

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES



TESIS

**PROPUESTA DE MEJORA EN EL ÁREA COMERCIAL PARA EL INCREMENTO
DE VENTAS DE UNA EMPRESA IMPORTADORA DE BEBIDAS EN LATA DE
LIMA - PERÚ.**

PRESENTADO POR LA BACHILLER

DESSIRE NANCY JAIME GUERRERO

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

LIMA, PERÚ

2020

A mi familia por su apoyo incondicional, no solo en el camino a mi formación profesional, sino también en la formación integral de mi vida, la persona que soy hoy.

A mi abuela por su amor infinito.

Y a Sandy, por mantenerse a mi lado en todo el proceso de ésta investigación y más.

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia, agradezco a mi familia; Adrián, Nancy, Renato y Ariana, desde que tengo uso de razón solo he recibido amor y apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida, gracias por acompañarme y alentarme a estar donde estoy.

Gracias a mis formadores universitarios y deportivos, personas de gran sabiduría quienes se han esforzado por guiarme y ayudarme a llegar a este punto.

Por enseñarme unos de mis primeros pases laborales más reales, por enseñarme a afrontar la nueva vida laboral y cómo actuar frente a ella, por ser grandes personas profesionales, por darme la oportunidad de trabajar en equipo y mejorar con ustedes, gracias por abrirme las puertas con toda sinceridad.

Agradezco también a mis amigos y Stefany, por acompañarme, respetar, apoyar y alentar las decisiones que he tomado durante esta etapa, nunca me dicen no.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	III
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	3
1.1. Formulación del problema	3
1.2. Objetivos	4
1.2.1. General.....	4
1.2.2. Específicos.....	4
1.3. Justificación o importancia del estudio	5
1.4. Alcance y limitaciones	6
1.4.1. Alcance	6
1.4.2. Limitaciones	7
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	9
2.1. Antecedentes	9
2.2. Bases teórico – científico	15
2.3. Definición de términos básicos	21
3. CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES	23
3.1. Hipótesis y/o supuestos básicos	23
3.1.1. Hipótesis general	23
3.1.2. Hipótesis específicas.....	23

3.2. Variables o Unidades de análisis	23
3.3. Matriz de consistencia	25
4. CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
4.1. Tipo y método de investigación	26
4.2. Diseño específico de investigación	26
4.3. Población y muestra de la investigación	27
4.4. Ficha técnica.....	29
4.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	30
4.6. Etapas de la investigación	32
5. CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	33
5.1. Resultados de la encuesta y entrevista.....	33
5.1.1. Encuesta N° 1	33
5.1.2. Encuesta N° 2	35
5.1.3. Entrevista N° 1	38
5.1.4. Entrevista N° 2	41
5.2. Ventas de la empresa	43
5.3. Área de ventas hoy.....	45
5.4. Análisis de resultados	47
5.5. Discusión de resultados y propuesta	53
6. CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
6.1. CONCLUSIONES	92

6.2. RECOMENDACIONES 95

REFERENCIAS.....96

Lista de Tablas

Tabla N° 1: Cantidad de trabajadores según tipo de empresa	22
Tabla N° 2: Nivel de confianza.....	28
Tabla N° 3: Variación de ventas anuales en %	44
Tabla N° 4: Ventas mensuales en soles (2017 y 2018).....	45
Tabla N° 5: Matriz de Priorización de Problemas	49
Tabla N° 6: Diagrama de Ishikawa.....	52
Tabla N° 7: Plan de Compensación Mensual	61
Tabla N° 8: Plan de Compensación Trimestral.....	62
Tabla N° 9: Ficha de ventas diaria.....	64
Tabla N° 10: Control diario de vendedores	65
Tabla N° 11: Matriz de reporte mensual del cliente	66
Tabla N° 12: Programa de Capacitación del año en ejecución.....	73
Tabla N° 13: Acta de Reunión.....	75
Tabla N° 14: Matriz de Objetivos.....	78
Tabla N° 15: Reporte Semanal	82
Tabla N° 16: Control de revisiones y/o cambios al sistema informático de ventas.....	91

Lista de Figuras

Figura N° 1: Técnica de procesamiento.....	31
Figura N° 2: Actividad comercial actual del día.....	46
Figura N° 3: Características de los buenos vendedores	59
Figura N° 4: Planificación del Desarrollo de Personas.....	69
Figura N° 5: Cuestionario para la detección de necesidades de capacitación	71
Figura N° 6: Reunión semanal del área de ventas	80
Figura N° 7: Reporte semanal, individual del vendedor	81
Figura N° 8: Cronograma del plan de acción.....	84
Figura N° 9: Procedimiento comercial propuesto.....	86

RESUMEN

La empresa en investigación es una de las escasas empresas en el Perú que importa las marcas más conocidas de bebidas carbonatadas en lata, y que se encuentran bien posicionadas en el mercado, las mismas que distribuye a nivel nacional, teniendo una notable presencia en la ciudad de Lima; sus principales clientes son minoristas, mayorista, bodegueros, distribuidores, supermercados, tienda, grifos, etc.

Se identificó que las ventas mensuales no llegaban al objetivo propuesto por la gerencia de la empresa, generando un cierto desbalance en la operación de la misma, podríamos decir que las ventas es la actividad más importante para la MYPE, el área comercial no logra aumentar las ventas de forma constante; en la presente investigación se logra identificar los problemas que aqueja el área en estudio, gracias a la recolección de datos mediante el brainstorming y la observación realizada al interior de la empresa y su área en estudio, ésta información fue útil para el posterior análisis y elaboración de las propuestas de mejora de acuerdo a los estudios realizados.

Finalmente, para la formulación de las conclusiones y recomendaciones se expone la interpretación y análisis de los resultados provenientes de la herramienta de calidad del diagrama de Ishikawa y la matriz de priorización de los problemas en el desarrollo de la presente investigación, las cuales se concluye que existe relación entre ellas.

Palabras clave: Ventas, bebida carbonatada en lata, objetivos, incremento de ventas, compromiso empresarial.

ABSTRACT

The enterprise on investigation is one of the few companies in Peru that imports the most well-known brands of canned carbonated beverages and have a good position in the market, the same ones that it distributes at a national level, having a notable presence in the city of Lima; the main customers of the label are retailers, wholesaler, winemakers, distributors, supermarkets, store, taps, etc.

It was identified that the monthly sales didn't reach the objective proposed by the management of the company, that generating a certain imbalance in the operation, we could say that sales is the most important activity for the MYPE, the commercial area fails to increase sales constantly; In the present investigation it's possible to identify the problems that afflict the area under study, thanks to the collection of data through brainstorming and the observation made inside the company and the area on study, this information was useful for the subsequent analysis and elaboration of the proposals for improvement according to the studies carried out.

Finally, for the formulation of the conclusions and recommendations, the interpretation and analysis of the results from the quality tool of the Ishikawa diagram and the prioritization matrix of the problems in the development of the present investigation are exposed, which concludes are a relationship between them.

Keywords: Sales, canned carbonated beverage, objectives, sales increase, business commitment.

INTRODUCCIÓN

Para Piérola (2017), hoy en día el sistema de importación es uno de los más atractivos negocios porque nos permite crear un mercado nuevo, con un producto de valor único y atractivo en el país. Esto es de gran relevancia si pensamos que estamos en una época donde existen muchos mercados que ya están colapsados por el constante nacimiento de nuevos negocios, y como se conoce, a mayor competencia, más difícil es obtener beneficios. Importar nos asegura tener poca o nula competencia dependiendo del producto a importar, como marcas ya establecidas en la mente del consumidor a nivel mundial, o también productos nuevos que no se comercializa en el mercado nacional. (Díaz, 2015)

Asimismo, esto se ve envuelto con la importación y ventas de bebidas en latas, ya que, la corporación Arca Continental Lindley, es la empresa embotelladora y distribuidora exclusiva/oficial de las marcas de The Coca-Cola Company en Perú, y estas producen solamente las bebidas carbonatadas en envases de plástico PET y vidrio, como también PepsiCo; a diferencia de la Canada Dry. La empresa MYPE encontró un nicho de mercado que no era abastecida por las grandes cadenas de gaseosas, representantes oficiales de las marcas en el mercado nacional; ¿la diferencia? Los envases, la demanda de estas no son considerablemente masivas en territorio peruano, es por ello que estas corporaciones prefieren enfocarse en la producción de estas bebidas en envases de plástico PET, que si bien el desarrollo de esta industria no es abismal, aún se mantiene constante y crece a pasos cortos.

Si se plantea en un contexto internacional, el mercado estadounidense sigue siendo el más grande en la comercialización de bebidas en latas, por ende, el crecimiento en el mencionado mercado va en aumento; la industria se distingue por la presencia de compradores como

PepsiCo, AB InBev y The Coca-Cola Company, en su mayoría bebidas carbonatadas, alcohólicas, jugos de frutas y verduras, entre otros (Grand View Research, 2017).

Muchas investigaciones concluyen en lo mismo señalado por Tortelli (2016), en la que comenta que durante los último 50 años, las latas de aluminio han sido el sistema de protección de alimentos y bebidas más fuertes y amigables que se tiene. Con el paso del tiempo, las innovaciones han ido mejorando la presentación de dicho envase, potenciando las virtudes de la misma, motivo por el cual la empresa encontró una gran oportunidad de venta a nivel nacional, demanda que no era abastecida.

Cuando se creó el área de ventas en la empresa, el objetivo de vender la mayor cantidad posible estaba claro, lo que no se había definido era el cómo hacerlo; con las innovaciones y el crecimiento constante de la tecnología a través del tiempo, obligaron al área a crear un estilo de venta al momento de la interacción con los clientes y conseguir la mayor cantidad de ellos, éstos cada vez se volvían aún más exigentes y demandantes para que se convirtieran oficialmente en los clientes de la empresa MYPE, motivo por el cual se identificaron las falencias que recaen al momento de llegar al objetivo propuesto.

La finalidad de esta investigación es crear un flujo de proceso mejorado el área comercial para la empresa MYPE, que vaya de la mano con la importancia del desarrollo del personal y el clima laboral en el que se manejan, denotando ello en el incremento de ventas parciales por la que se apunta lograr, las propuestas de mejoras que se detallarán como conclusión del estudio logrará tanto el desarrollo del personal, la identidad empresarial y el crecimiento de las ventas.

1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. Formulación del problema

La problemática de la presente investigación nace cuando los directivos de la empresa muestran su preocupación en el área comercial, puesto que éstas no llegaban al monto de ventas objetivo propuesto, concluyeron y reconocieron la existencia de errores dentro del proceso de trabajo de la mencionada área, debían identificar éstos problemas para poder proponer soluciones de mejora.

Existe un conjunto de problemáticas dentro del flujo del área de ventas de la empresa MYPE en general, desde la formulación del reparto de cartera de clientes para los vendedores hasta el uso de las virtudes del comercio electrónico frente a un escenario pendiente de las tendencias actuales, y con bastante publicidad del contenido del producto (marcas), una tendencia que la empresa en estudio no está al tanto; podemos decir que éstas decisiones y resultados que genera el área comercial afecta a las demás área de la empresa MYPE, es vital el equilibrio del área en estudio y el posterior incremento de ventas constante, para ello, las propuestas de mejora ayudará a la planificación, administración y control de las ventas, permitirá la identificación de los problemas que aquejan al área y el plan de acción que se puede tomar contra ello.

Una de las dificultades de investigar a la empresa MYPE es la falta de una base de datos sobre la cual construir muestras representativas, ya que las empresas que importan estos tipos de productos son muy escasas y pequeñas, así como también los análisis y registros realizados por el INEI u otras instituciones son muy generalizadas, por lo que la investigación ha usado la observación y entrevistas internas que disminuye la generalización de los resultados, asimismo, el escaso uso de tecnología

por parte del empresario de la MYPE en los diferentes procesos de importación, comercialización, distribución y control de inventarios limitaba su crecimiento. (CENTRUM Católica, 2011)

La incertidumbre de la capacidad de la empresa MYPE por abordar y enfrentar los desafíos de un probable crecimiento del consumo de bebidas en latas en el mercado nacional, sigue siendo una problemática por resolver, un problema que se descubrirá y comprobará a beneficio y conveniencia de ésta área, la misma que debe estar preparada para las propuestas y cambios que se realizará en el flujo de trabajo.

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Formular una propuesta de mejora para el incremento de las ventas a través del desarrollo del área comercial de la empresa.

1.2.2. Específicos

- Determinar los problemas que afectan al área comercial y que estos puedan ser tratados para incrementar las ventas.
- Analizar las causas que generan que no se logre la meta mensual de ventas.
- Diseñar una propuesta de mejora para el área de ventas que influenciará positivamente la meta mensual de ventas a través del desarrollo del área comercial de la empresa.

1.3. Justificación o importancia del estudio

El presente trabajo es crucial para la empresa MYPE en estudio; la consolidación del área de ventas contribuirá en cada área interna de la empresa, cabe resaltar que si bien la empresa en estudio es una empresa pequeña, ésta ayudará a definir y obtener una mejor logística, calidad y competitividad frente al mercado, por ende, esto se verá reflejado en los resultados obtenidos de la ventas posteriormente y de manera constante; por lo que, tener un procedimiento ordenado, eficaz, claro y rentable de ventas será beneficioso para la empresa.

Según Mayor (2016), casi el total de la empresa depende en una medida considerable del área comercial o ventas, que ésta pueda estar motivado es vital para que los ingresos de la empresa se pueda mantener en un nivel aceptable. Mayor cuestiona la motivación de sus miembros ¿Se podrá mantener la situación con buenos resultados? ¿Hay que tomar medidas extraordinarias?, asegura que los miembros del área comercial juegan un papel de alta importancia en el crecimiento de la empresa.

Asimismo, creemos que es necesario contar con un plan de acción frente a los problemas que presenta el área de venta para el posicionamiento del nombre de la empresa (presencia) frente al mercado, la fidelización de los clientes y la obtención y/o captación de nuevos (minoristas, mayoristas, grifos, supermercados, etc.). También, es esencial la evaluación del compromiso que tienen los integrantes del área comercial con la empresa, si se encuentran comprometidos con los objetivos de la misma.

Relevancia institucional: la presente tesis busca ser un impulso para los estudiantes de mi casa de estudio a investigar, a buscar soluciones a los problemas que encuentran en la sociedad, así como también, a su desarrollo profesional.

Relevancia científica: la siguiente investigación busca resolver las dudas e incongruencias ante el proceso comercial de las gaseosas en latas para la empresa MYPE, como área, de igual modo, el impulso de ventas para una mayor presencia en el mercado nacional, ya sea en el canal moderno y/o canal tradicional.

Relevancia social: se espera que el presente trabajo ayude en su totalidad a la empresa MYPE en estudio con la reingeniería propuesta en el desarrollo de la presente tesis; de igual manera, se espera que resulte de ejemplo, utilidad y beneficio para otras empresas MYPES peruanas que pueden identificar falencias en su área núcleo, las ventas.

1.4. Alcance y limitaciones

1.4.1. Alcance

El alcance de la presente investigación es la siguiente:

Explicativa: El alcance de la tesis explica por qué el área de ventas no llega a la meta mensual propuesta, es decir no llega a su objetivo, así como en qué condiciones se manifiesta y por qué se relaciona con más falencias, carentes de la misma área en estudio.

La investigación señala las condiciones en que éstas se presentan, asimismo describe y relaciona las variables identificadas. Gracias a la explicación y descripción del problema identificado se podrá proponer diversas mejoras en el proceso comercial, se podrá encontrar más de una sola solución, ya que, el conjunto de ellos hará el alcance del objetivo general de la presente investigación.

1.4.2. Limitaciones

La limitación identificada entorno al desarrollo de la presente investigación es la siguiente:

INFORMACIÓN

La escasa información sobre la distribución de bebidas en latas en el mercado peruano, en específico. Como se trabaja con marcas ya reconocidas a nivel mundial, existe una sola embotelladora y distribuidora de estas marcas en el territorio peruano, sin embargo, la comunicación con esta corporación es muy limitada ya que no produce envases en latas.

La información que se maneja en cuanto a la importación y producción de bebidas carbonatadas son, en su mayoría, por los litros vendidos y más no están divididas por el tipo de envase, esta última es importante para poder segmentar e identificar el mercado de las bebidas en lata.

La empresa no manejaba información detallada acerca del proceso de operaciones del área de ventas, solo de los resultados que ésta generaba; se necesitó ordenar y entrevistar a los miembros para manejar un antecedente.

TIEMPO

El poder coincidir con los trabajadores, miembros del área comercial y el administrador de la empresa en Lima fue dificultoso por motivo de sus horarios laborales que no contaban con tiempo libre de él, asimismo, coincidir con el gerente general puesto que no vive en Lima.

REACTIVO AL INSTRUMENTO

Los trabajadores pueden relacionar que a través de la entrevista están siendo evaluados para un ascenso o si expresan sus sentimientos o pensamiento pueda significar un despido y por ende, alterarían sus respuestas siendo poco objetivos con éste. No obstante, no hubo ningún obstáculo para la obtención de los resultados.

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes

En la investigación hecha por la compañía de consultoría e investigación ‘Grand View Research’ publicada en 2017, comenta que su objetivo es analizar el mercado de las bebidas en latas en Estados Unidos, como representante máximo de la industria por su alta demanda de bebidas en latas; a su vez, investiga el impacto del consumo de bebidas enlatadas en Latinoamérica y pronostica el comportamiento de este en los próximos años. Se utilizó el método cuantitativo-descriptivo. Como resultado, la investigación reveló el crecimiento del consumo de estas bebidas debido a la gran demanda de bebidas alcohólicas, jugos de frutas y vegetales, bebidas carbonatadas y otros, precisan que el mercado de bebidas en latas se caracteriza por las continuas innovaciones en el diseño de los envases y fusiones de los líquidos. Se espera que la demanda en América Latina continúe en alza por el impulso de consumo de bebidas enlatadas en eventos deportivos y cervezas en diferentes escenarios.

En la investigación realizada por ‘Market Research Future’ publicada en junio del 2018, comenta que su objetivo es analizar y proporcionar información sobre el mercado de las bebidas en latas a nivel global, evaluando las oportunidades, analizando el crecimiento del mercado, segmentando por el tipo de envase (aluminio y acero), por tipo de bebida (refresco carbonatado, bebidas alcohólicas, jugos de fruta y vegetales, entre otros). Como resultado, el presente informe nos presenta estrategias de puntos claves en la industria de bebidas en latas, como es que estas influyen en el crecimiento de la industria, y que, al igual que la investigación hecha por Grand View Research, pronostica un incremento en la demanda del mercado.

Según Pérez en su reporte de ‘Problemas en el área comercial que te impiden incrementar las ventas’ publicada en el 2018, nos confirma los grandes retos que hoy en día afrontan los líderes empresariales y los equipos comerciales en la que deben mantener un margen de ventas consecutivo y que permita seguir con las operaciones de la empresa. Varios autores llegan a la conclusión que el ‘departamento de ventas’ es de las actividades más importantes que se realiza en la empresa y es que, justamente por ellos, se puede operar y brindar un flujo a los bienes/servicios que genera la empresa, mayor puestos de empleos, así como también las utilidades. Sin embargo, el mismo autor nos comenta que no siempre los problemas que acarrear las áreas comerciales tienen que ver con los clientes sino con la operatividad de la empresa.

La empresa fue formada en la ciudad de Trujillo en el año 2000, lugar en la cual se enfocaron a atender las necesidades de las localidades más cercanas a ellos, posteriormente, sus ventas se fueron expandiendo a las provincias más cercanas. Es a partir del año 2005 que la empresa inicia sus operaciones de importaciones de bebidas gaseosas en latas desde los Estados Unidos, comercializando así las marcas más conocidas y populares en el país, marcas que se habían consolidado en la mente de los consumidores desde hace mucho tiempo. En el año 2009 se abrió la sucursal en Lima, importando directamente hasta la ciudad y permitiendo, con mayor facilidad, la distribución de la mercadería también localidades del sur del país. A pesar de ello, de las ventas a nivel nacional, la mayor concentración de las ventas de bebidas carbonatadas en latas se encuentra en Lima con la diversidad de clientes que maneja la cartera de la MYPE.

Asimismo, con el pasar del tiempo, el progreso de las ventas de la empresa fue aumentando poco a poco, obligando así a considerar más personal (vendedores) en las filas de la empresa. Hoy en día se cree que es vital el conseguir más clientes, clientes potenciales, nuevos clientes que ayuden al nombre de la empresa a extenderse aún más entre el mercado de las bebidas gaseosas en latas.

Es por ello que debe considerarse un plan de mejora constante y/o plan de acción para los vendedores que no saben cómo actuar antes nuevas situaciones de constante evolución.

A NIVEL INTERNACIONAL

- Vásconez B. (2015) en su tesis titulada **“Análisis del proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Infoquality S.A. en la ciudad Quito, Año 2014”**, concluyó lo siguiente:
 1. Implementar una herramienta para el seguimiento de los clientes permitirá mejorar la detección de insatisfacción y captación de posibles clientes futuros.
 2. La empresa no tiene definido sus metas y objetivos comerciales, así como la alta rotación de personal, se propone la plantear estrategias de ventas y objetivos comerciales de manera anual.
 3. Participar en eventos tecnológicos al menos dos veces al año para la captación de nuevos clientes en la cual puedan participar nuevos socios internacionales.

4. Alinear la capacitación del personal con las necesidades específicas de la empresa.
- Colmont M. y Landaburu E. (2014) en su tesis titulada **“Plan estratégico de marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa MIZPA S.A. Distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil”**, concluyó lo siguiente:
 1. Contar con los profesionales capacitados y alineados con las funciones vitales de la empresa para plantear mejores estrategias y obtener objetivos claros y fijos.
 2. El departamento de ventas será capacitado permanentemente, para ser evaluados y demostrar que su trabajo más allá que solo vender, sino también con la pre-venta y post-venta, para que de esta manera pueda fidelizar al cliente.
 3. Las metas que se implementan deben ir acompañadas de incentivos para motivar la fuerza de ventas y al consumidor final a través de planes, beneficios y/o promociones.
 - Lopez A. y Torres B. en su tesis titulada **“Plan de mejoramiento para el equipo de ventas de Dinissan Pereira partiendo del diagnóstico de competencias”** concluyó lo siguiente:
 1. El equipo de ventas de la empresa en estudio evidencia fortalezas al momento de relacionarse con sus clientes, así como también

conocimientos en diferentes técnicas de ventas que se ven reflejados en la efectividad de sus ventas y que les permite llegar a la meta.

2. Las mayores falencias que acarrea la empresa son la falta de planeación y organización, focalizados en los logros de ventas específicas, asimismo, concluye que presentan resistencia al cambio a pesar del desarrollo constante del mercado.
3. En la presente investigación formulan diferentes propuestas para el área comercial, desde la motivación del personal, la autoevaluación constante y potenciar los aspectos positivos que el área y la empresa ya manejan actualmente.

A NIVEL NACIONAL

- Alaya J., Gutierrez J. y Quezada T. en su tesis titulada **“Recurso humano y nivel de ventas de la empresa VMH Ingenieros S.A.C, Lima – 2015”** concluyó lo siguiente:

1. Los ejecutivos comerciales son encargados de fidelizar a los clientes por lo tanto deben encontrarse debidamente capacitado para las adversidades.
2. Deslindar al área de Operaciones e Ingeniería del proceso de ventas, implementando así el área comercial quienes lograrán sus funciones con mayor eficiencia en su desempeño y mayor persona satisfecho para ubicarse en sus actividades según su perfil.

- Huamán, J. y Huayanca C. (2017) en su tesis titulada **“Desarrollo e implementación de un sistema de información para mejorar los procesos de compras y ventas en la empresa HUMAJU”**, concluyó lo siguiente:
 1. Es necesario la implementación de un sistema informático para la mejora de los procesos de compras y ventas en la empresa de estudio ya que permite automatizar, reducir y mejorar los tiempos en los procesos, almacenando la información importante para la empresa.
 2. El uso de la metodología AUP ha proporcionado buenos resultados, a diferencias de las otras opciones, la AUP es la más flexible ante los cambios y requerimientos inesperados.
 3. Se debe emitir reportes constantes para ver el desarrollo del sistema y del personal.
 4. El sistema implementado permite al personal que labora en la empresa, llevar un control y seguimientos tanto de su personal como de los productos.

- Olortegui, V. (2016) en su tesis titulada **“La calidad de servicios y ventas en el área de atención al cliente en la Veterinaria Pet’s Family EIRL Chiclayo 2016”**, concluyó lo siguiente:
 1. Mantener la calidad actual que maneja la empresa fortaleciendo con las dimensiones de la calidad de servicio, así como también

se debe analizar la satisfacción de los clientes de manera mensual.

2. Implementar capacitaciones para el personal de ventas con el fin de mejorar los productos y el servicio ofrecido.
3. Implementación de las estrategias de calidad de servicio propuesto en el desarrollo de la investigación.

2.2. Bases teórico – científico

PLAN DE MEJORA

En el documento de apoyo realizada por el Ministerio de Educación de Ecuador, nos indica que el plan de mejora es un conjunto de medidas de cambios que se trazan ante la presentación de problemáticas en una organización, con el objetivo de elevar el rendimiento del personal, incrementar ventas, entre otro. El plan de mejora es un buen instrumento para identificar y definir las posibles acciones de cambio a las falencias encontradas en la autoevaluación.

Los componentes para un plan de mejora, son los siguientes: problemas priorizados, las metas, las acciones concretas (recursos), los responsables, el seguimiento permanente y los resultados obtenidos.

VENTAS

Artal (2015) define el tipo de venta que realiza la empresa MYPE como una “Venta Industrial y a Tiendas”, en la que consiste en la venta personal de los productos a nivel de mayorista, sean revendedores en tienda, comercios, usuarios empresariales o instituciones. Hay menos compradores industriales que consumidores finales, pero el

volumen de venta es mayor. El vendedor industrial constituye una especialidad bastante diferente de vendedores a consumidores finales no industriales. Este tipo de venta es estratégica, difícil y la formación de estos vendedores suelen ser largas y costosas. Los vendedores de este tipo suelen estar bien remunerados y su manera de dirigirse también soy muy profesionales. La venta a establecimientos revendedores suele considerarse también industrial, pero a menudo no es tan técnica ni tan difícil y tiene subespecialidades como el canal moderno y canal tradicional.

El mismo autor en su edición del 2009, considera la dirección de ventas como una carrera independiente, de cierto modo, las empresas han terminado por entender que el proceso y el objetivo de una empresa importadora y distribuidora terminan en buenas ventas, éstas son hechas por buenos vendedores dirigidos y motivados por su jefe.

Normalmente, un vendedor que aconseja para obtener buenos resultados para sus clientes, que soluciona los problemas y se comporta con ética profesional, está haciendo un buen servicio los compradores (intermediarios), este repercute en las buenas ventas y buen negocio. En este tipo de empresas es importante tener características excepcionales en los vendedores, y es que debemos tener en cuenta que los clientes a quienes van dirigidos no son finales, sino intermediarios quienes, precisamente, serán los que lleguen al cliente final, a pesar de que las marcas de por sí ya están bien posicionadas, se tiene un extracto de las buenas cualidades de un “vendedor industrial y a tiendas” como lo llamó Artal.

ÁREA COMERCIAL

La función comercial incluye el conjunto de actividades necesarias para hacer llegar el bien o servicio producido y ofrecido por la empresa. El área en mención se encarga de diferentes funciones como: Planificación y Control, Estudio de mercado, Promoción y publicidad del producto y Ventas; todas estas funciones llevan relación entre sí y, en general, con el resto de la empresa.

OPTIMIZACIÓN DE COSTOS

Para KPMG, quiere decir que la optimización de costos es la reducción de costos preservando e incrementando el valor del producto o servicio final, continúa siendo una habilidad de negocios a medida que las compañías se adaptan a las nuevas realidades económicas, tendencias y avances tecnológicos que estas deparan.

Cada vez más, las compañías locales refuerzan su posición, examinando, reduciendo y reformulando sus estructuras de costos; muchas empresas reaccionan de manera errónea y a la defensiva, recortando capacidad y costos de manera arbitraria en los diferentes niveles de trabajo en la organización de la empresa, cabe resaltar que de esa manera detienen las inversiones en investigación, marketing, desarrollo de talentos y mayores adquisiciones estratégicas (KPMG, s.f.).

ESTRATEGIA DE VENTAS

Tenemos muchos informes, revistas y libros que hablan sobre lo importante que es que la empresa maneja una estrategia de ventas previa a la comunicación con los clientes y lanzamiento de lo que vende, una buena estrategia de venta tendrá como objetivo, en la mayoría de los casos, posicionar a la empresa como el líder del mercado.

Según de la Parra E. (2003), el primer paso en el proceso científico de las ventas corresponde justamente a la estrategia de ventas y a su planificación, eso quiere decir que se tiene que comenzar por definir el proceso y organizar las actividades que deben realizarse para la venta exitosa de los bienes y/o servicio que la empresa ofrece.

POSICIONAMIENTO

El origen del concepto de posicionamiento se encuentra en un artículo titulado 'El posicionamiento es a lo que juega la gente en el actual mercado del 'yo-también''; en él, los autores definen el concepto como la ocupación de un lugar en la mente de los consumidores manifestando que, fue la primera vez que se usó la denominación para describir el proceso de enfrentarse, con la posición mental que una compañía más sólida y mayor ocupa. En el 2000, Peralba Fortuny R. define el posicionamiento de una manera más concreta como la toma de una posición concreta y definitiva en la mente del o de los sujetos en perspectiva a los que se dirige una determinada oferta u opción (Ries y Trout, 1969).

De este modo, posicionar un producto, en definitiva, una marca, consiste en ocupar un lugar en la mente de los consumidores, de modo que sea la primera en ser considerada dentro de su categoría (García, 2005).

COMERCIO EXTERIOR

Como concepto general del comercio, se sabe que este beneficia a los países de diferentes maneras, para ello, existe beneficios derivados de un mejor uso de los recursos, ya que cada país puede especializarse en las mercancías que produce más eficientemente o para las cuales está mejor dotado. El Perú, por su parte, empezó su

apertura comercial en los años 90, la cual se ha consolidado como una política de estado que nos ha permitido aprovechar nuestros recursos naturales e ir fortaleciendo otros bienes y servicios producidos en el país para colocarlos en el extranjero (Mincetur, 2018).

Además, Mincetur nos comenta que los países se benefician del aumento de la competencia, ya que la apertura del comercio reduce la brecha entre el costo de producción de una mercancía y su precio de venta, permitiendo a los consumidores tener acceso a productos de más bajo precio. Los consumidores también se ven beneficiados por la mayor variedad de mercancías y servicios disponibles para ellos mediante la apertura comercial.

Adicionalmente, el comercio incentiva la innovación y transferencia tecnológica, ya que al aumentar el tamaño del mercado aumenta también la competencia extranjera, lo cual lleva a las empresas a invertir en investigación y desarrollo, así como al intercambio de estas innovaciones. Esto beneficia directamente a los países en desarrollo, ya que facilita el acceso a tecnología producida en el extranjero e incentiva la generación de tecnologías propias en países como el nuestro (Piérola, 2017).

La decisión de importar surge por dos razones principales: la escasez de producción del producto en el mercado interno y el bajo costo económico de importar ante costos altos de producción o comercialización en el país. No sólo las empresas grandes pueden desarrollar la importación de productos. Tanto personas físicas,

empresas micros y pymes, pueden importar productos en distintos modelos de importación (Díaz, 2015).

PLAN DE ACCIÓN

Se determinan y asignan las tareas correspondientes, así como se establecen los plazos de tiempo por cumplir y se calcula los recursos implementados. El plan de acción es un resumen de las tareas que debe realizarse por las personas a quien se dirige el mismo, en un plazo de tiempo determinado, utilizando los recursos designados y siguiendo el procedimiento establecido con el fin de lograr el objetivo dado; el plan permite verificar si las acciones que se han venido realizando de acuerdo a lo planeado, nos permite llevar un control amplio de las gestiones y, de igual manera, conlleva a una posible y clara corrección del accionar.

SISTEMA DE VENTAS

Según la Universidad de las Palmas de Gran Canaria, el sistema de ventas tiene como objetivo integrar las políticas, la estructura, el conjunto de métodos, plan de organización y los procedimientos de la empresa en la cual deben asegurar la maximización de los ingresos. El sistema de ventas contempla una aplicación virtual que permitirá a la empresa administrar, seguir y controlar las acciones y resultados que se ejecuten durante las gestiones correspondientes.

Varias aplicaciones de sistemas de ventas confirman que es posible controlar en tiempo real las informaciones y datos que se requieren en el momento así como también ingresar las mismas; con el uso del sistema de ventas es posible centralizar mejor los

datos más importantes así como también, se podrá optimizar las gestiones comerciales con mayor facilidad.

2.3. Definición de términos básicos

BEBIDAS CARBONATADAS

Según la Norma Técnica Peruana - NTP 214.001. (INDECOPI, 2012), es llamada como bebida gasificada jarabeada (bebida carbonatada): “es el producto obtenido por disolución de edulcorantes nutritivos y dióxido de carbono en agua potable tratada, pudiendo estar adicionado de saborizantes naturales y/o artificiales, jugos de frutas, acidulantes, conservadores, emulsionantes y estabilizantes, antioxidantes, colorantes, amortiguadores, agentes de enturbiamiento, antiespumantes y espumantes, u otros aditivos alimentarios permitidos por la autoridad sanitaria”.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Saeger A. y Feys B. (2016) nos comenta que el diagrama se utiliza principalmente en empresas como una herramienta de gestión de calidad, menciona que el diagrama no solo permite resolver los problemas que aqueja la empresa sino que también ayuda a prevenirlos. El objetivo es analizar de manera gráfica y estructurada los vínculos de causa-efecto sobre un problema en específico.

Gracias al diagrama se puede identificar los problemas generados y clasificarlos a través de los ‘6 M’ planteados (Material, Método, Máquina, Medida, Madre naturaleza y Mano de obra).

EMPRESA MYPE: SUNAT define como MYPE a la unidad económica, sea natural o jurídica, cualquiera sea su forma de organización, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Las MYPES deben reunir las siguientes características recurrentes:

Tabla N° 1: Cantidad de trabajadores según tipo de empresa

MICROEMPRESA	
NÚMERO DE TRABAJADORES	De uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.
VENTAS ANUALES	Hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (*)

PEQUEÑA EMPRESA	
NÚMERO DE TRABAJADORES	De uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive.
VENTAS ANUALES	Hasta el monto máximo de 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (*)

(*) Monto de la UIT para el 2020 es de S/. 4,300 soles.

Fuente: SUNAT

3. CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis y/o supuestos básicos

3.1.1. Hipótesis general

La propuesta de mejora incrementará las ventas a través del desarrollo del área comercial de la empresa.

3.1.2. Hipótesis específicas

- La identificación de los problemas que afectan al área comercial aportará positivamente a la formulación de una propuesta de mejora para el incremento de las ventas
- El análisis de las causas de los problemas identificados aportará positivamente a la formulación de una propuesta de mejora para el incremento de las ventas al diseño de una buena propuesta de mejora para el área de ventas de la empresa.
- El diseño de una propuesta de mejora aportará al incremento de las ventas a través del desarrollo del área comercial de la empresa.

3.2. Variables o Unidades de análisis

Variable independiente (X): Propuesta de mejora

Indicadores de la variable independiente (X)

- Identificación de falencias
- Análisis de causas de los problemas
- Diseño de propuestas de mejora

Variable dependiente (Y): Incremento de ventas

Indicadores de la variable dependiente (Y)

- Control de colaboradores

- Desarrollo profesional de los trabajadores
- Motivación de los vendedores

3.3. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p style="text-align: center;">PRINCIPAL</p> <p>¿De qué manera la propuesta de mejora incrementará las ventas a través del desarrollo del área comercial de la empresa?</p> <p style="text-align: center;">ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son los problemas que afectan al área comercial y que puedan ser tratados para incrementar las ventas? - ¿Cuáles son las causas de los problemas que generan que no se logre la meta de ventas? - ¿Qué medidas correctivas se deben considerar para el diseño de una propuesta de mejora que permitirá aportar positivamente en el incremento de las ventas a través del desarrollo del área comercial de la empresa? 	<p style="text-align: center;">GENERAL</p> <p>Formular una propuesta de mejora para el incremento de las ventas a través del desarrollo del área comercial de la empresa.</p> <p style="text-align: center;">ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar los problemas que afectan al área comercial y que estos puedan ser tratados para incrementar las ventas. - Analizar las causas que generan que no se logre la meta mensual de ventas. - Diseñar una propuesta de mejora para el área de ventas que influenciará positivamente la meta mensual de ventas a través del desarrollo del área comercial de la empresa. 	<p style="text-align: center;">GENERAL</p> <p>La propuesta de mejora incrementará las ventas a través del desarrollo del área comercial de la empresa.</p> <p style="text-align: center;">ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - La identificación de los problemas que afectan al área comercial aportará positivamente a la formulación de una propuesta de mejora para el incremento de las ventas. - El análisis de las causas de los problemas identificados aportará positivamente a la formulación de una propuesta de mejora para el incremento de las ventas al diseño de una buena propuesta de mejora para el área de ventas de la empresa. - El diseño de una propuesta de mejora aportará al incremento de las ventas a través del desarrollo del área comercial de la empresa. 	<p style="text-align: center;">VARIABLE INDEPENDIENTE (X)</p> <p>Propuesta de mejora</p> <p style="text-align: center;">VARIABLE DEPENDIENTE (Y)</p> <p>Aumento de ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de falencias. - Análisis de causas de los problemas. - Diseño de propuestas de mejora. - Control de colaboradores. - Desarrollo profesional de los trabajadores. - Motivación de los vendedores. 	<p>Tipo de investigación</p> <p>Hipotético - Deductivo</p> <p>Instrumentos de recogida de datos</p> <p>Encuesta virtual, entrevista presencial y observación.</p> <p>Técnicas de procesamiento y análisis de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental • Cuestionarios

4. CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta la metodología de la investigación, las mismas que orientan su proceso del estudio desarrollado a lo largo del trabajo, la cual tiene como propósito primordial cumplir con los objetivos del estudio, resolviendo así los problemas identificados.

El capítulo comprende la parte operacional de la tesis, en ésta se desarrolla el método a seguir para la investigación, la misma que con sus resultados nos darán los lineamientos necesarios para reconocer e identificar los problemas existentes y, de esta manera, desarrollar una propuesta de mejora para el área comercial de la empresa en estudio.

4.1. Tipo y método de investigación

La metodología de la presente investigación es hipotético - deductivo. Es importante resaltar que este tipo de investigación consiste en la creación de una hipótesis para, posteriormente, buscar la validación y confirmación de la verdad a partir de la experiencia en la empresa y comparándola con los datos obtenidos por el estudio.

Asimismo, el presente se desarrolla en un enfoque mixto, ya que contiene datos cuantitativos y cualitativos que son recolectados, vinculados y analizados para responder el planteamiento propuesto en la tesis.

De acuerdo a la naturaleza de la investigación, podemos confirmar que es aplicada ya que recibe el nombre de empírica por buscar la aplicación de los conocimientos que se obtienen durante la experiencia, estas se encuentran vinculadas a la investigación básica, por lo que depende de los descubrimientos proveniente de la investigación.

4.2. Diseño específico de investigación

Para el diseño de la investigación se usó la descripción - explicativa, consiste en hallar y descubrir nuevas mejoras a los procesos comerciales de la empresa MYPE,

empresa que viene manejando sus operaciones comerciales en Lima por más de cinco (05) años; mediante el análisis del comportamiento de los miembros del área de ventas podremos sacar nuestras conclusiones y, a partir de ello, construir, recomendar y comprobar el plan de mejora para la empresa en estudio.

Se desarrollará los siguientes diseños en el desarrollo de la presente investigación:

- No experimental, en la que consiste en observar en comportamiento de las variables sin manipularlas para luego poder analizarlas.
- Descriptiva, el objetivo es describir cómo es que se manifiesta el problema de investigación analizando las características de las variables.
- Correlacional, se buscará hallar el grado de la relación que llevan las dos variables en estudio.

4.3. Población y muestra de la investigación

La población para la **encuesta N° 1** estuvo comprendida por el total de los clientes de la empresa en estudio, ciento catorce (114) empresas y negocios que dirigen las bebidas en latas a sus consumidores finales. La muestra estuvo comprendida por cuarenta y tres (43) clientes de la empresa MYPE, número de usuarios quienes respondieron a la encuesta realizada para analizar.

Cabe resaltar que fue necesario hallar la muestra solamente para la **encuesta N° 1** puesto que no era viable hacer la encuesta al total de clientes que maneja la empresa en estudio.

Teniendo en cuenta el tamaño de la población, se usará la fórmula de muestreo expuesta en el libro de Ander-Egg para calcular la muestra de población finita en la que se conoce el total de unidades en observación.

Tabla N° 2: Nivel de confianza

Intervalo de Confianza	Nivel de Confianza (Z)	Error %
99%	2.58	1
95%	1.96	5
90%	1.645	10

Fuente: Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. México.

Dónde:

$$n = x$$

$$Z = 1.645$$

$$e = 10\% = 0.10$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5 - 1 = 0.5$$

$$N = 114$$

Según el mismo autor, “n” es igual al tamaño de la muestra, “N” al tamaño de la población, “Z” es el nivel de confianza, “e” representa al error, mientras que “p” quiere decir la proporción aproximada del elemento en estudio y “q” equivale a la proporción de la población que no representa al elemento en estudio.

Fórmula estadística

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Aplicando la fórmula

$$n = \frac{(1.645)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 114}{0.10^2(114 - 1) + 1.645^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 43$$

Para la **encuesta N° 2**, el universo comprendía el total del área comercial de la empresa MYPE ya que la misma estaba dirigida a éste grupo de personas en específico, el tamaño de la muestra abarcó al total del universo, ya que se logró encuestar al total detallado en la Ficha Técnica (4.4.) de la encuesta N° 2.

4.4. Ficha técnica

ENCUESTA N° 1

Naturaleza metodológica: cuantitativa

Método de recolección de datos: encuesta virtual mediante

<https://www.onlineencuesta.com>

Tipo de cuestionario: estructurado

Ámbito Geográfico del Universo: Lima Metropolitana.

Universo: Total de clientes de la empresa MYPE.

Tamaño de la muestra: 43 unidades muestrales válidas

Fecha de inicio de recolección de datos: 02 de noviembre del 2018

Fecha de finalización de la encuesta: 16 de diciembre del 2018

ENCUESTA N° 2

Naturaleza metodológica: cuantitativa

Método de recolección de datos: encuesta mediante hojas físicas

Tipo de cuestionario: estructurado

Ámbito Geográfico del Universo: Empresa MYPE importadora de bebidas carbonatadas en latas.

Universo: Miembros del área comercial de la empresa MYPE.

Tamaño de la muestra: 5 unidades muestrales válidas

Fecha de inicio de recolección de datos: 23 de enero del 2019

Fecha de finalización de la encuesta: 23 de enero del 2019

ENTREVISTA N° 1

Naturaleza metodológica: cualitativa

Método de recolección de datos: entrevista verbal presencial

Tipo de cuestionario: estructurado

Ámbito Geográfico del Universo: Empresa MYPE importadora de bebidas carbonatadas en latas.

Universo: Dirigentes de la empresa MYPE.

Tamaño de la muestra: 2 unidades muestrales válidas

Fecha de inicio de recolección de datos: 12 de octubre del 2018

Fecha de finalización de la encuesta: 12 de octubre del 2018

ENTREVISTA N° 2

Naturaleza metodológica: cualitativa

Método de recolección de datos: entrevista verbal presencial

Tipo de cuestionario: estructurado

Ámbito Geográfico del Universo: Empresa MYPE importadora de bebidas carbonatadas en latas.

Universo: Miembros vendedores del área comercial de la empresa MYPE.

Tamaño de la muestra: 4 unidades muestrales válidas

Fecha de inicio de recolección de datos: 11 de noviembre del 2018

Fecha de finalización de la encuesta: 11 de noviembre del 2018

4.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para poder reforzar la identificación de los factores críticos en la red de ventas de las bebidas en latas se realizaron dos encuestas a nivel usuarios para la empresas clientes y otra dirigida a los miembros del área en estudio, la cual se usó la estrategia de entrevista a los directivos de la empresa MYPE, en la que asistió el gerente general y el administrador de la empresa MYPE en estudio, así como también a los vendedores de la empresa y miembros del área comercial.

Figura N° 1: Técnica de procesamiento



Fuente: Proyecto educativo, Cristo Rey Valencia.

En la encuesta N° 1 se evaluó a 43 unidades muestrales válidos, compuesta por los clientes de la empresa MYPE, quienes laboran en la zona de Lima Metropolitana.

La presente metodología aborda la problemática desde dos partes: la del nivel de clientes (empresas distribuidoras) y la del nivel de los miembros e involucrado del área comercial de la empresa MYPE. El objetivo es evidenciar y validar las manifestaciones de los directivos de la empresa importadora de bebidas carbonatadas con las declaraciones de los clientes de bebidas carbonatadas como empresas distribuidoras.

4.6. Etapas de la investigación

- Selección y contacto con implicados del área en investigación
- Visita de campo
- Formulación y realización de entrevistas
- Tratamiento y explotación de los datos
- Análisis de datos
- Formulación de conclusiones

5. CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Resultados de la encuesta y entrevista

5.1.1. Encuesta N° 1

Al momento de comprar una gaseosa ¿Qué es lo primero que toma en cuenta su cliente?

Entre las opciones a elegir la variable que valoran más los consumidores de los clientes de la empresa MYPE, tenemos a la marca, precio, calidad, cantidad y envase. El 48.4% de los encuestados coloca mayor importancia a la hora de su decisión de compra a la marca y calidad de la bebida, para ambos casos; mientras que el precio toma un 41.9% de los encuestados, la cantidad un 25.8% y el envase de la bebida carbonatada un 16.1% de importancia al momento de su compra.

VER APÉNDICE A

¿Qué tan frecuente es el consumo de gaseosa de sus consumidores?

La mayor frecuencia del consumo de bebidas carbonatadas es de 3 veces a la semana, seguido por una vez a la semana y un par de veces al mes. Obtuvimos un 3.3% del total de los encuestados en la que no beben gaseosa nunca, así como una vez al día.

Podemos ver que la mayoría de los usuarios llevan un consumo moderado de las bebidas carbonatadas, teniendo en cuenta los beneficios y desventajas de consumir este líquido.

VER APÉNDICE B

¿Cuál es la marca de gaseosa que más consumen sus consumidores?

Se colocó las marcas de gaseosas que la empresa MYPE importa como opciones dentro de la encuesta y, como era de esperar, la marca de bebida carbonatada más consumida se la lleva Inca Kola con un 50% de los usuarios, seguido de Coca-Cola con

un 30%, mientras que Sprite, Pepsi y Fanta, presentaron un 6.7%, 3.3% y 3.3% respectivamente.

VER APÉNDICE C

¿En qué envase cree usted que sus consumidores prefieren su gaseosa?

Se colocó los tres tipos de material usados para el envase de la bebida carbonatada; entre la preferencia de los consumidores de los cliente está el vidrio con un 36.67% de los encuestados, mientras que el plástico y la lata obtuvieron un 33.33% y 30% respectivamente. Podemos ver que la inclinación de los usuarios por los envases de gaseosas es reñida.

VER APÉNDICE D

¿Cuánto cree usted que su consumidor estaría dispuesto a pagar por su gaseosa favorita en lata de aluminio de 355ml?

Se sabe que el consumidor peruano es muy sensible al precio, por lo tanto, se cuestionó su disposición a pagar (monto) por las bebidas carbonatadas en su presentación de lata de aluminio de 355 ml, siendo el 43.33% de los encuestados que estarían dispuestos a pagar de 3.20 a 3.40 soles por una lata de gaseosa, mientras que el 30% de los encuestados podrían pagar de 3.50 a 3.70 por una lata, el 10% no estaría dispuesto a pagar mientras que tan solo el 3.33% estaría dispuesto a pagar de 3.80 a 4.00 soles. Hubo sugerencias repetidas acerca de que el precio sería mejor si fuera redondo, es decir, que tuviera el valor de 3.00, 3.50 o 4.00 soles.

Según los resultados de los encuestados, podemos concluir que la mayoría de sus consumidores sí estarían dispuestos a pagar por un rango de 3.20 a 3.70 soles por la bebida carbonatada en el envase de aluminio.

VER APÉNDICE E

¿Cree usted que sus consumidores comprarían bebidas carbonatadas en lata con fecha de vencimiento corto, si los precios de éstos fueran muy debajo del precio regular?

El 96.67% de los encuestados dijeron que sus consumidores sí estarían dispuestos a comprar las latas de gaseosas con una fecha de vencimiento corta si y solo si los precios de las mismas fueran más baratas que las regulares, es decir, que con las que tienen la fecha de vencimiento relativamente larga, mientras que tan solo un 3.33% de los encuestados alegan que sus consumidores no comprarían éstas latas de gaseosas con fecha de vencimiento corta a pesar del bajo precio.

VER APÉNDICE F

¿Recomendaría usted los productos de la empresa?

En la última pregunta cerrada, el 80% de los encuestados respondieron que sí recomendarían los productos ya que éstos no le han traído problemas con su clientela, el 20% quizá recomendaría los productos de la empresa MYPE, dependiendo de a quienes y el tipo de negocio que es cada cliente.

VER APÉNDICE G

5.1.2. Encuesta N° 2

La encuesta realizada a los miembros del área comercial fue hecha con el objetivo de obtener información real, la cual, los mismos miembros decidieron de ésta sea de forma anónima.

¿Usted cree necesario capacitarse en base al escenario de la empresa?

El 80% del área cree que sí es necesario capacitarse en base al escenario y necesidad de la empresa, mientras que solo el 20% de ellos cree que quizá sea necesario, es decir una posibilidad no tan segura.

VER APÉNDICE H

¿Llegas a cumplir las visitas propuestas por día?

Solo el 20% (1) casi nunca llega a cumplir las visitas a los clientes totales, propuestos y definidos por el líder comercial al hacer la ruta semanal por tipo y lugar en la que se encuentra el cliente, mientras el otro 40% (2) a veces llega a cumplir las visitas propuestas y el otro 40% (2) casi siempre las cumple.

VER APÉNDICE I

¿Cuántas ventas suele cerrar y definir por día?

Todos los miembros dieron un número promedio de ventas que suele cerrar y/o definir al día, el 20% (1) de ellos suele cerrar 3 ventas al día, el otro 20% (1) suele cerrar 4 por día, mientras que el otro 60% (3) cierran y definen 5 pedidos por día generando las ventas totales diarias de la empresa.

VER APÉNDICE J

¿Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo?

El 60% (3) de los miembros del área comercial ‘a veces’ reciben oportunamente la información requerida y necesaria para su trabajo, mientras que el otro 40% (2) ‘casi siempre’ obtiene la información solicitada.

VER APÉNDICE K

Los jefes de la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal

Según el 60% (3) de los miembros del área de ventas piensan que los jefes de la empresa se preocupan ‘con cierta frecuencia’ en mantener elevado el nivel de motivación del personal, mientras que el otro 40% (2) manifiestan que ‘casi siempre’ se preocupan en mantener elevado el nivel motivación de su personal.

VER APÉNDICE L

¿Cree que el precio de venta es competitivo en el mercado?

Solo el 40% (2) de los miembros del área comercial piensa que el precio de ventas es regularmente competitivo en el mercado, mientras que el 60% (3) piensa que el precio de ventas ofrecidos a los cliente es buena en medio de la competencia.

VER APÉNDICE M

¿Se siente satisfecho con su ambiente laboral?

El 80% (4) sí se siente satisfecho con su ambiente laboral al interior de su área, mientras que el 20% (1), manifiesta que no se siente satisfecho con su ambiente laboral.

VER APÉNDICE N

¿Está de acuerdo en cómo está gestionando el área de ventas respecto a la obtención de las metas propuestas?

Solo el 20% (1) de los miembros se muestra siempre de acuerdo con la gestión realizada por el área respecto a la obtención de las metas propuestas, mientras que el 40% (2) se muestran de acuerdo algunas veces así como el otro 40% (2) también se muestra de acuerdo 'casi siempre' con la gestión desplegada.

VER APÉNDICE O

Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

El 80% (4) de los miembros comerciales mencionan que 'casi siempre' su jefe inmediato muestra una actitud abierta respecto a los puntos de vistas que ellos exponen, así como también escucha sus opiniones respecto a cómo es que pueden llevar a cabo sus funciones, asimismo, el 20% (1) manifiesta que su jefa 'casi nunca' muestra la actitud antes mencionada que para la mayoría sí lo es en la mayoría del tiempo.

VER APÉNDICE P

¿Cree que el porcentaje de bonificación por meta de venta lograda es apropiada?

El 60% (3) cree que el porcentaje de bonificación es regular, mientras que el 40% cree que es bueno; de igual manera, podemos denotar que hay un desacuerdo ligero con la bonificación ofrecida por las ventas que realizan los miembros del área.

VER APÉNDICE Q

5.1.3. Entrevista N° 1

La presente entrevista verbal fue hecha en el mes de octubre del 2018 con el permiso y aceptación del Gerente General y Administrador de la empresa MYPE, dirigida a los mismos antes mencionados, cabe resaltar que las respuestas redactadas es un resumen producto de la mencionada entrevista.

¿Por qué eligió importar bebidas en latas?

Divisó un mercado desabastecido, las bebidas en latas no llegaban a todo el país, es por ello que en el 2005 comenzaron la importación de estos productos Estadounidense en la ciudad de Trujillo, trabajando con marcas muy reconocidas en su país de origen y también en Perú; es en el 2009 cuando comienzan sus operaciones en la capital, permitiendo así poder entrar en zonas en las que antes no existía las presentaciones de gaseosas en latas ni en ciertos sectores de Lima. Y no se equivocó, desde hace 9 años distribuye bebidas en latas por todo el país, resultando viable y rentable cada vez más.

¿Por qué importar desde Estados Unidos y no desde algún país vecino (Sudamérica)?

Se trató de importar desde un país vecino y no resultó, los envases llegaron con grietas, rajaduras, deformadas y se perdió gran parte de la mercadería, y según lo conversado con proveedores Estadounidenses, los materiales e insumos que usan para fabricar los envases de latas para las bebidas carbonatadas son diferentes y más débiles a

comparación con lo elaborado en Estados Unidos, es por ello que la mercadería no soporta el trayecto del viaje desde el país Sudamericano hasta Perú.

¿Por qué cree usted la preferencia de sus clientes en comprarle a su empresa en vez de otras?

Según los comentarios de sus clientes prefieren comprar a la empresa en estudio porque es la única empresa importadora de bebidas carbonatadas en latas que maneja un stock de variedades de sabores por línea de producto a comparación de otras empresas que solo importan las bebidas carbonatadas en lata de los sabores regulares, al igual que los sabores regulares que ofrecen los envases de vidrio y/o plástico PET, producidas por la Corporación Arca Continental Lindley, asimismo, comentan que otra de las razones de preferencia de los clientes es por las facilidades de pago que la empresa MYPE ofrece según el volumen de compra y tamaño de la empresa (cliente).

¿Cuál cree usted que son sus ventajas y desventajas?

Comentaron que unas de sus más grandes ventajas son:

Variedad de sabores por línea de producto, es decir, la bebida Coca-Cola en lata maneja diferentes sabores como Cherry, Life, Zero, Original, Vainilla, Descafeinada, y que siempre hay sabores (máximo dos sabores) que rotan dentro del mercado gracias a la importación de la empresa MYPE y la variedad de la producción de estas en Estados Unidos.

Para la distribución nacional se cuenta con dos almacenes, uno en Trujillo y otro en Lima, las bebidas carbonatadas almacenadas en Trujillo se dedica a abastecer a las provincias del norte, mientras que en Lima abastece los pedidos en el centro, sur y los diferentes distritos de Lima.

Y sus desventajas al momento de importar estas bebidas y distribuirla, son los siguientes:

La fecha de vencimiento de estos productos desde su venta suelen ser muy cortos, ya que el tiempo de vida de estas gaseosas en latas son de un año desde su fabricación aproximadamente.

La competencia de precios para las bebidas carbonatadas en sus diferentes presentaciones (vidrio, plástico pet o latas) suelen ser notables, ya que productos fabricados en territorio nacional como lo son las bebidas carbonatadas en plástico o vidrio tienen precio más barato que una gaseosa importada, ya que implica más costos.

Según sus ventas constantes ¿Qué sectores y/o distritos de Lima y tipo de empresa/cliente son los que consumen más bebidas carbonatadas?

Los resultados arrojaron que los distritos de Surco, San Isidro, Magdalena, Los Olivos y Cercado de Lima pertenecientes a los sectores B, C y D, los clientes de estos distritos son en su mayoría minoristas y grandes distribuidores.

¿Considera que el sistema informático podría cambiar para un mayor control de los vendedores y productos?

Los líderes consideran que cualquier propuesta de mejora es muy posible a implementar puesto que necesitan llevar un control más exigible y medido de los vendedores y las ventas para la emisión de los reportes y posibles planes de acción para la eventual solución de problemas suscitados en el día a día. Creen que es importante actualizar su sistema informático por uno más preciso y menos laborioso del que manejan ahora.

5.1.4. Entrevista N° 2

La presente entrevista fue dirigida al total de los vendedores (04) de la empresa MYPE, miembros del área comercial, sin considerar al Administrador de la empresa que también maneja una parte de la cartera de cliente como vendedor ; esta fue realizada en el mes de noviembre del 2018 en diferentes sesiones, se realizó las mismas preguntas a los cuatro vendedores.

¿Cómo considera la comunicación interna?

V-1: Cree que la comunicación podría mejorar mucho más entre los miembros del área, comenta que existe poca tolerancia ante los caracteres de los vendedores y el líder de ventas, se siente respaldado por su líder pero no por sus compañeros.

V-2: No tiene buena comunicación con el líder de ventas, cree que la comunicación entre los miembros del área sería mejor si él no liderara el área, particularmente cree que la comunicación con sus compañeros es promedio y se apoyan mutuamente.

V-3: A pesar de no pasar mucho tiempo de manera presencial entre los miembros del área y el líder, considera que hay bastante comunicación entre ellos, cabe resaltar que V-3 considera que entre algunos miembros se apoyan mutuamente.

V-4: Considera que la comunicación podría mejorar entre los miembros del área y el líder comercial.

Lo que se pudo percibir acerca de los vendedores es que hay un quiebre en la comunicación interna del área y que, de alguna u otra forma mencionan y cuestionan al líder de ventas.

¿Cómo perciben las políticas de incentivación o bono salarial?

Se obtuvo dos tipos de respuesta con la misma medición para cada uno, dos de los vendedores consideran que la meta para aspirar a la bonificación es muy alta y les resulta muy difícil llegar a ellas considerando la cartera de clientes asignada a cada uno de ellos, mientras que los otros dos vendedores consideran que la meta es justa, puesto que son conscientes que la empresa debe colocar metas aún más ambiciosas que motive al vendedor a dar todo de sí y poder incrementar las ganancias.

¿Cuáles son sus perspectivas profesionales?

Coincidieron que desean continuar desarrollándose como ejecutivos de ventas, obtener mayor conocimiento y experiencia en el mercado de bebidas en latas importadas y productos perecibles, asimismo, los V-3 y 4 expresaron su deseo de querer construir una línea de trabajo pero, sin embargo, eran conscientes de que tal posibilidad eran escasas, puesto que el enfoque mencionado eran para compañías más grandes, asimismo, que ésta era vista como una herramienta utilizada para poder retener al talento que hubiera entre los vendedores, y por ende, tendrían que ser bastante sobresalientes para poder merecer un ascenso o similar, sin embargo, los cuatro vendedores se sentían agradecidos de la oportunidad que le brindaba la empresa de poder desempeñarse en el mercado.

¿Creen que el precio de las bebidas carbonatadas en latas es competitiva en comparación a los precios de la competencia?

A pesar de no ser una entrevista colectiva, todos coincidieron con su respuesta; el precio de las bebidas depende de los tipos de clientes y volumen a quienes son ofrecidos estos productos, entre ellos se encuentran los minoristas, bodegas, estación de grifos, mayoristas, distribuidores, supermercados, etc. Nos comentan que en algunos sectores los precios no son competitivos ya que el precio de la empresa en estudio suele estar encima por lo ofrecido por la competencia, mientras que otros clientes prefieren los productos de la empresa MYPE por la variedad y facilidades de pago ofrecidas y no precisamente por el

precio. Los miembros del área creen que es necesaria la existencia de mayores estrategias de precios para el incremento de ventas.

¿Qué necesitan para poder llevar un mayor de cierre de ventas y obtención de nuevos clientes?

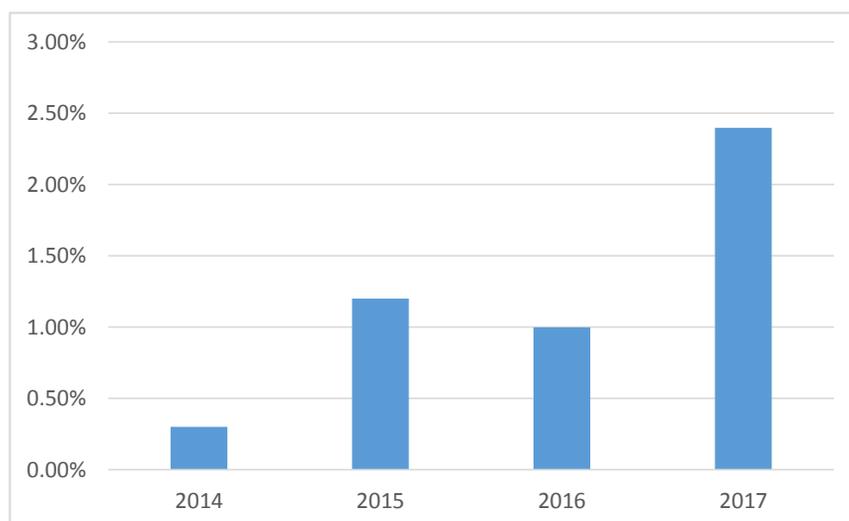
La mayoría de ellos comentó que necesitaban mayor capacitación al momento de poder llevar una conversación persuasiva hacia los clientes, así como también definir una conversación estándar para los nuevos clientes; algunos mencionaron que tenían problemas con el trato e inducción de los clientes más grandes.

5.2. Ventas de la empresa

En los últimos años la empresa MYPE se ha mantenido importando bebidas carbonatadas en latas desde los Estados Unidos, actuando como una tercera hasta los consumidores finales. Constantemente, la empresa se mantiene trabajando para alcanzar mayores clientes y abarcar más zona de la ciudad y del país, sin embargo, cabe resaltar que el 75% de sus ventas se encuentra concentrado en la ciudad de Lima.

La empresa MYPE nos proporcionó la variación de sus ventas representados en porcentajes para analizar el comportamiento de las mismas. El total de sus ventas del 2014 creció en un 0.3% con respecto al año anterior, demostrando así que el incremento de las ventas no fue representativa para la empresa, sin embargo, para el año 2015, las ventas incrementaron en un 1.20% con respecto al 2014, toda vez que comenzaron a incorporar la línea de gaseosas 'CRUSH' a los que ya importaban siendo Coca-Cola, Inca Kola y Fanta, para el 2016 las ventas aumentaron en un 1.00% y para el 2017 se elevó en 2.40% con la rotación de sabores de bebidas carbonatadas por marca, aumentando así la popularidad por la ampliación de la gama de gaseosas.

Tabla N° 3: Variación de ventas anuales en %

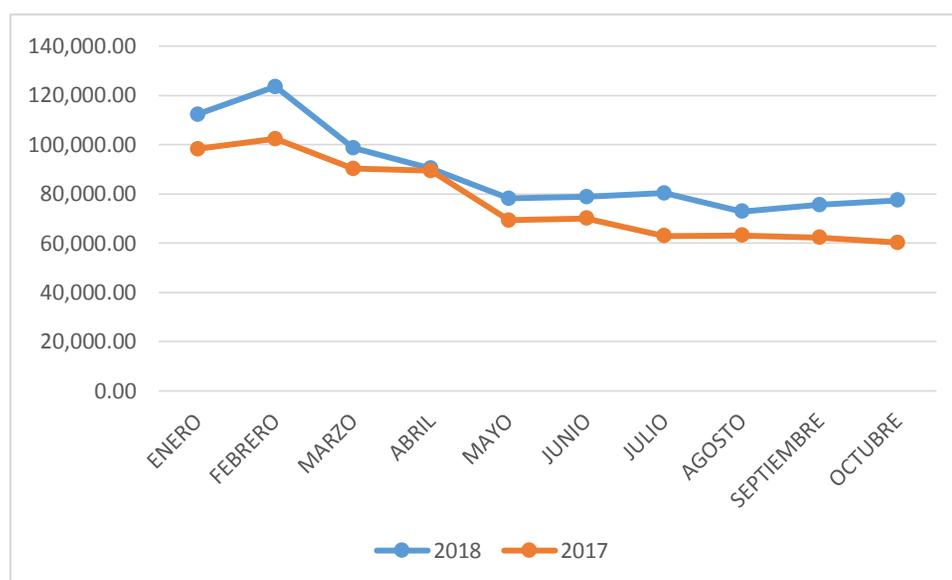


Fuente: empresa MYPE en estudio

Cabe resaltar que durante la elaboración de la investigación, se estuvo conversando con el administrador y el jefe de ventas acerca del incremento de las ventas, mencionaron que este podría mejorar e incrementar aún más, pero las falencias internas de la empresa hacían que el progreso sea aún más lenta, a todo ello se identificó los problemas generadores y se dispuso a mejorar, cambiar y tomar las decisiones respectivas, las ventas fueron incrementando mensualmente desde los cambios propuestos.

El comportamiento de las ventas mensuales sigue siendo altas en la estación de verano, suelen elevarse por las altas demandas a nivel nacional, y como divisamos en la siguiente tabla, las diferencia de ventas mensuales del 2018 con respecto al mismo periodo de un año anterior son considerables, ya que, según nos comenta el administrador la diferencia de ventas mensuales respecto al mismo periodo de un año anterior no suelen ser tan desmesurado como lo fue el presente año.

Tabla N° 4: Ventas mensuales en soles (2017 y 2018)



Fuente: empresa MYPE en estudio

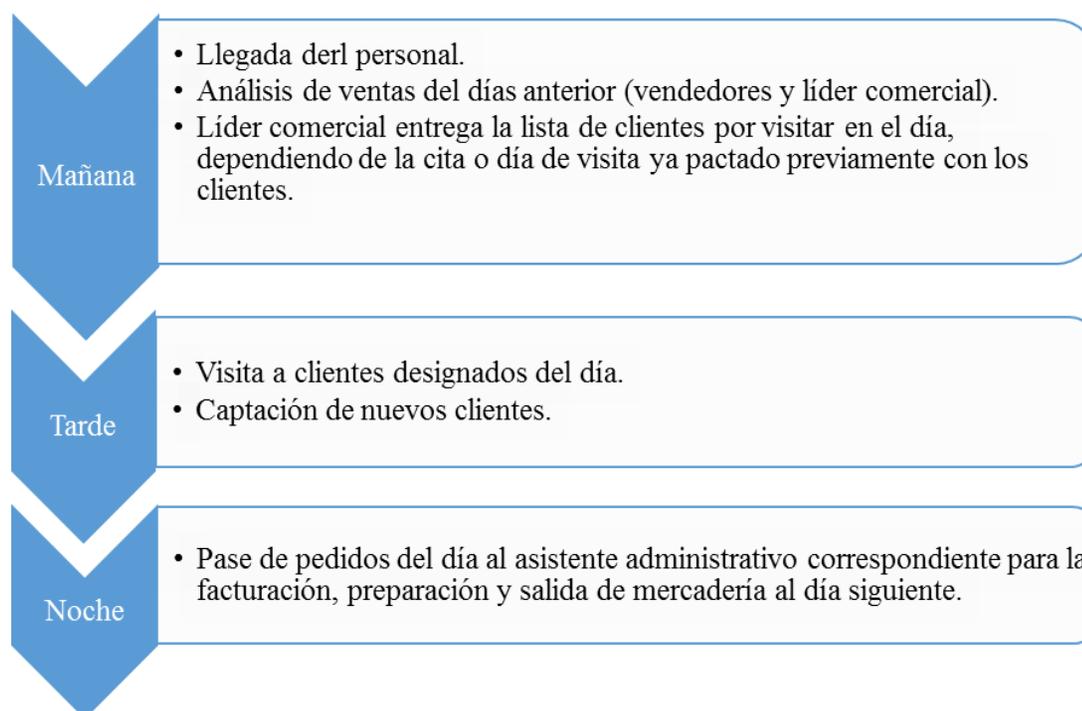
5.3. Área de ventas hoy

La presente área comercial de la empresa está compuesta por 4 vendedores en ruta y un líder quienes están en constante comunicación con el administrador y el gerente general de la empresa para el reporte respectivo de la coyuntura del mercado. La comunicación entre ellos suele ser fluida para la toma de decisiones de compra a los proveedores en los tiempos establecidos, así como las estrategias que usan para las ventas. Las propuestas son realizadas por los vendedores quienes se encuentran realizando las ventas de campo, y éstas son transmitidas y re-formuladas por el líder del equipo de ventas al administrador de la empresa.

Los vendedores de las bebidas carbonatadas de la empresa MYPE visitan a sus clientes carterizados por zona; pactan una cita para el encuentro correspondiente, y en esta se interactúa con el cliente, en la misma visita se identifican los productos con mayor demanda y cuáles son los que aún quedan en stock, se hace el pedido por parte del comprador, que en su mayoría son bodegueros, distribuidores, minoristas, mayoristas, etc., como también el ofrecimiento de nuevos sabores de las marcas de bebidas carbonatadas (en caso lo haya).

Cabe resaltar que las conversaciones de los vendedores y los clientes se manejan de una manera fluida y de confianza, los vendedores deben recomendar y hablar amigablemente, se trata en la medida de entablar una relación de confianza con los clientes con el fin de fidelizar a los mismos.

Figura N° 2: Actividad comercial actual del día



Fuente: elaboración propia, 2019.

La Figura N° 2, nos muestra la situación actual de proceso que realiza el área comercial a diario, se divide en tres tiempos:

- **Mañana:** tanto los vendedores como el líder comercial se reúnen en la empresa para el análisis correspondiente de la venta del día anterior, los vendedores informan al líder acerca de la situación del mercado por cada cliente visitado, asimismo, el líder, según la información reunida de la semana pasada, dicta las pautas correspondientes al análisis por cliente a visitar en el día, cabe resaltar que los vendedores visitan de 6 a 8 clientes por día y el promedio de pedidos/cliente por día es 4 a 5 pedidos/cliente por vendedor.

- Tarde: en cuanto los vendedores salen de la empresa se dirigen a su ruta correspondiente para visitar a sus clientes definidos por la mañana, se aplica lo recomendado por el líder comercial en cuanto a las pautas y/o recomendaciones de los productos por ofrecer según el stock del cliente y la demanda.
- Noche: se realiza una llamada al asistente administrativo para proporcionar los pedidos de los clientes del día para que éste pueda facturar y ordenar al área de almacén a preparar los pedidos para la repartición correspondiente al día siguiente. Si es que hay alguna observación o nota adicional al pedido, se informa al administrador para el permiso respectivo.

5.4. Análisis de resultados

Una vez aplicado las entrevistas y encuestas correspondientes para la recolección de información, se procedió a realizar el tratamiento, interpretación y análisis de los datos, por lo tanto los resultados presentados a continuación es el reflejo de los comentarios, observaciones y/u opiniones de los involucrados, tanto de las empresas clientes, como de los miembros del área comercial (vendedores), el líder del área y los dirigentes de la empresa (gerente general y administrador). Según Balestrini (2003) nos dice que “se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico”. Por lo tanto, se procedió a la interpretación de los resultados obtenidos a través de la representación en los 16 problemas expuestos a continuación.

Como se precisó, se requirió de la participación de los colaboradores de la empresa y, específicamente del área de ventas de la empresa MYPE, para ello se hizo uso del Brainstorming. Se necesitó de la presencia de los miembros del área comercial y los implicados directamente con el área en mención como el gerente general y gerente administrativo, para ello se realizó una reunión en la cual estuvieran presente solo los

vendedores, otra en las que estaban presente solo los líderes y otra en las que estuvieran presentes todos los miembros; asimismo, ayudaron a identificar los problemas que, creía cada uno, existía al interior del área y el planteamiento de posibles soluciones.

- PROBLEMA 1: Dificultad para conseguir nuevos clientes.
- PROBLEMA 2: No se logra despertar el interés de los clientes por las nuevas propuestas (adición de línea de producto).
- PROBLEMA 3: Abandono de seguimiento del comportamiento de pequeños clientes.
- PROBLEMA 4: El monto de venta para acceder a la comisión correspondiente es alto.
- PROBLEMA 5: El precio de venta de los productos es un tema permanente de discusión.
- PROBLEMA 6: En las reuniones con clientes, los vendedores están tensos e incómodos.
- PROBLEMA 7: Falta de entusiasmo, compromiso y convicción de los vendedores.
- PROBLEMA 8: Falta de cumplimiento de ruta definida por el líder de venta.
- PROBLEMA 9: Escasos cierre de ventas.
- PROBLEMA 10: Falta de reportes más específicos y definidos.
- PROBLEMA 11: Falta de sistema informático para el control de ventas.
- PROBLEMA 12: Escasa capacitación de vendedores.
- PROBLEMA 13: Rotación de personal.
- PROBLEMA 14: Poca comunicación entre los vendedores y el líder del área.
- PROBLEMA 15: Escasa información de los clientes (segmentados).
- PROBLEMA 16: No se está logrando la meta mensual de ventas.

Se eligió 16 problemas de los mencionados y sugeridos por los participantes, considerando así los más resaltantes, repetidos y urgentes por darle una solución.

Tabla N° 5: Matriz de Priorización de Problemas

	MAGNITUD	GRAVEDAD	CAPACIDAD	BENEFICIO
	¿Cuántos miembros son afectados por el problema?	¿Cuánto daño ocasiona?	¿Qué posibilidades de solución tenemos?	¿Cuánto nos beneficia su solución?
PROBLEMA 1	Hasta el 70%	Medianamente Grave	Baja	Beneficio Alto
PROBLEMA 2	Hasta el 40%	Grave	Alta	Beneficio Medio
PROBLEMA 3	Hasta el 70%	Nada grave	Muy Alta	Beneficio Bajo
PROBLEMA 4	Hasta el 100%	Medianamente Grave	Baja	Beneficio Medio
PROBLEMA 5	Hasta el 100%	Grave	Baja	Beneficio Bajo
PROBLEMA 6	Hasta el 70%	Medianamente Grave	Alta	Beneficio Alto
PROBLEMA 7	Hasta el 50%	Grave	Mediana	Beneficio Medio
PROBLEMA 8	Hasta el 50%	Muy Grave	Alta	Beneficio Alto
PROBLEMA 9	Hasta el 40%	Muy Grave	Mediana	Beneficio Alto
PROBLEMA 10	Hasta el 100%	Nada grave	Muy Alta	Beneficio Medio
PROBLEMA 11	Hasta el 100%	Grave	Muy Alta	Beneficio Medio
PROBLEMA 12	Hasta el 100%	Grave	Alta	Beneficio Medio
PROBLEMA 13	Hasta el 50%	Medianamente Grave	Mediana	Beneficio Alto
PROBLEMA 14	Hasta el 100%	Medianamente Grave	Alta	Beneficio Alto
PROBLEMA 15	Hasta el 70%	Nada grave	Mediana	Beneficio Bajo
PROBLEMA 16	Hasta el 100%	Grave	Muy Alta	Beneficio Alto

Elaboración: Elaboración propia, 2019.

CRITERIOS:

- Magnitud: cantidad de personas afectadas por el problema.
- Gravedad: registra la intensidad del daño que ocasiona el problema.
- Capacidad: posibilidad de dar solución al problema

- Beneficio: nivel de provecho o utilidad que aporta la solución del problema

ANÁLISIS DEL BRAINSTORMING

MAGNITUD

VER APÉNDICE R

Se detalla los N° de problemas con el grado de magnitud mostrado en cada uno, asimismo, nos muestra los miembros afectados por el problema.

Hasta el 100%: 4, 5, 10, 11, 12, 14 y 16.

Hasta el 70%: 1, 3, 6 y 15.

Hasta el 50%: 7, 8 y 13.

Hasta el 40%: 2 y 9.

GRAVEDAD

VER APÉNDICE S

Se detalla los N° de problemas con la gravedad de atención para cada uno, asimismo, nos muestra en qué grado afectaría al objetivo del área.

Muy Grave: 8 y 9

Grave: 2, 5, 7, 11, 12 y 16.

Medianamente Grave: 1, 4, 6, 13 y 14.

Nada Grave: 3, 10 y 15

CAPACIDAD

VER APÉNDICE T

Se detalla los N° de problemas en el grado de capacidad que tiene el área para poder solucionar los mismos.

Muy Alta: 3, 10, 11 y 16 .

Alta: 2, 6, 8, 12 Y 14.

Mediana: 7, 9, 13 y 15.

Baja: 1, 4 y 5.

BENEFICIO

VER APÉNDICE U

Se detalla los N° de problemas en el grado de beneficio que éste generaría al área, si se soluciona los problemas identificados.

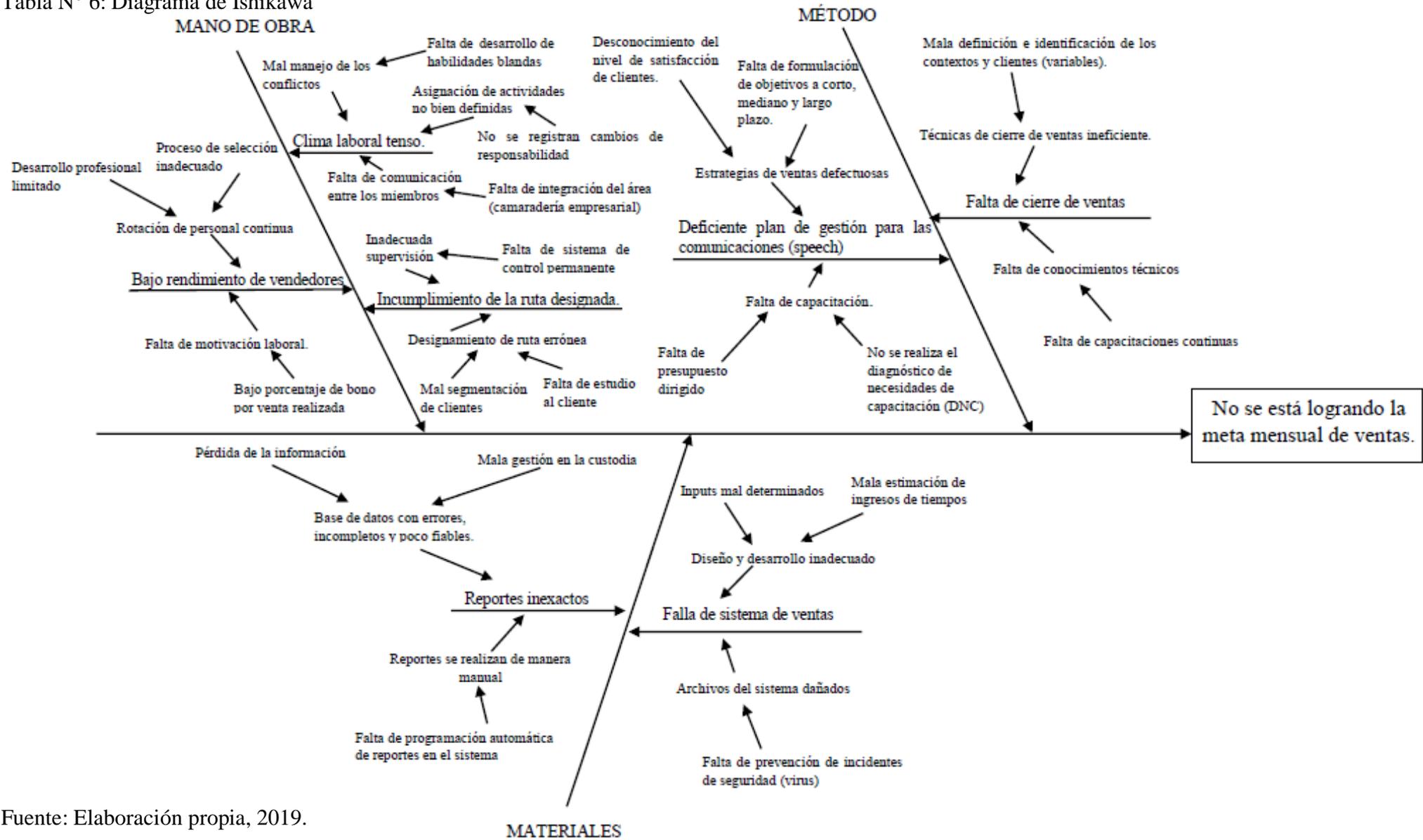
Beneficio Alto: 1, 6, 8, 9, 13, 14 y 16.

Beneficio Medio: 2, 4, 7, 10, 11 y 12.

Beneficio Bajo: 3, 5 y 15.

El N° de problema que obtuvo, en su mayoría, la más alta puntuación en el grado de importancia para las cuatro variables fue el 16 “No se está logrando la meta mensual de ventas”, en la cual evidencia el mayor problema que tiene el área de ventas; para ello se realizó el diagrama de Ishikawa, con la intención de hallar las causas potenciales del problema mayor identificado.

Tabla N° 6: Diagrama de Ishikawa
MANO DE OBRA



Fuente: Elaboración propia, 2019.

5.5. Discusión de resultados y propuesta

Los resultados obtenidos arrojaron que el problema fundamental era que no se lograba la meta mensual de ventas y el núcleo fundamental del problema eran los miembros del área comercial de la empresa, los propios vendedores y el líder comercial; las causas identificadas a raíz de las entrevistas, encuestas y observación en el periodo de estudio realizadas hicieron de éstas, las propias propuestas de mejora para el área.

Los siguientes resultados fueron obtenidos después de desarrollar el diagrama de Ishikawa, la misma que identifica los problemas generados en las gestiones y sus causas; cabe resaltar que, según lo expuesto en la Tabla N° 06, muchas de estas sub-causas coinciden en los problemas generados.

Las causas y sub-causas obtenidas son las siguientes:

MANO DE OBRA

- Clima laboral tenso.
 - Mal manejo de los conflictos
 - Falta de desarrollo de habilidades blandas
 - Asignación de actividades no bien definidas
 - No se registran cambios de responsabilidad
 - Falta de comunicación entre los miembros
 - Falta de integración del área (camaradería empresarial)
- Bajo rendimiento de vendedores
 - Rotación de personal continua
 - Proceso de selección inadecuado
 - Desarrollo profesional inadecuado
 - Falta de motivación laboral
 - Bajo porcentaje de bono por venta realizada

- Incumplimiento de la ruta designada
 - Inadecuada supervisión
 - Falta de sistema de control permanente
 - Designamiento de ruta errónea
 - Mal segmentación de clientes
 - Falta de estudio al cliente

MÉTODO

- Deficiente plan de gestión para las comunicaciones (speech)
 - Falta de capacitación
 - Falta de presupuesto dirigido
 - No se realiza el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)
 - Estrategia de ventas defectuosas
 - Desconocimiento del nivel de satisfacción de clientes
 - Falta de formulación de objetivos a corto, mediano y largo plazo
- Falta de cierre de ventas
 - Técnicas de cierre de ventas ineficientes
 - Mala definición e identificación de los contextos y clientes (variables)
 - Faltas de conocimientos técnicos
 - Falta de capacitaciones continuas

MATERIALES

- Reportes inexactos
 - Base de datos con errores incompletos y poco fiables
 - Mala gestión en la custodia

- Pérdida de la información
- Reportes se realizan de manera manual
 - Falta de programación automática de reportes en el sistema
- Falla de sistema de ventas
 - Diseño y desarrollo inadecuado
 - Inputs mal determinados
 - Mala estimación de ingresos de tiempos
 - Archivos del sistema dañados
 - Falta de prevención de incidentes de seguridad (virus)

Las mismas que se encuentran incluidas como impulso, contra ataque y/o prevención en las propuestas de mejora para el desarrollo del área.

PROPUESTAS DE MEJORA

MANO DE OBRA

- Clima laboral tenso.
 1. Dinámica empresarial

Se propone dos (02) reuniones anuales de integración, una con el área de ventas y la otra entre todos los colaboradores de la empresa; según el informe publicado por BMA Group, mencionan que es necesario promover cambios culturales positivos, y es que los eventos sociales son excelentes para promover e incrementar el vínculo entre los miembros de la empresa, asimismo, es un escenario adecuado para los colaboradores que no suelen interactuar con los demás puedan conocerse entre sí. Santibáñez P. (2018) nos afirma que la productividad de los colaboradores, así como su nivel de satisfacción laboral está unido explícitamente con el tipo de ambiente que se

genera en el trabajo, es decir que el clima laboral es muy influyente en el trabajo de los empleados.

Las **primera reunión** propuesta serán entre el segundo trimestre del año, el evento será a elección del líder del área o de los directivos de la empresa y será dirigido para los miembros del área de ventas, entre las opciones están el “fullday” que consiste en visitar otros lugares fuera de la oficina en que se pueda realizar otras actividades tales como dinámicas y juegos preparados con antelación, podría establecerse juegos de competencia o en equipo. Otros tipos de salidas pueden ser la asistencia a restaurantes para compartir un almuerzo o algún lugar que conlleve en el juego, el trabajo en equipo.

La **segunda reunión** propuesta consiste en la asistencia de todo el personal para promover el voluntariado y realizar actividades benéficas, según el informe de BMA Group, estos eventos generan el compromiso de los colaboradores y atrae a los mismos para involucrarse en este tipo de actividades, el poder asistir a estos tipos de eventos hace que los mismos empleados se puedan sentir bien con ellos mismos y con la empresa, reforzando así su compromiso con ella.

2. Firmas de Actas

Se observó que muchas veces los empleados de la empresa discutían con el líder del área comercial por realizar tareas que no habían sido encomendadas según los vendedores, mientras que el líder afirmaba que sí habían quedado en hacer esa tarea. Para poder eliminar los malos entendido se propone que por cada reunión celebrada y actividades propuestas se tendrá que suscribir un acta, es decir, ambas

partes (el líder, jefe administrativo, gerente de la empresa o vendedores) firmarán un documento en la que se especificará las actividades por realizar, los días en que éstas deben ser efectuadas y la fecha que se suscribe la mencionada acta, todos los miembros asistentes que pactan el trato deben firmar el ejemplar.

Se recomienda que las actividades que lleguen acordar/pactar entre los empleados sean propuestas y aceptadas por ambas partes, asimismo, las ideas u opiniones deben ser escuchadas y tomadas en cuenta, éstas deben ser reales y medibles.

- Bajo rendimiento de vendedores

3. Definición de perfiles de vendedores

Según lo conversado con el administrador de la empresa y el gerente general de la misma, nos comenta que éstas son las cualidades que esperan de sus vendedores, asimismo, ellos son conscientes que el área comercial es vital para la supervivencia de la empresa, es por ello que siempre están pendientes de ellos y de los resultados que generan semana a semana, el líder del equipo de ventas elabora un reporte mensual para los supervisores de éste, exponiendo así la situación de las ventas y la coyuntura del mercado.

Las siguientes descripciones es una propuesta de perfil para los vendedores integrantes del área en estudio, toda vez que cumplan con los objetivos propuestas por los dirigentes y lleven concordancia con las exigencias de las funciones diarias del puesto.

Perfil del vendedor:

Aptitud:

- Experiencia en el mercado
- Conocimiento de los productos.
- Facilidad de palabras y habla.
- Trabajo en equipo.
- Actitudes positivas.
- Autodisciplina.
- Cumplir con las políticas, normas y procedimientos comerciales definidos por la compañía

Formación académica:

- Técnico comercial, técnico en administración de empresas, técnico en negocios, carreras afines.
- Experiencia mínima de 1 año.

Habilidades:

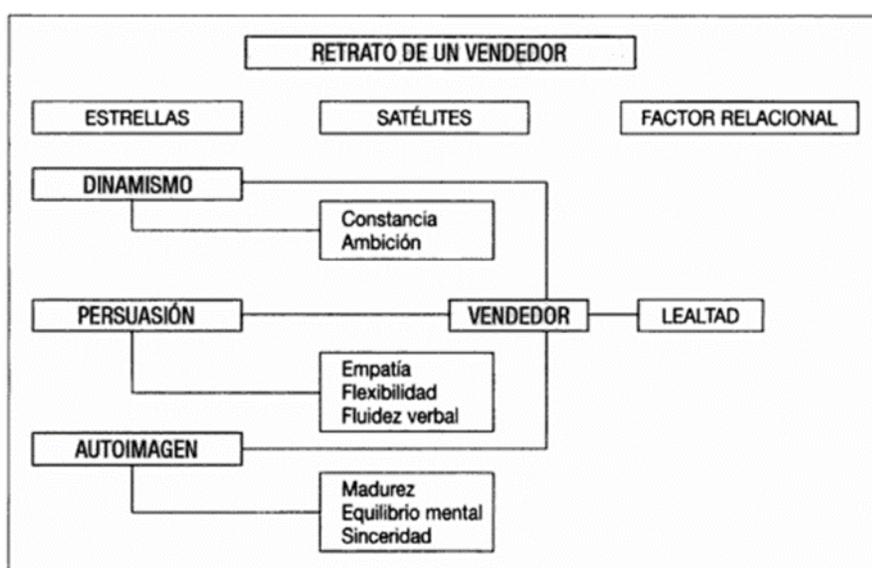
- Habilidad de cerrar ventas.
- Conocimientos sobre función y flujo de ventas.
- Habilidad de crear y cultivar relaciones de confianza con los clientes.
- Exigencia consigo mismo.
- Seguimiento a resultados.

Sin embargo, según lo identificado en los días de trabajo conjunto, la observación y las entrevistas realizadas, podemos describir las siguientes características en el perfil de vendedor actual de la empresa:

- Experiencia en el mercado.
- Conocimiento de los productos.
- Transmite confianza.
- Actitudes negativas.
- Escaso trabajo en equipo.
- Poca facilidad de expresión corporal y habla con grandes clientes.

Se debe tener en cuenta la identificación de nuevas actitudes en los vendedores de la empresa para obtener un mejor retrato del mismo frente a una variedad de clientes como la que maneja la empresa MYPE, es decir, el desarrollo de más características a las propuestas inicialmente por la empresa, que ayudará a la fidelización de los clientes y de los nuevos que ingresarían a la cartera.

Figura N° 3: Características de los buenos vendedores



Fuente: Artal M. (2009)

Así como nos expone Artal en su figura de características de los buenos vendedores, se propone que la empresa debe mantener alineada aún mayores características de las que tiene definida.

- Actitudes: conjunto de actitudes que los vendedores debe manifestar a la hora de su trabajo como el compromiso, entusiasmo, determinación, paciencia, responsabilidad, sinceridad y honradez; son actitudes vitales que el vendedor debe mantener en su trabajo diario.
- Habilidades: están relacionadas con el conjunto de destrezas y capacidades que el vendedor necesita tener para el buen desempeño adecuado de sus funciones en la empresa: encontrar nuevos clientes e incluirlos en la cartera de la empresa, generar y mantener relaciones cordiales con los clientes, poder identificar la necesidades y deseos de los clientes, hacer presentaciones de las ventas mensuales realizadas, brindar un servicio post venta y la retroalimentación a la empresa de la coyuntura y cambios que existe en el mercado.
- Conocimientos: son los conocimientos básicos e indispensables que debe manejar cualquier vendedor como la información que maneja acerca de la empresa, los productos y del mercado.

4. Plan de compensación

Se propone definir una compensación y/o incentivo por meta de ventas realizada. En la empresa ya existe la fijación de comisión por venta, este es un pago por alcanzar o sobrepasar cierto porcentaje

determinado por la dirección de la empresa MYPE, estas cuotas son a menudo muy bajas (resultados anteriores de los empleados) por el grado alto determinado, la cual los vendedores no suelen llegar o se les hace muy difícil alcanzar.

Se sugiere reemplazar la comisión por plan de compensación como incentivos económicos para el trabajador, con objetivos más reales, tomando en cuenta las diferentes variables que hacen de los números de ventas más dinámicas y constantes, se propone que, el monto mensual mínimo se defina a S/ 50,000.00 mensuales, y la comisión por traspasar la meta sería de S/ 100.00 a S/ 500.00 máximo, estas pueden volver a ser reformuladas por los dirigentes de la empresa en estudio.

Tabla N° 7: Plan de Compensación Mensual

PLAN DE COMPENSACIÓN MENSUAL				
META DE VENTA EN SOLES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4
50,000 a 60,000	100	100	100	200
60,000 a 70,000	200	200	200	300
70,000 a 80,000	300	300	300	400
80,000 a 90,000	400	400	400	500
90,000 a +	500	-	-	-

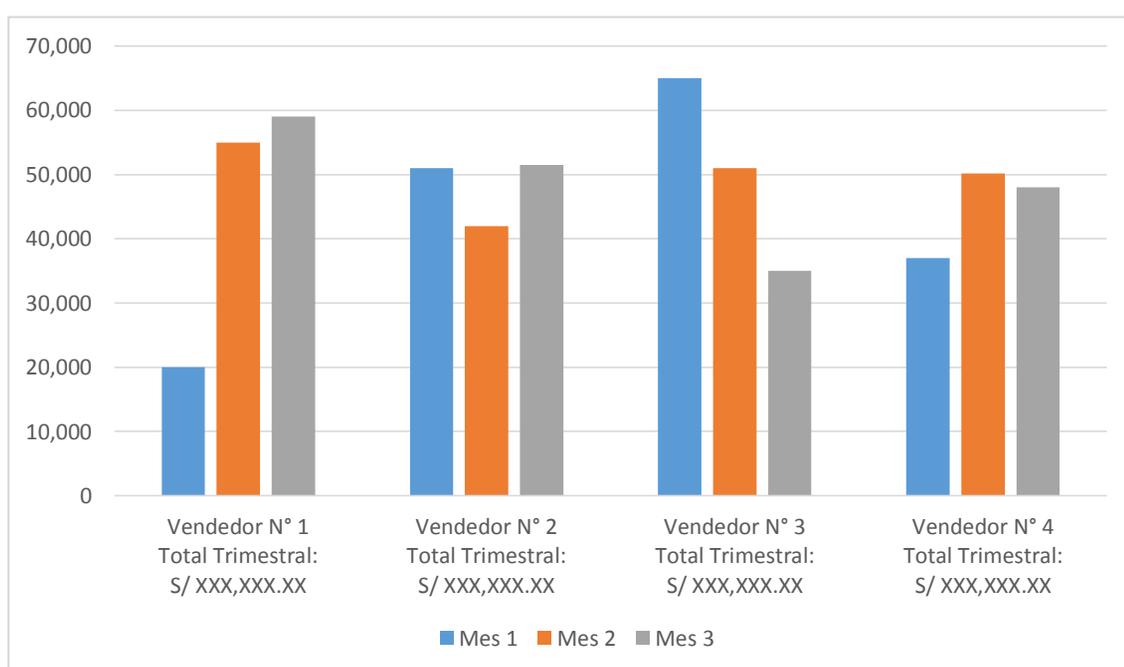
Fuente: Elaboración propia, 2019

El vendedor podrá repetir el bono ganado mientras llegue a la cantidad meta propuesta, en caso el colaborador llegue al rango de la meta de venta cuatro meses seguidos, éste podrá tener un bono de S/

100.00 adicional dependiendo del rango de su venta de meta mensual que logre continuamente.

De igual manera, dentro del plan de compensación se plantea la posibilidad de realizar concursos de ventas trimestrales, estas son actividades que se realizan exclusivamente entre los miembros del área comercial, éstas estimulan un esfuerzo suplementario enfocado a objetivos específicos y a corto plazo. Quien tenga el mayor número de ventas sumado en los últimos tres meses (manera trimestral) será el ganador.

Tabla N° 8: Plan de Compensación Trimestral



Fuente: Elaboración propia, 2019

Los premios del concurso serán definidos por el gerente de la empresa quien se encuentra a disposición de poder motivar a los empleados con el logro de los objetivos, estas no necesariamente debe tratarse de dinero puesto que ya se ha definido un incentivo económico para el logro de metas mensuales; en su lugar, se propone beneficios

como asistencias médicas, odontológicas, recreativas/diversión, condiciones de descanso, vales corporativos, etc.

- Incumplimiento de la ruta designada

5. Fichas para medición diaria

Se propone adicionar un informe mensual dirigido para los directivos de la empresa, con los siguientes datos para empoderar y focalizar el control de los vendedores y de las ventas, hecha por el líder del área comercial:

- La actividad diaria del vendedor
- Resultado de las gestiones de ventas
- Grado de cobertura de los objetivos
- Gestión de cobros
- Productos vendidos
- Volumen de pedidos
- Clientes nuevos conseguidos

En la siguiente tabla se podrá medir el número de pedidos que suele hacer cada cliente por día, así como también la cantidad de pedido por productos; con esta información se podrá medir el volumen de las ventas realizadas diariamente.

Tabla N° 9: Ficha de ventas diaria

	CLIENTE N° 1	CLIENTE N° 2	CLIENTE N° 3	CLIENTE N° 4	CLIENTE N° 5	CLIENTE N° 6	CLIENTE N° 7
Producto A							
Producto B							
Producto C							
Producto D							
Producto E							
Producto F							
Producto G							
Producto H							
Producto I							
Producto J							
Producto K							
Producto L							
Producto M							
Producto N							

Fuente: Elaboración propia, 2019

Asimismo, se podrá comparar la tabla diaria anterior con el presentado a continuación, obteniendo así una explicación real de las ventas realizadas y las consignadas por los vendedores en su ruta diaria, teniendo así una relación e ilación de ambas listas, se podrá controlar al vendedor mediante resultados y honestidad.

Tabla N° 10: Control diario de vendedores

KPI/Indicador	DÍA DE LA SEMANA	
	PROPUESTA	REAL
Nombres de Clientes visitados		
N° Llamadas de ventas en prospecto		
N° Llamadas de venta cerrada		
N° Visitas hechas		
N° Visitas cerradas válidas		
N° Pedidos - ventas		
N° Clientes nuevos conseguidos		
N° Visita de servicio post-venta		
N° Quejas		

Fuente: Elaboración propia, 2019

6. Control de información de los clientes

Se propone la presentación de un informe para el control del vendedor y a la vez, salvaguardar la información de los clientes de la empresa MYPE y su comportamiento en el mercado, como también el control de sus visitas y efectividad en el momento de concretar las ventas, en él se puede recoger diferentes datos importantes, que nos permitirá un análisis más panorámico pero preciso. El informe para el control de la información de los clientes contendrá las siguientes variables y será evaluador por el líder del área:

Tabla N° 11: Matriz de reporte mensual del cliente

Reporte del Mes 1		
Nombre comercial del cliente		
R.U.C.		
Números telefónicos		
Clasificación	Tienda – Minorista – Mayorista – Restaurante – Distribuidora – Supermercado - Licorería	
Frecuencia de la visita	Regularmente, ¿Cuántas veces a la semana o mensual se visita al cliente?	
Fecha de la visita	Semana 1	¿Qué días o día se visitó?
	Semana 2	¿Qué días o día se visitó?
	Semana 3	¿Qué días o día se visitó?
	Semana 4	¿Qué días o día se visitó?
Formas de pagos y plazos	Al contado, semanal, quincenal, mensual.	
Fecha de la última visita realizada		
Volumen de pedidos del año anterior	Cantidad mensual del año anterior	
Cantidad de pedido mensual	Producto N° 1	
	Producto N° 2	
	Producto N° 3	
	Producto N° 4	
Venta mensual realizada en soles		

Fuente: Elaboración propia, 2019

Esta información será detallada y custodiada en el sistema, por lo tanto esta información podrá ser ingresada en la misma y el sistema brindará un reporte de manera programada por el mismo. Ello nos permitirá llevar un control más claro y visible del cliente, se podrá evaluar y controlar el tiempo (días) transcurrido desde la última visita, la rotación de las bebidas por marca en aquel periodo de tiempo, el comportamiento del mismo y más.

MÉTODO

- Deficiente plan de gestión para las comunicaciones (speech)

7. DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación)

Se propone realizar una capacitación interna para los vendedores dos veces al año, ya que, dentro de las funciones diarias que se tienen en la empresa, es la formación continua del personal que forma parte de los objetivos de la misma; luego de la identificación de las falencias en los vendedores, se concluye que el rubro de formación son las habilidades comunicativas, la creatividad y la estrategia que pueden usar éstos para el cierre de ventas.

La capacitación para los vendedores es un proceso que brinda herramientas nuevas e innovadoras a los vendedores con el fin de ayudarlos a concretar las ventas con sus clientes, por ende, esto repercute directamente a los resultados de la empresa MYPE, puesto que es una empresa que se dedica a distribuir los productos importados a través de las ventas a nivel nacional y éstas ventas solo se consiguen con un equipo eficaz y motivado al logro de los objetivos.

El líder de ventas tendrá que realizar, dentro de sus funciones, el DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación) con ella podrá identificar los conocimientos, destrezas y habilidades que los vendedores necesitan desarrollar para un mejor resultado de ventas, esto llevará a una evaluación eficaz de las necesidades de la empresa que se verán envueltas por cubrir a través de sus colaboradores. El líder del área tendrá que tener en consideración los siguientes puntos para lograr el diagnóstico de las necesidades:

- Conocer en qué aspectos requieren ser capacitados.
- Identificar las características sus colaboradores.
- Conocer los contenidos y temas en que sus colaboradores necesitan ser capacitados.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos.
- Identificar instructores, seminarios, cursos o capacitaciones potenciales y de uso para sus colaboradores.
- Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización.

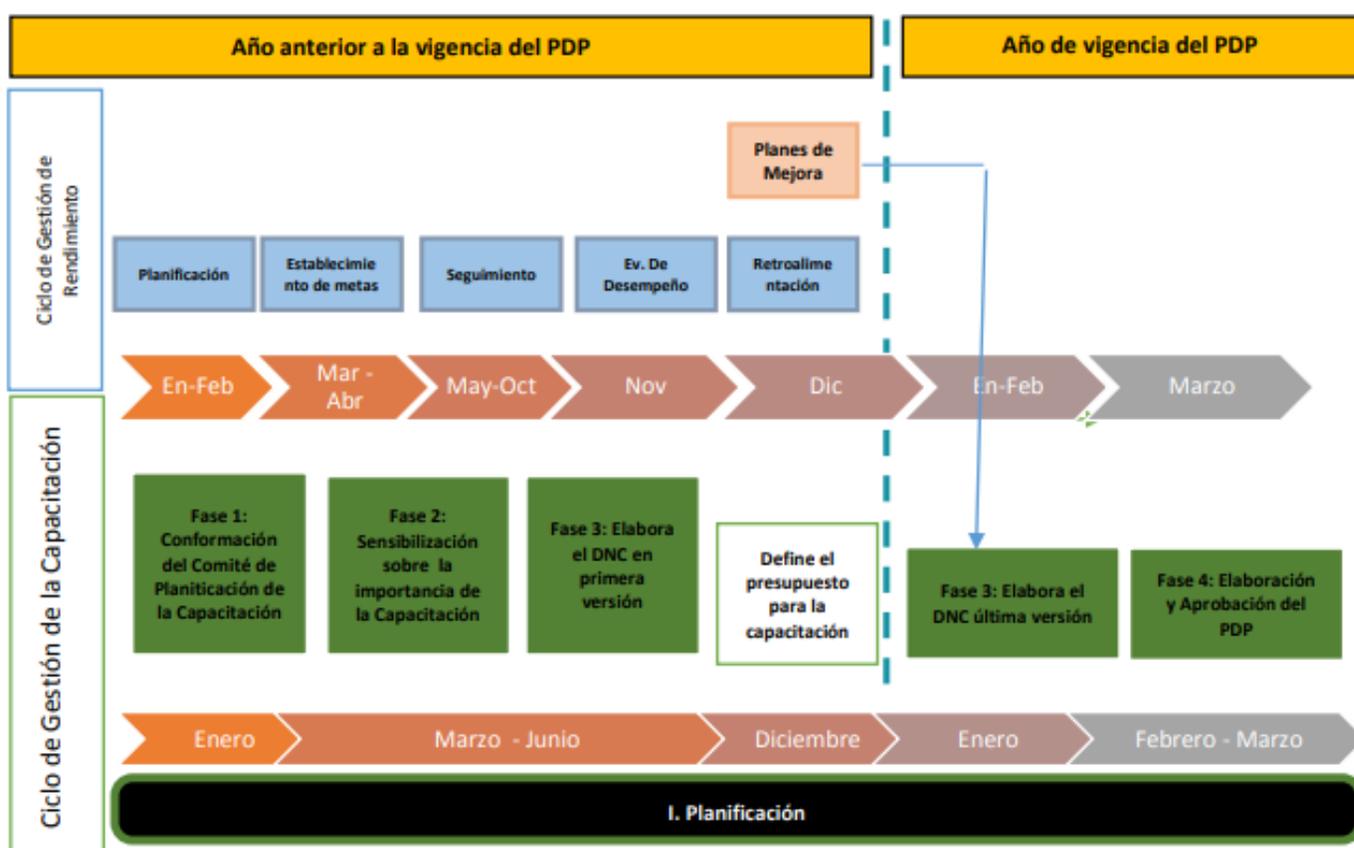
Según Gómez (2018), existe un gran número de beneficios provenientes de una capacitación efectiva en ventas, la formación continua de los empleados es uno de las actividades que no puede faltar en una empresa emergente como ésta.

- Incremento de volumen de ventas.
- Se podrá defender la estrategia comercial y la reputación de la empresa.
- Aumento de la motivación, moral e integración de los vendedores.
- Los vendedores se sentirán parte de un equipo exitoso y cohesionado.
- Los vendedores se convertirán más eficaces, activos y orientados a la solución inmediata (plan de acción) de problemas.

- Si los vendedores mejoran sus conocimientos de los productos y valores empresariales, éstas serán transmitidas a los clientes.

El desarrollo del DNC deberá planificarse a lo largo del año, por lo tanto el PDP (Plan de Desarrollo de las Personas) se propone realizar a lo largo de los meses, de manera que la planificación de la misma será de una manera más minuciosa y específica.

Figura N° 4: Planificación del Desarrollo de Personas



Fuente: SERVIR

En cada fase que compone la identificación para el desarrollo de personas, el líder del área deberá fijar fechas exactas dentro de los meses propuestos para la presentación de los reportes ante el

administrador y gerente de la empresa, como resultado del DNC será la ejecución del Plan de Desarrollo de Personas.

A continuación se propone el siguiente cuestionario para los miembros del área en estudio, como una ayuda para la identificación de los temas a desarrollar y tomar en cuenta en las capacitaciones que se brindará para el refuerzo de su formación y aplicación en el trabajo.

Las preguntas que se encontrará en el cuestionario para la detección de necesidades de capacitación (DNC) pueden ser cambiadas a criterio del líder del área o de los dirigentes de la empresa de modo que pueda ayudar a identificar las necesidades de los colaboradores y poder ser más específicos para los temas de ataques en las capacitaciones.

Figura N° 5: Cuestionario para la detección de necesidades de capacitación

Este cuestionario tiene por objeto conocer su opinión con respecto a su trabajo y a todo lo relacionado con sus necesidades de capacitación. De la exactitud de sus respuestas dependerá la utilidad del estudio.

Nombre de la Empresa: _____

Dirección: _____

Mail: _____ Tel. _____

Num. de Trabajadores y Empleados: _____

Nombre responsable área de capacitación: _____

Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes a: **S** "Si o Siempre", **CS** "Casi Siempre", **EV** "Eventualmente", **AV** "A Veces", **N** "No o Nunca". Por favor marque con "**X**" la que corresponda.

1 Administración / Visión del Negocio						
1.1	Objetivos	S	CS	EV	AV	N
1	¿Tiene objetivos y metas generales por escrito?					
2	¿Cuenta con objetivos y metas por área?					
1.2 Planes						
1	¿Cuenta con planes para lograr objetivos detallados?					
2	¿Participa el personal en la planeación?					
1.3 Organización						
1	¿Tiene organigrama general de la empresa?					
2	¿Tiene la misión y visión definida y por escrito?					
3	¿Es conocida por el personal?					
4	¿Cuenta con descripción de puestos por escrito?					
5	¿Están las responsabilidades y deberes claramente asignados?					
6	¿Están determinadas las competencias laborales que se requieren en cada puesto?					
7	¿La selección de candidatos está enfocada a la contratación de personal con las competencias requeridas por el puesto?					
1.4 Liderazgo						
1	¿La responsabilidad para dirigir, tomar decisiones es aceptada por el personal?					
2	¿Existe un sistema de evaluación del desempeño de las jefaturas y gerencias?					
3	¿Tienen los jefes y gerentes habilidades para establecer relaciones interpersonales adecuadas?					
4	¿El trabajo en equipo es funcional?					
1.5 Políticas y procedimientos						
1	¿Están establecidas las políticas y los procedimientos por escrito?					
2	¿Existen indicadores de rendimiento para cada una de las áreas de la empresa?					
1.6 Toma de decisiones						
1	¿Tiene una metodología en la toma de decisiones?					
2	¿Cuenta con los canales de comunicación adecuados?					
2 Servicio						
2.1	Atención al cliente	S	CS	EV	AV	N
1	¿Conoce el personal los requerimientos de sus clientes internos y externos?					
2	¿Si se reciben quejas, toman acciones concretas para corregir y prevenir?					
3	¿Existe un responsable de ésta área?					
2.2 Calidad						
1	¿Están definidos los parámetros de la calidad para el servicio o producto?					
2	¿Revisa la calidad de los productos que adquieren con sus proveedores?					

3	¿Existe un responsable de ésta área?						
2.2 Calidad							
1	¿Están definidos los parámetros de la calidad para el servicio o producto?						
2	¿Revisa la calidad de los productos que adquieren con sus proveedores?						
2.3 Uso de tecnología							
1	¿El personal conoce y usa los equipos eficientemente?						
2	¿Se actualizan en los avances que en este aspecto hay en el mercado?						
3 Gestión de personal							
1	¿Ha evaluado el clima laboral?						
2	¿La rotación de personal es similar a otras empresas del sector?						
3	¿Las relaciones sindicato-empleador son adecuadas?						
4	¿Cuenta con un sistema de pago establecido con criterios claros?						
5	¿Tiene un diseño de evaluación del desempeño?						
6	¿La empresa cuenta con equipo de seguridad?						
7	¿Se fomenta la cultura de seguridad entre los empleados?						
8	¿La empresa opera en condiciones de orden y limpieza?						
4 Entrenamiento y capacitación							
1	¿Están definidas las necesidades de capacitación?						
2	¿Cuenta con un programa organizacional de capacitación?						
3	¿Evalúa los resultados de la capacitación?						
4	¿Determina indicadores de mejora para ser alcanzados después de los cursos?						
5	¿La capacitación contempla las competencias laborales que se requieren en los puestos?						
Cursos que sugiere tome		Horario					
Porqué:							

Fuente: Instituto de la Capacitación de la Industria de la Construcción (CMIC)

Una vez identificados los temas a tratar se podrá presentar un reporte con el Programa de Capacitación propuestas del año en ejecución, en los cuales, los miembros del área deberán tomar u atacar aún más para su formación íntegra.

Se podrá tratar uno a tres temas por mes, estos serán colocados en el recuadro del mes correspondiente y del tema general identificado;

asimismo, se propone los temas y sub-temas específicos a tratar en la capacitación a modo de recomendación.

Tabla N° 12: Programa de Capacitación del año en ejecución

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN 2020 (AÑO EN EJECUCIÓN)					
TEMA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
Programa Institucional de la empresa	Cultura organizacional e identidad, Introducción a planeamiento estratégico de ventas, valores, relaciones públicas y humanas.				
Imagen empresarial	Comunicación institucional, comunicación marketing, trabajo en equipo.				
Clima Laboral		Gestión y talento humano, desarrollo profesional, ambiente de trabajo.			
Productividad		Planificación y control de actividades, emprendimiento, disciplina.			
Logística empresarial			Definiciones, importancia de la logística, optimización de tiempos.		
Gestión de stocks				Técnicas y procesos modernos para el control de almacenes, control y distribución de stock.	

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN 2020 (AÑO EN EJECUCIÓN)					
TEMA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
Transportes y distribución				Planeamiento de transporte y distribución de mercadería, control eficiente de rutas.	
Formación en ventas					Proceso y tipos de ventas, planificación de ventas, conocer a tu competencia, problemas más concurridos en ventas, importancia del rol del vendedor.
Ventas estratégicas					Técnicas y principios para incrementar las ventas, habilidades para la venta efectiva.
Negociación de ventas					Estrategia comercial, mercadotecnia, soluciones inmediatas para ventas, manejo de oratoria, cierre de ventas.

Fuente: Elaboración propia, 2019

8. Acta de reunión

Se propone implementar las ‘Actas de reunión’ como un documento formal que registrará los temas y los acuerdos pactados en las reuniones que el área en estudio hace, con la finalidad de aseverar lo acontecido y brindar validez a lo acordado.

Tabla N° 13: Acta de Reunión

ACTA DE REUNIÓN N° XX

Fecha : dd/mm/aaaa
 Hora inicio : hh:mm horas
 Hora fin : hh:mm horas
 Convoca : Persona quien convoca o lidera la reunión
 Asunto : Tema general de la reunión

Agenda:

- Tema específico a tratar N° 1.
- Tema específico a tratar N° 2.
- Tema específico a tratar N° 3.

ÁREA	INVITADOS	Obligatorios	Opcionales	Asistió
	Nombre de participante	X		SI/NO
	Nombre de participante		X	SI (Audio)
	Nombre de participante	X		SI/NO

DETALLE DE LA REUNIÓN

N°	DESCRIPCIÓN	ACUERDOS Y COMPROMISOS	PLAZO MÁXIMO	RESPONSABLE
1	Descripción del acuerdo con mayor detalle y especificaciones.	Acuerdo y/o compromisos concisos.	El tiempo en que lo realizará/presentará	Persona responsable del acuerdo
2		-	-	-
3		-	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2019

9. Determinación de objetivos

Para determinar las estrategias de ventas debemos tener en claro los objetivos del área de ventas, las mismas que deben estar muy alineadas con los objetivos de la empresa, éstas deben ser compartidas con el administrador y gerente de la empresa. Los objetivos deben ser graduados y priorizados según el orden de importancia, relevancia o prioridad, estas deben estar en función de su contribución relativa a la empresa en su totalidad. Cabe resaltar que los objetivos de la empresa pueden sufrir variados cambios, puede ser en la ubicación relativa de los objetivos o en la situación de algunos objetivos reemplazados por otros.

Se debe reunir ciertas características para hacer que los objetivos sean creíbles y reales, éstas deben ser:

- Específicas: objetivos claros y bien definidos, entendibles y con resultados fijos.
- Alcanzable: los objetivos deben estar en la capacidad de realizarse, no se pueden definir ni proponer objetivos desmesurables, excesivamente ambiciosos e irreales, a la vez que conlleven riesgos económicos altos para la empresa, la cual pueden resultar también desmotivadores para los colaboradores.
- Fijados en el tiempo: los objetivos que se trazan deben ser fijados, necesariamente, en un calendario y con tiempos precisos para poder reforzar el compromiso de quienes lo conlleven; se debe establecer fechas reales que tomará el proceso de alcanzar las mismas.

- Acordados: los objetivos definidos deben ser acordados por ambas partes, es decir, entre el área de ventas y los directivos de la empresa MYPE, éstos deben ser consensuados y colaborados por las partes, serán conscientes de lo que se debe lograr incluso antes de fijarlos.

Los objetivos que se proponen trazar para el área en estudio, y que, pueden ser alterados y mejorados por los directivos de la empresa, son los siguientes:

- Conseguir mínimo un nuevo cliente por mes.
- Superar las expectativas de los clientes con ofertas y promociones especiales a precios competitivos.
- Llegar al monto mensual de ventas trazada,
- Visitar a todos los clientes propuestos del día.

En la siguiente Matriz se podrá ordenar y medir los objetivos específicos del área, con el fin de poder evaluar la productividad del área en estudio y llevar un seguimiento constante de los mismos en base a las metas propuestas, los vendedores y el líder del área tienen la posibilidad de poder definir más objetivos en las que podrán ser precisadas en la matriz para la evaluación de su efectividad mediante el análisis de los indicadores desarrollados para cada objetivo trazado.

Tabla N° 14: Matriz de Objetivos

OBJETIVOS	FÓRMULA	META	FUENTE DE VERIFICACIÓN
Conseguir mínimo un nuevo cliente por mes	N° total de clientes del mes pasado + N° de clientes nuevos del mes	$> N^{\circ}$ total de clientes del mes pasado	<ul style="list-style-type: none"> • Informe mensual de ventas. • Registro de clientes. • Matriz de reporte mensual del cliente
Superar las expectativas de los clientes con ofertas y promociones especiales a precios competitivos	$[(\text{Facturación del mes de promoción y oferta} - \text{Facturación del mes anterior}) / \text{facturación del mes de promoción y oferta}] * 100$	20% a +	<ul style="list-style-type: none"> • Informe mensual de ventas.
Llegar al monto mensual de ventas trazada	$[(N^{\circ} \text{ de ventas mensual real} - N^{\circ} \text{ de ventas mensual trazada}) / N^{\circ} \text{ de ventas mensual real}] * 100$	% + ($>$ Monto mensual de ventas trazada)	<ul style="list-style-type: none"> • Informe mensual de ventas.
Visitar a todos los clientes propuestos del día	N° de visitas realizadas	$\geq N^{\circ}$ de visitas propuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Control diario de vendedores. • Ficha de ventas diaria. • Reporte semanal, individual del vendedor. • Informe mensual de ventas.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Estos son algunos de los objetivos propuestos y que, los miembros del área pueden cumplir como una meta directa y clara, teniéndolo en cuenta en su trabajo diario; estos objetivos pueden ser aún más específicos, asimismo, se recomienda que estos objetivos puedan ser definidos junto a los miembros del área en estudio, tanto el líder del área como los vendedores que pertenecen al equipo para que la definición de los objetivos sean aún más reales y comprometidos a realizar.

10. Visita a clientes

Se propone que el líder comercial debe visitar periódicamente a los clientes de la empresa, como también clientes potenciales nuevos, que podrían ingresar a la cartera de la empresa MYPE, según varios informes, el tener un mejor conocimiento de los clientes, ayuda

considerablemente a aumentar las ventas, puede brindar una enorme ventaja competitiva de acuerdo al “Customer Experience Maturity Monitor” del grupo Pepper & Rogers que mencionan que “los clientes le otorgan a la experiencia con el cliente un impacto de 81% para obtener su lealtad y de 73% en su decisión de compra y no hay mejor experiencia que sentir la importancia manifestada por un proveedor que dedica el tiempo suficiente para escuchar las necesidades en persona”.

El contacto directo con los clientes activa el carácter social y empático de las personas, esto podría permitir a los clientes ser sinceros y escuchar sus necesidades a satisfacer para fidelizar al mismo. Para ello se deberá pactar una visita mensual con los clientes de la empresa (líder comercial – clientes) con el fin de fortalecer las relaciones con la organización, para ello se debe preparar bien la visita, los temas de conversación y las preguntas que se realizarán a fin de atacar las falencias que existen en la relación, previamente se estudiará el comportamiento de las compras generadas por el cliente a fin de poder manejar los puntos que se adolecen y empoderar las mismas.

- Falta de cierre de ventas

11. Reunión Semanal

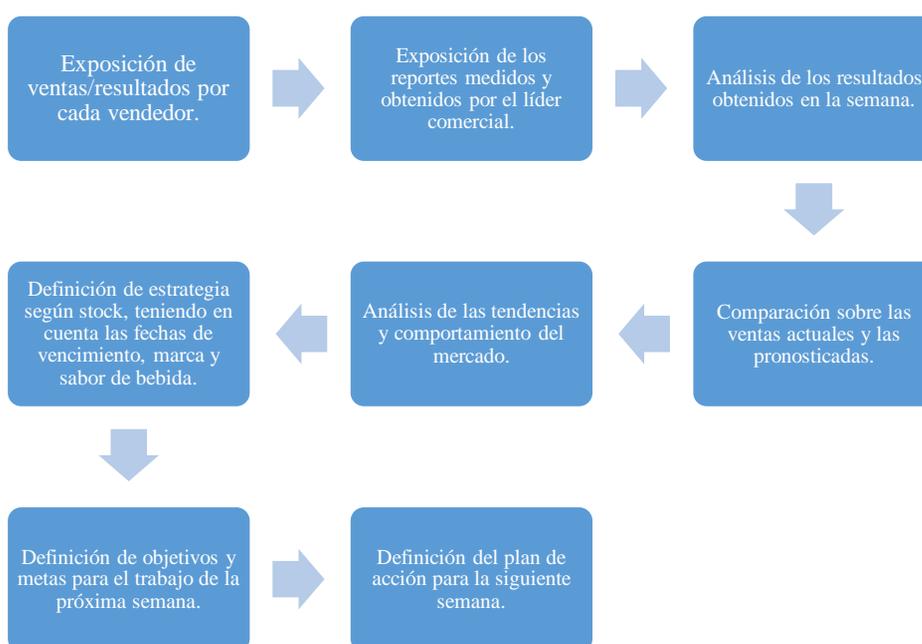
Se propone realizar una reunión semanal los días sábados en el área de ventas de la empresa, dentro del horario laboral, para poder discutir acerca de las acciones y resultados obtenidos durante la semana, esta reunión será liderada por el jefe del área. Asimismo, se

incluye los temas que se realizará a nivel semanal, estando en condiciones de incluir aún más.

El jefe del área tendrá que preparar y organizar los temas a tocarse en la reunión a criterio del mismo, éste estará presto a coordinar temas de estrategias de ventas, debatir idea y concretar planes de acción, asimismo, se podrá usar el espacio para informar al equipo acerca de las novedades en la empresa y los objetivos definidos de la siguiente semana. En caso de llegar a compromisos para gestiones nuevas se deberá levantar un acta, así como también, el jefe deberá dar seguimiento constante a los acuerdos definidos en el acta antes mencionada.

Las actividades y temas a discutir en la reunión semanal es la siguiente:

Figura N° 6: Reunión semanal del área de ventas



Fuente: Elaboración propia, 2019

Cabe resaltar que es importante la preparación del contenido para la exposición tanto de las ventas realizadas por los vendedores del área comercial como también la exposición de los reportes medidos por el líder comercial, todos los miembros deberán encontrarse preparados para la reunión, asimismo, debe fundamentarse bien los objetivos en discusión y tener una planificación previa apoyada en material exacta (reportes).

En la exposición de los reportes medidos y obtenidos por el líder comercial, se deberá presentar un reporte por cada vendedor (individual), es ideal que éstos sean resumidos con variables relevantes y que ayuden al desarrollo de los resultados semanalmente, ejemplo de reporte a Figura N° 5.

Figura N° 7: Reporte semanal, individual del vendedor



Fuente: Ranchal, 2018, Forcmanager.

Como también, se deberá realizar y consolidar un reporte semanal que será material dispuesto a exponer, debatir y analizar los sábados

temprano en una reunión entre el área comercial, el administrador, el jefe de almacén y en algunas ocasiones, el gerente general, para poder proporcionar las opiniones y lluvia de ideas, si es posible, entre las áreas involucradas, y a la vez, ayudando a la integración y compromiso con la empresa.

La reunión semanal, contendrá los siguientes temas:

- Exposición del reporte semanal de ventas.
- Análisis de mercado (tiempo/estación, coyuntura, stock, prioridad de clientes, etc.)
- Análisis de negocios ganados y perdidos.
- Plan de acción para las ventas bajas y clientes con pedidos de proporción

Asimismo, la siguiente tabla considerada como el reporte semanal será modificable según el criterio del líder del área de ventas, podrá ingresar más indicadores que cree él es de importancia y relevancia, cabe resaltar que éste último será quien emitirá la tabla en mención para la reunión del sábado propuesta.

Tabla N° 15: Reporte Semanal

KPI/Indicador	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	MEDICIÓN
Cantidad de pedidos						N° de pedidos por cliente
Facturación conseguida						Suma de ventas en S/
Volumen de compras por cliente						(Total de compras diario/ Total de clientes) x 100

KPI/Indicador	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	MEDICIÓN
Incremento de facturación semanal						$[(\text{Facturación del día} - \text{Facturación del día de la semana anterior}) / \text{facturación del día de la semana anterior}] \times 100$
Promedio de visitas efectivas						$(\text{N}^\circ \text{ de visitas diarias reales} / \text{N}^\circ \text{ objetivo de visitas diarias}) \times 100$
S E M A N A L						
Rotación de stock						$(\text{N}^\circ \text{ Consumo semanal} / \text{Existencias}) \times 100$
Índice de fidelización						$(\text{N}^\circ \text{ de clientes} \times \text{n}^\circ \text{ de compras semanal}) / 100$
Ratio de reclamaciones						$(\text{N}^\circ \text{ Reclamaciones} / \text{N}^\circ \text{ de pedidos semanal}) \times 100$
Ratio de devoluciones						$(\text{N}^\circ \text{ Devoluciones} / \text{N}^\circ \text{ de pedidos semanal}) \times 100$
Ratio de visitas por compras						$(\text{N}^\circ \text{ Visitas semanal} / \text{N}^\circ \text{ de pedidos semanal}) \times 100$

Fuente: Elaboración propia, 2019

12. Elaboración de plan de acción

Se propone definir un plan de acción para los continuos problemas que suelen suscitarse con mayor frecuencia en las gestiones del día a día, para ello es esencial que se definan las metas que se quieren lograr, la fijación de los plazos y el cálculo de los recursos con la cuales se cuentan.

En cuanto se tenga en claro los problemas más recurridos, se preparará un plan de acción para cada uno de ellos, para esto se seguirán los siguientes pasos:

- Lluvia de ideas: se deberán reunir todos los miembros del área con el fin de que puedan identificar los problemas que tienen mayor frecuencia dentro de sus gestiones así como

la priorización de éstas, se podrán dar ideas de las acciones preventivas y llegar a posibles acciones del cómo deben solucionar si suele ocurrir uno de los problemas, todo esto se tratará en lo máximo de una manera consensuada con el fin de evitar posibles disconformidades en el futuro.

- Definición de metas: en cuanto se pueda obtener información de la lluvia de ideas, se tendrán que ordenar los datos recaudados para poder definir las metas, a dónde se va y qué se quiere obtener de éstas prevenciones.
- Descripción de acciones por hacer: una vez definidas las metas, se deberá procesar la información obtenida en la lluvia de ideas, con el fin de estandarizar las respuestas y acciones de los miembros del área cuando se presenten los problemas que suelen tener en su día a día.
- Elaboración de un cronograma: se deberá llevar un control de la ejecución del plan, por lo tanto se recomienda tener una plantilla con el fin de poder tener una visión de la evolución del plan de acción en un mismo cuadro:

Figura N° 8: Cronograma del plan de acción

Cronograma del Plan de Acción								
Meta Plan de Acción	Objetivos (Orden prioridad)	Subobjetivos (Orden prioridad)	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo? Ordenar Cronologicamente		¿Quién?
						Inicio	Fin	
Mi meta	OBJ 1	SUBOBJ 1						
	OBJ 2							
	OBJ 3							

Fuente: Salvador C. (2018) <https://marketerosdehoy.com/marketing/pasos-plan-accion/>

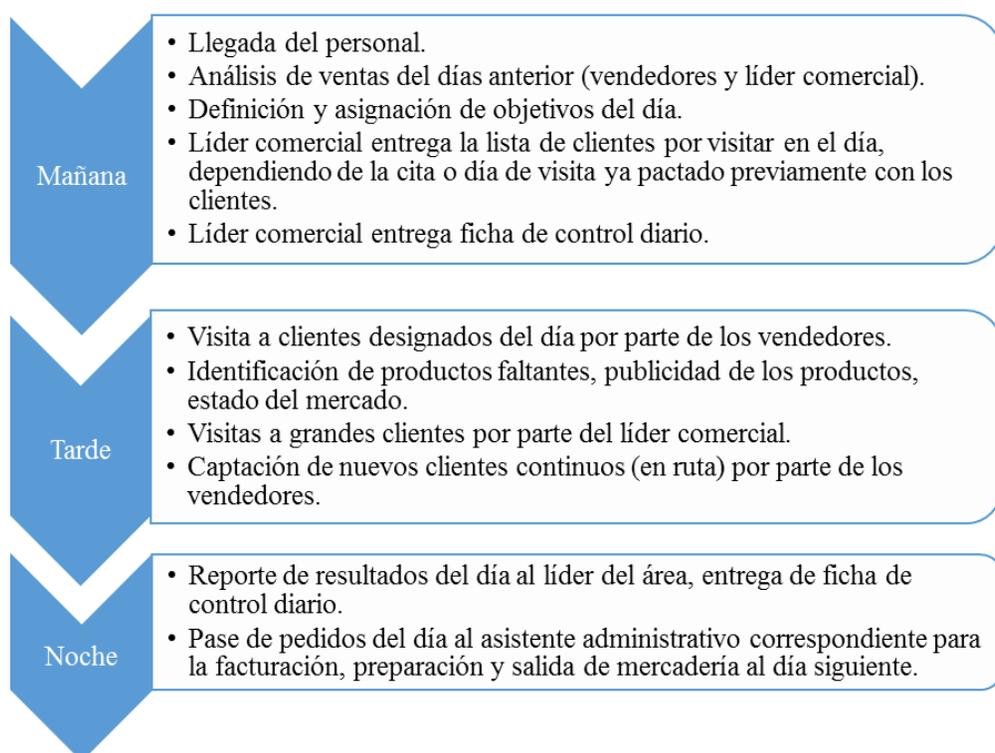
La plantilla puede ser modificada a criterio de los colaboradores del área, pero es importante describir qué es lo que se quiere conseguir, cómo, cuándo y quién será el responsable o responsables que lleven el plan a cabo, de manera que se tiene un control y orden del historial que se consigue con la ejecución del plan.

- Ejecución del plan: significa poner a prueba y ejecutar lo planeado previamente con el área de ventas.

13. Definición de proceso de ventas actual

Se muestra el proceso actual diario propuesto que, se tendría que seguir para la implementación de las mejoras identificadas. Se ha incluido actividades que antes no se encontraba como parte del proceso y podría ayudar a establecer un mejor control de los miembros del área comercial. Asimismo, el siguiente proceso propuesto está sujeto a cambios de mejora, mejoras que pueden ser identificados constantemente, la cual se puede añadir o reducir actividades.

Figura N° 9: Procedimiento comercial propuesto



Fuente: Elaboración propia, 2019

Consideraciones para evidenciar las actividades descritas en el procedimiento propuesto.

- **Análisis de ventas del día anterior:** el líder comercial podrá tener a su poder el informe de ventas de los pedidos realizados del día anterior gracias al sistema, ya que los pedidos y/o ventas realizados habrán sido ingresados un día antes por el asistente administrativo; éstas serán analizadas, reportadas y discutidas por los miembros del área comercial para demostrar el progreso del desempeño. El análisis de ventas del día anterior será en base a los resultados de la “Ficha de ventas diaria” (Ver Tabla N° 09 en página 70); la asistencia de los miembros del área será obligatoria y será evidenciada con el marcador de huella dactilar con la que cuenta la empresa.

- **Definición y asignación de objetivos del día:** en base a los objetivos mensuales trazados, los miembros se organizan y definen los objetivos del día en su visita a los clientes de ruta, poniendo así en conocimiento al líder del equipo las actividades y objetivos que realizarán. El líder llevará el registro de lo conversado con el “Acta de reunión” (Ver Tabla N° 13 en página 82), asimismo, la asignación de los objetivos del día serán llenados por el líder comercial en la fila de propuesta del “Control diario de vendedores” (Ver Tabla N° 10 en página 71) y serán entregados en papel para su llenado a los vendedores que saldrán a ruta.

- **Líder comercial entrega lista de clientes por visitar en el día:** esta lista de clientes asignados por el líder del equipo será evidenciado e ingresado en el sistema, la definición de los días de las citas serán fijadas previa coordinación con los clientes y el líder comercial. Asimismo, el líder comercial hará entrega del “Control diario de vendedores” (Ver Tabla N° 10 página 71), la misma que se precisará los clientes que debe visitar durante el día.

- **Visita a clientes designados del día:** los clientes entrarán en ruta, para la visita respectiva de los clientes, mientras realizan el llenado de la “Ficha de ventas diaria” (Ver Tabla N° 09 en página 70), apuntando los pedidos de los clientes que visitan y el “Control diario de vendedores” (Ver Tabla N° 10 página 71), propuesto. Estas fichas serán

entregados al final del día o si lo entregan al comienzo del día siguiente se deberá enviar por correo las mismas fichas al asistente administrativo con copia al líder comercial hasta las 18:00 horas para que se pueda preparar y realizar los pedidos correspondientes que saldrán al día siguiente.

- **Reporte de resultados del día al líder:** al final del día, los vendedores reportarán al líder las actividades realizadas sea brindando la “Ficha de ventas diaria” (Ver Tabla N° 09 en página 70), y el “Control diario de vendedores” (Ver Tabla N° 10 página 71) entregadas en la mañana, en físico o por correo; evidenciando así las ventas del día, la identificación de los productos faltantes por cliente, publicidad de productos ofrecidos por la empresa, estado del mercado, competencia, etc. Así como también visitas a clientes nuevos.

- Falla de sistema de ventas

14. Contratación de profesional de sistemas

Es necesario que el profesional de sistemas de la empresa pueda ofrecer un soporte tecnológico de manera constante y en periodos determinados y no solo cuando ya exista el problema. Se propone que el mencionado profesional de sistema pueda visitar las instalaciones de la empresa de Lima, y no solo trabajar en remoto, para las reuniones respectivas con los miembros del área comercial cada tres meses, el mismo tendrá que presentar un reporte con el diagnóstico del sistema utilizado, fallas que ésta presenta y las mejoras que se realizaran para reparar la deficiencia.

Para ello es necesario que el líder del área en estudio pueda definir las necesidades de sus vendedores y la información vital que requerirá para los resultados, en conjunto con los miembros del área tendrá que delimitar la estimación de tiempos, tipos de reportes, inputs para el sistema, etc. Se espera que el profesional de sistemas y el líder del área puedan trabajar en conjunto para una mejor herramienta de sistema.

- Reportes inexactos

15. Nuevo software y sistema de control

Muchas de las causas identificadas se resumen a la necesidad de un control y orden de la información mediante un sistema minucioso, la misma que podrá atacar varias falencias que aqueja el área en estudio.

Para ello se propone que el jefe de ventas maneje el soporte informático adecuado que incluya las mejoras de las deficiencias mencionadas, la eficiencia en el seguimiento y evaluación del área de ventas es vital para el control correspondiente mediante fichas del cliente; la empresa cuenta con un ingeniero informático que puede trabajar en conjunto con los miembros del área de ventas para identificar las variables o inputs de real importancia y los resultados que necesitan para la medición necesaria de la misma.

Se tendrá que revisar la base de datos manejada por el área en estudio y el sistema usado por el equipo de administración encargado de realizar los pedidos de los clientes, la misma se tendrá que hacer un

cruce de información para obtener data específica y la más real posible.

Es necesario la medición del trabajo de los vendedores a diario, de a principio, se recomienda crear una tabla dinámica (macro) para poder supervisar la trazabilidad de los avances progresivos de las ventas, es un sistema que ayudará a medir y controlar de una manera más sencilla, eficaz y sin destino de presupuesto hasta que se pueda contar con la inversión necesaria para la creación de un software más completo y preciso.

16. Revisiones del sistema informático

Se propone realizar las revisiones del sistema informático de ventas de manera mensual, se agendará una reunión con el profesional de sistemas y el líder del área comercial, una vez al mes, en esta reunión se hablará acerca de los requerimientos hechos por los miembros del área para el mejoramiento del sistemas de ventas, adicionando o eliminando variables de importancia para la efectividad del trabajo del área, así como también llevar un control de actualización del software.

Estas revisiones y/o cambios serán controlados y detallados en el siguiente formato propuesto:

Tabla N° 16: Control de revisiones y/o cambios al sistema informático de ventas

REVISIÓN DEL SISTEMA INFORMÁTICO DE VENTAS						
CONTROL DE CAMBIOS			VIGENCIA:			
1. Objeto Mejorar y actualizar el sistema periódicamente						
2. Alcance Comprende todo el proceso informático de ventas para el control de las variables vitales del área y el control de sus clientes/vendedores, ventas y más.						
3. Actividades.						
No	OPERACIÓN	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	REGISTRO		
1	Descripción específica del cambio realizado en el sistema.	Detalle de cambio en general	Nombre del Ingeniero que realiza los cambios	Nº de registro de cambio		
2						
3						
4						
5						
6						
7						
Elaboró		Fecha	Revisó:	Fecha	Aprobó:	Fecha

Elaboración: Elaboración propia, 2019.

6. CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

1. Se pudo formular diversas propuestas de mejora basada en la identificación del problema principal, el análisis de las causas que generan el presente problema y el diseño de las propuestas de mejora de solución identificadas en base a las causas encontradas en la presente investigación; el método y herramienta utilizados nos permitió la recaudación de información conveniente para la finalidad de este proyecto que, se espera ayude en gran escala al incremento de las ventas a través del desarrollo del área comercial de la empresa en estudio.

2. Una vez aplicado las entrevistas y encuestas correspondientes para la recolección de información, se identificaron los problemas que afectan al área comercial y que, efectivamente es posible que éstas sean tratados para incrementar las ventas de la empresas; los problemas identificados fueron las siguientes:
 - Dificultad para conseguir nuevos clientes.
 - No se logra despertar el interés de los clientes por las nuevas propuestas (adición de línea de producto).
 - Abandono de seguimiento del comportamiento de pequeños clientes.
 - El monto de venta para acceder a la comisión correspondiente es alto.
 - El precio de venta de los productos es un tema permanente de discusión.
 - En las reuniones con clientes, los vendedores están tensos e incómodos.
 - Falta de entusiasmo, compromiso y convicción de los vendedores.
 - Falta de cumplimiento de ruta definida por el líder de venta.
 - Escasos cierre de ventas.
 - Falta de reportes más específicos y definidos.

- Falta de sistema informático para el control de ventas.
- Escasa capacitación de vendedores.
- Rotación de personal.
- Poca comunicación entre los vendedores y el líder del área.
- Escasa información de los clientes (segmentados).
- No se está logrando la meta mensual de ventas.

Se concluyó que el problema con mayor ponderación en priorización es que “no se está logrando la meta mensual de ventas”, se determinó que esta era la más crítica para el área y urgente por atender según la matriz utilizada.

3. Se identificaron y analizaron las causas de los problemas que genera que no se logre la meta mensual de ventas, utilizando la herramienta del diagrama de Ishikawa donde se identificaron que las causas principales se debían a los siguientes factores:
 - Clima laboral tenso
 - Bajo rendimiento de vendedores
 - Incumplimiento de la ruta designada
 - Deficiente plan de gestión para las comunicaciones (speech)
 - Falta de cierre de ventas
 - Reportes imprecisos
 - Falla de sistema de ventas

La herramienta antes mencionada ayudó a levantar las causas del problema principal identificado.

Asimismo, se pudo determinar las causas raíces de cada uno para su respectivo análisis y eventual tratamiento a través de las propuestas de mejora detalladas en el capítulo V.

4. Debido a los resultados obtenidos se pudo diseñar diversas propuestas de mejora precisados en el numeral 5.5. del capítulo V: Resultados y Discusión, con base en los puntos citados a examinar y/o modificar para el desarrollo del área comercial con resultados más óptimos como medidas correctivas, atacando así principalmente a los problemas y sus causas determinadas, se concluyó que ponerla en funcionamiento influenciaría positivamente a la obtención de la meta mensual de ventas establecida, y a su vez se espera suprimir los inconvenientes que suelen surgir en dicha área, pudiendo así integrarse y consolidarse como un equipo que está a la vanguardia de cualquier contratiempo.

6.2. RECOMENDACIONES

1. Se sugiere a la empresa implementar las propuestas con todo el lineamiento expuesto a lo largo de la investigación; se recomienda trazar periodos de tiempos definidos para así volver a realizar el estudio con una versión más resumida y focalizada, orientada a los problemas identificados en ese periodo.

Esto ayudará a prevenir que la situación (problemas) no se siga propagando y/o no se mantenga generando resultados ineficientes. Los miembros del área de ventas se deben encontrar en la capacidad de poder seguir el flujo continuo de desarrollo con el fin de poder aportar en el incremento de las ventas a través del crecimiento del área comercial de la compañía en estudio.

2. Se recomienda que los colaboradores de la empresa pongan en conocimiento al líder del área sobre los problemas identificados y/o recolectados durante cierto periodo de tiempo propuesto, éstas deberán ser evaluados y monitoreados para tener un espectro vasto sobre las repercusiones.
3. Se recomienda a la organización seguir en otro periodos de tiempo el lineamiento de identificación de problemas y posterior análisis de sus causas – raíces a través de las herramientas, instrumentos y/ o métodos utilizados en la presente investigación con el fin de saber si las acciones que se implementaron fueron las correctas; y asimismo, detectar algún otro tipo de problema (causa – raíz), en la que pueda estar generando desviaciones a la empresa.
4. Se descubrieron diversos métodos para abordar las problemáticas en base al diagnóstico de lo que necesitaba el área en estudio; se sugiere a la organización en estudio seguir cada uno de ellos para el desarrollo oportuno e incremento de las metas fijadas para el área y la empresa en general.

REFERENCIAS

Aguilar-Barojas S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. México.

Ander-Egg, E. (2006). Conceptos Básicos del Muestreo. El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. Caracas: Espíteme.

Andrade F. (2018). México fue en 2017 el principal consumidor de refrescos de cola en el mundo. <https://suracapulco.mx/2018/02/27/mexico-fue-2017-principal-consumidor-refrescos-cola-mundo-estudio/>

Arellano R. (2003). Los Estilos de Vida en el Perú: Cómo somos y como pensamos los peruanos del siglo XXI.

Artal M. (2009). Dirección de ventas: Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores. 08ava edición. España. ESIC Editorial.

Artal M. (2015). Dirección de ventas: Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores. 13ava edición. España. ESIC Editorial.

Azañedo D., Saavedra-García L., Bazo-Alvarez JC. ¿Son menos dañinas las gaseosas sin azúcar? Un análisis de la información nutricional en dos ciudades peruanas. Rev Peru Med Exp Salud Publica. 2018;35(1):164-6. doi:10.17843/rpmesp.2018.351.3555.

Balestrini M., Cómo se elabora el proyecto de investigación, Caracas: BL Consultores Asociados, 2003.

Buralli R., Sanchez A. y Zevallos H. (2017). El perfil del consumidor peruano en el sector de bebidas no alcohólicas (BNA).

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621504/BURALLI_RV.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Choque J. (2017). El jefe de almacén y sus funciones.

<http://logistica360.pe/2017/10/28/el-jefe-de-almacen-y-sus-funciones/>

Cóndor J. (2018). Consumidor peruano se transforma, ahora es más impaciente y acelerado.

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-04/gestion_pdf-2018-04_04.pdf

De la Parra E. (2003). Estrategia de ventas y negociaciones. México. Panorama Editorial.

Díaz R. (2015). Genera nuevo negocios haciendo importaciones.

<http://blog.anl.cl/2015/09/la-importancia-de-importar-2/>

Djukanovic G. (2018). Qué esperar del mercado de latas en 2018 y más allá.

<https://aluminiuminsider.com/what-to-expect-from-the-can-market-in-2018-and-beyond/>

Dueñas J. (2017). Gestión de Proveedores COML0210. Málaga, España. IC Editorial.

El Comercio (2015). PBI creció en 2014 por debajo de estimaciones de BCR y MEF.

<https://elcomercio.pe/economia/peru/pbi-crecio-2014-debajo-estimaciones-bcr-mef-185417>

Equipo Editorial. (2014). MF1047_2 – Bebidas. España. Editorial Elearning S.L.

Fernández L. y Gutiérrez M. (2013). Bienestar Social, Económico y Ambiental para las Presentes y Futuras Generaciones. Social, Economic and Environmental Welfare for Present and Future Generations.

https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642013000200013&script=sci_arttext&tlng=en

Figuroa R., O' Diana M., Coronado Y. y Céspedes M. (2016). Estudio de Investigación Sectorial de Bebidas No Alcohólicas. Lima, Perú. Ministerio de Producción (Inversiones SAVA S.A.C.)

Frenk A. (2014). ¿Cómo es el consumidor peruano? hacia un entendimiento de sus actitudes y comportamientos.

<https://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html>

Guy J. y Shiun B. (2012). Commercial fruit processing. U.S.A. Avi publishing Company.

Grand View Research (2016). Beverage Cans Market Analysis By Product (Aluminum, Steel), By Application (Carbonated Soft Drinks, Alcoholic Beverages, Fruit & Vegetable Juices), By Region (North America, Europe, Asia Pacific, Latin America, MEA) And Segment Forecasts, 2018 – 2024.

Grimaldi G. (2018). El consumo de bebidas en lata no se detiene: para 2018 proyectan un crecimiento de 65%. BAE Negocios.

<https://www.baenegocios.com/negocios/El-consumo-de-bebidas-en-lata-no-se-detiene-para-2018-proyectan-un-crecimiento-de-65-20180225-0014.html>

INEI (2010). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas – CIU Revisión 4.

JPIsla Asesores y Consultoría Logística S.L. (2002). Proceso de carga y descarga –completa y fraccionada- en los centros de las empresas de proveedores y distribuidores.

<https://www.jpisla.es/resources/Download+JPIsla+RAL+Transporte+Procesos+Carga+Descarga.pdf>

Kantar Worldpanel (2016). 30% del consumo de bebidas en el hogar es en verano.

<https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/30-del-consumo-de-bebidas-en-el-hogar-es-en-verano>

Macera D. (2018). Impuestos al plástico: Así marcha el proyecto en el Congreso.

<https://elcomercio.pe/economia/peru/impuestos-plastico-marcha-proyecto-congreso-noticia-575434>

Mesones A. y Roca E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). Lima, Perú. CENTRUM Católica.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2009). Guía de Envases y Embalajes. Lima, Perú.

Ministerio de Economía y Finanzas (2016). Arancel de Aduanas 2017, Decreto Supremo N° 342-2016-EF. Lima, Perú. Diario El Peruano.

Mozaffarian D. (2015). Dietary quality among men and women in 187 countries in 1990 and 2010: a systematic assessment. University of Cambridge School of Clinical Medicine.

Mordor Intelligence (2018). Metal Cans Market - Segmented by Metal (Aluminium, Steel) End-user Industry Verticals (Beverages, Food), and Region - Growth, Trends, and Forecast (2018 - 2023).

<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-metal-cans-market-industry>

Ochoa V. (2014). Industria de bebidas gaseosas espera que verano impulse ventas.

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621504/BURALLI_RV.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Organización Mundial de la Salud. (2012). Promoción de estilos de vida saludables y prevención de enfermedades crónicas en el adulto mayor.

<http://www.paho.org/blogs/chile/?p=111>

Produce DEMI (2016). Estudio de Investigación Sectorial: Bebidas No Alcohólicas.

Piérola M. (2017). El papel de las importaciones para el desempeño exportador de Perú.

<https://blogs.iadb.org/integracion-comercio/2017/05/09/el-papel-de-las-importaciones-para-el-desempeno-exportador-de-peru/>

Pinedo G. (2017). Tendencias Canal Tradicional 2017.

<http://www.infomarketing.pe/marketing/articulos/tendencias-canal-tradicional-2017/>

Ramírez I. (2016). Explore el mundo de la exportación e importación de manera rápida, fácil y segura. Puno, Perú. Biblioteca Nacional del Perú.

Rivas F. (2016). ¿Por qué Argentina es el país más caro de América Latina?. El País.

https://elpais.com/economia/2016/06/19/actualidad/1466350041_667093.html

Santibáñez P. (2018). 10 ideas para crear un gran ambiente laboral. Universidad Tecnológica de México (Laureate International Universities). México.

Saeger A. y Feys B. (2016). El diagrama de Ishikawa: Solucionar los problemas desde su raíz. 50 minutos.

Solís L, y López J (2003). Principios básicos de contaminación ambiental. México. Universidad Autónoma del Estado de México.

Taberné M. (2017). Las bebidas funcionales como respuesta a un consumidor cada vez más preocupado por la salud.

<https://www.iit.comillas.edu/pfc/resumenes/59636df7e2285.pdf>

Vargas C. (2014). INCOTERMS 2010: correcta aplicación en el marco de una gestión inteligente. Lima, Perú. Ministerio de Economía y Finanzas y Defensoría del Contribuyente y Usuario Aduanero.

Veira R. (2015). Reutilizar es incluso mejor que reciclar, esto es todo lo que se puede hacer con latas y botellas de Coca-Cola. Coca-Cola Journey.

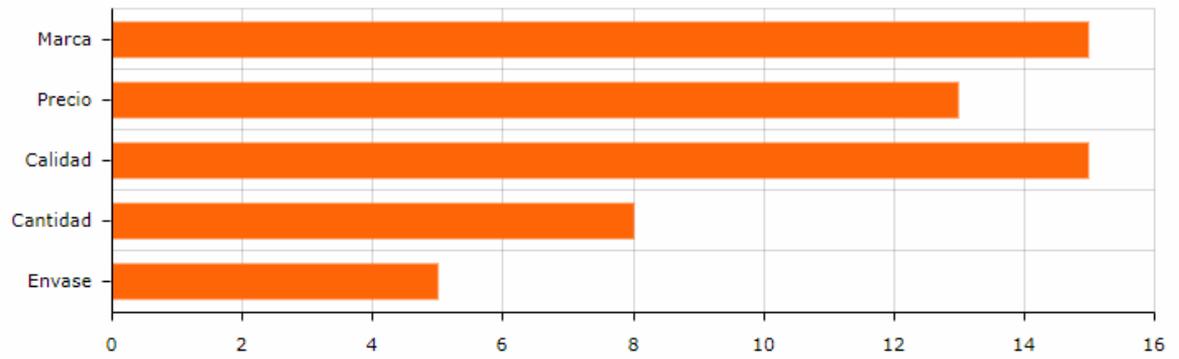
<https://www.cocacolaespana.es/historias/trucos-reutilizar-latas-y-botellas-coca-cola>

Vera N. (2010). Por qué América Latina es una de las regiones preferidas de Coca-Cola.

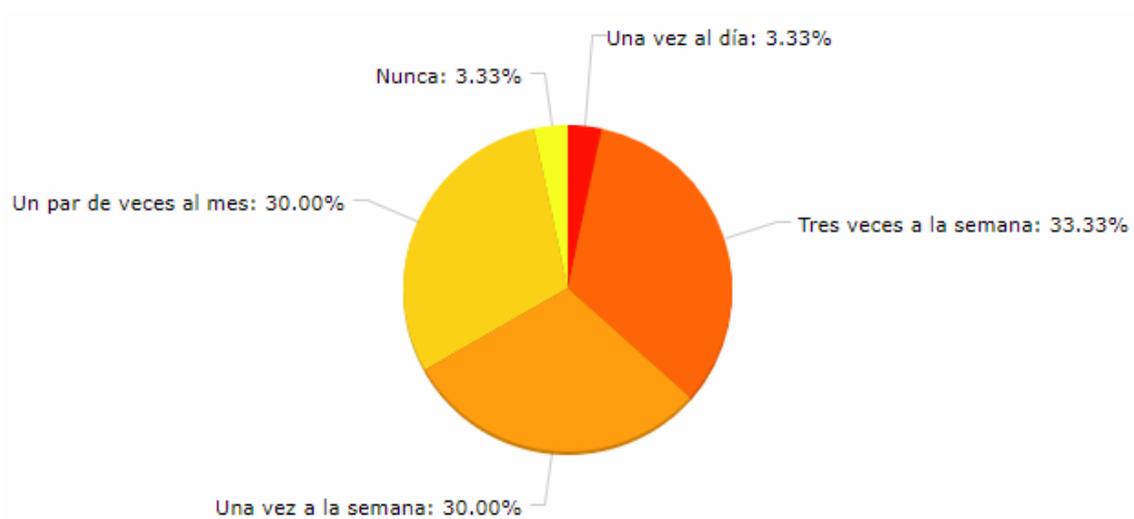
<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/por-que-america-latina-es-una-de-las-preferidas-de-coca-cola>

APÉNDICE

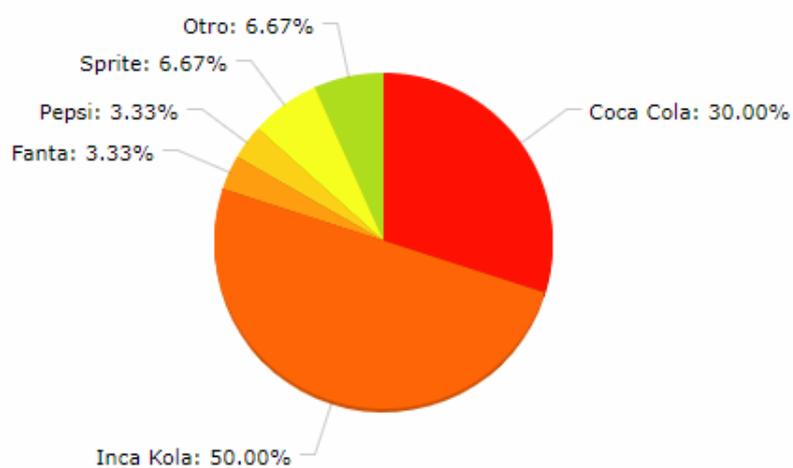
APÉNDICE A: Al momento de comprar una gaseosa ¿Qué es lo primero que toma en cuenta su cliente?



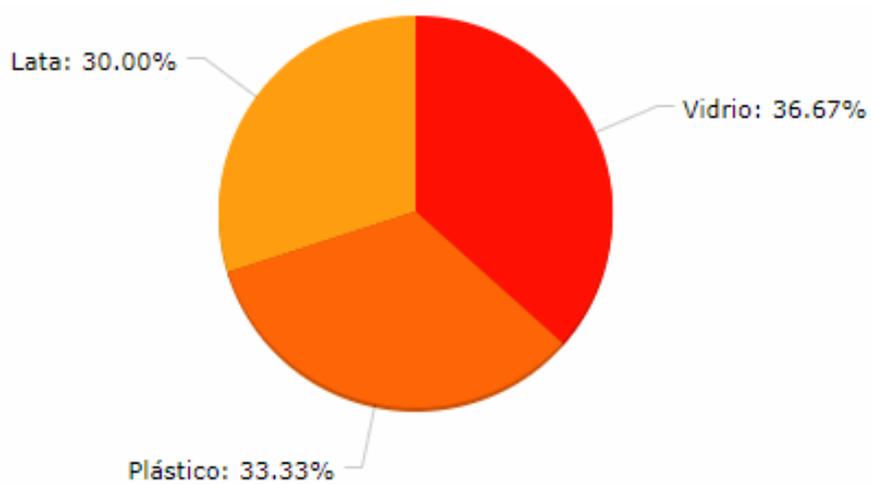
APÉNDICE B: ¿Qué tan frecuente es el consumo de gaseosa de sus consumidores?



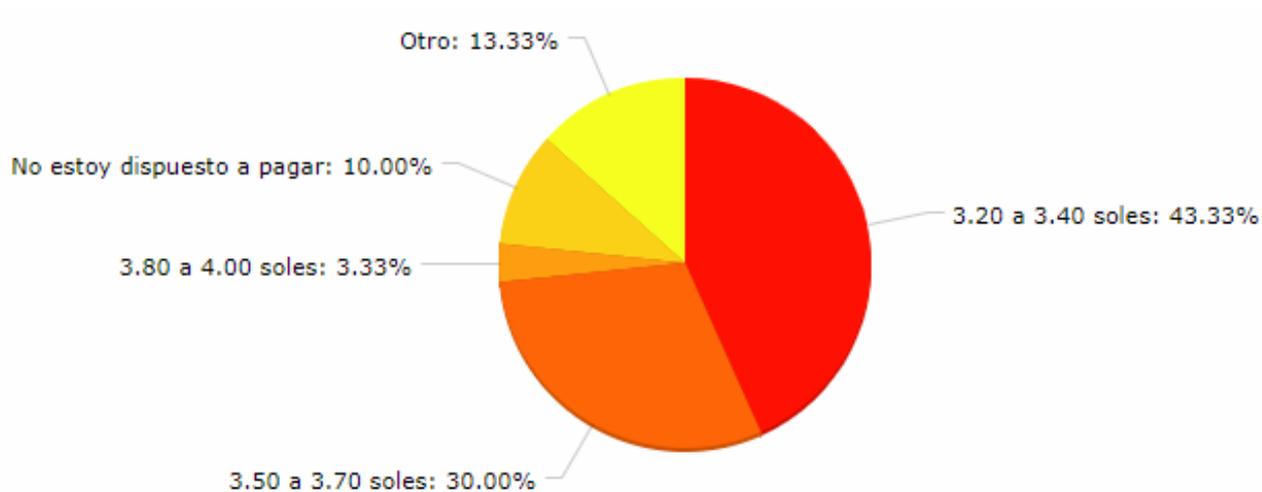
APÉNDICE C: ¿Cuál es la marca de gaseosa que más consumen sus consumidores?



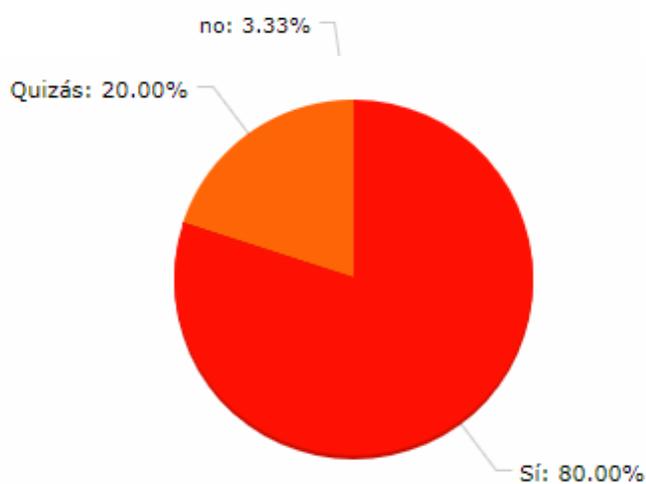
APÉNDICE D: ¿En qué envase cree usted que sus consumidores prefieren su gaseosa?



APÉNDICE E: ¿Cuánto cree usted que su consumidor estaría dispuesto a pagar por su gaseosa favorita en lata de aluminio de 355ml?

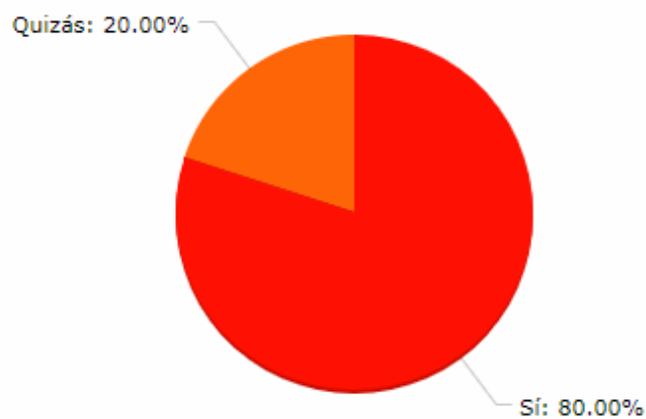


APÉNDICE F: ¿Cree usted que sus consumidores comprarían bebidas carbonatadas en lata con fecha de vencimiento corto, si los precios de éstos fueran muy debajo del precio regular?

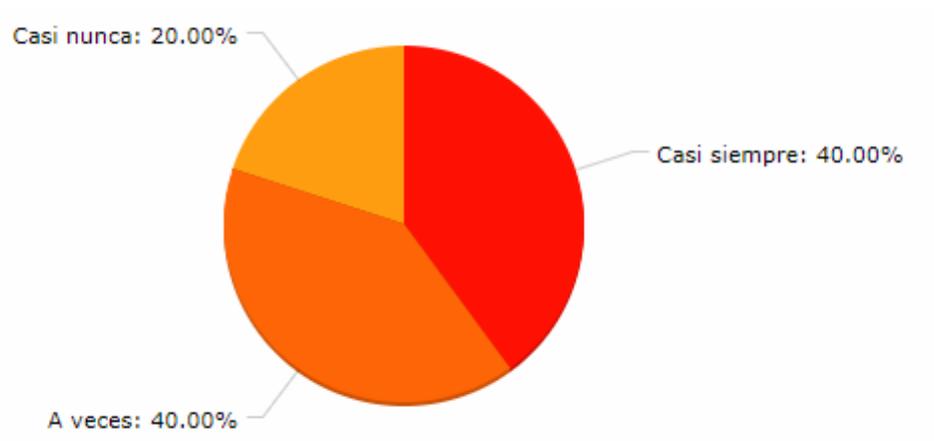


APÉNDICE G: ¿Recomendaría usted los productos de la empresa?

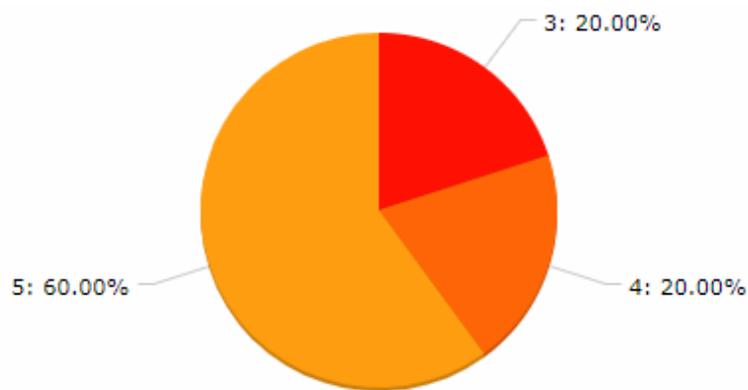
APÉNDICE H: ¿Usted cree necesario capacitarse en base al escenario de la empresa?



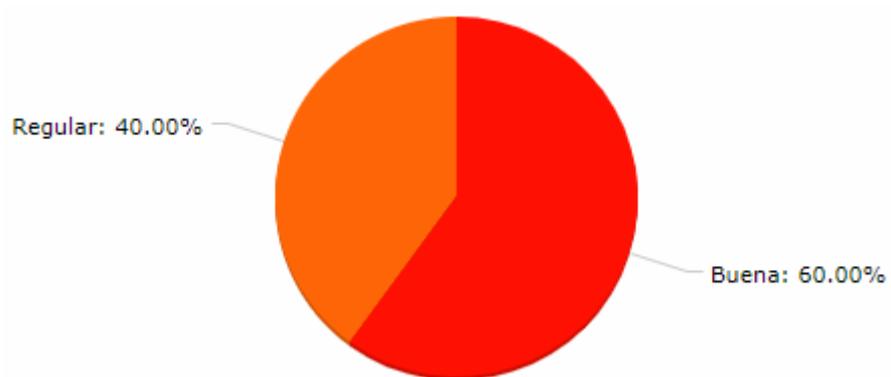
APÉNDICE I: ¿Llegas a cumplir las visitas propuestas por día?



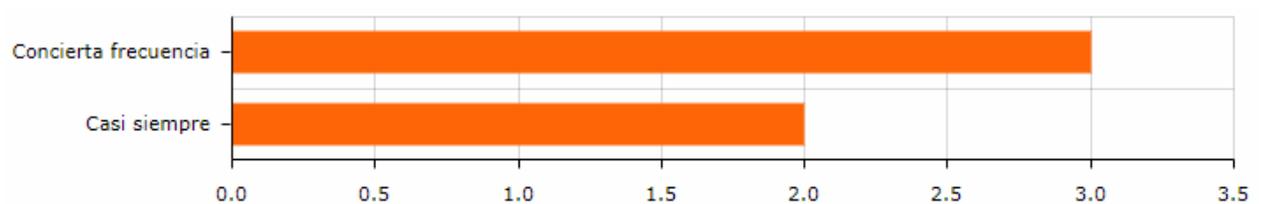
APÉNDICE J: ¿Cuántas ventas suele cerrar y definir por día?



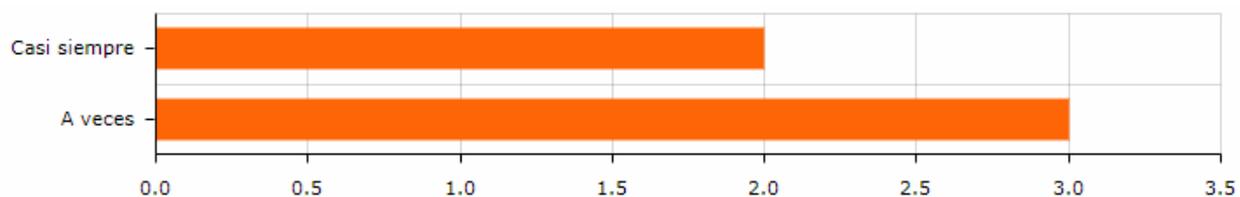
APÉNDICE K: ¿Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo?



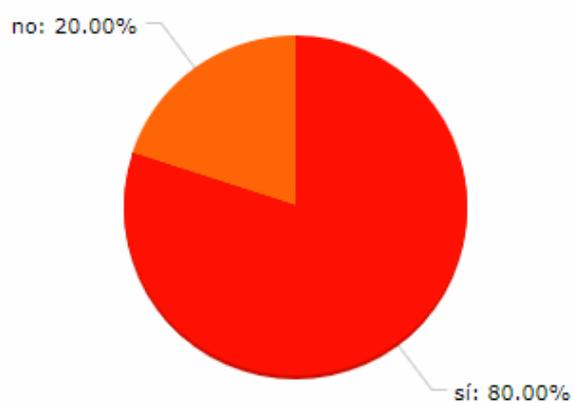
APÉNDICE L: Los jefes de la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal



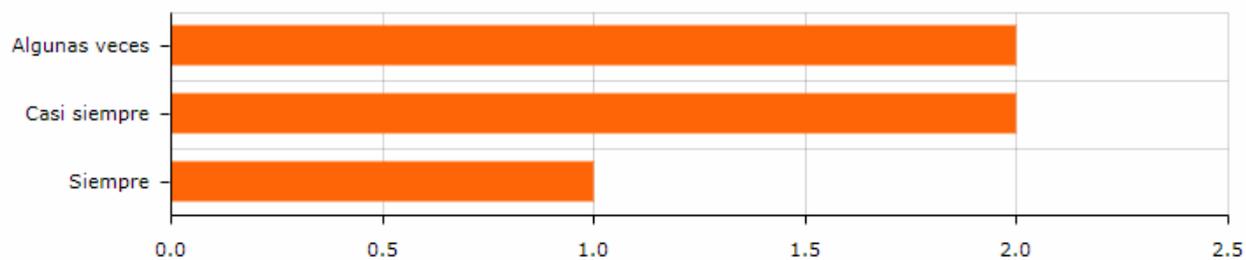
APÉNDICE M: ¿Cree que el precio de venta es competitivo en el mercado?



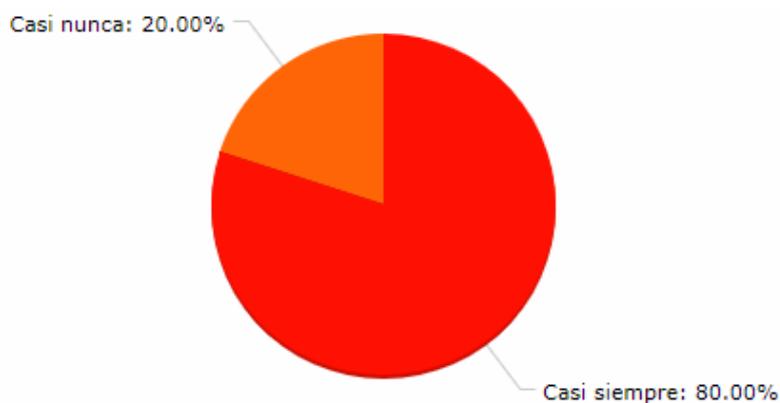
APÉNDICE N: ¿Se siente satisfecho con su ambiente laboral?



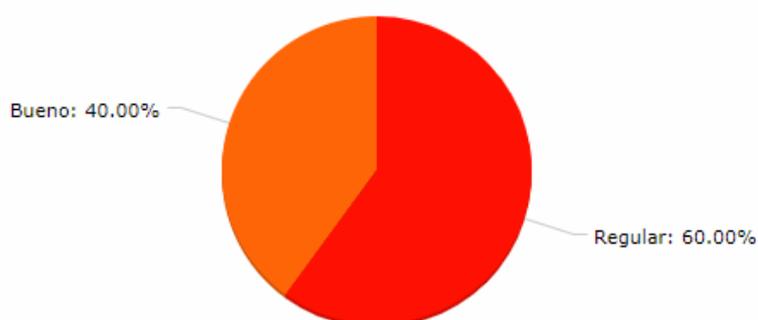
APÉNDICE O: ¿Está de acuerdo en cómo está gestionando el área de ventas respecto a la obtención de las metas propuestas?



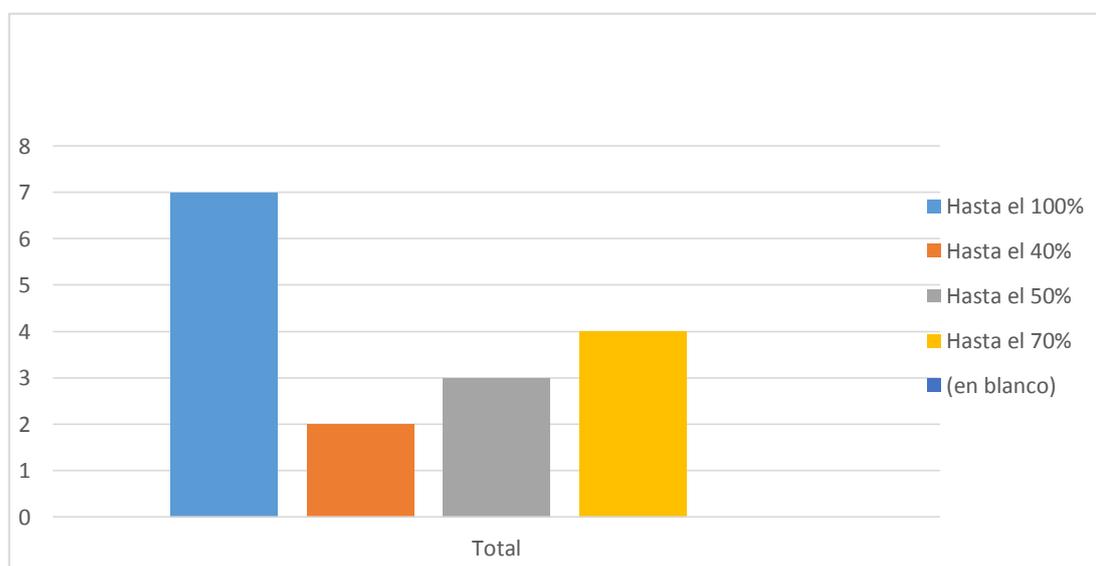
APÉNDICE P: Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?



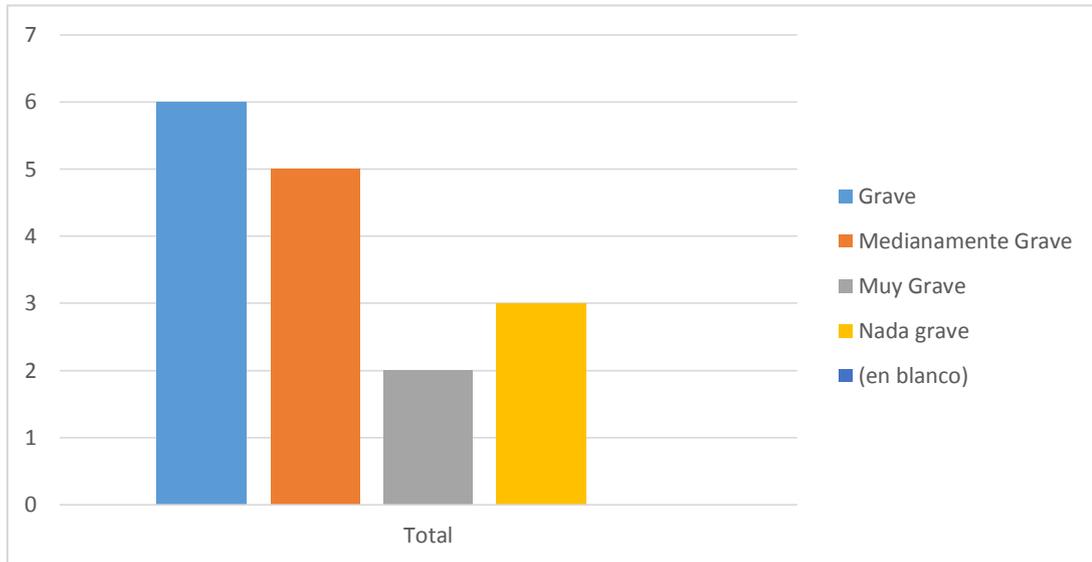
APÉNDICE Q: ¿Cree que el porcentaje de bonificación por meta de venta lograda es apropiada?



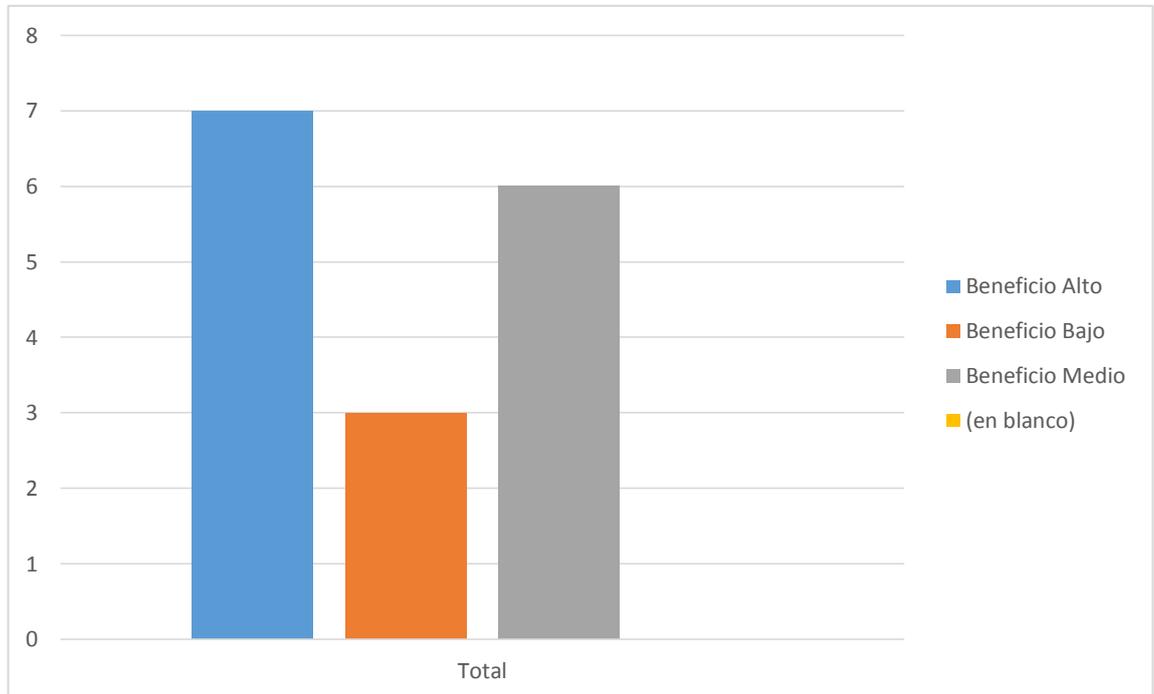
APÉNDICE R: Magnitud de la Matriz de Priorización de Problemas



APÉNDICE S: Gravedad de la Matriz de Priorización de Problemas



APÉNDICE T: Capacidad de la Matriz de Priorización de Problemas



APÉNDICE U: Beneficio de la Matriz de Priorización de Problemas

