metas. Estas acciones pueden ser a nivel administrativo, operativo y contable.

## **Plan estratégico**

Es la plantación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores consideran a la organización como una unidad total y se preguntan a sí mismo que debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales. A largo plazo se define como un periodo que se extiende aproximadamente entre tres y cinco años hacia el futuro. El plan estratégico representa un conjunto de actividades que permita en un tiempo determinado obtener mayores ingresos económicos, esto a través de la diversificación de las ventas mediante la introducción de nuevos productos; promociones e incentivos que desarrollen un estímulo en el consumidor por adquirir un bien; agregar servicios adicionales, entre otros.

## **Personal**

Representa el recurso humano que desarrolla las actividades de una organización en diferentes áreas como la administrativa, producción, ventas, entre otros. El recurso humano es uno de los componentes principales que determinan el logro de los objetivos organizacionales de una empresa. Para una empresa el recurso principal es su mano de obra ya que son los encargados de desempeñar las actividades que permitan generar ingresos. Para su contratación deben cumplir con un perfil específico que cumpla con los requerimientos para cubrir el puesto de trabajo y de esta manera cuente con las habilidades para adaptarse a los procedimientos que se manejan internamente en la entidad.

## **Postventa**

Esta tiene lugar después de la transacción. Se trata del servicio de apoyo en el que las empresas suelen hacer hincapié, ya que es muy limitado pensar que la actividad de marketing termina cuando se realiza una venta. Es una de las etapas de comercialización donde se realiza el proceso de mantenimiento, instalación, reparación, entre otros, esto en función a las condiciones de compra – venta que haya mantenido la empresa con el consumidor.

## **Proveedores**

Se llaman proveedores a las personas, a las empresas y organizaciones que brindan servicios especializados a través del abastecimiento de recursos, insumos y bienes, que permite el desarrollo de la actividad económica propia de la empresa. El proveedor juega un papel importante en la cadena de distribución, ya que abastece de bienes tangibles e intangibles que requieren en un mercado determinado, con el fin de satisfacer las necesidades y demandas. También proveen a empresas de materiales para la producción de unidades para la venta.

## **Rediseño Administrativo**

El rediseño administrativo implica la formalización del cargo en el departamento comercial, donde se especifican cada uno de los puestos y que cargo desempeña el trabajador. Es importante definir esta etapa ya que se mantendrá un control mediante una cabeza quien se encargue de supervisar las actividades y gestiones en la venta de los productos y/o servicios, y los colaboradores que desempeñen un conjunto de habilidades para cumplir con las necesidades de la gerencia.

## **Incremento de eficiencia**

Es importante que el equipo de trabajo en el área de ventas cuente con las habilidades que le permitan acercarse al consumidor y concretar una negociación

efectiva, pero tomando en cuenta que se debe generar un estímulo de confianza ante la credibilidad del servicio dado dentro de la comercialización de un bien o la prestación de un servicio.



## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Metodología**

Se llevó a cabo un proceso de investigación descriptiva y analítica en la compañía ETIFLEX CÍA. LTDA., de la ciudad de Guayaquil en el área de venta donde se han presentado problemas administrativos y comerciales que ponen en evidencia la ineficiente gestión en los procesos efectuados por los vendedores. A través de los resultados que se obtuvieron mediante el uso de entrevistas al gerente general se pudo conocer los controles y procedimientos efectuados para la selección de personal y actividades en el departamento.

Para el conocimiento del nivel de satisfacción de los vendedores se procedió a realizar un focus group que fue una entrevista colectiva donde se interactuó y obtuvo información con el fin de identificar las causas que generan el problema en el departamento de ventas de la compañía ETIFLEX CÍA. LTDA.

#### **3.1.1. Tipo de investigación**

La investigación desarrollada fue analizar los procesos desarrollados en el área de ventas de la compañía ETIFLEX CÍA. LTDA., considerando la revisión de información documental y cualitativa para determinar las características que se han

generado dentro del problema. Para el estudio se procedió a construir un esquema investigativo que fue el siguiente:

**3.1.1.1. Investigación de campo.** Se llevó a cabo una investigación en el departamento de ventas de la compañía ETIFLEX CÍA. LTDA., para la recolección de información cualitativa para su análisis, de esta manera los datos permitieron evidenciar los efectos que se han generado por la ineficiente estructura administrativa y comercial en esta área que ha afectado los procesos de venta.

**3.1.1.2. Investigación documental.** Se revisaron trabajos relacionados con los procesos generados en la actividad de venta comercial con el fin de generar bases teóricas para el fortalecimiento de la investigación. De esta manera se pudo determinar ampliar los conocimientos que permitieron definir los parámetros para el diseño de la propuesta, cuyo fin es optimizar la gestión en los procesos administrativos y comerciales en el área de venta en ETIFLEX CÍA LTDA.

**3.1.1.3. Investigación descriptiva.** La información cualitativa obtenida mediante la investigación descriptiva se analizó con el fin de ampliar el conocimiento respecto a los procesos efectuados en el área de venta de la compañía ETIFLEX CÍA. LTDA., esto permitió exponer ideas respecto a los efectos que se han originado debido a la ausencia de procesos adecuados en la gestión administrativa y comercial que ayude a optimizar los procedimientos realizados por los cuatro vendedores.

### **3.1.2. Enfoque de la investigación**

El enfoque de la investigación fue cualitativo debido a que se procedió a analizar información recopilada de manera objetiva, lo que permitió identificar las causas que han generado el problema en los procesos administrativos y comerciales del área de venta de la compañía ETIFLEX CÍA. LTDA., para ser examinados cada uno de sus efectos de esta manera se procedió a establecer acciones encaminadas en solucionar el problema que se ha planteado en el estudio.

### **3.1.3. Técnicas de investigación**

Los instrumentos que se llevaron a cabo en la presente investigación para la recolección de datos, fueron los siguientes:

**3.1.3.1. Entrevista.** Se procedió a realizar una entrevista al gerente comercial del departamento de ventas de la compañía ETIFLEX CÍA. LTDA., donde se obtuvo información primordial respecto a los procesos comerciales y administrativos que se llevan a cabo en esta área, de esta manera se pudo calificar la gestión y encontrar hallazgos relevantes para el diseño de la propuesta. Otro punto fue conocer si se llevan a cabo planes para optimizar las actividades internas de la entidad para garantizar un correcto manejo de los recursos y el personal idóneo en las ventas de los productos.

**3.1.3.2. Focus Group.** Esta técnica permitió recopilar información mediante una conversación colectiva donde los involucrados fueron los cuatro vendedores de la compañía ETIFLEX CÍA. LTDA., se pudo interactuar con estas personas que expusieron su punto de vista y comentarios referente a los procesos administrativos y comerciales efectuados en el departamento de ventas, los resultados obtenidos ampliaron las ideas respecto a las causas que impiden una mayor eficiencia en la gestión de venta.

**3.1.3.3. Ficha de Observación.** Mediante este instrumento se pudo identificar las causas que inciden en la ineficiente gestión administrativa y comercial del área de venta de la compañía ETIFLEX CÍA. LTDA., se comprobaron los hechos que suceden realmente y que impiden optimizar la calidad del servicio y eficiencia del personal de este departamento que realiza todos los procesos de venta a los clientes que mantiene la entidad.

## **3.2. Población y muestra**

El departamento de ventas de la compañía ETIFLEX CÍA. LTDA., está conformada de un Gerente comercial y cuatro vendedores, de los cuales tres cubren el área de costa y uno la sierra. Para la investigación se consideró como muestra el total de la población quienes estuvieron involucrados en las actividades de investigación que se llevaron a cabo para la recolección de información cualitativa.

### **3.3. Análisis de resultados**

#### **3.3.1. Análisis de la entrevista realizada al Gerente Comercial**

**1. ¿Se ha planificado el desarrollo de estrategias para fortalecer los procesos administrativos y comerciales en el área de venta?**

**Gerente Comercial:**

Si, debido a la situación económica del país, es importante tomar medidas para poder mantener a nuestros clientes, en este caso se han otorgado plazos extendidos para el pago como parte del crédito y ofrecer una alta gama de productos que cumplan con estándares de calidad, incluyendo además un factor determinante e importante como es nuestro tiempo de entrega.

**Análisis:**

Las planificaciones que han diseñado en el área comercial de Etiflex están enfocados en la extensión del crédito y el aumento de la oferta de productos y servicios para los clientes antiguos con el fin de mantener su fidelidad. Pero dentro de lo que corresponde a procesos administrativos en el departamento no se ha tomado en cuenta el mejoramiento de las gestiones comerciales.

**2. ¿El área de ventas cuenta con normas y políticas generales para las funciones desarrolladas como parte de la gestión comercial?**

No se disponen de políticas generales debido a que en la empresa no hay un manual de funciones para el área comercial.

## **Análisis**

Dentro de la estructura organizacional del departamento comercial de Etiflex no existen políticas y normas generales que sean acatadas por el personal para el cumplimiento de procedimientos estandarizados dentro de la gestión de venta.

### **3. ¿Qué controles se llevan a cabo en las actividades comerciales realizadas en el departamento de venta de la compañía?**

En el área de venta de la compañía se toma en cuenta controles tales como: el registro de horas, seguimiento de los clientes, control del trabajo de campo, entre otros. El fin es lograr mantener comunicación con los vendedores cuando están en la calle siguiendo un plan de ruta para la visita de clientes.

## **Análisis**

Es evidente que sí existen controles sobre el personal de trabajo para que así se cumplan con los requerimientos en cuanto a la gestión de venta; por lo tanto, en la empresa Etiflex sí se han hecho esfuerzo en establecer un ambiente de control para evitar el incumplimiento de las responsabilidades de los vendedores.

### **4. ¿Cómo es el proceso de selección y calificación de personal para llevar a cabo las ventas de los productos?**

Esta gestión es realizada por el jefe de RRHH, quien selecciona a los candidatos para optar por el puesto de trabajo, luego son entrevistados y evaluados

para pasar por una entrevista final conmigo y procedo a analizar los detalles de la hoja de vida. Luego de revisar exhaustivamente los documentos seleccionó a la persona idónea para el puesto.

### **Análisis**

Con respecto a la selección de personal, la gestión se limita a entrevistas y revisión del curriculum vitae, pero no se realizan capacitaciones en cuanto a los procedimientos comerciales que se llevan a cabo en la compañía, por lo que no se puede evaluar la capacidad de adaptación y el rendimiento laboral del aspirante, por lo que al empezar su día de trabajo ve dificultades en el desarrollo de las actividades dentro del área comercial.

### **5. ¿Qué perfil considera usted que debe cumplir el vendedor para su contratación?**

Considero que debe ser una persona responsable y honesta, ya que son cualidades que producen confianza en cuanto al trabajo de campo. Es necesario también que tenga experiencia en ventas y además conocimientos administrativos para que así pueda desenvolverse adecuadamente.

### **Análisis**

El gerente comercial, considera que el vendedor debe ser una persona responsable con habilidades comerciales y administrativas, tomando en cuenta su

nivel de experiencia. Pero se ha dejado de lado otros aspectos como el nivel de compromiso, la disponibilidad de trabajar tiempo completo, el trabajo en equipo, entre otros. Por lo tanto, dentro del rediseño de la estructura comercial y administrativa en Etiflex debe estar enfocado en la selección de personal idóneo.

**6. ¿Cree usted que la gestión comercial del área de ventas de la compañía es eficiente?**

Sí, hemos logrado cumplir con las expectativas en cuanto a ventas como requiere la gerencia. Nuestro personal a pesar de no tener muchos años en la compañía ha sabido realizar su trabajo, aunque al principio existen dificultades en cuanto a la adaptación a los procedimientos internos.

**Análisis**

La gestión comercial en Etiflex ha permitido cumplir con el nivel de ventas, en lo que enfatiza el gerente comercial es en que el personal no se adapta rápido a los procedimientos, por lo que reduce los niveles de eficiencia dentro de la venta y prestación del servicio. Es necesario establecer políticas para que se optimicen las actividades realizadas en el departamento de ventas de la compañía.



**7. ¿Con que recursos trabajan los vendedores para realizar la gestión de venta?**

Cuentan con formatos para el registro de las visitas, un plan de ruta, equipo tecnológico para el registro de información.

**Análisis**

El personal dispone de los recursos suficientes para realizar la gestión de venta, pero parte de los formatos que utilizan no están debidamente estandarizados por lo que no se puede realizar un registro completo de datos, observaciones, códigos, entre otros.

**8. ¿Qué controles se realizan para el registro de las ventas realizadas por los vendedores?**

Se entregan formatos que deben ser firmados por el vendedor y luego son revisados con los comprobantes para corroborar que no existen errores.

**Análisis**

El registro de las ventas se realiza a través de formatos, es importante involucrar a los vendedores en el manejo de registros digitales para que se sistematice la distribución de información a las otras áreas que la requiere.

**9. ¿Qué métodos de evaluación administrativa y comercial se realizan para medir el nivel de eficiencia de la gestión de venta?**

Ninguna, no se realizan evaluaciones para el personal que ya forma parte del equipo de trabajo en el departamento comercial.

**Análisis**

Dentro de los procedimientos internos, se omiten la evaluación del desempeño laboral del personal, esto además impide al jefe tomar decisiones en cuanto a la planificación de capacitaciones, evaluaciones o establecer estrategias para suplir problemas que puedan darse dentro de la gestión comercial.

**10. ¿Qué procesos comerciales se llevan a cabo para la venta de los productos ofertados a nivel nacional?**

Los procedimientos que se realizan en la venta de los productos, consiste en la gestión telefónica y de campo, donde los vendedores deben cubrir un área geográfica y visitar a los clientes para tomar su pedido y requerimientos especiales. Si la venta es positiva el vendedor debe registrar e ingresar la orden de producción luego adjuntar artes en la orden para que pase al departamento de producción para su respectiva fabricación y como etapa final el transportista realiza la entrega.

## **Análisis**

Los procedimientos comerciales en Etiflex no están definidos y establecidos en un documento legal que permita al personal tener conocimiento de sus funciones y responsabilidades para así lograr una gestión de venta exitosa.

**11. ¿Cree usted que la implementación de una estructura administrativa y comercial 100 % sistematizada aumentará los niveles de eficiencia en el departamento de ventas de la compañía?**

Sí, creo que es importante que el departamento defina procedimientos comerciales que estén sustentados en base a políticas y normas generales plasmadas en un documento autorizado y aprobado por la gerencia, de esta manera se podrán elevar los niveles de eficiencia y el personal realizará sus funciones de forma sistematizada.

## **Análisis**

En vista a lo que el Gerente comercial expuso, se justifica el rediseño de la estructura administrativa y comercial del departamento, ya que sería una alternativa para el mejoramiento de los procesos dentro de la venta de los productos, garantizando así un aumento de los niveles de eficacia y eficiencia.

### **3.3.2. Análisis del FOCUS GROUP realizado con los vendedores**

**Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo lleva desarrollando estrategias de ventas en la compañía ETIFLEX CÍA. LTDA.?**

El Focus Group se realizó con los cuatro vendedores que la compañía Etiflex tiene a su disposición, dentro de los comentarios dados, parte del personal sólo llevan seis meses trabajando y apenas uno de ellos lleva más de cuatro años.

**Pregunta 2: ¿El tiempo que lleva trabajando usted ha encontrado puntos negativos con respecto a los procesos de venta?**

Los vendedores indicaron que sí han encontrado puntos negativos, ya que no se realiza un seguimiento adecuado de los clientes, sino sólo de aquellos que realmente requieren de los productos, sin tomar en cuenta la búsqueda de nuevos clientes que aumenten la cartera de compradores. Además, no reciben el apoyo y la formación correcta sobre las actividades que se realizan en el departamento, por lo que se sienten desmotivados y se les dificulta adaptarse a los cambios.

**Pregunta 3: ¿Está completamente satisfecho con su puesto de trabajo?**

Dos de los vendedores expusieron que no están satisfechos ya que no reciben la cantidad de dinero necesario por concepto de viáticos para cubrir el área geográfica, además de las pocas posibilidades de mantener su puesto de trabajo.

**Pregunta 4: ¿Qué recursos se le otorgan para llevar a cabo la gestión de venta comercial con sus clientes asignados?**

Los vendedores indicaron que reciben formatos y fichas de registro para el control de las ventas y visitas que realicen al día, las cuales deben ser entregadas al finalizar la jornada laboral para que el Gerente comercial apruebe. No existen metas en cuanto a la venta de los productos, pero destacan al vendedor que más pedidos registró durante el mes.

**Pregunta 5: ¿Qué aspectos usted cree que se deben mejorar en el departamento de ventas de la compañía?**

Los vendedores consideran que es importante que les otorguen más apoyo y beneficios en cuanto a las ventas que realicen para que así se motiven en alcanzar mayores metas en cuanto a la captación de pedidos por parte de los clientes antiguos y nuevos. Además, consideran que deben segregarse funciones de acuerdo al puesto de trabajo para que no exista una carga laboral que es estresante y afecta el rendimiento laboral.

Uno de los vendedores, expuso que es necesario que definir procedimientos que estén adecuados a las nuevas tendencias comerciales y que sistematicen la gestión de venta para aumentar el nivel de respuesta ante los reclamos, sugerencias y pedidos de los clientes, y así cumplir con sus necesidades.

**Pregunta 6: ¿Está de acuerdo en que se deben llevar a cabo cambios en la estructura administrativa y comercial en el departamento de ventas?**

Los vendedores consideran que sí deben hacerse cambios en cuanto a procedimientos comerciales y administrativos, donde se deben contar con formatos estandarizados que permitan llevar un control de los pedidos, funciones en base al puesto de trabajo, actividades de capacitación y formación, evaluaciones del desempeño laboral, entre otros.

**Pregunta 7: ¿Algún comentario que desee agregar con respecto a su puesto de trabajo?**

Los vendedores comentaron en que deben dar garantías en cuanto a los recursos para poder cubrir el área geográfica designada para las ventas. Recibir comisiones en cuanto a las ventas realizadas y dar estabilidad laboral.

### **3.3.3. Análisis de los resultados de la observación**

#### **FICHA DE OBSERVACIÓN PARA EL ÁREA COMERCIAL DE ETIFLEX**

**CÍA. LTDA.**

**Fecha:** 26/08/16

**Departamento:** Comercial

**Hora realizada la observación:** 10:00 am

**Lugar de observación:** Compañía ETIFLEX CÍA. LTDA.

**Propósito de la observación:** Obtener información de los diferentes procesos efectuados en el departamento de ventas de la compañía ETIFLEX CÍA. LTDA.

**Tabla 2.**

*Ficha de Observación*

<b>RASGOS A OBSERVAR</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>A VECES</b>	<b>COMENTARIO</b>
El personal es capacitado de forma adecuada.		x		
El personal nuevo es supervisado dentro de la gestión de venta.			x	
El personal de venta dispone de recursos necesarios para desempeñarse de forma eficiente.	x			
En el área de venta existe una continua rotación de empleados.	x			
Se usan formularios sistematizados para el registro y control de las ventas.		x		
El supervisor realiza capacitaciones periódicas con respecto a los cambios que se realicen en la gestión administrativa y comercial.		x		
El personal de venta se encuentra motivado.			x	
El departamento de ventas cuenta con el número de vendedores que ayuden a cubrir toda la cartera de clientes.		x		
El personal conoce sobre el proceso de venta comercial implementado en la compañía.		x		
Se cumplen con normas y políticas generales de venta en el departamento.		x		
Existen retrasos en la entrega de pedidos a los clientes			x	
Se planifican estrategias para cubrir la demanda de productos por parte de los clientes.		x		

**Nota:** Formato de la ficha de observación utilizada para la identificación de problemas en el área de ventas de la compañía ETIFLEX CÍA. LTDA.

**Observación 1:** El personal es capacitado de forma adecuada

**Comentario:**

El personal no cuenta con una inducción adecuada durante el proceso de selección y una vez contratado, por lo que no puede mantener un conocimiento sobre los cambios en la gestión comercial, esto influye negativamente ya que el vendedor no aumenta sus habilidades para vender ante las nuevas tendencias.

**Observación 2:** El personal nuevo es supervisado dentro de la gestión de venta.

**Comentario:**

Dentro del área comercial el Gerente supervisa al equipo de trabajo regularmente, debido a las diferentes funciones que debe realizar. La supervisión consiste en los registros en las fichas de datos de las ventas.

**Observación 3:** El personal de venta dispone de recursos necesarios para desempeñarse de forma eficiente.

**Comentario:**

Al personal se le entrega todos los recursos necesarios para que puedan realizar su trabajo; cuentan con diferentes formatos y fichas de control de las ventas realizadas a los clientes de la compañía Etiflex.



**Observación 4:** En el área de venta existe una continua rotación de empleados.

Sí, existe una continua rotación del personal de trabajo, en vista a lo observado e indagado la mayor parte de ellos sólo cumplen los tres meses de prueba.

**Observación 5:** Se usan formularios sistematizados para el registro y control de las ventas.

Los formatos de control y registro de las ventas no están debidamente estructurados para obtener toda la información necesaria. Tampoco se hacen uso de fichas para el control de horas de trabajo y seguimiento de los clientes.

**Observación 6:** El supervisor realiza capacitaciones periódicas con respecto a los cambios que se realicen en la gestión administrativa y comercial.

No se realizan capacitaciones para el personal del área comercial, se hace uso de oficios o memos detallando los cambios dentro de la estructura administrativa y de ventas que los vendedores deben realizar.

**Observación 7:** El personal de venta se encuentra motivado.

El personal no se encuentra motivado debido a la falta de viáticos y beneficios en cuanto a la gestión de venta, lo que representa un factor para su renuncia debido a

que no disponen de la estabilidad laboral. También la carga de trabajo ha generado un estado de estrés que afecta su rendimiento en el trabajo.

**Observación 8:** El departamento de ventas cuenta con el número de vendedores que ayuden a cubrir toda la cartera de clientes.

La cantidad de vendedores que dispone la compañía, no permite cumplir con la gestión de venta dentro del área geográfica que cubren para receptar los pedidos de los clientes potenciales de Etiflex.

**Observación 9:** El personal conoce sobre el proceso de venta comercial implementado en la compañía.

El personal no conoce de los procesos de venta comercial debido a que no se han definido y adoptados en el departamento de ventas de Etiflex, por lo que las actividades no se controlan adecuadamente y no segregan las funciones en base a niveles de jerarquía y responsabilidades en la venta de los productos.

**Observación 10:** Se cumplen con normas y políticas generales de venta en el departamento.

El departamento de ventas no define normas y políticas generales por lo que las actividades no se realizan en base a un soporte documental que detalle cada uno

de los procedimientos que debe cumplir el gerente comercial y los vendedores para aumentar los niveles de eficiencia en cuanto a lo que se refiere ventas.

**Observación 11:** Existen retrasos en la entrega de pedidos a los clientes

La estructura administrativa y comercial del departamento de ventas de Etiflex no cuenta con políticas y procedimientos sistematizados que optimicen la gestión comercial, lo que ha conllevado a presentar retrasos en la entrega de pedidos ya que no se ha simplificado el trabajo en conjunto con los demás departamentos que inciden en las diferentes etapas de comercialización.

**Observación 12:** Se planifican estrategias para cubrir la demanda de productos por parte de los clientes.

En el departamento de ventas no se han planificado estrategias comerciales que optimicen la capacidad de producción mediante el aumento de ventas para así cubrir la demanda de los clientes y generar altos niveles de satisfacción.

### **3.3.4. Prueba de Hipótesis**

**Hipótesis:** El Rediseño administrativo y comercial del departamento de ventas de la empresa ETIFLEX CÍA. LTDA., permitirá alcanzar los niveles deseados de los indicadores de ventas e incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos del área comercial, ayudando a contrarrestar significativamente de raíz los inconvenientes múltiples que se vienen presentando dentro de la compañía.

En función a la respuesta de la pregunta 12 de la entrevista realizada al Gerente Comercial de la compañía Etiflex Cía. Ltda. Se aprueba la hipótesis ya que está de acuerdo con el hecho de que, a través del rediseño de la estructura administrativa y comercial, los vendedores podrán cumplir con sus funciones y además se aumentarán los niveles de eficiencia mediante el control de actividades y la planificación de estrategias que sean esenciales para mantener un equipo de trabajo altamente capacitado y calificado.

### **3.3.5. Discusión de los resultados de la investigación**

Mediante el desarrollo de la investigación en la compañía Etiflex Cía. Ltda., se tuvo conocimiento de los procedimientos y controles aplicados en el departamento de ventas, donde la actual estructura administrativa y comercial presenta problemas debido a que no definen políticas, normas y funciones que deben cumplir el equipo de trabajo, esto según lo indicado por el gerente comercial, que destacó que a pesar de la ausencia de este tipo de procesos se ha logrado comercializar los productos.

Los vendedores sí están de acuerdo en que existen problemas que reducen los niveles de eficiencia en la gestión comercial, además que la inadecuada organización de los procedimientos de trabajo genera carga de estrés que reducen su motivación y por ende no hay un rendimiento laboral eficiente. También destacan la falta de procedimientos que estén sustentados en un manual o documento oficial aprobado por la gerencia, por lo que todas las actividades se ejecutan en base a los requerimientos del gerente.

A través del uso de la ficha de observación se pudo identificar actividades y procesos que no se realizan en el departamento de ventas, donde no se hacen esfuerzos en el entrenamiento y capacitación de los vendedores ante los cambios que realice la gerencia sobre las actividades de venta, además de contar con formatos de registro y control que no son debidamente diseñados y estandarizados, la falta de supervisión y el desconocimiento del equipo de trabajo sobre las responsabilidades que deben cumplir. En conclusión, los resultados ponen en evidencia los diferentes puntos críticos que generan el problema en la parte comercial por lo que a través de la propuesta se busca rediseñar la estructura actual para que se mermen errores y se aumente el nivel de eficiencia en la gestión de ventas.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA**

### **4.1. Justificación de la propuesta**

Con los resultados de la investigación realizada en la empresa Etiflex Cía. Ltda., se pudo identificar los factores que inciden en el problema que afecta la gestión de ventas; que, de continuar así, puede dar como consecuencia la pérdida de clientes, la caída de las ventas e iliquidez que limitaría el poder económico para el financiamiento de las actividades operativas, administrativas y comerciales.

A través de la propuesta se busca subsanar las brechas que afectan a nivel comercial a Etiflex Cía. Ltda., al grado de no contar con planes estratégicos para corregir errores o contratiempos que reduzcan el nivel de desempeño laboral del personal de ventas. Es por ello que al rediseñar los procedimientos administrativos y comerciales mediante un plan de mejoramiento se busca aumentar el nivel de eficacia y aprovechamiento de las fortalezas del área de venta para lograr aumentar los beneficios económicos de la empresa.

Se justifica el diseño de la propuesta buscando que a través del contenido técnico y comercial, tomando en cuenta la obra de Moliner (2014) titulado “Dirección de Ventas: Una Visión Integral”, para que a través de un plan de fases de mejoramiento se busque que el personal se adapte a nuevas tendencias de mercadotecnia y ventas; promoviendo la formación integral mediante capacitaciones

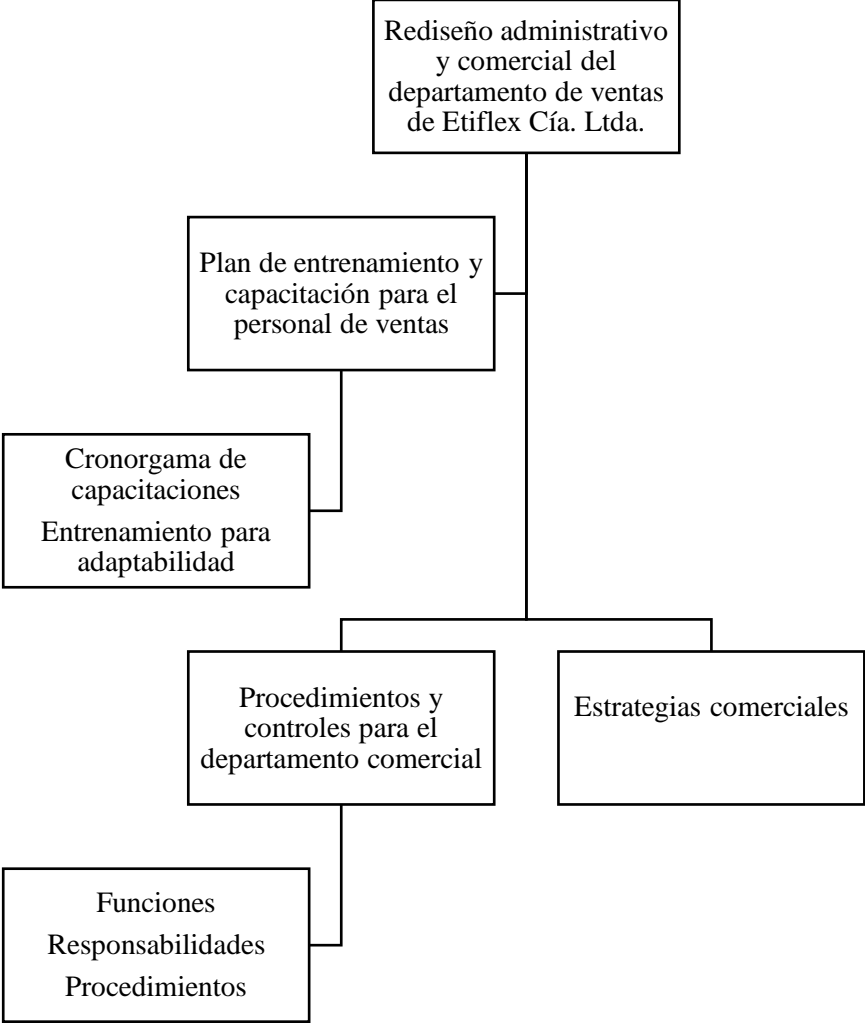
que ayuden a fortalecer las habilidades en la toma de decisiones comerciales al momento de realizar una venta, garantizando el cierre de una negociación de manera efectiva.

Al controlar y supervisar las actividades realizadas en el departamento de ventas; definiendo política y funciones específicas; se logrará la simplificación de las responsabilidades y aumentar la efectividad en la gestión comercial; donde el personal debe cumplir con procedimientos y reglamentos generales que permitan reducir los riesgos que puedan generar la pérdida de clientes y el decrecimiento de las ventas.

La mejora en los procesos administrativos y comerciales en el departamento de ventas; garantizará que se ejecuten actividades innovadoras y que sean de vital importancia para que el cliente quede satisfecho en cuanto al cumplimiento de sus necesidades, la despeja de dudas, atención, entre otros, tomando en cuenta principios de atención al cliente y la evaluación del desempeño laboral del personal para garantizar un progreso continuo.

**4.2. Listado de contenido y flujo de la propuesta**

*Figura 10.* Flujograma de la propuesta



**Elaborado por:** El Autor



### **4.3. Descripción de la propuesta**

#### **4.3.1. Análisis FODA de la empresa**

Realizada la investigación mediante el diagnóstico y análisis de los resultados se pudo concluir que la empresa presenta las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que se presentan a continuación:

##### **Fortalezas**

- Tecnología de alta gama para la gestión comercial y seguimiento de la ruta de los vendedores.
- Disponibilidad de diversidad de productos.
- Alta cartera de clientes.

##### **Oportunidades**

- Expansión a otros mercados mal atendidos.
- Incrementar el nivel de ventas.
- Adquirir una ventaja competitiva frente a la competencia.

##### **Debilidades**

- No se capacita al personal de ventas.
- No se disponen de controles para la supervisión de las actividades comerciales en el área de venta.

- No se cuenta con planes comerciales ante problemas internos del departamento de ventas.

### **Amenazas**

- Pérdida de la fidelidad de clientes.
- Decrecimiento de las ventas.
- Despidos del personal.

#### **4.3.2. Fase 1: Proceso de evolución inicial**

Para el proceso de implementación de los cambios en la parte administrativa y comercial del departamento de ventas de Etiflex Cía. Ltda., se procederá a informar mediante oficio (memorándum) a todo el personal de la empresa sobre las reformas que se realizarán como parte del plan de mejoramiento que ayude a incrementar la eficiencia en la gestión de ventas.

El documento deberá reflejar los puntos que se van a implementar para que estén en conocimiento del personal que son los siguientes puntos:

- Rediseño en la parte administrativa (políticas y procedimientos en base a las funciones y responsabilidades del personal de ventas)
- Procedimientos de control.
- Capacitaciones y entrenamientos
- Cambios en la gestión de ventas

- Formatos y hojas de control en la gestión de ventas

#### **4.3.3. Fase II: Capacitación y entrenamiento**

En la Fase II del plan de mejoramiento se busca que al momento de realizar la selección del personal de ventas se deberá realizar un programa de entrenamiento con el fin de socializar a los trabajadores contratados sobre los procedimientos y actividades que deben cumplir conforme a la gestión de ventas. La duración será de cuatro días que se evaluará mediante una prueba práctica y teórica que será calificada por el Gerente de Ventas y de Recursos Humanos. Con esto se busca incorporar a la empresa personal calificado que cumpla con las competencias sistémicas e interpersonales que le permitan desenvolverse eficientemente logrando negociaciones efectivas.

Cuando se busca dar un entrenamiento al postulante, lo que se quiere lograr no es que sea un experto en el área de mercadotecnia o ventas; sino que pueda disponer de los conocimientos necesarios para poder cumplir con sus funciones de forma correcta; demostrando una alta capacidad de adaptación ante los cambios en cuanto a procedimientos comerciales que aplique una empresa; como parte del plan de ventas para incrementar los ingresos.

A continuación, se presenta el cronograma de entrenamiento; el cual está sujeto a cambios según a disponibilidad de recursos y el tiempo; que la empresa requiera para incorporar personal nuevo al departamento de ventas:

**Tabla 3. Cronograma de entrenamiento para los postulantes al puesto de vendedor**

<b>CRONOGRAMA Y REQUISITOS PARA EL ENTRENAMIENTO DE POSTULANTES</b>				
<b>Actividades</b>	<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>
Procedimientos de ventas realizados en Etiflex Cía. Ltda.				
Responsabilidades y funciones del personal de ventas				
Manejo del sistema informático para el ingreso de reportes e informes de novedades				
Procedimientos para el manejo de los formatos de control y reportes				
Gestiones de ventas realizados con los clientes				
Actividades a realizar en campo				
Procedimientos a realizar al cierre de la jornada de trabajo				
Evaluación teórica				
Evaluación práctica				

*Nota:* Diseño de cronograma de entrenamiento basado en las actividades del área de venta

El proceso de entrenamiento debe realizarse en horario laboral; se recomienda de 7:00 am a 13:00 pm, indicando a los postulantes que deben cumplir con las siguientes condiciones:

- Ser puntuales todos los días que dure el programa de entrenamiento.
- Notificar en caso de desistir de la postulación al puesto de trabajo.
- Mantener una imagen impecable y buena presencia.
- No realizar comentarios ofensivos al capacitador o demás postulantes.
- Cumplir con todo el horario de entrenamiento.
- Entregar el material de trabajo al finalizar la jornada de entrenamiento.
- Mantener el respeto y amabilidad en todo requerimiento durante el programa de entrenamiento.

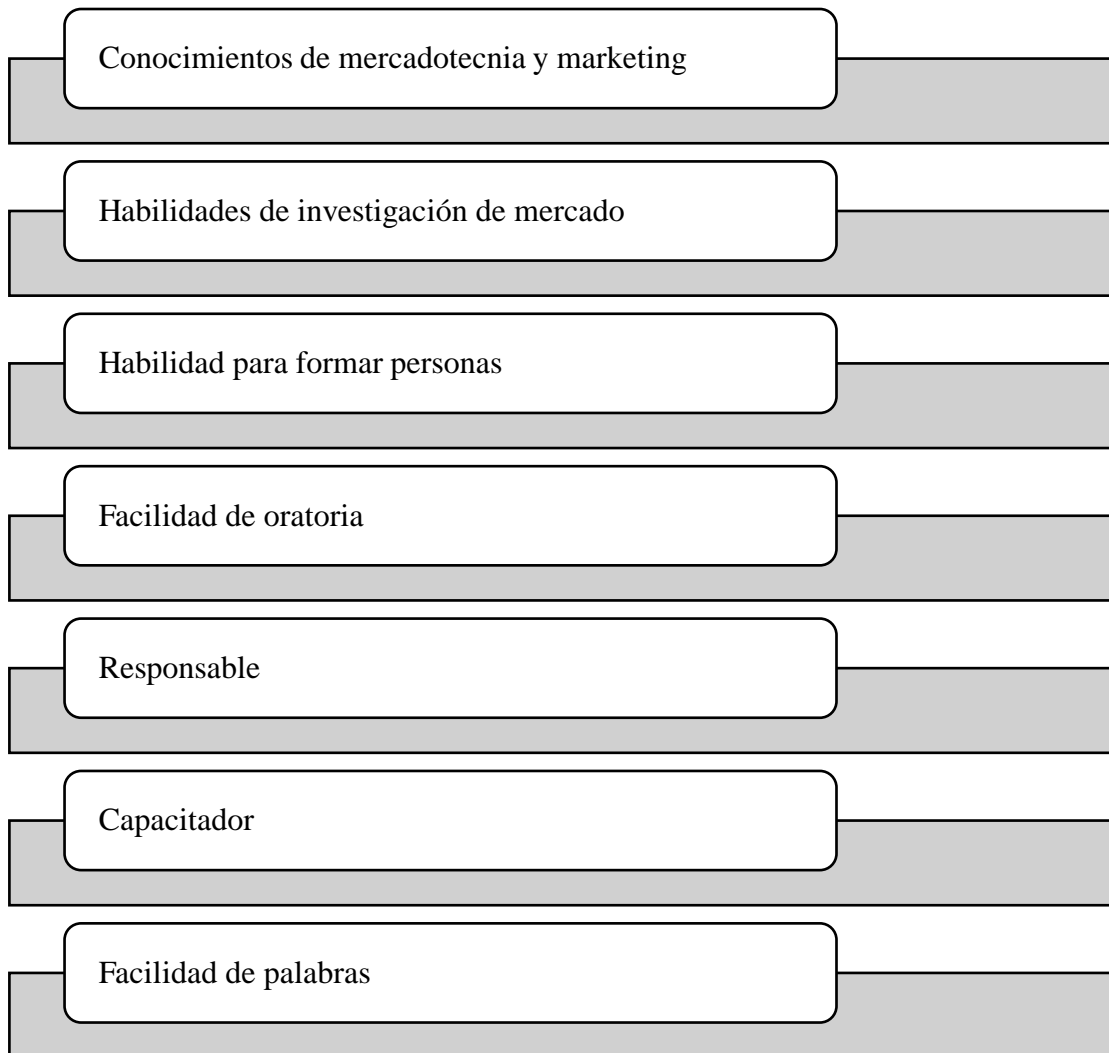
Es importante que el entrevistador exponga las condiciones a los postulantes para evitar problemas; además esta es un método de evaluación en cuanto a responsabilidad, compromiso y ganas de trabajar. Se consideró este factor debido a la importancia de que la empresa integre personal que esté comprometido a cumplir sus responsabilidades, siempre manteniendo una personalidad íntegra y responsable en cuanto a lo que se refiere la etapa de entrenamiento.

La evaluación práctica y teórica deberá ser elaborada por el jefe de ventas y aprobada por la gerencia y área de RRHH; con el fin de disponer de un material

diseñado de forma correcta que cumpla con los estándares de evaluación profesional conforme a los principios de asistencia y control de nómina.

#### 4.3.3.1. Perfil del capacitador

*Figura 11.* Perfil del capacitador



**Elaborado por:** El Autor

Para el capacitador puede ser el Gerente de ventas, pero en caso de no disponer de tiempo; puede designar a uno de los vendedores que está a cargo de las operaciones y actividades en caso de que esté ausente. Se debe cumplir con el cronograma en caso de presentarse un motivo por el cual no se pueda realizar el entrenamiento en uno de los días establecidos, este deberá recuperarse dividiendo las horas con el resto de días.

#### **4.3.3.2. Capacitación para el personal de ventas**

Con respecto a la capacitación del personal de ventas, es importante que se realicen periódicamente, en este caso sería factible cada tres meses; con el fin de que se adapten a los cambios en los procedimientos de ventas, asesoramiento a los clientes, el seguimiento de los pedidos; complementado a través de conocimientos básicos de mercadotecnia para que el equipo de trabajo pueda resolver inconvenientes en situaciones que sean cambiantes en las actividades comerciales de la empresa; innovando en la práctica y toma de decisiones.

El desarrollo de talleres y seminarios es importante que estén apoyados por expertos ya sea a través de empresas que presten servicios de capacitación o mediante el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP. En el caso que sean medidas por desarrollar como planes contingentes para el área de ventas que no requieran de mucho tiempo, el Gerente puede encargarse de informar y capacitar al personal sobre dichos cambios o procedimientos que se deben ejecutar.

**Tabla 4. Cronograma de Capacitación para el personal de ventas**

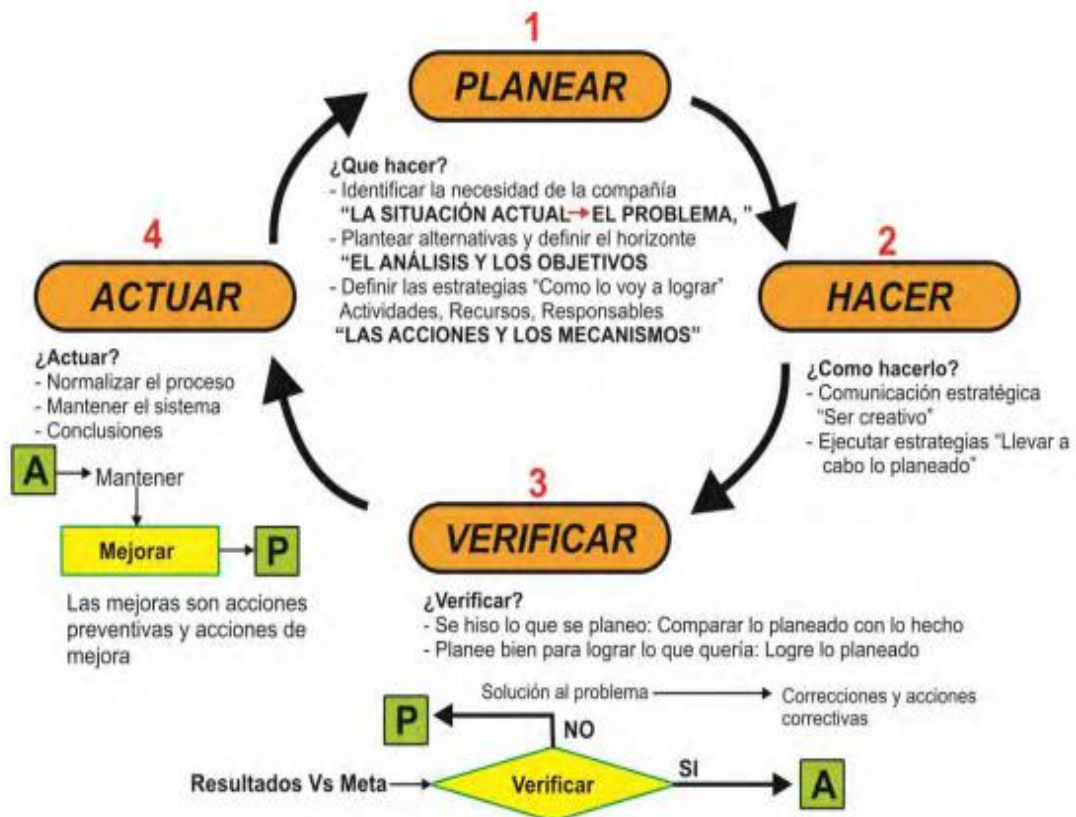
<b>CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>				
<b>TEMAS</b>	<b>ENERO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>JULIO</b>	<b>OCTUBRE</b>
Atención al cliente				
Investigación de mercados				
Estrategias de mercadotecnia				
Seguimiento de clientes				
Estrategias de estimulación de compra por parte del cliente				
Manejo de sistemas informáticos para la optimización de las ventas				
<p><b>Capacitadores</b> SECAP</p> <p><b>Competencias:</b> Ideas que permitan solucionar problemas en cuanto a la gestión de ventas, mecanismos para mantener la fidelidad de compra del cliente.</p>				

*Nota:* Cronograma para las capacitaciones al personal de ventas de Etiflex Cía. Ltda.



Para lograr que se cumplan con las metas en cuanto al entrenamiento y desarrollo de conocimientos y habilidades comerciales del personal de ventas es importante que se lleven a cabo las actividades bajo metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar); que está enfocado en un ciclo de mejora permanente y continua, que ayude a potenciar las capacidades de los trabajadores para desenvolverse de forma eficiente, garantizando que se cumplan las metas en ventas que establece la empresa al empezar el periodo operativo.

**Figura 12.** Metodología PHVA para el desarrollo de las capacitaciones



**Fuente:** Moliner (2014)

#### **4.3.3.4. Recursos para los entrenamientos y capacitaciones**

- Folletos
- Diapositivas
- Proyector
- Laptop
- Materiales de oficina

#### **4.3.4. Reglamento de control y procedimientos para el área de ventas de Etiflex Cía. Ltda.**

##### **4.3.4.1. Reglamento Interno del departamento de Ventas**

El reglamento hace referencia a las normas que debe cumplir el personal encargado del área de ventas en referencia al Código del Trabajo y que está definida para que se cumpla en la empresa Etiflex Cía. Ltda que se expide a continuación:

## **CAPÍTULO I**

### **PRINCIPIOS GENERALES**

**Artículo 1:** El personal de ventas de la empresa Etiflex Cía. Ltda debe cumplir sus funciones de manera eficiente, desempeñando cada una de sus actividades establecidas en niveles jerárquicos con el fin de mantener la imagen de la entidad ante el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

**Artículo 2:** El personal de ventas debe guardar reserva absoluta sobre la información y las actividades realizadas en la empresa Etiflex Cía. Ltda para mantener los niveles de confianza.

**Artículo 3:** Todas las actividades realizadas en la empresa Etiflex Cía. Ltda deben ejecutarse en un entorno cordial donde se promueva el trabajo en equipo y la comunicación de novedades al jefe inmediato.

## **CAPÍTULO II**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

**Artículo 4:** La supervisión de las actividades realizadas en el área de ventas de Etiflex Cía. Ltda corresponde principalmente al jefe inmediato.

**Artículo 5:** Son trabajadores del área de ventas de la empresa Etiflex Cía. Ltda., todas las personas que dispongan de funciones para el control y monitoreo de la información y actividades y que están sujetos a una relación de dependencia como indica el Código de Trabajo, para cumplir con las disposiciones generales.

## **CAPÍTULO III**

### **INGRESO**

**Artículo 6:** Previo al ingreso del personal contratado para realizar sus funciones en el área de ventas, debe entregar la siguiente documentación:

1. Copia a color de la cédula de identidad

2. Copia a color del certificado de votación
3. Dos fotos tamaño carnet actualizadas
4. Copia a color del Record Policial
5. Documentación legal y verídica que dé fe a su estado civil
6. Documentos que prueben que cuenta con cargas familiares
7. Certificados académicos (Títulos o actas de grado)
8. Certificados de trabajos anteriores para dar fe de la experiencia laboral
9. Certificado médico que dé fe que el trabajador no sufre de enfermedades catastróficas o psicológicas

Si en alguno de los documentos entregados al área responsable existe falsedad la empresa Etiflex Cía. Ltda. da como terminado el contrato de trabajo con VISTO BUENO notificado a la Inspección de Trabajo correspondiente.

## **CAPÍTULO IV**

### **JORNADA DE TRABAJO**

**Artículo 7:** El personal tiene como obligación acudir al trabajo los días laborales de manera puntual y responsable de acuerdo a los horarios establecidos en la empresa Etiflex Cía. Ltda.

Los días que son considerados hábiles son aquellos que no son considerados como feriados o cuando se decreta en el trabajo.

**Artículo 8:** La empresa Etiflex Cía. Ltda tiene la facultad de definir los horarios especiales que se requieran en función a las necesidades de la gerencia, pero apegándose a las disposiciones legales del Código de Trabajo.

## **CAPÍTULO V**

### **DEL TRABAJO SUPLEMENTARIO**

**Artículo 9:** La Gerencia deberá aprobar el trabajo suplementario que debe ser remunerado en función a las disposiciones legales en el Código de Trabajo y según las necesidades de la empresa.

**Artículo 10:** El personal de Etiflex Cía. Ltda deberá trabajar el tiempo suficiente con el fin de cumplir con sus funciones y responsabilidades dentro las actividades internas realizadas en la empresa.

**Artículo 11:** Si alguno de los trabajadores cometa un error o negligencia deberá trabajar más tiempo sin que este se considere como trabajo suplementario por ende no será remunerado.

## **CAPÍTULO VI**

### **DE LA ASISTENCIA Y LA PUNTUALIDAD**

**Artículo 12:** El personal deberá registrarse para mantener un control de asistencia y puntualidad en la jornada laboral.

**Artículo 13:** El Jefe inmediato es el encargado de llevar el control de la asistencia.

**Artículo 14:** El personal debe realizar sus funciones de manera inmediata una vez registrado su asistencia.

**Artículo 15:** Es obligación de todo el personal registrar su asistencia.

**Artículo 16:** El personal debe ser puntual.

**Artículo 17:** Toda falta debe ser justificada con el correspondiente certificado médico entregado por el dispensario o el hospital autorizado por el IESS.

**Artículo 18:** En caso de que alguno del personal no pueda acudir al trabajo por problemas personales deberá notificar al Jefe inmediato media hora antes de empezar la jornada de trabajo, para su respectivo reemplazo.

**Artículo 19:** En caso de que algún trabajador tiene a su disposición información de la empresa, no podrá abandonar su puesto de trabajo hasta ser entregado los informes al jefe inmediato.

**Artículo 20:** En caso de que un trabajador requiera de una licencia deberá informar y justificar con documentos al jefe inmediato para que realice la gestión correspondiente.

**Artículo 21:** En caso de que algún trabajador falte en repetidas ocasiones a la puntualidad de la jornada laboral se aplicará la sanción correspondiente, en función al artículo 172 del Código de Trabajo.

En caso de ser tres faltas consecutivas la empresa Etiflex Cía. Ltda dará por terminado el vínculo laboral con el trabajador y notificará el VISTO BUENO a la inspección de trabajo.

## **CAPÍTULO VII**

### **DE LA ROPA DE TRABAJO Y LA APARIENCIA LABORAL**

**Artículo 22:** La vestimenta dentro de la empresa Etiflex Cía. Ltda deberá ser la adecuada para promover la buena apariencia y dar una imagen impecable a los clientes.

## **CAPÍTULO VIII**

### **OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS**

**Artículo 23:** Las obligaciones de los trabajadores están sujetas a lo descrito en el artículo 45 del Código de Trabajo.

## **CAPÍTULO IX**

### **DE LAS PROHIBICIONES A LOS EMPLEADOS**

**Artículo 24:** Las prohibiciones para el personal están sujetas en función a lo descrito en el artículo 46 del Código del Trabajo.

## **CAPÍTULO XIII**

### **DE LAS FALTAS GRAVES**

**Artículo 25:** Se consideran como faltas graves que pueden generar el fin del vínculo laboral con el trabajador, los siguientes:

1. Faltar el respeto al gerente u otro accionista de la empresa Etiflex Cía. Ltda.
2. No cumplir con las funciones establecidas en el contrato de trabajo.
3. Ofender o tratar irrespetuosamente a los clientes.
4. Realizar todo tipo de acto de fraude que afecte la imagen e integridad de la empresa Etiflex Cía. Ltda.
5. Usar la información financiera de la empresa para beneficio de terceros.
6. Entregar a personas no autorizadas información de los estados financieros y otros documentos que estén restringidos.
7. Vender documentos o información privada a terceros.
8. Promover actos hostiles dentro de la empresa.
9. Promover el proselitismo a nivel político o religioso.



Hacer uso de su puesto de trabajo para sacar provecho económico mediante negocios extraños fuera de las actividades que se realicen en la empresa.

## **CAPÍTULO XIV**

### **DE LAS SANCIONES**

**Artículo 26:** Las sanciones se darán en base al tipo de falta que cometiere el trabajador, ya sea este leve o grave y que se establece de la siguiente manera:

#### **Faltas leves**

Para la primera vez la sanción será notificada verbalmente o por escrito, en caso de que incurriere con otras faltas se sancionará con un 3% de su remuneración mensual.

#### **Faltas graves**

En caso de que se incurriere por tres ocasiones a errores la sanción será con el 10% de la remuneración mensual o la terminación del contrato de trabajo con el empleado.

**Artículo 27:** Todo tipo de acto que provoque efectos negativos para la empresa MATXIMOL será motivo para la terminación definitiva del vínculo laboral con el trabajador notificando con Visto Bueno a la Inspección de Trabajo.

## **CAPÍTULO XV**

### **TERMINACIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO**

**Artículo 28:** El trabajador que haya sido notificado de la terminación del contrato de trabajo o su renuncia inmediata deberá entregar en un lapso de 24 horas todo el material y recursos que se le haya asignado y que esté bajo su responsabilidad al responsable del departamento.

**Artículo 29:** Para el pago de la liquidación se deberá constatar que el empleado no mantiene obligaciones pendientes con la empresa que deban ser descontados del total a cancelar por los servicios prestados.

## **CAPÍTULO XVI**

### **DE LA PRESENTACIÓN DE RECLAMOS**

**Artículo 30:** Todo reclamo que el trabajador requiera realizar está en derecho de hacerlo siempre y cuando sea notificado al área de recursos humanos de la empresa Etiflex Cía. Ltda.

## **CAPÍTULO XVII**

### **DISPOSICIONES FINALES**

**Artículo 31:** El reglamento debe ser acatado por todo el personal del área de ventas que para efectos es considerado sinónimo de empleado.

**Artículo 32:** La vigencia de aplicación del Reglamento Interno para cada área será con la aprobación del Gerente de la empresa Etiflex Cía. Ltda.

## **VALORES ÉTICOS E INTEGRIDAD**

### **Honestidad**

Respeto entre todo el equipo de trabajo

Justicia que beneficie a todos

Compromiso de trabajo

Constancia en el trabajo y responsabilidades

Lealtad a la empresa

Confidencialidad de la información financiera

### **4.3.5. Procedimientos y estrategias para optimizar la gestión de ventas**

#### **4.3.5.1. Políticas Generales para la gestión de ventas**

1. Personal que no ejerza funciones en el área de ventas tiene restringido su acceso, sólo podrán ingresar los vendedores el Gerente Comercial y personal autorizado.
2. Todos los documentos e informes de ventas que se haya recaudado durante el día se guardará en la archivadora donde los únicos con acceso a ella será el Gerente Comercial quien gestionará los respectivos documentos de compra y solicitudes de crédito.

3. Los vendedores deberán disponer de una clave e identificación para ingresar al sistema informático.
4. Ninguna transacción puede ser anulada o corregida sin previa autorización del Gerente comercial.
5. El vendedor debe detallar en una hoja de control toda la ruta que realizó durante la jornada de trabajo.
6. Todos los informes realizados en el día deben contar con un único soporte que es la firma del Gerente Comercial.
7. El Gerente Comercial es el encargado de revisar todos los documentos y registros entregados por los vendedores.
8. En caso de persistir inconsistencias en los informes entregados por los vendedores el Gerente Comercial deberá exigir los justificativos necesarios.
9. Toda el área de venta deberá estar debidamente ordenada.
10. En el caso de darse una salida imprevista por algún vendedor para realizar una actividad ajena a la empresa deberá dejar todo bajo llave y ordenado.
11. Los vendedores deberán cubrir su ruta de trabajo siempre llevando un control de las novedades para que el Gerente Comercial pueda tomar decisiones que den solución a posibles problemas.
12. Todas las solicitudes de crédito que tengan en posesión los vendedores deberán ser entregadas al área de compra previo la revisión y aprobación del Gerente Comercial.

13. Todo el personal involucrado en las gestiones realizadas en el área de venta deberá cumplir con cada uno de los procedimientos que indique el Gerente Comercial.

#### **4.3.5.2. Uso del sistema del área de ventas**

1. El vendedor deberá mantener en reserva su usuario y clave para el ingreso al sistema ya que este es intransferible.
2. El vendedor deberá llenar en el sistema todos los datos en los campos que sean obligatorios para mantener un seguimiento de las actividades que se realicen en el puesto de trabajo.
3. Todas las novedades se registrarán bajo los datos del cliente o por consumidor final según lo disponga el Gerente Comercial.
4. El vendedor está en la obligación de revisar que la ruta de venta sea la correcta antes de proceder a imprimir.
5. Toda la información que sea bajo el concepto del cliente deberá registrarse en el sistema para el seguimiento de pedidos o reclamos.
6. En caso de darse un reclamo por una venta el vendedor deberá registrar la novedad en el sistema para que el Gerente Comercial tome las medidas necesarias.
7. El Gerente Comercial es el único autorizado de aprobar la información registrada en el sistema.

#### **4.3.5.3. Atención al cliente**

1. El personal del área de venta deberá siempre mantener la cordialidad y el respeto hacia los clientes de Etiflex Cía. Ltda.
2. El vendedor tiene como obligación atender a los reclamos o necesidades del cliente de manera respetuosa.
3. El vendedor deberá ofrecer la información necesaria que solicite el cliente.
4. El vendedor deberá solicitar respetuosamente los datos del cliente en caso de que se realice una solicitud de compra.

#### **4.3.5.4. Cierre de operaciones de venta**

1. Cuando el vendedor realice el cierre de una venta deberá registrar toda la información correspondiente al cliente e indicar el número de unidades que requiere.
2. El Gerente comercial deberá supervisar la gestión de venta realizada a diario mediante el seguimiento vía telefónica o terreno según el nivel de prioridad, receptando además todos los documentos generados durante el día.
3. El Gerente comercial deberá enviar un informe diario de las solicitudes de compra o ventas realizadas durante el día a la gerencia.
4. El Gerente Comercial será la única persona autorizada de realizar la aprobación de los informes entregados por los vendedores al finalizar la jornada de trabajo.

5. El cierre del sistema deberá constar con la firma electrónica del Gerente Comercial.

#### **4.3.6. Aspectos a considerar para la contratación de vendedores**

<b>Cargo:</b>	Vendedor
<b>Área:</b>	Área de ventas
<b>Jefes inmediatos:</b>	Gerente Comercial
<b>Personal a su cargo:</b>	Ninguno

#### **Funciones:**

1. Notificar al Gerente Comercial las novedades que se den en cuanto a las transacciones o compras.
2. Realizar la gestión de ventas conforme al Plan de Rutas que se le haya asignado a nivel provincial o nacional.
3. Realizar el registro de los informes y hojas de control en el sistema informático de la empresa.
4. Pedir ayuda al Gerente Comercial cuando se den inconsistencias en los planes de ruta.
5. Entregar al Gerente Comercial una hoja de registro de los valores ingresados en el día, conforme a los pedidos de los clientes.
6. Realizar un reporte de novedades en cuanto a los reclamos de los clientes de la empresa.

7. Elaborar el reporte de liquidación cuando sea requerido por el Gerente comercial.
8. Firmar el control de entrada y salida del área de venta.
9. Informar al Gerente Comercial de correcciones que se hayan realizado durante algún reporte de venta.
10. Recaudar los documentos que deben ser registrados en el sistema informático de la empresa.

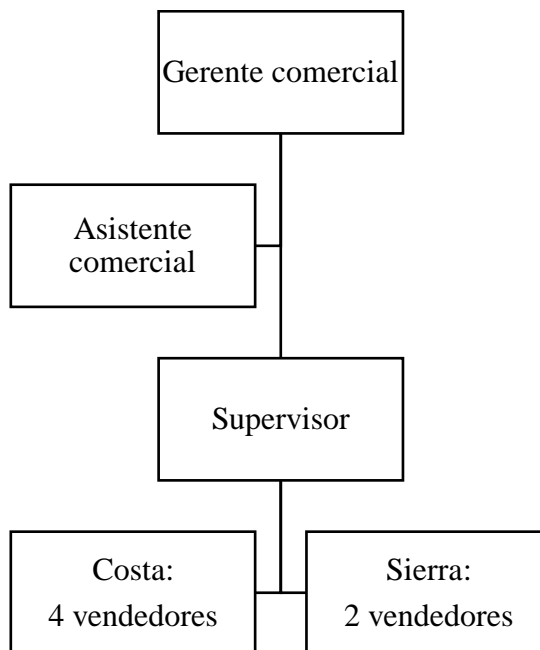
<b>Formación profesional:</b>	En Áreas empresariales, comerciales, economía, contabilidad y finanzas.
<b>Conocimientos y habilidades:</b>	Conocimientos sobre administración de empresa Atención al cliente Conocimientos sobre gestión de ventas
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 años en cargos similares
<b>Edad:</b>	22 a 30 años
<b>Aptitudes:</b>	Agilidad para tomar decisiones Tener iniciativa Ser responsable Capacidad para supervisar Disponibilidad para viajar Disponibilidad para prolongar horas de trabajo



#### 4.3.7. Cambios a realizar en la estructura operativa y comercial del área de ventas

- El departamento de ventas de Etiflex Cía. Ltda., dispone de cuatro vendedores que no son suficientes para poder cubrir el plan de ruta mensual; debido a factores internos y externos como, por ejemplo: (Tiempos, ubicación del cliente; disponibilidad del cliente; entre otros). Por lo tanto, se considera que se contrate más personas, además de un supervisor en terreno que realice los controles al personal, por lo que la estructura organizacional de este departamento quedaría de la siguiente manera:

**Figura 13. Propuesta de organigrama para el área de ventas**



**Elaborado por:** Autor

#### **4.3.8. Distribución geográfica del personal de ventas a nivel nacional**

Debido a que se propone aumentar a seis vendedores que permitan cubrir el área geográfica de la región Costa y Sierra, con el fin de aumentar los niveles de venta como parte del rediseño administrativo y comercial, se procede a detallar de qué manera cubrirán cada área según las funciones y responsabilidades:

- **Vendedor 1:** Deberá cubrir el área de Guayaquil, Machala, donde se concentran los clientes dedicados a la exportación de banano, y mango para la venta de etiquetas.
- **Vendedor 2:** Guayaquil, Durán, Quevedo, donde se concentran los clientes que adquieren los productos PVC.
- **Vendedor 3:** Guayaquil, Cuenca para atender a los clientes que se dedican a compra de etiquetas autoadhesivas.
- **Vendedor 4:** Este ejecutivo nuevo atenderá exclusivamente el mercado exportador de camarón (Etiquetas sin impresión).
- **Vendedor 5:** Quito, Santo Domingo, Loja para cubrir el mercado de clientes de PVC y Mercado Local.
- **Vendedor 6:** Este ejecutivo nuevo atenderá Zona de Quito para cubrir el mercado de clientes de PVC y Mercado Local.

El plan de distribución de ventas en los mercados que deben gestionar los vendedores de acuerdo con la oferta y servicio que ofrece Etiflex CÍA. LTDA., que es la siguiente:

- **Vendedor 1:** Exportadores de Banano y Mango.
- **Vendedor 2:** Mercado local (PVC Termoencogible).
- **Vendedor 3:** Mercado Local (Etiquetas autoadhesivas).
- **Vendedor 4:** Exportadores de camarón (Etiquetas sin impresión).
- **Vendedor 5:** Mercado Local (PVC y Etiquetas autoadhesivas).
- **Vendedor 6:** Mercado Local (PVC y Etiquetas autoadhesivas).

#### 4.3.9. Políticas de pagos e incentivos para el personal de ventas

**Tabla 5. Plan de Incentivos para el personal de ventas y técnico**

<b>PROGRAMA DE INCENTIVOS – ETIFLEX CÍA LTDA.</b>	
<b>Incentivo económico</b>	En el caso de que un vendedor consiga sobrepasar su cupo de ventas se le pagara directo en su rol \$150,00 en compensación a su trabajo y esfuerzo del mes, esto aparte de sus comisiones.
<b>Mantenimiento Vehículo</b>	Si el personal de ventas cierra 5 contratos con clientes AAA y con volúmenes considerables para la perspectiva de la gerencia se hará acreedor a un mantenimiento en cualquier concesionaria del país (18 puntos, alineación, balanceo, filtros) y un cambio de llantas anual donde direcciona la compañía.
<b>Incentivo combustible</b>	Por el cumplimiento de la visita personalizada mensual al total de la cartera de clientes que maneje, se otorgará devolución del combustible mensual utilizado, el cual será pagado junto con sus comisiones.
<b>Comisión</b>	El vendedor que ingresa recibe un sueldo base de \$ 500,00 y recibirán un bono de \$300,00 por seis meses de prueba y una comisión del 1.5% sobre el total de las ventas del subtotal.

*Nota:* Plan de incentivos para los vendedores de ETIFLEX CÍA. LTDA.

- Se pagará el 1.5 por ciento sobre las ventas facturadas del mes anterior (subtotal).
- Se pagará un 0.5 adicional a las ventas cerradas para el 20 de cada mes.
- Las ventas que se hagan de contado recibirán un bono trimestral equivalente al 0.5 por ciento de la facturación sin incluir IVA, fletes, instalación, ni financiación.
- Se tendrán rangos de descuento del 1 al 25% se cancelaría una comisión del 2.5% y mayor al 25% de descuento una comisión del 1.5%.

En este diseño se ingresará el nombre y el código del vendedor, al igual que el mes de facturación y el mes de entrega para pago, se relacionara cada cliente con su respectivo número de factura y condiciones del negocio, como por ejemplo si es un cliente nuevo para poder liquidar el 50% de la comisión, este cálculo se lleva a cabo al tomar el valor del servicio mensual y multiplicarlo por el número de meses que se acordó el contrato, al resultado es multiplicado por el 1% que equivaldría al 50% que se cancelaría con la primera factura, en este mismo reporte se dejaría el 50% pendiente, que sería cancelado cuando se termine el contrato.

Para poder implementar un nuevo esquema de comisiones deben terminarse los esquemas que se estén utilizando, para esto se recomienda un análisis financiero, que permita la viabilidad del pago por parte de la organización y que sea tentador al comercial; normalmente los planes de comisiones se cancelan mes a mes y es donde

la propuesta financiera puede ahorrar un dinero al liquidar las comisiones a un menor valor, porque estaría cancelando este concepto por anticipado. Es una propuesta viable para el colaborador quien estará dispuesto a negociar el porcentaje por recibir el dinero antes.

#### **4.3.10. Políticas para el cumplimiento de la gestión de ventas**

- Cada año se debe elaborar un presupuesto para cubrir el pago de sueldos, compra de materiales, comisiones, viáticos.
- En caso de darse gastos fuera del presupuesto anual, se deberá informar al contador mediante oficio el requerimiento para que revise si existen fondos disponibles y este se procede mediante informe a enviar a la gerencia quien se encarga de autorizar la solicitud.
- El personal de ventas deberá cumplir con la meta que se establezca mes a mes para poder optar por las comisiones.
- Se deberá establecer viáticos conforme el área geográfica que debe cubrir cada vendedor.
- Cada mes se deberá realizar una evaluación del nivel de efectividad de la gestión de ventas para que el jefe tome decisiones en cuanto a los cambios en el plan de ruta y la distribución de clientes.
- Designar al personal material para cada mes con el fin de disponer de los recursos que le permitan realizar la gestión comercial.

- En caso de requerirse recursos el vendedor deberá realizar una solicitud indicando el por qué y la cantidad necesaria.

Para el control de ventas es importante considerar establecer procedimientos que garanticen el cumplimiento de la gestión realizada por los vendedores, que se detalla a continuación:

- Maximizar los controles en el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los vendedores para que se cumplan con las expectativas de venta.
- Dar seguimiento al plan de ruta de los vendedores en la región costa y sierra a través de la visita de campo por parte del supervisor quien se encargue de revisar los registros de pedidos, el número de visitas realizadas, la rotación de las ventas, entre otros.
- El vendedor debe presentar evidencia de las ventas realizadas durante su jornada de trabajo.
- Realizar un análisis de las ventas mensuales para medir el nivel de desempeño del vendedor.

#### **4.3.11. Proceso de evaluación al personal de ventas**

La fuerza de ventas incluye evaluar los esfuerzos de los vendedores. Los trabajadores incluyen evaluar los esfuerzos de los vendedores, tienen que conocer lo que hacen para poder recompensarlos o hacerles propuestas constructivas para mejoras. Al establecer estándares de desempeño y estudiar las actividades de los vendedores, la administración puede desarrollar nuevos programas de capacitación para mejorar los esfuerzos del equipo de ventas. Y, por supuesto, la evaluación del desempeño debe ser la base para las decisiones de sueldos y otras recompensas.

Para la evaluación de éste se deben utilizar como base factores tanto cuantitativos como cualitativos. Por lo general, las bases cuantitativas tienen la ventaja de ser específicas y objetivas. Los factores cualitativos, aunque con frecuencia reflejan dimensiones más amplias del comportamiento, están limitados por el criterio subjetivo de los evaluadores. Para la administración los retos son seleccionar mediciones y establecer estándares contra los cuales se pueden comparar las mediciones del desempeño.

La evaluación del desempeño también puede ayudar a los vendedores a identificar oportunidades para mejorar sus esfuerzos. Los empleados con un historial de ventas defectuoso saben que están haciendo algo mal. Sin embargo, quizá no conozcan el problema y carezcan de estándares objetivos mediante los cuales medir su desempeño.

Algunas mediciones de salidas que también son criterios cuantitativos de evaluación son:

- El volumen de ventas por producto, por grupo de clientes y por territorio.
- El volumen de ventas como un porcentaje de las cuotas o del potencial del territorio.
- El margen bruto por línea de productos, por grupo de clientes y por territorio.
- Los pedidos: número e importe promedio.
- Tasa de cierres: el número de pedidos dividido entre el número de visitas.
- Clientes: el porcentaje de los clientes ya existentes a quienes se les vendió y el número de nuevos clientes abiertos.

Entre las medidas de entradas cuantitativas útiles se incluyen:

- Tasa de visitas: número de visitas por día o semana.
- Gastos directos de venta: importe total o como un porcentaje de las ventas.
- Actividades que no se relacionan con las ventas: exhibiciones de promoción, sesiones de capacitación a los distribuidores o comerciantes.



#### 4.4. Análisis financiero de la propuesta

**Tabla 6.**

*Estados de Resultados Integrales Comparativos de los periodos 2015 y 2016-2017*

Empresa (Etiflex Cía. Ltda.)						
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES						
	2015		2016		2017	
<b>Ingresos por actividades ordinarias</b>	<b>\$3.154.071,62</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$3.469.478,78</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$3.816.426,66</b>	<b>100,00%</b>
Ventas Netas Locales	\$3.154.071,62	100,00%	\$3.469.478,78	100,00%	\$3.816.426,66	100,00%
<b>Costo de Venta</b>	<b>\$2.900.557,59</b>	<b>91,96%</b>	<b>\$3.196.097,74</b>	<b>92,12%</b>	<b>\$3.521.365,51</b>	<b>92,27%</b>
Inventario Inicial	\$150.399,30	4,77%	\$152.655,29	4,40%	\$154.945,12	4,06%
<b>Compras Netas Locales</b>	<b>\$2.978.512,41</b>	<b>94,43%</b>	<b>\$3.276.363,65</b>	<b>94,43%</b>	<b>\$3.604.000,01</b>	<b>94,43%</b>
(-) Inventario Final	<b>\$-228.354,12</b>	<b>-7,24%</b>	<b>\$-232.921,20</b>	<b>-6,71%</b>	<b>\$-237.579,62</b>	<b>-6,23%</b>
<b>Gastos por beneficios a los empleados</b>	<b>\$116.345,87</b>	<b>3,69%</b>	<b>\$118.672,79</b>	<b>3,42%</b>	<b>\$121.046,25</b>	<b>3,17%</b>
Sueldos, Salarios y demás remuneraciones	\$84.886,87	2,69%	\$86.584,61	2,50%	\$88.316,30	2,31%
Beneficios Sociales, indemnizaciones y demás	\$18.858,90	0,60%	\$19.236,08	0,55%	\$19.620,80	0,51%
Aporte a la Seguridad Social	\$12.600,10	0,40%	\$12.852,10	0,37%	\$13.109,14	0,34%
<b>Gastos por Depreciaciones</b>	<b>\$8.099,89</b>	<b>0,26%</b>	<b>\$8.099,89</b>	<b>0,23%</b>	<b>\$8.099,89</b>	<b>0,21%</b>
Depreciación Propiedad, Planta y Equipo	\$8.099,89	0,26%	\$8.099,89	0,23%	\$8.099,89	0,21%
<b>Otros Gastos</b>	<b>\$99.775,17</b>	<b>3,16%</b>	<b>\$109.128,46</b>	<b>3,15%</b>	<b>\$120.059,12</b>	<b>3,15%</b>
Gastos de Gestión	\$12.484,62	0,40%	\$13.108,85	0,38%	\$13.764,29	0,36%
Arrendamientos Operativos	\$7.500,00	0,24%	\$8.250,00	0,24%	\$9.075,00	0,24%
Suministros, Herramientas, Material y Repuesto	\$12.787,44	0,41%	\$14.066,18	0,41%	\$15.472,79	0,41%
Mantenimiento y Reparaciones	\$21.811,10	0,69%	\$23.992,21	0,69%	\$26.391,43	0,69%
Impuestos, Contribuciones y otros	\$1.635,98	0,05%	\$1.799,58	0,05%	\$1.979,54	0,05%
Comisiones	\$ 3.825,35	0,12%	\$4.207,89	0,12%	\$5.301,94	0,14%
Servicios Públicos	\$3.878,97	0,12%	\$4.266,87	0,12%	\$4.693,56	0,12%
Otros	\$35.851,71	1,14%	\$39.436,88	1,14%	\$43.380,57	1,14%
<b>Gastos Financieros</b>	<b>\$663,01</b>	<b>0,02%</b>	<b>\$663,01</b>	<b>0,02%</b>	<b>\$663,01</b>	<b>0,02%</b>
Costo de Transacciones	\$663,01	0,02%	\$663,01	0,02%	\$663,01	0,02%
<b>Total de Gastos</b>	<b>\$224.883,94</b>	<b>7,13%</b>	<b>\$236.564,14</b>	<b>6,82%</b>	<b>\$249.868,27</b>	<b>6,55%</b>
<b>Total de Costos y Gastos</b>	<b>\$3.125.441,53</b>	<b>99,09%</b>	<b>\$3.432.661,88</b>	<b>98,94%</b>	<b>\$3.771.233,79</b>	<b>98,82%</b>
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>\$28.630,09</b>	<b>0,91%</b>	<b>\$36.816,90</b>	<b>1,06%</b>	<b>\$45.192,87</b>	<b>1,18%</b>

**Nota:** Comparación porcentual de los costos y gastos de la empresa en relación a los cambios en el área de ventas en el año 2015 y 2016

Al observar la tabla anterior se puede analizar el Estado de Resultados Integral declarado en el periodo 2015 y las proyecciones que se estiman para el año 2016-2017 de acuerdo a los ajustes propuestos en el rediseño administrativo y comercial del departamento de ventas de Etiflex Cía. Ltda. Para determinar cuáles son las cuentas que se ven afectadas por la falta de aplicación del debido proceso, en esta área de la empresa y estableciendo un valor porcentual con el incremento proyectado.

Los ingresos han sido proyectados con un incremento del 10% para poder cubrir todas las obligaciones que genera la empresa en la realización de sus actividades operacionales y comerciales. El Costo de ventas determinado con los valores conformados por el inventario inicial, compras netas locales e inventario final en el periodo 2015 se declaró por un total de \$2.900.557,59 que representa el 91,96% de los ingresos por ventas mientras que se estableció un promedio de inflación que generó un 92,12% de salida de los ingresos por un valor de \$3.196.097,74.

Además, los gastos por beneficio a los empleados sufren una variación porcentual de 0,03% disminuido para el periodo 2016, al igual que los gastos por las depreciaciones de los Activos Propiedad Planta y Equipo y los otros gastos únicamente sufren una disminución del 0,01%, esto se da siguiendo el debido proceso para el registro de la salida de valores.

Mientras que los gastos financieros se mantiene el mismo valor sin elevar los costos por lo que no se considera aumentar el uso del servicio bancario en

transacciones que se pueden realizar en efectivo y que pueden manejarse con la finalidad de disminuir este gasto innecesario por la empresa.

Al obtener el total de los gastos generados por la empresa se observa que para el año 2015 un total de gastos por \$224.883,94 que en relación a los ingresos representan un valor porcentual de 7,13%, y en el 2016 de acuerdo a las proyecciones se busca disminuir los gastos al 6,82% lo que muestra que la aplicación de lo propuesto genera resultados efectivos para la disminución de gastos excesivos y que no contemplen el debido proceso y registro de los rubros que tienen pertenencia en el departamento de ventas de Etiflex Cía. Ltda.

**Tabla 7.**

*Estado de Flujo de Efectivo por el Método Directo declarado en el periodo 2015.*

<b>Empresa (Etiflex Cía. Ltda.)</b>		
<b>ESTADO DE FLUJO EFECTIVO POR EL MÉTODO DIRECTO</b>		
<b>Periodo 2015</b>		
Incremento Neto (Disminución) en el efectivo	\$ 121.417,32	100%
Flujos de efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de operación	\$ 121.417,32	
Clases de cobros por actividades de operación	\$ 121.417,32	
Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios	\$ 121.417,32	
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del periodo	\$ 121.417,32	
Ganancia (Pérdida) antes de 15% a trabajadores e Impuesto a la Renta	\$ 28.630,09	23,58%
Cambios en Activos y Pasivos	\$ 92.787,23	76,42%
(Incremento) Disminución en cuentas por cobrar Clientes	\$ 92.787,23	76,42%
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades por operación	<b>\$ -64.157,14</b>	<b>-</b> <b>52,84%</b>

**Nota:** Detalle del incremento de ventas y variaciones en diferentes cuentas mediante el mejoramiento administrativo y comercial.

De acuerdo al Estado de Flujo Efectivo por el Método Directo declarado en el periodo 2015 se observa que el Incremento Neto en el efectivo es de \$121.417,32 equivalente al 100% de los movimientos transaccionales realizados durante este periodo para cubrir los gastos relacionados la gestión comercial, de los cuales la totalidad de estos son utilizados en actividades de operación que se realizan en la empresa.

Del valor general destinado para el manejo del capital está conformado por efectivo generado como ganancia del periodo antes del pago del beneficio económico a los empleados con el 15% y el impuesto a la renta por un valor de \$28.630,09 que representa un valor porcentual del 23,58% en relación al total del incremento neto del efectivo al inicio del periodo contable.

Mientras que el restante 76,42% del incremento neto de efectivo en partes iguales está representado por los cambios en activos y pasivos, además de las cuentas por cobrar de los clientes con lo cual se puede observar la distribución de los valores detallados en el estado de flujo de efectivo.

La aplicación de normas que establezcan el correcto manejo de las operaciones efectuadas en el área de ventas, influye directamente en el resultado que se obtiene al final del flujo de efectivo siendo necesario que para evitar resultados negativos se proceda a implementar procesos que determinen cuáles son los fondos a manejarse en esta área de la empresa y el control que permita la aprobación de la

ejecución de movimientos económicos para cubrir diferentes requerimientos de la empresa.

#### 4.6.1. Análisis de ratios financieros

##### Razón Corriente

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\$ 668,367.65}{\$ 610,642.93}$$

$$= 1.09$$

A través de las variaciones realizadas conforme a la aplicación de controles para la regularización del efectivo se pudo verificar el análisis de ratios financieros; que conforme a la razón corriente la empresa muestra liquidez ya que cuenta con 1.09 veces de dinero en efectivo para poder cubrir sus deudas a corto plazo. Esto se da en base al resultado de la división del activo corriente y el pasivo corriente.

##### Prueba ácida

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\$ 668,367.65 - \$ 152,655.29}{\$ 610,642.93}$$

$$= 0.84$$

A través de este indicador se pudo determinar que la empresa al generar un ambiente de control en el área de ventas, dispone de un número de 0,84 veces para cubrir gastos a corto plazo; esta medida pone en evidencia la capacidad de pago, para este análisis se excluyeron los inventarios ya que los activos son los que están en riesgo de presentar variaciones que generen pérdidas económicas.

### **Razón efectiva**

$$\text{Razón de efectivo} = \frac{\text{Caja y Bancos}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Razón de efectivo} = \frac{\$ 134,559,05}{\$ 610,642.93}$$

$$= 0.2203$$

La empresa dispone de un 22.03% de liquidez para poder financiar sus actividades y operaciones sin hacer uso de los ingresos generados en los flujos de venta. Por lo tanto, la capacidad es relativamente sana ya que se dispone de activos líquidos para poder mantener sostenibilidad económica.

### **Capital de trabajo**

$$\begin{aligned} \text{Trabajo de capital} &= \$ 668,367.65 - \$ 610,642.93 \\ &= 57,724.72 \end{aligned}$$

La empresa al finalizar el periodo contable una vez que cancele todas sus obligaciones de manera inmediata, tomando en cuenta la resta de los activos

corrientes con los pasivos corrientes dispone de una capacidad económica reflejada en un total USD 57,724.72, que representa a los fondos permanentes necesarios para cubrir el gasto de operaciones; la compra de activos; el pago de servicios, entre otros.

#### 4.7. Cronograma de aplicación de la propuesta

**Tabla 8. Cronograma de aplicación de la propuesta**

<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>																
Actividades	Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Solicitud para reunión con gerencia de Etiflex Cía. Ltda.	■															
Exposición de la propuesta		■														
Aprobación de los cambios administrativos y comerciales				■												
Memorándum a todos los departamentos sobre los cambios en el área de ventas					■											
Socialización de los cambios en el departamento							■									
Planificación de las capacitaciones								■								
Implementación de normas generales										■						
Entrenamiento a personal sobre estrategias comerciales											■	■	■			
Contratación del personal																■

**Nota:** Cronograma propuesto para la aplicación del plan de mejoramiento del área de ventas de Etiflex Cía. Ltda.

#### **4.8. Validación de la propuesta**

Con los cambios a nivel administrativo y comercial mediante un plan de mejoramiento el departamento de ventas puede incrementar su eficacia en cuanto a la gestión de ventas. Tomando en cuenta el análisis de las proyecciones financieras que se realizaron donde se estima que al mejorar los niveles de eficiencia del personal mediante la capacitación, entrenamiento y contratación de más vendedores las ventas proyectarán un aumento del 10%. Con el criterio de un experto quien revisó la propuesta; indicó que cumple con los parámetros y es coherente en cuanto a los factores que inciden en el problema del departamento de ventas de la empresa Etiflex Cía. Ltda.

#### **4.9. Conclusiones y recomendaciones**

##### **Conclusiones**

El personal de ventas no puede cubrir toda el área de ruta según el plan debido a la alta cartera de clientes que tiene Etiflex Cía. Ltda., además que los cambios constantes del personal no permiten que se establezca un equipo de trabajo eficaz que cuente con la capacitación y entrenamiento necesario para cumplir con las metas comerciales de la empresa.

El departamento de ventas no dispone de normas y procedimientos definidos que cumplan con el nivel jerárquico del personal; esto dificulta el desarrollo de funciones y responsabilidades, ya que no son socializadas con los vendedores para que así no incumplan con la gestión de venta.



No se cumplen con los procesos comerciales debido a que no existe una estructura administrativa que defina las funciones que debe cumplir el personal conforme a políticas de control para garantizar que se hace uso de los formularios, sistema informático, herramientas, estrategias y planes contingentes ante problemas con un cliente.

### **Recomendaciones**

Es importante que la empresa considere la contratación de más vendedores con el fin de cubrir con todo el plan de ruta de forma rápida para que así se pueda cumplir con las expectativas de los clientes en cuanto a asesoramiento sobre los productos o reclamos que tengan, esto permitirá lograr que el cliente esté satisfecho ante el servicio.

Se deben definir políticas y procedimientos que estén respaldados por normas generales para que el personal del área de ventas pueda cumplir con las metas que establece la empresa en cuanto al nivel de ventas, la atención a los clientes, los horarios de trabajo, el plan de ruta, entre otros.

Es importante que se tome en cuenta el entrenamiento al personal que está postulando al puesto de vendedor para que se adapte lo más rápido posible a la gestión de venta, así como al personal debe capacitarse cada tres meses logrando contar con un equipo de trabajo altamente calificado.

## Referencias Bibliográficas

- Amaya, A. (01 de Enero de 2008). *Universidad Francisco Gavidia*. Obtenido de Marco Conceptual: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7050/3/658.83-A489p-Capitulo%20II.pdf>
- Arbos, C. L. (2011). *Organización de la producción y dirección de operaciones*. Navarra: Diaz de Santos.
- Arco, E. A. (2013). *Simulación Empresarial*. Murcia - España: Ediciones Paraninfo.
- Artal, C. M. (2013). *Dinamización de las Ventas: El Proceso comercial*. Alicante: Esic Editorial.
- Artal, C. M. (2016). *Dirección de Ventas 14ava Edición*. Turín: Esic Editorial.
- Best, J. R. (2007). *Marketing Estratégico*. Oregon: Pearson.
- Casares, R. J. (2013). *Distribución comercial 4ta Edición*. Alicante: Civitas Ediciones S.L.
- Díaz, F. M. (2014). *Técnicas de Ventas y Comercialización*. Asunción: Alcala Grupo Editorial.
- Encalada y Navarrete. (2014). *Reestructuración de los procesos administrativos de la empresa industrial y comercial 3B S.A. para mejorar las ventas mayoristas periodo 2014*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.

- Escudero, S. M. (2011). *Gestión Comercial y Servicio de Atención al Cliente*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Esquivel, G. I. (01 de julio de 2011). *Universidad Veracruzana*. Obtenido de Marco Conceptual: <http://www.uv.mx/personal/iesquivel/files/2011/07/MARCO-CONCEPTUAL-02.pdf>
- Estallo y Giner (2014). *La organización de empresas: Hacia un modelo de futuro*. México: Esic Editorial.
- Esteban y Mondejar (2013). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Esic Editorial.
- Gallardo, G. E. (2015). *¿Cómo Gestionar el cambio en una organización?* Cataluña: UOC.
- Herrero, Ortiguela y Sánchez (2013). *Organización empresarial y de recursos humanos*. Navarra: Ediciones Paraninfo S.A.
- Johnston Mark W. y Marshall Greg W. (2009). *Administración de ventas*. México: MCGRAW HILL.
- Kotler y Keller (2015). *Fundamentos de Marketing 11ava Edición*. Illinois: Mcgraw - Hill.
- Kotler, P. y. (2012). *Dirección de Marketing 14ava Edición*. Illinois: Addison - Wesley.

- Llorente, O. J. (2013). *Análisis de Viabilidad Empresarial*. Cataluña: Centro de Estudios Financieros.
- Mababu, M. R. (2012). *Organización y métodos de trabajo 4ta edición*. Nigeria: Centro de Estudios Financieros.
- Manzano, R. (2011). *Marketing Sensorial*. Barcelona: Prentice-Hall.
- Martínez, V. J. (2015). *Investigación Comercial*. Lima: Ediciones Paraninfo S.A.
- Molina, J. y. (2011). *El Plan de Ventas 5ta Edición*. Lima: Esic Editorial.
- Moliner, T. M. (2014). *Dirección de Ventas: Una Visión Integral*. España - Navarra: Piramide.
- Noboa y Castro. (2015). *Análisis de los procesos del área comercial e implementación de un programa de mejoramiento continuo para la empresa Camposantos del Ecuador S.A. en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
- Pastor, C. S. (2013). *Sistemas de Gestión Empresarial*. España - Navarra: Cesar San Juan Pastor.
- Vargas y Domínguez (2007). *La innovación empresarial*. España - Navarra: Síntesis
- Tenorio, R. J. (2006). *Organización y dirección de empresas*. Bogota: Ediciones Paraninfo S.A.

## ANEXOS



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE COMERCIAL DE LA  
COMPAÑÍA ETIFLEX CÍA. LTDA.**

**Objetivo:** Realizar un análisis de los procesos de control administrativo y comercial desarrollados como parte de la gestión de venta en la compañía ETIFLEX CÍA. LTDA.

- 1. ¿Se ha planificado el desarrollo de estrategias para fortalecer los procesos administrativos y comerciales en el área de venta?**
- 2. ¿El área de ventas cuenta con normas y políticas generales para las funciones desarrolladas como parte de la gestión comercial?**
- 3. ¿Qué controles se llevan a cabo en las actividades comerciales realizadas en el departamento de venta de la compañía?**
- 4. ¿Cómo es el proceso de selección y calificación de personal para llevar a cabo las ventas de los productos?**

5. **¿Qué perfil considera usted que debe cumplir el vendedor para su contratación?**
6. **¿Cree usted que la gestión comercial del área de ventas de la compañía es eficiente?**
7. **¿Con que recursos trabajan los vendedores para realizar la gestión de venta?**
8. **¿Qué controles se realizan para el registro de las ventas realizadas por los vendedores?**
9. **¿Qué métodos de evaluación administrativa y comercial se realizan para medir el nivel de eficiencia de la gestión de venta?**
10. **¿Qué procesos comerciales se llevan a cabo para la venta de los productos ofertados a nivel nacional?**
11. **¿Cree usted que la implementación de una estructura administrativa y comercial 100 % sistematizada aumentará los niveles de eficiencia en el departamento de ventas de la compañía?**



## **UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

### **CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

#### **FOCUS GROUP REALIZADO CON LOS VENDEDORES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA ETIFLEX CÍA. LTDA.**

**Objetivo:** Conocer las experiencias y opiniones acerca de los procesos administrativos y comerciales como parte de la gestión de venta en la compañía ETIFLEX CÍA. LTDA.

- 1. ¿Cuánto tiempo lleva desarrollando estrategias de ventas en la compañía ETIFLEX CÍA. LTDA.?**
- 2. ¿El tiempo que lleva trabajando usted ha encontrado puntos negativos con respecto a los procesos de venta?**
- 3. ¿Está completamente satisfecho con su puesto de trabajo?**
- 4. ¿Qué recursos se le otorgan para llevar a cabo la gestión de venta comercial con sus clientes asignados?**
- 5. ¿Qué aspectos usted cree que se deben mejorar en el departamento de ventas de la compañía?**

- 6. ¿Está de acuerdo en que se deben llevar a cabo cambios en la estructura administrativa y comercial en el departamento de ventas?**
- 7. ¿Algún comentario que desee agregar con respecto a su puesto de trabajo?**



## FICHA DE OBSERVACIÓN

**Fecha:** 26/08/16

**Lugar de observación:** Compañía ETIFLEX CÍA. LTDA.

**Propósito de la observación:** Obtener información de los diferentes procesos efectuados en el departamento de ventas de la compañía ETIFLEX CÍA. LTDA.

RASGOS A OBSERVAR	SÍ	NO	A VECES	COMENTARIO
El personal es capacitado de forma adecuada.				
El personal nuevo es supervisado dentro de la gestión de venta.				
El personal de venta dispone de recursos necesarios para desempeñarse de forma eficiente.				
En el área de venta existe una continua rotación de empleados.				
Se usan formularios sistematizados para el registro y control de las ventas.				
El supervisor realiza capacitaciones periódicas con respecto a los cambios que se realicen en la gestión administrativa y comercial.				
El personal de venta se encuentra motivado.				
El departamento de ventas cuenta con el número de vendedores que ayuden a cubrir toda la cartera de clientes.				
El personal conoce sobre el proceso de venta comercial implementado en la compañía.				
Se cumplen con normas y políticas generales de venta en el departamento.				
Existen retrasos en la entrega de pedidos a los clientes				
Se planifican estrategias para cubrir la demanda de productos por parte de los clientes.				

**Nota:** Formato de la ficha de observación utilizada para la identificación de problemas en el área de ventas de la compañía ETIFLEX CÍA. LTDA.