UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN MARKETING

"TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL"

PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN MARKETING

"DISEÑO DEL PROCESO DE CONTROL DE INDICADORES DE GESTIÓN COMERCIAL DE IBESA S.A. DE PORTOVIEJO**"**

AUTOR: RAÚL GUERRERO PACHECO

TUTOR: CPA. WALTER VILLAMAR, MAE.

GUAYAQUIL – ECUADOR

JUNIO 2017

Repositorio nacional en ciencias y tecnología	
FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL	
TÍTULO **"**Diseño del proceso de control de indicadores de gestión comercial de Ibesa S.A. de Portoviejo**".**	
AUTOR/ ES: RAÚL GUERRERO PACHECO	**TUTOR**: Ing. Walter Villamar, MAE **REVISORES**: Ing. Christian Moreno, MAE
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil	**FACULTAD:** CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN MARKETING.	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	**N° DE PÁGS.:** 47
TITULO OBTENIDO: Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing.	
ÁREA TEMÁTICA: Indicadores de gestión	
PALABRAS CLAVES*:* Indicadores, Gestión, Proceso, Control, Ventas.	

RESUMEN: La empresa Ibesa S.A. se dedica a la comercialización de productos y no cuenta con índice de gestión comercial, por eso los vendedores pese a que la empresa tiene un proceso de ventas ya establecido no cumple con los objetivos planteados, como objetivo general se tiene el diseñar los índices de gestión comercial para poder evaluar de forma objetiva el desempeño de su fuerza de ventas, a través de los formatos definidos en un manual. La metodología a utilizar será de tipo cuantitativo que diagnostica la situación actual parte comercial de la empresa, mediante la observación y la encuesta al personal toda la parte comercial para conocer la gestión que el vendedor realiza en el día a día cuando sale a visitar a sus clientes. Los resultados se obtuvieron de las veinte y cinco personas que trabajan en la parte comercial de la empresa y una muestra de seiscientos seis clientes de una población total de un mil cuatrocientos clientes que compran los productos de la empresa Ibesa S.A. donde se concluye que es importante la implementación del control mediante índices de gestión comercial para la fuerza de ventas del canal detallista, en el cual se diseñen formatos de control aplicables a la realidad de la empresa con el fin de medir de manera objetiva el desempeño del personal de una forma cuantificable para que la gerencia pueda tomar las acciones correctivas necesarias en base a una información real y no subjetiva del rendimiento del personal.

N.º DE REGISTRO (en base de datos):	**N.º DE CLASIFICACIÓN:**	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF	**SI** x	**NO**
CONTACTO CON AUTOR: RAÚL GUERRERO PACHECO GARCÉS	**Teléfono:** 0991326562	**E-mail:** raulguerrero@hotmail.com
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN Secretaria	**Nombre:** Lcda. Cecilia Orejuela **Teléfono:** 0994556477 **E-mail:** Cecilia.orejuelav@ug.edu.ec	

Certificación del tutor

En mi calidad de tutor del estudiante Raúl Guerrero Pacheco, del Programa de Maestría de Administración de Empresas con mención en Marketing, nombrado por el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas CERTIFICO: que la tesis titulada DISEÑO DEL PROCESO DE CONTROL DE INDICADORES DE GESTIÓN COMERCIAL DE IBESA S.A. DE PORTOVIEJO, en opción al grado académico de Magíster en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN MARKETING, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

Atentamente

CPA. Walter Villamar, MAE.
TUTOR

Guayaquil, junio de 2017

Certificación del Urkund

Atentamente

CPA. Walter Villamar, MAE.
TUTOR

Guayaquil, junio de 2017

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia, especialmente a mi esposa e hijos.

Agradecimiento

Agradezco a Dios sobre todas las cosas y a mi familia, esposa e hijos que me han ayudado a terminar esta tesis con su dedicación y cariño.

Declaración expresa

“La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación especial, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

_____

FIRMA

RAÚL GUERRERO PACHECO

Índice general

Portada i

Repositorio nacional en ciencias y tecnología ii

Certificación del tutor iii

Certificación del Urkund iv

Guayaquil, junio de 2017 iv

Dedicatoria v

Agradecimiento vi

Declaración expresa vii

Índice general viii

Índice de tablas xi

Índice de figuras xii

Resumen xiii

Abstract xiv

Introducción 1

Delimitación del problema: 1

Formulación del problema: 4

Justificación: 4

Objeto de estudio: 4

Campo de acción o de investigación: 5

Objetivos específicos: 5

La novedad científica: 5

Capítulo 1 5

Marco Teórico 6

1.1 Teorías generales 6

1.2 Teorías sustantivas 10

1.3 Referentes empíricos 12

Capítulo 2 13

Marco Metodológico 14

2.1 Metodología 14

2.2 Métodos: 14

2.3 Hipótesis 15

2.4 Universo y muestra 15

2.5 CDIU 17

2.6 Gestión de datos 19

2.7 Criterios éticos de la investigación 20

Capítulo 3 21

Resultados 21

3.1 Antecedentes de la unidad de análisis o población 21

3.2 Diagnóstico o estudio de campo: 22

Capítulo 4 33

DISCUSIÓN 33

4.1 Contrastación empírica: 33

4.2 Limitaciones: 34

4.3 Líneas de investigación: 35

4.4 Aspectos relevantes 35

Capítulo 5 36

Propuesta 36

5.1 Introducción 37

5.2 Objetivos 37

5.3 Índices de Gestión Comercial 37

5.4 Formatos de control e índices de gestión. 42

5.5 Estándares mínimos aceptables de desempeño. 44

Conclusiones 45

Recomendaciones 46

Referencias Bibliográficas 47

Apéndice 50

Apéndice A Encuesta 50

Apéndice B Tablas de resultados 51

Índice de tablas

Tabla 1. CDIU 17

Tabla 2 Herramientas de control 51

Tabla 3 Funciones en el acompañamiento con el vendedor 51

Tabla 4 Feedback al vendedor 51

Tabla 5. Número de veces al mes que se visita la zona del vendedor 52

Tabla 6 Penetración de clientes en la zona 52

Tabla 7 Actualización de listado de clientes con exhibidor 52

Tabla 8 Cumplimiento del proceso de ventas 53

Tabla 9 Control diario del cumplimiento de ventas 53

Tabla 10 Cantidad de clientes por día que visita el vendedor 53

Tabla 11 Actividades previas antes de la gestión de ventas 54

Tabla 12. Actividades durante la gestión de ventas 54

Índice de figuras

Figura 1. Árbol del problema 3

Figura 2. Herramientas de control del proceso de venta. 22

Figura 3. Funciones que se realizan en el acompañamiento del vendedor. 23

Figura 4. Feedback al vendedor 24

Figura 5. Número de veces al mes que se visita la zona del vendedor. 25

Figura 6. Penetración de clientes en la zona. 26

Figura 7. Actualización de listado de clientes con exhibidor corporativo. 27

Figura 8. Cumplimiento del proceso de ventas de parte del vendedor 28

Figura 9. Control diario del cumplimiento del presupuesto de ventas. 29

Figura 10. Cantidad de clientes por día que visita el vendedor. 30

Figura 11. Actividades previas antes de la gestión de ventas. 31

Figura 12. Actividades durante la gestión de ventas 32

Figura 13. Caratula Manual de control de los índices de gestión 36

Figura 14. Proceso de ventas 39

Figura 15. Formato de índice de gestión del proceso de ventas 42

Figura 16. Formato de índice de gestión penetración de clientes 43

Figura 17. Formato índice de gestión manejo de exhibidores 43

Figura 18. Estándares mínimos de cumplimiento 44

Resumen

La empresa Ibesa S.A. se dedica a la comercialización de productos cárnicos y bebidas de consumo masivo y no cuenta con índice de gestión comercial que permita medir el desempeño de su fuerza de ventas para los clientes del canal detallista, por eso los vendedores pese a que la empresa tienen un proceso de ventas ya establecido no cumple con los objetivos planteados, como objetivo general se tiene el diseñar los índices de gestión comercial para poder evaluar de forma objetiva el desempeño de su fuerza de ventas, a través de los formatos definidos en un manual. La metodología a utilizar será de tipo cuantitativo que diagnostica la situación actual parte comercial de la empresa, mediante la observación y la encuesta al personal toda la parte comercial como son, el jefe, coordinadores, vendedores, entregadores y clientes para conocer la gestión que el vendedor realiza en el día a día cuando sale a visitar a sus clientes. Los resultados se obtuvieron de las veinte y cinco personas que trabajan en la parte comercial de la empresa y una muestra de seiscientos seis clientes de una población total de un mil cuatrocientos clientes que compran los productos de la empresa Ibesa S.A. donde se concluye que es importante la implementación del control mediante índices de gestión comercial para la fuerza de ventas del canal detallista, en el cual se diseñen formatos de control aplicables a la realidad de la empresa con el fin de medir de manera objetiva el desempeño del personal de una forma cuantificable para que la gerencia pueda tomar las acciones correctivas necesarias en base a una información real y no subjetiva del rendimiento del personal.

Palabras clave: Proceso**,** Gestión, Venta, Manual.

Abstract

The company Ibesa S.A. Is dedicated to the marketing of meat products and beverages of mass consumption and does not have a commercial management index that allows to measure the performance of its sales force for the customers of the retail channel, that is why the sellers despite the company have a process Of sales already established does not meet the objectives set, as general objective is to design the indices of business management to be able to objectively evaluate the performance of its sales force, through the formats defined in a manual. The methodology to be used will be a quantitative type that diagnoses the current commercial part of the company, by observing and surveying the staff all the commercial part as they are, the boss, coordinators, vendors, deliverers and customers to know the management that the Seller performs on a day to day basis when he goes out to visit his clients. The results were obtained from the twenty-five people who work in the commercial part of the company and a sample of six hundred six clients from a total population of one thousand four hundred customers who buy the products of the company Ibesa S.A. Where it is concluded that it is important to implement the control by means of commercial management indices for the sales force of the retail channel, in which control formats applicable to the reality of the company are designed in order to objectively measure the performance of the Staff in a quantifiable way so that management can take the necessary corrective actions based on real and non-subjective information on staff performance.

Keywords: Process, Management, Sale, Manual.

Introducción

Para el desarrollo de la investigación, se seleccionó a una empresa que se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo, que tiene una fuerza de ventas orientada en atender a clientes que entran en la categoría del canal detallista, es decir clientes como mini market, tiendas, frigoríficos, entre otros. La empresa comercializa productos de la línea cárnicos como son la carne de res, carne de pollo y embutidos. Se complementan también con la comercialización de productos de la línea de bebidas como agua, colas, jugos, etc.

El estudio se realizará en la empresa "Ibesa S.A" que se encuentra ubicada en la provincia de Manabí, en el cantón Portoviejo, donde se encuentra su centro de operaciones, con el fin de diseñar el proceso de control de indicadores de gestión comercial, para lo cual se deberá observar todo el proceso que realizan los vendedores de la empresa en su jornada diaria de trabajo, para de ahí establecer mediante el análisis de los datos obtenidos la mejor alternativa de control de la gestión que deberá realizar el supervisor de ventas en cada una de sus zonas o rutas asignadas, con el objetivo de mejorar los resultados de la fuerza de ventas de la empresa.

Delimitación del problema:

El problema de este estudio es la carencia de procesos de control de la gestión comercial de la fuerza de ventas de la empresa comercializadora de productos de consumo masivo Ibesa S.A.; por lo tanto, es necesario diseñar un proceso de control de la gestión comercial el cual se realizará por medio de los índices de gestión, lo que permitirá medir de manera objetiva el desempeño de la fuerza de ventas con base en los objetivos planteados por la empresa.

Entre las principales causas detectadas, no se cuenta con una guía de control de parte del supervisor para medir de manera objetiva el desempeño de la gestión del vendedor en cada uno de sus clientes cuando acompaña al vendedor en sus visitas, no existe un

direccionamiento específico sobre las gestiones adicionales a la venta que el vendedor debe realizar en cada punto de venta, el vendedor solo es evaluado con base a su cumplimiento de presupuesto sin considerar otros parámetros que permitan ofrecer una atención integral a sus clientes, no se realiza un seguimiento al cumplimiento de los planes de acción que se sugieren al vendedor para mejorar la gestión. Por último, el supervisor no realiza visitas de control a los clientes para consultar sobre la atención que recibe por parte del vendedor como especie de una auditoria de servicio, lo que ayudaría a detectar posibles problemas en las zonas o rutas asignadas como por ejemplo visitas fantasmas, jineteo de dinero, pedidos no realizados, incumplimiento de entregas, etc.

Los efectos de continuar con esta problemática serán el que se sigan cometiendo los mismos errores debido a la falta de control, sobreabastecimiento de productos a los clientes por parte del vendedor para cumplir con el presupuesto de venta, caducidad de los productos en el punto de venta al no poder venderlos por recibir más producto de lo que generalmente vende, no poder posesionar los productos nuevos en el mercado, perder espacio en perchas, aumento de la cartera de clientes, mala atención a los clientes, baja rentabilidad de la empresa.

Debido a la mala atención que reciben los clientes pronto las ventas bajarán, generando que la empresa cada día merme más su rentabilidad, con lo cual se podrían presentar problemas de liquidez que la empresa tendría que afrontar requiriendo financiamiento externo vía créditos bancarios con el fin de pagar a sus acreedores.

De no tomarse las medidas correctivas necesarias para terminar con las causas que ocasionan el problema la empresa posiblemente tendrá que cerrar sus actividades, las causas y consecuencias antes mencionadas se pueden observar de forma sistemática en la figura X que se detalla a continuación:

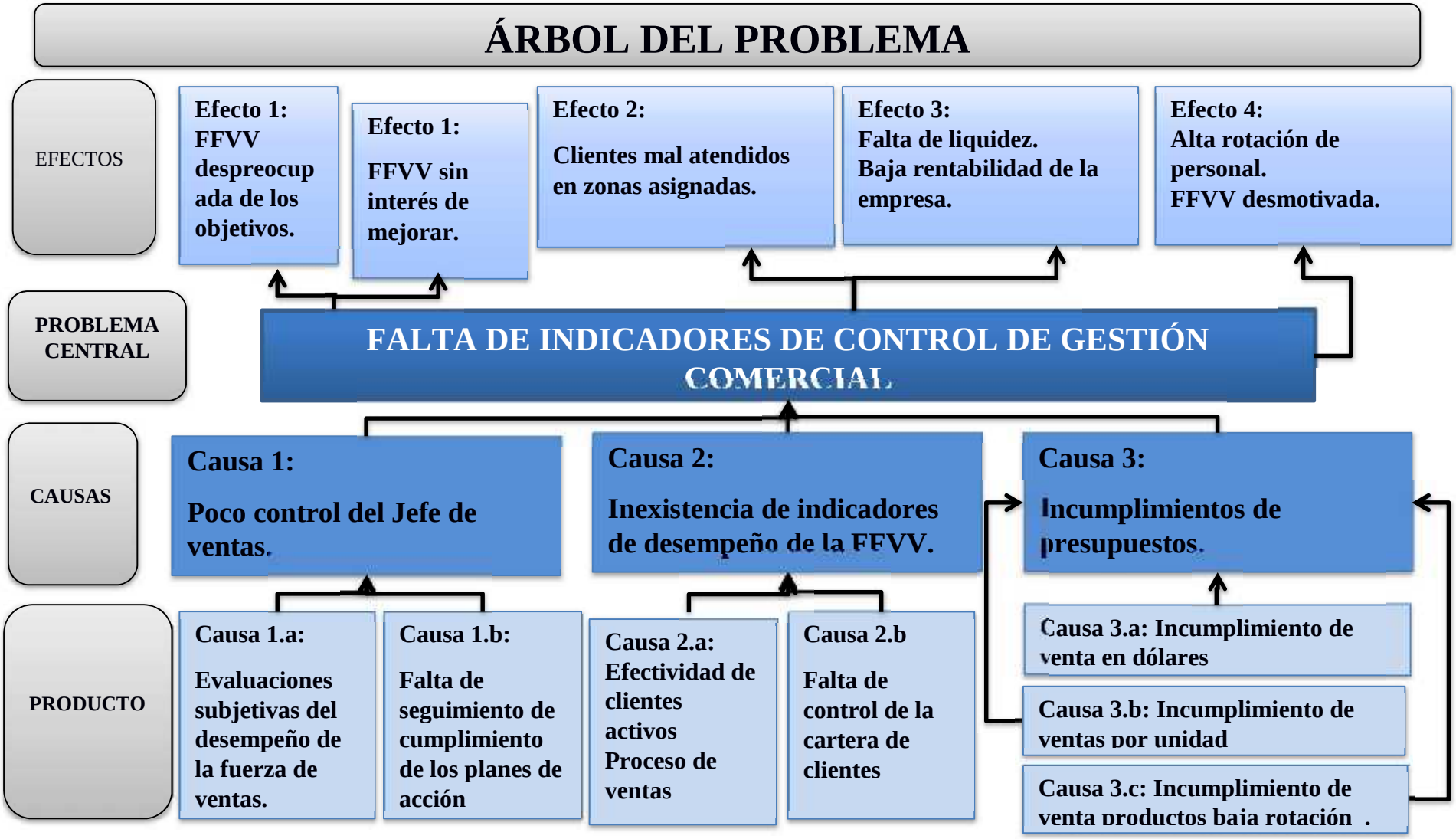

Figura 1. Árbol del problema

Formulación del problema:

¿De qué manera el diseño del proceso de los indicadores de control permitirá a la fuerza de ventas de la empresa Ibesa S.A. mejorar su gestión comercial?

Justificación:

El tema de estudio se justifica porque ayudará a aumentar la eficiencia de la gestión comercial a la fuerza de ventas de la empresa; por lo tanto, en este proyecto se diseñará un manual de procesos de indicadores de control para la fuerza de ventas que atiende en su mayoría a clientes del canal tradicional de la ciudad de Portoviejo y sus alrededores. Este manual contendrá el formato que deberá utilizar el jefe de ventas para evaluar la gestión del vendedor en cada punto, midiendo de manera objetiva aspectos como captación de clientes nuevos, la atención al cliente, la penetración de productos, la efectividad de visitas del vendedor, los tiempos de gestión en cada punto de venta y el mantenimiento de los exhibidores que la empresa haya entregado al cliente.

Además, se elaborarán formatos que permitan dar seguimiento de control los planes de acción que el jefe de ventas disponga a sus vendedores una vez finalizada las visitas a sus zonas de ventas, con lo cual se llevará un registro que permitirá evaluar en el tiempo si el vendedor ha cumplido con los compromisos adquiridos.

Objeto de estudio:

El Objeto de estudio en la presente investigación serán los indicadores de gestión comercial que servirán como herramienta de evaluación de desempeño de la fuerza de ventas que trabaja en Ibesa S.A. comercializadora de productos, ya que en ellos recae la responsabilidad de comercializar los productos de la empresa. Esto generará que la empresa pueda identificar de manera objetiva el personal de ventas que realmente está haciendo una

gestión eficiente y quien no, siendo ellos los directamente beneficiados o perjudicados de su propia gestión.

Campo de acción o de investigación:

En la presente investigación se buscará realizar el manual de procesos de indicadores de control de la gestión comercial para la fuerza de ventas del canal tradicional de Guayaquil de Ibesa S.A. comercializadora de productos de consumo masivo para poder evaluar e identificar a los vendedores que realizan una correcta gestión de ventas en sus zonas asignadas con cada uno de sus clientes.

Objetivo general:

Diseñar un manual de procesos de indicadores de control que permita mejorar la gestión comercial en la empresa Ibesa S.A.

Objetivos específicos:

- Analizar el actual sistema de gestión de la fuerza de ventas de la empresa Ibesa S.A.
- Determinar las herramientas y técnicas metodológicas que permitan identificar la gestión comercial que realizan los vendedores de la empresa.
- Diseñar el manual de procesos de indicadores de control que permita evaluar la gestión comercial de la fuerza de ventas de Ibesa S.A.

La novedad científica:

La contribución de esta investigación será de utilidad para la empresa Ibesa S.A. comercializadora de productos, debido a que un manual de procesos de indicadores de control de gestión comercial aportará para poder controlar y evaluar de manera objetiva el trabajo que realiza la fuerza de ventas de la empresa. Este manual detallará las actividades que el supervisor deberá evaluar con y sin el vendedor cuando realice las visitas a sus clientes con el fin de medir la calidad del servicio, la penetración de los productos, etc.

Capítulo 1

Marco Teórico

1.1 Teorías generales

Indicadores

El término Indicador normalmente se refiere a datos principales cuantitativos, que permiten darse cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas. (Diaz A, 2012, p.43).

Los indicadores deben reflejar adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en este caso en la actividad comercial, asi como sus resultados, gastos, entre otros, y deben caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión comercial de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

Importancia de los Indicadores

Es importante manejar indicarores comerciales en una empresa ya que permiten medir cambios en una condición o situación a través del tiempo. Tambien facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo. Son instrumentos valiosos para orientarse en cómo se pueden alcanzar mejores resultados en un proyecto y finalmente sirven para observar el comportamiento de algún proceso.

Indicadores para evaluar el desempeño

Se puede mencionar los tres criterios mas utilizados en la evaluación del desempeño de un proceso, los cuales se relacionan con la calidad del servicio y atencion:

Eficacia

Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuanto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

Efectividad

Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los mas razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

Eficiencia

La eficiencia es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados. Lo que realmente mide la eficiencia es la forma como se manejan los recursos disponibles para la obtención de productos o resultados.

De las anteriores definiciones se puede apreciar que los indicadores de efectividad y eficacia son susceptibles de ser utilizados para todo tipo de áreas de organización, independientemente del carácter de su actividad, es decir, sean labores comerciales, intelectuales, de producción, de control, entre otros.

En cualquier área de organización siempre será posible definir un resultado esperado (expresado como una meta, una cantidad, una variación, un porcentaje, entre otros), un costo estimado y un tiempo especificado para llevar a cabo la labor que se propone como meta o tarea. Pues bien, la combinación de esos elementos, o sea el resultado, al costo y el tiempo, permiten medir objetivamente el grado de efectividad y eficacia de una área de organización,

y hacer comparaciones entre áreas aun disímiles en el contenido de la labor. Generalmente se emplean formulas para realizar las evaluaciones donde intervienen los parametros de resultados, costos y tiempos los cuales siempre estarán en función de los los resultados esperados y alcanzados.

Normalizacion de los Indicadores

Según la ISO (International Organization for Standarization) la Normalización es la actividad que tiene por objeto establecer, ante problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a usos comunes y repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo en un contexto dado, que puede ser tecnológico, político o económico. La normalización persigue básicamente tres objetivos, los cuales se detallan a continuación:

- Simplificación: Se trata de reducir los modelos quedándose únicamente con los más necesarios.
- Unificación: Para permitir la intercambiabilidad a nivel internacional.
- Especificación: Se persigue evitar errores de identificación creando un lenguaje claro y preciso.

Mendiante la normalización se pretende estandarizar los indicadores o procesos a seguir para realizar determinada actividad, para lograr una igualdad y orden en todos los ambitos.

Presentacion de los Indicadores

Es vital que los indicadores sean administrables, a fin de que no se convierta su análisis en un proceso engorroso que en lugar de ahorrar tiempo ocupe más de lo necesario. Estos se pueden presentar como:

- Gráficas
- Tablas
- Gráficos con seguimiento

- Gráficos de control

Es común que al establecer indicadores se cometan en un inico errores como intentar medir la actividad en lugar del desempeño por lo que se recomienda focalizarse en los objetivos claves de la empresa, lo cual mantendrá la atencion en la meta principal. Otro error es focalizarse en metas a corto plazoo a expensas de objetivos de largo plazo, esto resulta inconveniente debido a la presión por un desempeño inmediato, los modelos de gestión de control ayudan a asegurar la inclusión de los objetivos a corto y largo plazo.

La falta de conocimiento de las medidas de resultados es otro de los errores que se suelen cometer, pueden ocasionar que los indicadores de gestión sean utilizados deficientemente, para esto se sugiere desarrollar buenas medidas de resultados sabiendo que esta no es una tarea facil de requerirá de un tiempo pata encontrar la más idónea.

Demasiados indicadores comerciales comparados con los indicadores de calidad, por ejemplo, pueden ocasionar un desempeño no equilibrado y descuidar áreas esenciales, por eso es importante encontrar y determinar los indicadores que son los indicados para medir y evaluar lo que se quiere. La manipulacion de los datos para mejorar el desempeño debe ser responsabilidad solo de una persona, de esa manera se evita una posible distroción de los mismos.

Gestión

Es dirigir las acciones que constituyen la puesta en marcha de la política general de la empresa, es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados, por otra parte la Gestión de la Producción es un conjunto de responsabilidades y de tareas que deben ser satisfechas para las operaciones propiamente de producción sean realizadas respetando las condiciones de la calidad, de plazo y de costo que se desprenden de los objetivos y de las estrategias de la empresa. (Trillo. G, 2011)

Dentro de la empresa, todas las acciones que se desarrollan, todas las actividades de integración de los distintos medios de trabajo para obtener resultados de rentabilidad, puede genéricamente designarse como la Gestión. Gestión es el uso de los recursos para obtener los productos o servicios en el marco de la rentabilidad. El objetivo de la Gestión es lograr la máxima contribución de los recursos a la obtención de los productos/servicios con rentabilidad

Proceso

Desde el punto de vista de una empresa, un proceso da cuenta de una serie de acciones que se toman en el aspecto productivo para que la eficiencia sea mayor, ya que las empresas buscan continuamente aumentar su rentabilidad produciendo más y bajando sus costos. Para ello diseñan procesos que garantizan esto luego de hacer un análisis al detalle de la situación actual del departamento o área que desean mejorar. Un proceso es una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes (Hammer, 2006, p.71)

1.2 Teorías sustantivas

Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión se suelen establecer por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura. Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan:

- Relevante: que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización.

- Claramente Definido: que asegure su correcta recopilación y justa comparación.
- Fácil de Comprender, Usar y Comparar: que se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo.
- Verificable: Costo-Efectivo que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo.

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamental requerido para el logro de las estrategias organizacionales.

Medición

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar. A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir deben tener claro su sistema de medición de desempeño.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa.

Entonces, ¿Por qué medir?

- Por qué la empresa debe tomar decisiones.
- Por qué se necesita conocer la eficiencia de las empresas (caso contrario, se marcha "a ciegas", tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones).
- Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.

- Por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia)

Se mide para:

- Para poder interpretar lo que esta ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los limites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
- Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Para medir la situación de riesgo de la empresa.
- Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

1.3 Referentes empíricos

En cuanto al tema de manual del proceso de control de indicadores de gestión comercial para el canal detallista en la empresa Ibesa S.A de Portoviejo no se encontraron tesis con un tema igual, sin embargo existen investigaciones parecidas como en la tesis de Romero Rojas Julio Cesar (2012) de “Control de gestión para el departamento de ventas en embutidos Viena CA” de la Universidad Simón Bolívar de la unidad de estudios de postgrado, Sede Venezuela de la especialización en Gerencia de Auditoria con el objetivo de contribuir con el proceso de reorganización de Embutidos Viena CA, a través de la creación e implementación de un sistema de control de gestión manejado con criterios de eficiencia,

que ayude a la gerencia de la organización a mejorar la toma de decisiones, con el objeto de alcanzar altos márgenes de calidad, productividad, desempeño y rentabilidad. (p.5) que se parece a esta tesis únicamente en la evaluación de los procesos de trabajo de la fuerza de ventas.

Luzardo Soledispa y Vásquez Lozano (2013) en su tesis de “Sistema de control de procesos empresariales por medio de indicadores de gestión aplicado al departamento de servicio al cliente en el proceso de facturación y atención de reclamos de la empresa Plásticos S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil.” tiene como objetivo instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, políticas, procedimientos, normas, así como precisar las funciones y relaciones con los clientes para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones en el proceso de facturación , se asemeja a la tesis en lo que respecta a las políticas y procedimientos. (p.11)

Veliz Enrique (2012) en su tesis “Diseño de indicadores de gestión para la gerencia comercial de los mercados masivos región sur oriente de la compañía anónima nacional de teléfonos de Venezuela” de la Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio Jose de Sucre, ubicada en la ciudad de Guayana y cuyo objetivo es diseñar un sistema de indicadores de para la gerencia de mercados masivos de la región sur oriente de Venezuela, a través del estudio de la situación actual y de la definición de los lineamientos que ayuden a la elaborar los indicadores con el fin de poder controlar y evaluar las actividades comerciales de la empresa, con el objeto de logar ser más competitivos, eficaces y eficientes dentro de ese nicho de mercado. (p.14). Esta tesis se parece en la optimización de recursos en los niveles de eficiencia y eficacia y tener un mejor impacto en la gestión que realiza la fuerza de ventas, una vez que se encuentra donde el cliente.

Capítulo 2

Marco Metodológico

2.1 Metodología

La metodología a utilizarse en el presente trabajo de investigación tendrá un enfoque cuali - cuantitativa, debido a que se debe realizar un diagnóstico actual en el departamento comercial y además se deberá hacer una recolección de datos, conocer las actividades que realizan tanto el jefe de ventas, vendedores, clientes y todo el personal que esté relacionado con la comercialización de los productos de la empresa Ibesa S.A, para así obtener la información al respecto y realizar encuestas para medir el grado de eficiencia en la gestión comercial que se está realizando.

La modalidad de la investigación es de campo en virtud de que el proceso comercial a estudiar se ejecuta en los puntos de ventas de un territorio especifico, El tipo de investigación será descriptiva, que es donde se caracterizan las estrategias que se implementan en el mercado, midiendo de forma independiente las variables de comportamiento del asesor frente al cliente. El diseño que se adoptará es el documental, se realizará la investigación bibliográfica para buscar información secundaria.

2.2 Métodos:

Teóricos y empíricos

El método teórico que se utilizará en la investigación será el de la observación directa, en el cual se verifica toda la información, mientras que el método empírico será el analítico - deductivo que estudiará las partes que conforman el todo y que facilita comprender el problema, estableciendo relaciones de causa y efecto analizando las situaciones generales para llegar a una particular; adicionalmente, los resultados obtenidos en las encuestas serán realizados por tabulación y gráficos, que son indispensables para las conclusiones y recomendaciones.

La técnica a utilizar será la encuesta y el instrumento será el cuestionario con preguntas cerradas para poder tabular y representar gráficamente la información que será recopilada para conocer la situación actual de lo que ocurre y a partir de ahí poder dar sugerencias de mejoras para establecer los indicadores de gestión comercial que sean necesarios implementar.

Se verificará lo que hace la parte comercial de la empresa desde que inicia hasta que termina su día, la visita a clientes que hacen los vendedores y jefe de ventas en el campo y finalmente cuando llegan a la empresa con las ventas del día, con el fin de establecer los índices de gestión comercial que permitirán evaluar de forma objetiva el desempeño de la fuerza de ventas. Es necesario que cada persona haga lo que normalmente hace durante el día, para poder tener una idea clara de sus funciones y responsabilidades, de esa manera se podrá establecer un manual de índices de gestión ajustado a la realidad de la empresa Ibesa S. A.

2.3 Hipótesis

Si se diseña un manual de procesos de indicadores de control para la fuerza de ventas, entonces se podrá medir y evaluar el desempeño del personal de manera objetiva con el fin de mejorar la gestión comercial aumentando la eficiencia y rentabilidad en la empresa Ibesa S.A.

Variable Independiente

- Manual de proceso de indicadores de control.

Variable Dependiente

- Desempeño del personal de ventas.
- Eficiencia y rentabilidad de la empresa

2.4 Universo y muestra

Según recomienda Hernández (2014) hay que delimitar la población y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que

concuerdan con una serie de especificaciones. La población o universo es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. (p.174).

La población a estudiar será la parte comercial de la empresa “Ibesa S.A.”; es decir, la los vendedores, los coordinadores y jefe de ventas que están en una edad de entre 20 a 47 años, la información de las encuestas se obtendrá directamente de las veinte y cinco personas que conforman el área comercial y de los un mil cuatrocientos clientes que tiene la empresa.

Muestra

Para Hernández, R. (2014) define que la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. Todas las muestras bajo el enfoque cuantitativo deben ser representativas; por tanto, el uso de este término resulta por demás inútil. Los términos al azar y aleatorio denotan un tipo de procedimiento mecánico relacionado con la probabilidad y con la selección de elementos; pero no logran esclarecer tampoco el tipo de muestra y el procedimiento de muestreo. (p.175).

Debido a que la población de la parte comercial de la empresa es pequeña y para obtener una información más real y precisa se va a encuestar al total de la fuerza de ventas conformada por seis entregadores, diez y seis vendedores, dos coordinadores y un jefe de venta y se tomará una muestra de los unos mil cuatrocientos clientes que tiene la empresa Ibesa S.A., para eso se utilizará la fórmula de la muestra con población conocida, la cual es la siguiente:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot \sigma^2}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot \sigma^2}$$

Para la aplicación de la fórmula se tomará los siguientes valores:

N = Representa el número de la población que será de 1400 clientes.

Z^2 = Representa el nivel de confianza que para el 95% es 1.96 según la tabla

σ^2 = Representa la desviación estándar al cuadrado que será del 0.5.

e^2 = Representa el error aceptable de la muestra que será del 3%.

Una vez realizado los cálculos matemáticos correspondientes se obtiene que el valor de la muestra de los clientes de la empresa Ibesa S.A. es de seiscientos seis clientes, que sumado al número de personas que conforman la parte comercial de la empresa da como resultado una muestra total de seiscientos treinta y una personas que serán encuestadas de manera individual y separada para poder tener un resultado significativo en la investigación que se trata de elaborar.

2.5 CDIU

Tabla 1.

CDIU

CATEGORÍAS	DIMENSIONES	INSTRUMENTOS	UNIDAD DE ANÁLISIS
Identificación de las actividades de la parte comercial de la empresa.	En el campo.	Observación Encuesta	Colaboradores de la empresa Ibesa S.A. Clientes.
Implementación de los Índices de control de la gestión comercial.	Administrativo Ventas Distribución	Observación Encuesta	Colaboradores de la empresa Ibesa S.A. Clientes.
Calidad de servicio	Interno Externo	Observación Encuesta	Colaboradores de la empresa Ibesa S.A. Clientes

Categorías

Las categorías que se utilizaron son la identificación de las actividades de la parte comercial de la empresa, la implementación de los índices de control de la gestión comercial,

y la calidad del servicio de la fuerza de ventas, las mismas que ayudarán al estudio de investigación para poder determinar las políticas y procedimientos a seguir para realizar una buena gestión comercial de parte de la fuerza de ventas del canal detallista de la empresa Ibesa S.A. de la ciudad de Portoviejo.

Dimensiones

Las dimensiones fueron escogidas debido a que con base en ellas se determinará las preguntas para la encuesta y son: las actividades que realiza la fuerza de ventas cuando se encuentra en el campo realizando las gestiones de ventas con sus clientes, lo que nos permitirá observar y conocer que hace y no hace el vendedor en el punto de venta, el grado de afinidad con el cliente, si le hace sugerencias o simplemente toma el pedido, si se preocupa por que sus productos se vendan o estén en la perchas en los lugares indicados, etc. Otro punto de las dimensiones es dependiendo del área con la que trabaja el vendedor, ya que a lo largo del día debe tratar con compañeros de las áreas administrativas, de ventas y de distribución, para garantizar que la venta se realice de acuerdo a lo planificado, debe pasar por el departamento de crédito y cobranzas para actualizar su cartera de clientes, por el área de distribución para coordinar los despachos y horarios de entrega de los producto, por el área administrativa para tener actualizados documentos tales como lista de precios, ruteros y por el área de ventas para conocer si está cumpliendo o no con los presupuestos asignados y ver si existe alguna actividad o promoción nueva que le pueda servir para cumplir con sus objetivos del mes.

Instrumentos

Las técnicas a utilizar que fueron seleccionadas son la observación y la encuesta las cuales se realizarán al equipo de la parte comercial de la empresa como son el jefe de ventas los coordinadores de venta, los vendedores y los entregadores, de quienes se espera que nos brinden la información necesaria que será de utilidad para la investigación, debido a que ellos

son las personas más indicadas para comentar las necesidades de los procedimientos a seguir, ya que tienen una visión más clara de lo que se debe hacer para mejorar la gestión comercial. Como segunda fase está la encuesta a los clientes de la empresa de los cuales también es importante recabar información ya que ellos son los que reciben el servicio y los productos, su percepción del servicio que reciben servirá para definir nuevas estrategias dentro del proceso que se pretende implementar. El instrumento ha utilizar será el cuestionario, se harán preguntas cerradas para poder facilitar la tabulación de los datos recopilados y así poder sacar de forma estadística los resultados que luego serán interpretados y presentados de forma gráfica en este estudio de investigación.

Unidad de Análisis

En el estudio de investigación a realizarse la unidad de análisis son todas las personas que forman parte del área comercial de la empresa, la cual está conformada por el jefe de ventas, los coordinadores, los vendedores y los entregadores, así también como los clientes del canal detallista de la empresa Ibesa S.A.

2.6 Gestión de datos

Se debe diseñar un cuestionario que este estructurado de tal manera que se ajuste a lo que se quiere investigar y comprobar, ya que se necesita encontrar los índices de control de gestión comercial más idóneos para evaluar de forma objetiva el desempeño de la fuerza de ventas de la empresa, el cuestionario debe tratar el tema en concreto y medir variables de interés, se deben tener datos claros y precisos para poder tabular la información, por tal motivo se ha seleccionado el cuestionario con preguntas cerradas con cinco alternativas de respuestas, de esa manera se podrá verificar la información para obtener las posibles causas y a la vez se analizar los resultados sobre el tema en cuestión. (Icart Isern & Pulpón Segura, 2012, p.127).

De lo anteriormente mencionado, se usa un modelo de cuestionario con preguntas cerradas para todos los empleados y clientes de la empresa con diez preguntas sobre el proceso de ventas.

Además, se recopiló toda la información en tablas y figuras para posteriormente hacer las tabulaciones en Excel, y utilizar dicha información para poder diseñar el manual de procesos de control de los índices de gestión comercial de la empresa Ibesa S.A.

2.7 Criterios éticos de la investigación

La investigación está basada en encontrar los indicadores de gestión comercial que servirán para controlar el proceso de venta y otras gestiones que realizan los vendedores en la actualidad y que no se pueden evaluar de forma objetiva debido a que no se han diseñado aun por parte de la empresa. Mediante la investigación se pretende encontrar los parámetros necesarios para poder realizar con éxito el diseño, todo esto con el objetivo de crear una cultura de trabajo con ética y responsabilidad que genere eficiencia, eficacia y más que todo rentabilidad a la empresa.

Capítulo 3

Resultados

3.1 Antecedentes de la unidad de análisis o población

En la actualidad en la empresa Ibesa S.A. que atiende a clientes del canal detallista de la ciudad de Portoviejo y sus alrededores existe procesos de ventas definido por la empresa con el cual la fuerza de ventas o vendedores tienen una guia o patrón a seguir sobre qué hacer cuando llegan a visitar a cada cliente, incluso el proceso detalla las actividades que debe realizar el vendedor en la oficina antes de salir al campo y después de llegar del campo. Las actividades del proceso que el vendedor debe realizar en el punto de venta son las siguientes:

- Saludar al cliente.
- Proceso de cobranzas.
- Verificar novedades de entrega y cumplimiento.
- Control de inventario existente.
- Gestionar devolución.
- Gestionar venta.
- Reconfirmar pedido.
- Anunciar próxima visita
- Agradecer y despedirse.

Pese a que la empresa tiene definido el proceso de ventas hasta el momento la gestión comercial no cumple con los objetivos establecidos por la empresa, la gerencia considera que se puede mejorar la eficiencia y efectividad en el trabajo que realiza la fuerza de ventas, por lo que ha considerado necesario establecer índices de gestión que permitan controlar de una manera objetiva el desempeño de su personal de ventas.

3.2 Diagnóstico o estudio de campo:

En el análisis previo se pudo observar que la empresa ya cuenta con un proceso de ventas establecido se procedió a verificar en el campo si la parte comercial, es decir los vendedores, estaban cumpliendo con realizar el proceso en cada uno de sus clientes y si los coordinadores o el jefe de ventas controlaban que se cumpla. En segunda instancia se procedió a realizar una encuesta a los clientes de la empresa Ibesa S.A. pero sin la presencia del vendedor, para permitirle al cliente poder responder las preguntas efectuadas sin ningún tipo de presión. Los resultados de las encuestas fueron las siguientes:

Preguntas (Jefe y Coordinadores de ventas)

1. ¿Mediante que herramienta se controla que el vendedor cumpla con realizar todo el proceso de ventas en los clientes?

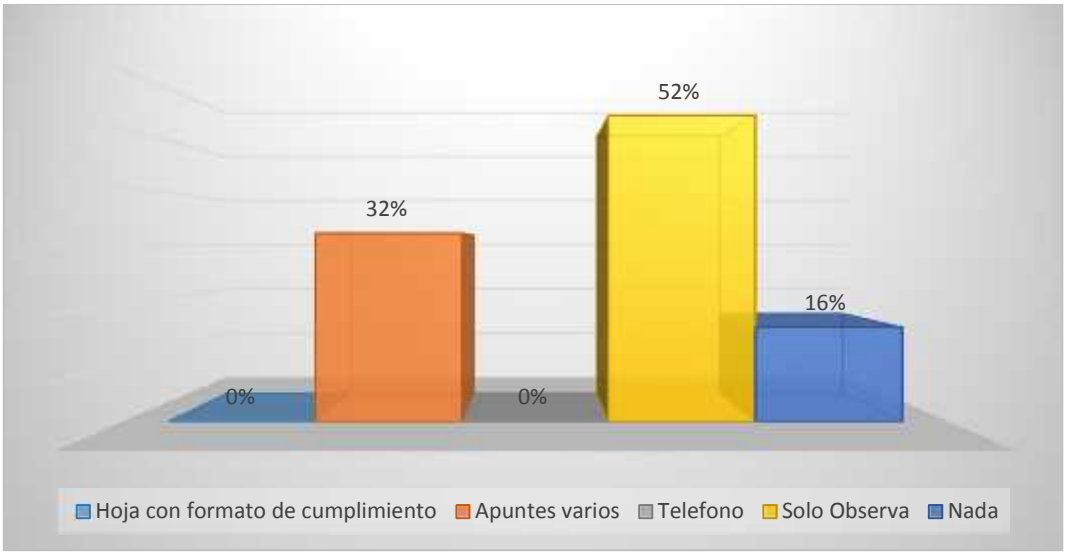

Figura 2. Herramientas de control del proceso de venta.

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos de un total de 25 personas que son parte del departamento comercial de la empresa sobre con que herramientas el jefe o los coordinadores controlan que el vendedor cumpla con el proceso de venta, el 0% indicó que no utilizan ni

una hoja con formato de control, ni el teléfono, el 16% nada, el 32% hace apuntes varios y el 52% indicó que solo observan la gestión que se hace.

Interpretación

Es necesario elaborar un formato de control del proceso de ventas como herramienta para que el jefe y los coordinadores puedan verificar que se cumpla con exactitud el proceso para luego poder evaluar el desempeño del vendedor en el campo.

2. ¿Cuándo se acompaña al vendedor al campo que funciones realiza la persona que lo acompaña?

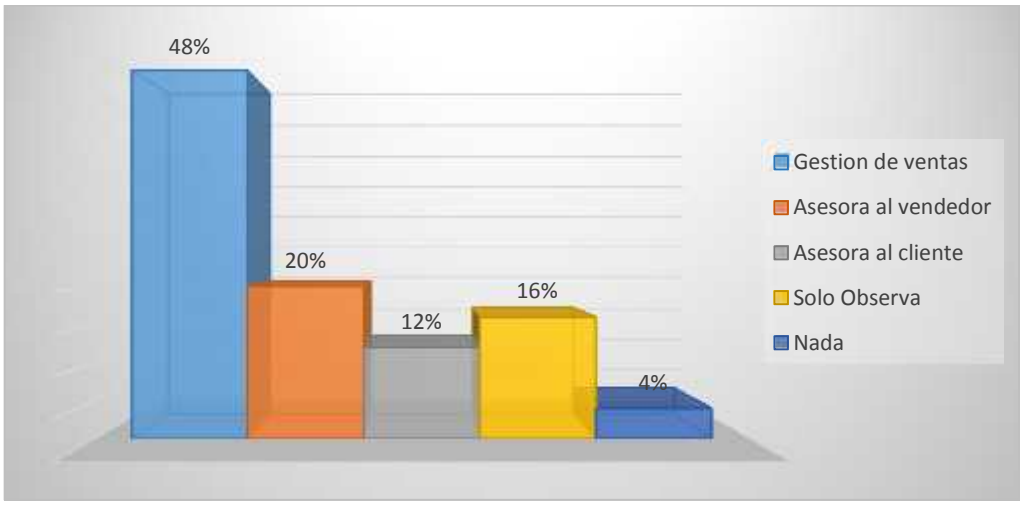

Figura 3. Funciones que se realizan en el acompañamiento del vendedor.

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos del personal encuestado sobre que funciones realiza la persona que acompaña al campo al vendedor, el 48% indicó que gestiona ventas, el 20% que asesora al vendedor, el 12% asesora al cliente, el 16% indicó que solo observa y el 4% que no hacen nada.

Interpretación

Se observa que el jefe o los coordinadores de ventas no tienen definida que función específica hacer cuando se acompaña al vendedor al campo producto de que no se los evaluá.

3. ¿Se hace o recibe un feedback al vendedor al salir de cada punto de venta de parte del jefe o coordinador de ventas?

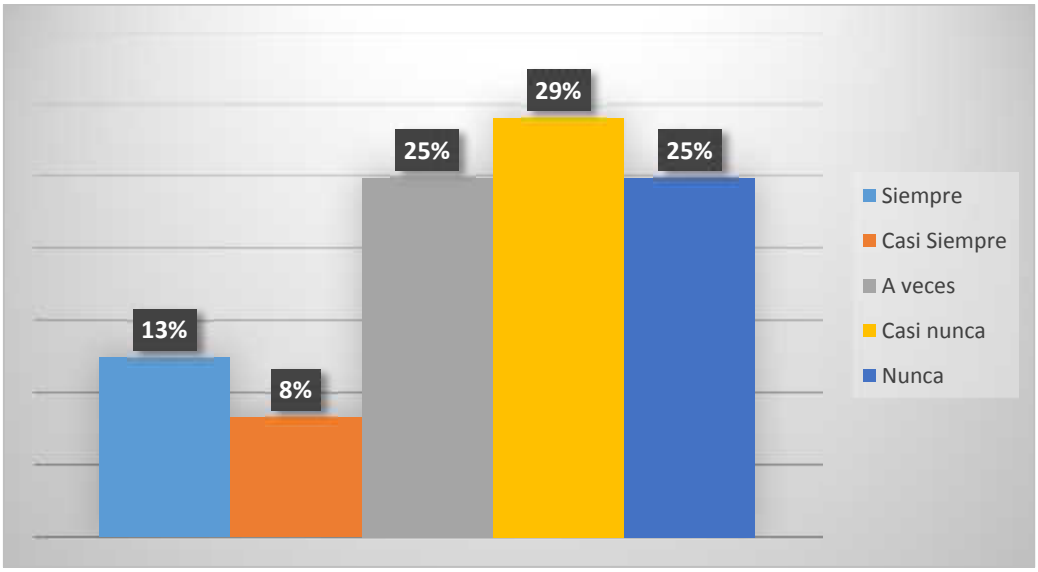

Figura 4. Feedback al vendedor

Análisis

Según los resultados obtenidos sobre si se realiza un feedback al vendedor al salir de cada cliente, el 13% respondió que siempre, el 8% casi siempre, el 25% a veces, 29% casi nunca y 25% nunca lo hace. Por lo que no se observa un equilibrio en la gestión que están realizando los jefes o coordinadores de ventas.

Interpretación

Se puede observar que un 79% de las respuestas indican que no se recibe un feedback al salir de cada cliente lo que podría causar que se cometan los mismos errores en cada cliente, en esta parte el jefe o coordinador de ventas debería establecer cuál es el momento oportuno para hacer algún tipo de sugerencia a la gestión del vendedor para que mejore o cambie su forma de comercializar los productos de la empresa, si es posible podría enseñarle mediante el ejemplo la forma de convencer o persuadir a un cliente para que compre un producto, coloque un producto en algún lugar específico de la percha o simplemente realice un buen inventario de productos con poca o alta rotación dentro del local.

4. ¿Cuántas veces al mes el vendedor recibe la visita de acompañamiento a su zona o territorio?

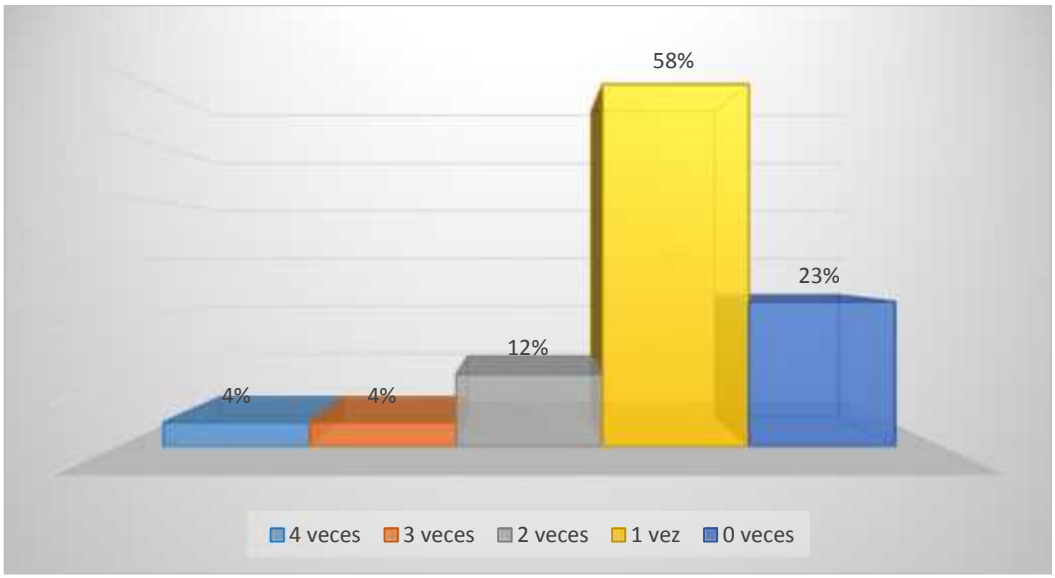

Figura 5. Número de veces al mes que se visita la zona del vendedor.

Análisis

Según los resultados obtenidos del personal del departamento comercial de la empresa Ibesa S.A. sobre cuantas veces al mes recibe la visita de su jefe o coordinador de ventas, el 4% respondió que cuatro y tres veces, el 12% indicó 2 veces, el 58% una vez y el 23% cero veces.

Interpretación

Según la información recopilada el mayor número de veces que el jefe o coordinador de ventas realiza la visita en la zona de cada vendedor al mes es una, seguido por la opción que indica ninguna vez, lo cual es preocupante ya que al haber tres personas encargadas del control y seguimiento a la fuerza de ventas como lo son el jefe y dos coordinadores, no se están realizando las gestiones adecuadas para lograr el máximo desempeño del equipo en el campo, se debería estudiar cuales son las actividades que están impidiendo que los controles a los vendedores sean con mayor frecuencia en cada zona o ruta y tomar las acciones correctivas para aprovechar al máximo el potencial del personal de ventas de la empresa.

5. ¿Sabe usted el porcentaje de penetración de clientes en su zona o territorio?

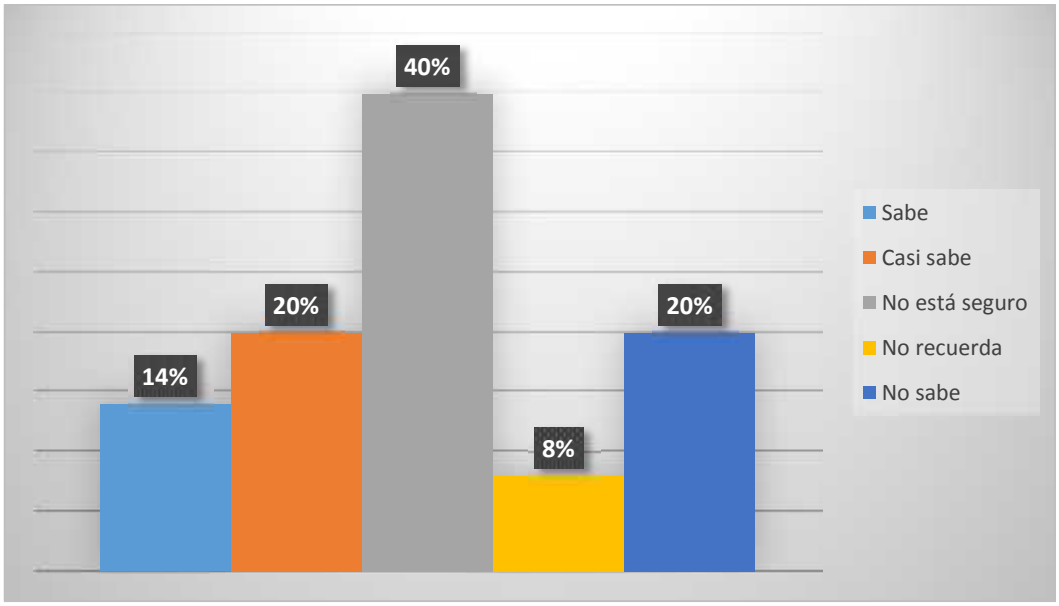

Figura 6. Penetración de clientes en la zona.

Análisis

De acuerdo a la información obtenida en la pregunta sobre el porcentaje de penetración de clientes en la zona o territorio del vendedor, coordinador o jefe, el 14% indico que, si sabe, el 20% casi sabe, el 18% no está seguro, el 8% indicó que no recuerda y el 20% no sabe.

Interpretación

Esta información demuestra que el 68% de las personas que conforman la parte comercial de la empresa no tiene presente el porcentaje de penetración de clientes que tienen en sus zonas, información que es muy importante en la parte comercial debido a que nos permite medir el porcentaje y número de clientes potenciales que aún se pueden captar y que permitirá al jefe de ventas establecer los presupuestos con base a números reales de acuerdo a la situación de cada zona o ruta. Esta información debería ser parte del día a día de cada vendedor y del jefe y coordinadores de ventas.

6. ¿Actualiza usted el listado de clientes a quienes se les han entregado exhibidores corporativos en su zona o ruta?

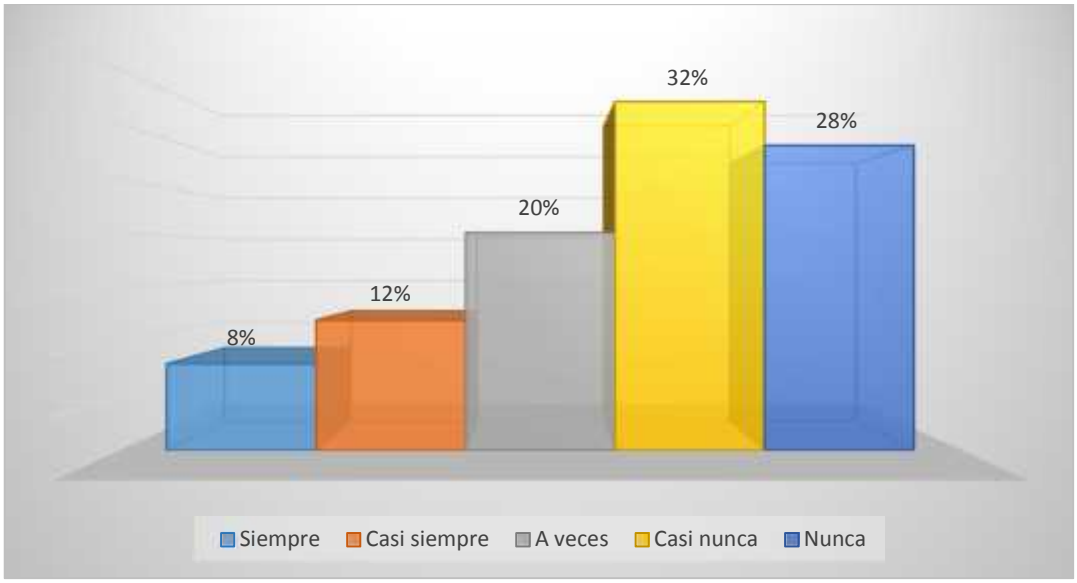

Figura 7. Actualización de listado de clientes con exhibidor corporativo.

Análisis

Con base a los resultados obtenidos del personal de ventas sobre si se actualizan los listados de los clientes a quienes se les ha entregado exhibidores corporativos para tener los productos de la empresa en partes estratégicas del negocio del cliente para que el consumidor los pueda encontrar con facilidad, el 8% de los encuestados respondió que siempre lo hace, el 12% siempre, el 20% a veces, el 32% casi nunca y el 28% respondió que nunca lo hace.

Interpretación

Según la información obtenida el 80% de la fuerza de ventas de la empresa no actualiza los listados de los exhibidores corporativos que se han entregado a los clientes, lo que no permite llevar un registro de donde se encuentran cada uno de ellos, al momento de hacer un retiro o cambio de exhibidor la información se distorsiona lo que ocasiona que después de un periodo corto de tiempo la empresa no sepa donde están los exhibidores entregados, generando pérdidas a la empresa, ya que se ha invertido dinero en cada exhibidor.

7. ¿Con que regularidad considera usted que cumple con todo el proceso de venta en los clientes?

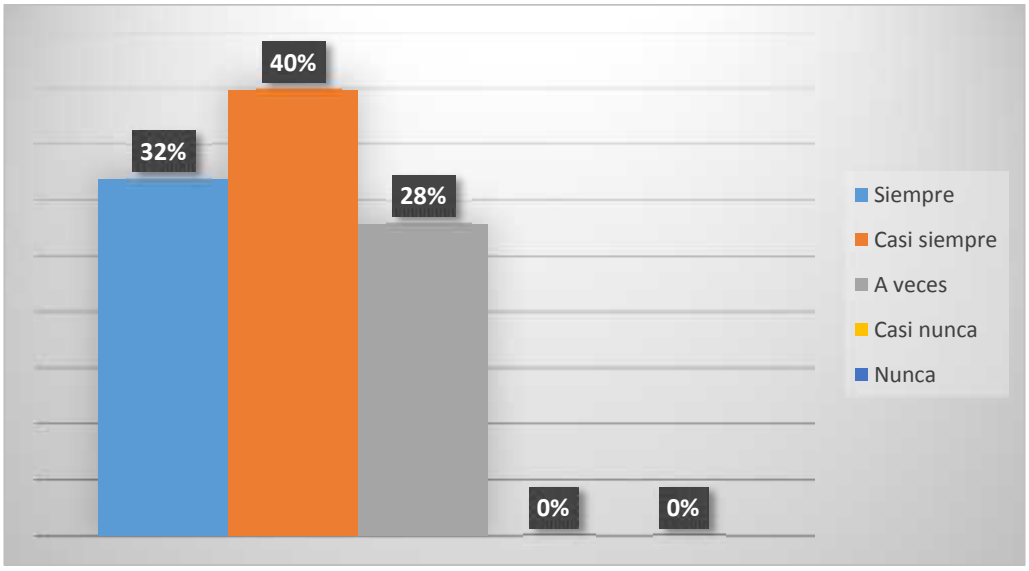

Figura 8. Cumplimiento del proceso de ventas de parte del vendedor

Análisis

Según los resultados recopilados sobre si el vendedor cumple con todo el proceso de venta en el cliente, desde saludarlo hasta despedirse, nos indica que el 32% siempre lo hace, el 40% indico que casi siempre lo hace, el 28% mencionó que a veces y el 0% respondió que casi nunca y nunca los hace, es decir nadie deja de aplicar el proceso de venta en el cliente.

Interpretación

Al parecer todos cumplen con el proceso de venta en los clientes, sin embrago el porcentaje de personal que indica que solo lo hace a veces es un poco alto, siendo el 28% más de la cuarta parte del personal encuestado. La información deberá ser contrastada con la encuesta que se realiza a los clientes, quienes también emiten su opinión al respecto, ya que en la observación de campo realizada al parecer esto no se está cumpliendo al 100%

8. ¿Lleva usted un control diario del cumplimiento del presupuesto de ventas?

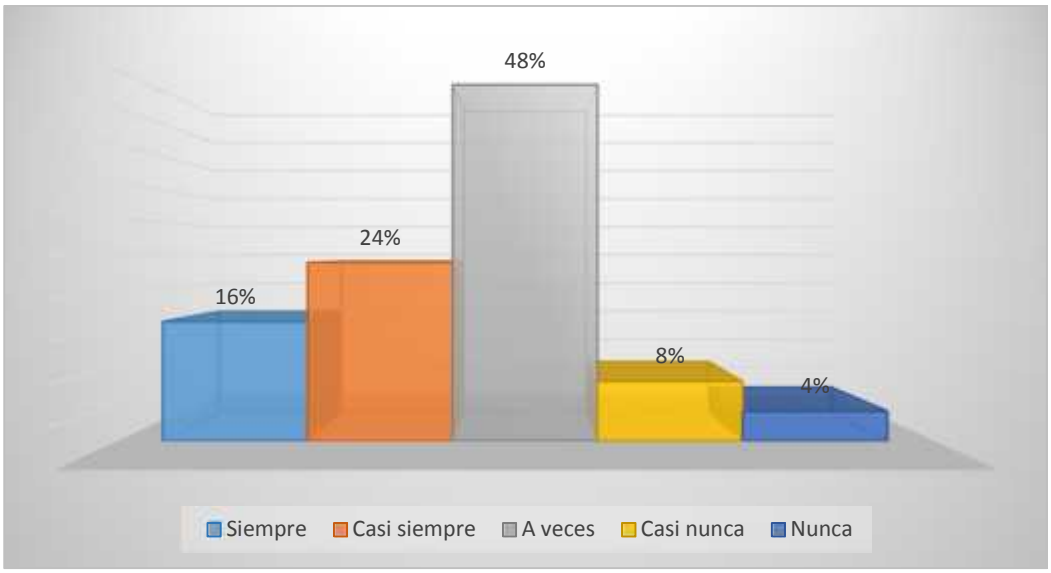

Figura 9. Control diario del cumplimiento del presupuesto de ventas.

Análisis

De acuerdo a la información obtenida sobre si se lleva un control diario del cumplimiento del presupuesto de ventas, el 16% indicó que siempre lo hace, el 24% casi siempre, el 48% a veces, el 8% casi nunca y el 4% indicó que nunca lo hace.

Interpretación

Se puede observar que solo el 40% del personal lleva un control a diario del cumplimiento del presupuesto de venta, herramienta que es de vital importancia que conozca el personal de ventas puesto que de esa manera tienen claro cuánto le falta por vender y puede pensar y programar cómo hacer para llegar al objetivo, dándose una idea de donde puede colocar los productos, en que clientes y en que cantidades, proyectando una posible venta y así aumentando sus posibilidades de conseguirla. El 60% de personas encuestadas que no lleva un control de su venta diaria seguramente es el personal que menos comisiona al mes, es la que se anda quejando al final por no lograr los cumplimientos esperados, culpando a la empresa no proveerle las herramientas y promociones necesarias para poder cumplir con el presupuesto establecido.

9. ¿Cuántos clientes en promedio visita un vendedor por día en sus zonas o rutas de ventas?

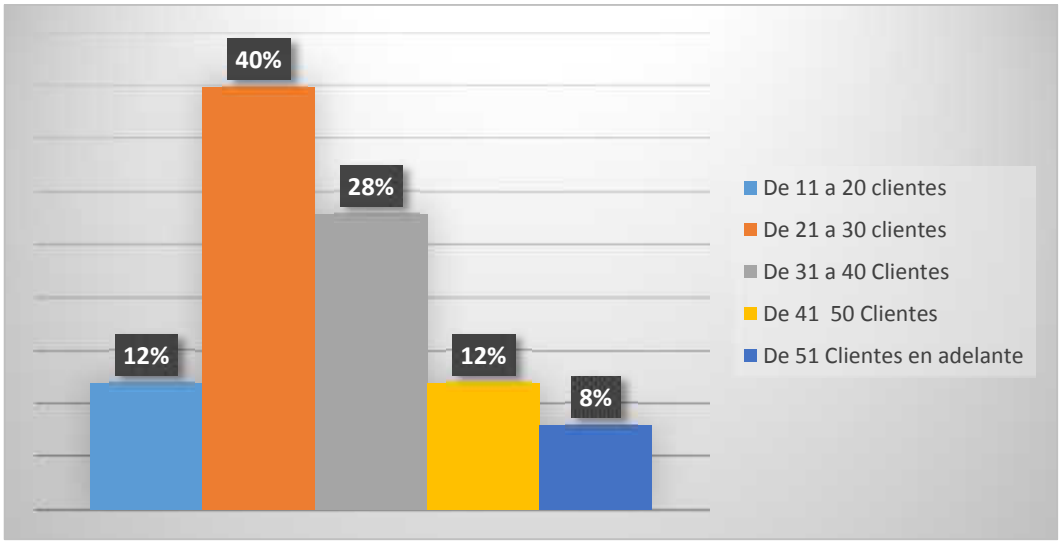

Figura 10. Cantidad de clientes por día que visita el vendedor.

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre cuantos clientes en promedio visita cada vendedor por día en sus zonas o rutas de ventas, el 12% indico que de 11 a 20 clientes, el 40% de 21 a 30 clientes, el 28% de 31 a 40 clientes, el 12% de 41 a 50 clientes y el 8% indicó que de 51 clientes en adelante.

Interpretación

El mayor porcentaje de número de clientes se obtuvo en el intervalo de 21 a 30 clientes visitados, lo cual se considera un numero bajo de visitas para el tipo de negocio y producto que maneja la empresa Ibesa S.A. Se debe recordar que de esos 30 clientes que son visitados a diario por lo general no compran todos, siendo los clientes efectivos por lo general un número inferior al antes mencionado, sería importante realizar un estudio de tiempos y movimientos para determinar cuál sería la cantidad idónea de visitas o clientes que un vendedor debe tener. Por otra parte, se puede observar que hay mucha variedad en las respuestas con respeto al número promedio de visitas de clientes lo que nos indica que no existe un correcto control sobre los ruteros de los vendedores.

Preguntas (Cliente)

1. ¿El vendedor cumple las siguientes actividades previas antes de gestionar la venta con usted?

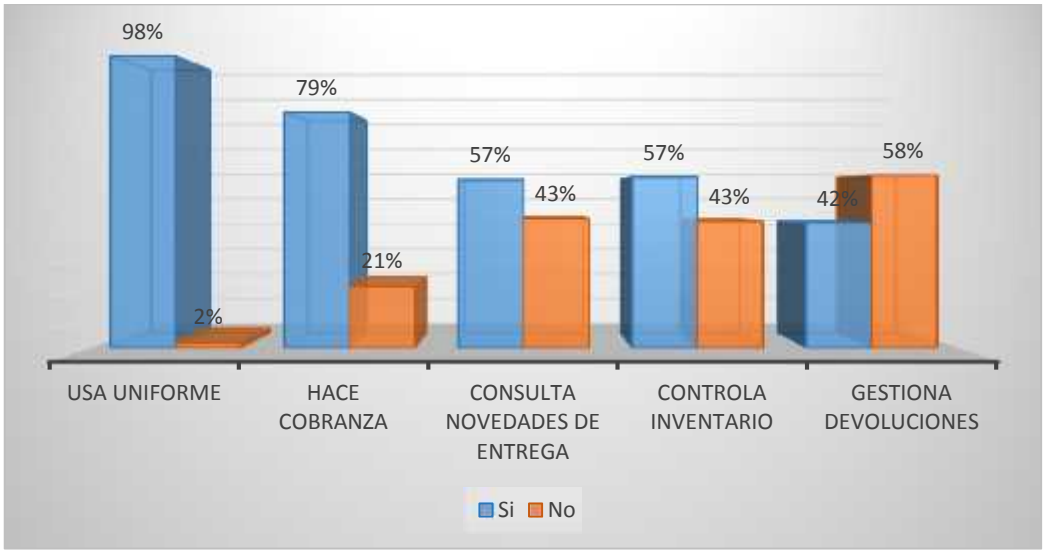

Figura 11. Actividades previas antes de la gestión de ventas.

Análisis

En base a los datos obtenidos de los clientes de la empresa Ibesa S. A. sobre si el vendedor cumple con las actividades previas del proceso antes de realizar la gestión de venta, el 98% de los clientes indico que si usa el uniforme, mientras el 2% respondió que no, el 79% indicó que el vendedor si hace el proceso de cobranza contra el 21% que respondió de forma negativa, con respecto a si consulta las novedades de entrega y cumplimiento de pedido y si el vendedor controla el inventario el 57% manifestó que si lo hace, mientras el 43% que no lo hace, el 42% indico que si se gestiona la devolución de productos, mientras el 58% indicó no.

Interpretación

Se puede interpretar que de los seiscientos seis clientes encuestados la mayoría indica que el vendedor si cumple con los dos primeros puntos del proceso de ventas, mientras que en los tres puntos siguientes se nota que no todos los vendedores siguen el proceso, lo cual debería preocupar a la gerencia de la empresa.

2. ¿El vendedor realiza las siguientes actividades al momento de gestionar la venta con usted?

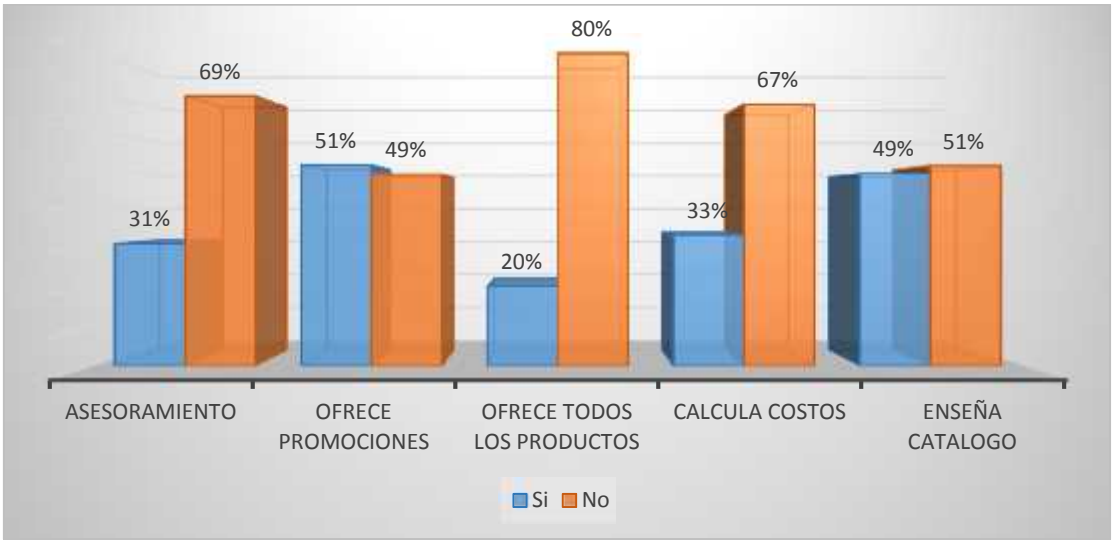

Figura 12. Actividades durante la gestión de ventas

Análisis

Según los resultados recopilados sobre las actividades que realiza el vendedor en el punto de venta con el cliente en el momento de gestionar la venta, el 31% de los clientes indicó que si le dan asesoramiento, mientras el 69% dijo que no, el 51% indicó que el vendedor si ofrece promociones contra el 49% que respondió no, con respecto a si ofrece todos los productos del portafolio el 20% respondió que si, mientras el 80% respondió que no lo hace, el 33% respondió que el vendedor si le calcula los costos y márgenes de rentabilidad, mientras que el 67% dijo que no, el 49% indico que si enseñan el catálogo de productos, mientras el 51% no.

Interpretación

De los resultados obtenidos de los clientes encuestados se puede deducir que los vendedores no están realizando una gestión de venta optima, ni están siguiendo el proceso de venta como es debido, siendo el paso de la gestión de venta que menos se realiza, la de ofrecer todo el portafolio de productos al cliente, lo que ocasiona el desconocimiento de los mismos, no generando ventas y mermando la rentabilidad de la empresa.

Capítulo 4

DISCUSIÓN

4.1 Contrastación empírica:

De la investigación realizada se obtienen varios resultados, de los cuales se pueden señalar como los principales los que van relacionados con algunos referentes empíricos mencionados anteriormente, de acuerdo a la información recopilada mediante la observación y la encuesta realizada a la parte comercial y clientes de la empresa Ibesa S.A. se observó que hay varios vendedores que no realizan el proceso de ventas en su totalidad en el punto de venta, haciendo una gestión que no es la adecuada, lo cual ocasiona que el cliente muchas veces desconozca los productos que ofrece la empresa en su totalidad e incluso promociones que pueden servir para aumentar las ventas en el local del cliente.

Sobre que herramienta usa el jefe o coordinadores de venta para controlar que el vendedor cumpla con el proceso de ventas que tiene la empresa se puede decir que la mayoría de las veces solo se controla mediante la observación, no se llega ningún tipo de registro, ni se tiene un formato elaborado para apuntar los resultados de la visita a los clientes, lo cual impide que se pueda tomar acciones correctivas a futuro ya que el jefe o coordinador de ventas se pueden olvidar de lo observado en el campo con facilidad. Resulta entonces necesario cambiar esta situación para comenzar a registrar todo lo que hacen tanto vendedores, coordinadores y jefe con el fin de poder hacer evaluaciones de la gestión basados en apuntes obtenidos en el campo durante la visita a los clientes.

En muchas ocasiones en el acompañamiento que hace el jefe de ventas a sus vendedores el termina haciendo las funciones de un vendedor, lo cual hasta cierto punto es comprensible debido a la naturaleza de querer lograr conseguir la venta, sin embargo esto lo que hace es que se desperdicien los recursos de la empresa debido a que prácticamente cuando se acompaña al vendedor a la zona están dos vendedores haciendo lo mismo, lo ideal es que el

jefe interfiera en alguna negociación puntual solo en caso de ser necesario, ya que en ese momento él debe evaluar la gestión que realiza el vendedor para luego en la oficina o después de la jornada dar un feedback al vendedor para indicarle sus puntos fuerte y débiles, comenzar a establecer planes de acción para mejorar mediante capacitaciones, ejemplos o clínicas de venta la forma en la que se debe negociar en el punto de venta.

Otra de las situaciones que se observan que se deben mejorar es el número de veces mínimas que se debe hacer acompañamiento al vendedor para hacerle un correcto seguimiento y control de sus actividades. Los vendedores en su mayoría desconocen el número de clientes potenciales que hay en su zona y por lo tanto no están conscientes de la penetración de mercado que tienen y cuanto pueden crecer en dichas zonas, al no contar con un registro actualizado de los clientes a quienes se les ha entregado los exhibidores corporativos estos se pierden con facilidad de provocando pérdidas económicas a la empresa y no logrando el objetivo de captar nuevos o más consumidores.

Por último, se observó que los vendedores no tienen la cultura de ir controlando sus ventas versus su cumplimiento herramienta que es de vital importancia para lograr los objetivos establecidos, así como también la cantidad de clientes que tienen por visitar los vendedores en sus ruteros a simple vista parece muy poca, considerando que el vendedor está en el campo alrededor de seis a ocho horas diarias.

4.2 Limitaciones:

Los resultados obtenidos mediante la recopilación de los datos brindados por la parte comercial de la empresa y sus clientes fueron obtenidos en el campo realizando las preguntas a los vendedores, jefe y coordinadores de venta, además de visitar a cada uno de los clientes encuestados en persona. Se puede mencionar que como limitaciones a esta investigación algunos vendedores se mostraron algo indecisos de responder las preguntas efectuadas ya que pensaban que esto les podría ocasionar problemas más, lo cual fue aclarado en el transcurso

del acompañamiento en ruta indicándoles que esto se hacía para mejoramiento y crecimiento de la empresa y por ende del personal que trabaja en ella.

Por parte de los clientes la mayoría de mostró abierta a responder las preguntas, la única limitante que se podría considerar en algunos casos fue el poco tiempo del que disponían para la encuesta ya que tenían que atender sus clientes, los consumidores que entraban y salían del negocio.

4.3 Líneas de investigación:

La línea de investigación es la del desarrollo local y emprendimiento socio económico sostenible y sustentable.

La sublínea de investigación consiste en transparencia y optimización de procesos para el desarrollo.

4.4 Aspectos relevantes

La importancia de esta investigación radica en encontrar los indicadores de gestión comercial más idóneos para la empresa Ibesa S. A. quien a pesar de tener definido un proceso de ventas como guia para saber las actividades de lo que la empresa quiere que sus vendedores realicen en cada punto de venta no se alcanzan los objetivos planteados. Con los indicadores de gestión se podrá evaluar el desempeño de cada vendedor de manera objetiva y se podrá controlar mediante un seguimiento de los planes de acción correctivas la evolución del empleado, lo que permitirá tomar decisiones de manera más acertada y atacando directamente al problema.

En la investigación también se destaca el compromiso y la gestión diaria que deben de hacer el jefe y los coordinadores de venta, realizando sus actividades de manera organizada, planeada y ordenada con el fin de mejorar la situación actual de la empresa. El estudio permitirá que a cada vendedor se le pague lo justo por concepto de comisiones bajo la premisa de que el mejor que haga las cosas será mejor recompensado.

Capítulo 5

Propuesta

Para mejorar la gestión comercial que realiza cada vendedor en su zona se propone medir su desempeño mediante índices que permitan cuantificar el trabajo realizado por la fuerza de ventas basándose en la información histórica de meses y años anteriores, dejando de medir solo el cumplimiento de presupuesto en dólares o por producto sino añadiendo otros parámetros, para esto es necesario elaborar el siguiente proceso que se detalla a continuación:

Figura 13. Caratula Manual de control de los índices de gestión

5.1 Introducción

El manual del proceso de control de los indicadores de gestión comercial dirigido al departamento de ventas de la empresa Ibesa S. A. se elabora para establecer una guía del manejo de los formatos de control que se utilizarán en la gestión del día a día de las personas encargadas de supervisar las actividades que debe ejecutar en el campo el personal de ventas, para tener un registro por escrito de las novedades que se encuentran en cada acompañamiento que se realiza, con el fin de poder evaluar el desempeño del vendedor de manera objetiva y así poder tomar las correctivos necesarios para beneficio de la empresa. Adicional se establecen los valores mínimos de cumplimiento para cada índice de gestión.

5.2 Objetivos

- Determinar los índices de gestión comercial para control de la fuerza de ventas de Ibesa S.A.
- Determinar los formatos a utilizar para el control.
- Establecer los estándares mínimos aceptables de desempeño.

5.3 Índices de Gestión Comercial

Para la medición y evaluación del desempeño de los vendedores de la empresa se han establecido cinco índices de gestión comercial, los cuales se detallan a continuación:

- Cumplimiento de presupuesto de venta en dólares
- Cumplimiento de presupuesto de clientes activos
- Cumplimiento de clientes efectivos de visita
- Cumplimiento del proceso de ventas en los clientes
- Manejo de Exhibidores
- Cumplimiento de presupuesto de prioridades

Presupuesto de ventas.

El cumplimiento del presupuesto de ventas en dólares es uno de los indicadores de gestión comercial que se propone seguir manteniendo para el control, medición y evaluación del desempeño del vendedor, ya no como el único índice sino como uno de los cinco que se sugieren en el manual. Se estaba cometiendo el error de tomar el presupuesto mensual de ventas como único índice lo que ocasionaba que el vendedor solo se preocupe de cumplir con el 100% de presupuesto, dejando de lado otras actividades que son de vital importancia para la empresa.

Durante la investigación se detectó que algunos vendedores cuando estaban en los días finales para terminar el mes enviaban pedidos fantasmas a los clientes con el objetivo de cumplir con el presupuesto, algunos clientes se quejaron porque de buena fe recibían los productos enviados, pero cuando estos se caducaban el vendedor no les realizaba el cambio del producto ocasionando perdidas económicas al cliente, esto a su vez producía que el cliente se moleste y no siga comprando, al realizar la contrastación de la información se observó que los vendedores que tenían esta costumbre bajaban su número de clientes activos de manera consecutiva mes a mes. Por ese motivo se decidió implementar el siguiente índice de gestión comercial.

Clientes Activos

Para evitar que los vendedores sigan con la practica antes mencionada de enviar pedidos fantasmas a los clientes, lo que a su vez ocasionaba que se pierdan clientes mes a mes o que disminuya la cantidad de clientes atendidos se propone implementar como segundo índice de gestión comercial el cumplimiento de presupuesto de clientes activos en cada zona o ruta de venta, con la finalidad de los vendedores cuiden que los clientes dejen de comprar ya que esto los perjudicará en el momento de las evaluaciones de desempeño que se realicen en cada uno de los acompañamientos ya sea del jefe o coordinadores de ventas.

Clientes efectivos de visita

Una de las cosas que se detectaron en la investigación es el poco número de clientes que los vendedores tienen en sus ruteros pata visitar cada día, esto se puede asegurar debido a que durante la investigación se realizó un estudio de tiempos y movimientos, el cual arrojó como resultado que el vendedor en promedio entre realizar el procesos de ventas en el punto de venta y llegar al siguiente se demora siete minutos, la hacer los cálculos tomando en cuenta que un vendedor debería trabajar en el campo seis horas descontando la hora del almuerzo y de transporte a la oficina sale como resultado que debería visitar al menos cincuenta y un clientes, solo el 8% de los vendedores tiene ese número de clientes.

La propuesta es que los vendedores alcancen ese número de visitas al día y que al menos logren un 80% de efectividad en esos clientes, es decir, que al menos cuarenta clientes le compren cada día. Como la mayoría de vendedores aun no tienen ese número de clientes por visitar a diario, en primera instancia se controlará el índice se gestión hasta que lleguen al número esperado y luego que alcancen el porcentaje deseado de visitas efectivas.

ACTIVIDAD	COMPRENDE	TIEMPO EN MINUTOS CANAL DETALLISTA
[illegible]	Saludar con energía positiva, amigable y agradable Incorrectamente uniformado	0.25
Proceso de cobranzas	Calcular las pendientes Entregar recibo de cobro o factura	0.5
Verificar novedades de entrega y cumplimiento	Confirmar recepción del pedido anterior Con el estado del servicio de entrega	0.5
Control de Inventario existente	Revisión de inventarios Revisión estado de productos	1
[illegible]	Identificar productos para devolución [illegible] Coordinar visita departamento control de calidad	0.25
Gestión de Ventas	Generar propuesta de pedido en función del inventario y rotación (Asesoramiento) [illegible] Ofrecer productos de acuerdo a orden de rotación ofrecida Ofrecer productos de acuerdo al portafolio definido (Variedad) Asesoramiento a clientes y más [illegible] Apoyar su gestión de venta con catálogos de producto	4
Reconfirmar pedido	Reconfirmar productos y cantidades Confirmar monto de compra Entregar factura	0.25
Anuncio próxima visita, Agradecer y Despedirse	Confirmar próxima visita Confirmar día de entrega Despedirse con energía positiva, amigable y agradable	0.25
		7.00

Figura 14. Proceso de ventas

Proceso de venta

El proceso de venta será el cuarto índice de gestión comercial que servirá para evaluar el desempeño del personal de ventas de la empresa, aprovechando que el proceso ya está definido lo que se quiere es que el vendedor cumpla con realizarlos en cada uno de los clientes que visita. Según la información observada y recopilada en las encuesta los vendedores no realizan de forma completa y constante el proceso de ventas lo que ocasiona que no se estén cumpliendo con pasos importantes para la generación de una nueva venta, los resultados reflejan que los vendedores en su mayoría no verifican si la entrega del pedido anterior llego completa al cliente, ni se preocupa por revisar el stock, ni hacer un inventario rápido sobre lo que le falta al cliente o sobre si las cantidades enviadas de producto en el pedido anterior fueron suficiente. Adicional se constató que la mayoría de vendedores no hacen devoluciones de productos debido a cada devolución se descuenta del presupuesto de ventas lo que por supuesto al vendedor le perjudica, esa forma de proceder al no verificar la entrega anterior, ni controlar el stock, ni hacer devoluciones perjudica a la empresa en su rentabilidad.

Manejo de exhibidores corporativos

Los exhibidores corporativos son una herramienta importante para que la empresa pueda exhibir sus productos, es por esto que se ha considerado que sean parte de los indicadores de control de gestión comercial de la fuerza de ventas de la empresa. En la investigación realizada se pudo detectar que los vendedores no conocen con exactitud que clientes tienen los exhibidores corporativos entregados ni donde están ubicados, al solicitar los listados se encontraron nombres de clientes que por ejemplo ya han cerrado sus negocios o que se han cambiado de local desconociendo su ubicación actual, así mismo se encontraron registros de clientes a los que se les había entregado exhibidores y en la actualidad no lo tienen o en otros

casos clientes a los que se les había entregado un exhibidor de tipo A y ahora tienen un tipo B desconociendo donde está el Exhibidor tipo A que se retiró.

Por tal motivo se propone poner a los exhibidores corporativos como otro índice de control de gestión comercial, donde el vendedor será el encargado de su control y mantenimiento dentro del local del clientes, el vendedor se encargara de arreglarlo y asegurarse de que el exhibidor siempre este con productos, así mismo llevará registro del tipo exhibidor que tiene cada cliente, si hay algún cambio deberá actualizar el registro con la finalidad de aprovechar al máximo la herramienta que la empresa le proporciona al cliente para mejorar su volumen de compra.

Prioridades

Finalmente se propone crear como ultimo índice de control de la gestión comercial de la fuerza de ventas de la empresa el cumplimiento de prioridades las cuales serán como su nombre lo indica las prioridades que la empresa tenga mes a mes, como por ejemplo la acumulación de productos por poca rotación, dentro de la investigación se pudo observar que en las bodegas de la empresa existe un alto stock de ciertos productos, al consultar del porqué de ese alto stock se obtuvo como respuesta que son productos que no salen mucho, los vendedores posiblemente no lo ofrecen ya sea por el precio, por olvido o por algún otro argumento poco valido.

Otro ejemplo ocurre con las promociones que se crean para que los vendedores las ofrezcan a sus clientes, en algunos casos la venta no alcanza las expectativas establecidas, al contrastar esto con los clientes, varios indicaron que los vendedores no le ofrecen las promociones y en otro caso simplemente no conocen que la empresa venda algunos de los productos que tiene, ahí es donde se entiende el porqué esos productos no rotan.

Se propone en un inicio hacer un presupuesto aparte solo con los productos de poca rotación o promociones, seguramente al controlar estos factores los vendedores tendrán

presente que deben vender también esos productos. Luego la empresa podrá decidir que productos pone como prioridades del mes.

5.4 Formatos de control e índices de gestión.

Como parte de la propuesta se han diseñado los formatos de control de los índices de gestión comercial para llevar un registro de la evaluación del desempeño de las actividades que realiza el vendedor en cada cliente, a continuación, se muestran los formatos:

IBESA S.A.
Formato de control de Indice de Gestión comercial - Proceso de Ventas

NOMBRE DEL VENDEDOR:	RUBEN CHAVEZ
NOMBRE DEL SUPERVISOR:	WALTER ZARATE
NOMBRE DEL DISTRIBUIDOR:	IBESA S.A.
ZONA EVALUADA:	PORTOVIEJO
FECHA:	28 DE MAYO
NÚMERO DE CLIENTES VISITADOS:	20

ACTIVIDAD	%	%	DESCRIPCION	EVALUACIÓ 1	2	3	4	5	CALIFICACIÓN 1	2	3	4	5
Planeación	25%	5%	Herramientas de venta completas	4	4	4	4	4	4%	4%	4%	4%	4%
		20%	Conocimiento de la estrategia de ventas	0	4	3	5	5	0%	16%	12%	20%	20%
Llegada al Cliente	2%	1%	Saluda con energía positiva, amigable y agradable	5	5	5	5	5	1%	1%	1%	1%	1%
		1%	Va correctamente uniformado	4	4	4	4	4	1%	1%	1%	1%	1%
Proceso de cobranzas	2%	1%	Cobro facturas pendientes	5	5	5	5	5	1%	1%	1%	1%	1%
		1%	Entregar recibo de cobro o factura	5	5	5	5	5	1%	1%	1%	1%	1%
Verificar novedades de entrega y cumplimiento	1%	0,5%	Confirmar recepción del pedido anterior	4	4	5	5	5	0%	0%	1%	1%	1%
		0,5%	Como estuvo el servicio de entrega	5	5	5	5	5	1%	1%	1%	1%	1%
Control de Inventario existente / Merchandising (Aplica en clientes canal tradicional).	3%	1%	Revisión de inventarios	3	4	4	5	5	1%	1%	1%	1%	1%
		1%	Exhibición del inventario (Merchandising)	0	0	3	4	4	0%	0%	1%	1%	1%
		1%	Revisión estado de productos	4	4	4	4	5	1%	1%	1%	1%	1%
Gestionar devolución	2%	1%	Identificar productos para devolución	5	5	5	5	5	1%	1%	1%	1%	1%
		1%	Registro de la devolución	5	5	5	5	5	1%	1%	1%	1%	1%
Ejecución de la Venta	60%	5%	Generar propuesta de pedido en función al inventario y rotació	5	5	5	5	5	5%	5%	5%	5%	5%
		5%	Uso adecuado de las herramientas de venta	4	4	5	5	5	4%	4%	5%	5%	5%
		10%	Realización de ventas en función de la estrategia	4	4	4	5	5	8%	8%	8%	10%	10%
		5%	Presentación de beneficios del producto	3	4	4	4	4	3%	4%	4%	4%	4%
		8%	Asertividad de ventas en productos nuevos	5	5	5	5	5	8%	8%	8%	8%	8%
		8%	Comunicación y Venta de Promociones	3	3	4	4	4	5%	5%	6%	6%	6%
		5%	Manejo adecuado de objeciones	4	4	4	4	4	4%	4%	4%	4%	4%
		4%	Identifica oportunidades de venta	3	3	4	4	5	2%	2%	3%	3%	4%
		5%	Conocimiento del Cliente: Estilo y Necesidades	3	3	3	3	3	3%	3%	3%	3%	3%
		5%	Colocación de material P.O.P	5	5	5	5	5	5%	5%	5%	5%	5%
Reconfirmar pedido	1,00%	0,5%	Reconfirmar productos y cantidades	0	4	5	5	5	0%	0%	1%	1%	1%
		0,5%	Confirmar monto de compra	0	4	5	5	5	0%	0%	1%	1%	1%
Anuncio próxima visita / Agradecer y Despedirse	1,50%	0,5%	Confirmar día de entrega	0	4	5	5	5	0%	0%	1%	1%	1%
		0,5%	Confirmar próxima visita	5	5	5	5	5	1%	1%	1%	1%	1%
		0,5%	Despedirse con energía positiva, amigable y agradable	5	5	5	5	5	1%	1%	1%	1%	1%
Aspectos Generales	2,5%	0,5%	Orden logico de la ruta	5	5	5	5	5	1%	1%	1%	1%	1%
		0,5%	Seguimiento a la compentencia	0	0	3	3	5	0%	0%	0%	0%	1%
		0,5%	Cocimiento del mercado y el entorno	5	5	5	5	5	1%	1%	1%	1%	1%
		1,0%	Incorporación de clientes nuevos	0	0	0	0	5	0%	0%	0%	0%	1%
TOTAL GESTIÓN PARCIAL									61%	80%	80%	91%	93%
TOTAL GESTIÓN PROMEDIO									81%				

Figura 15. Formato de índice de gestión del proceso de ventas

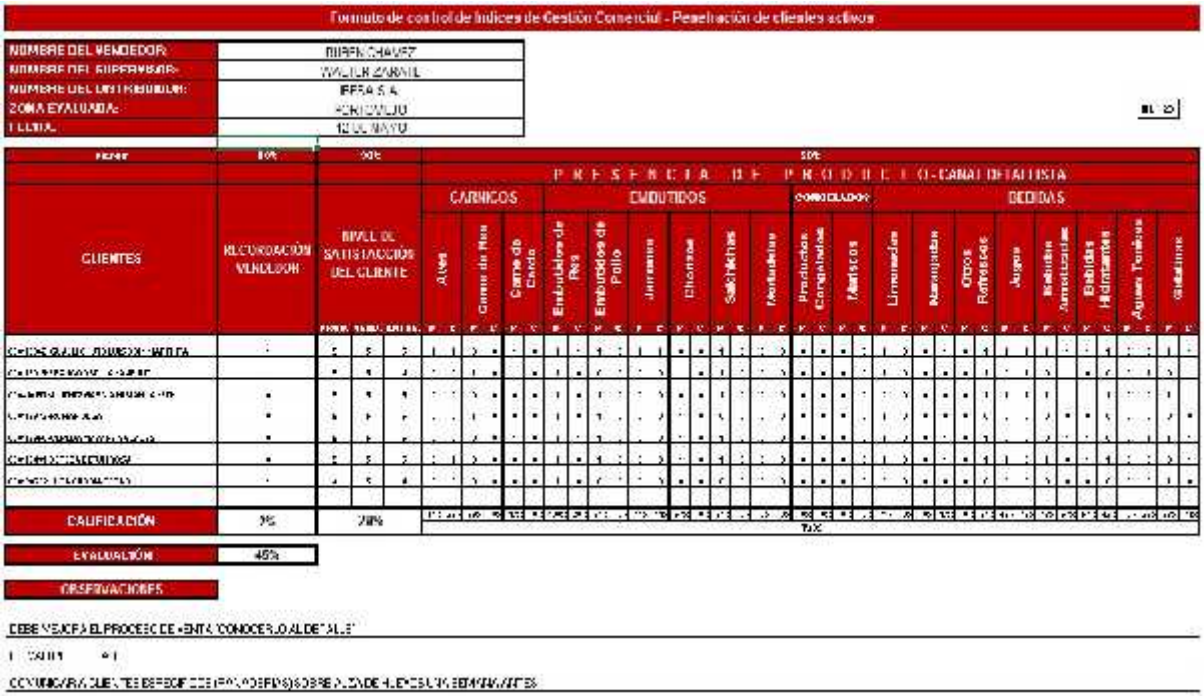

Figura 16. Formato de índice de gestión penetración de clientes

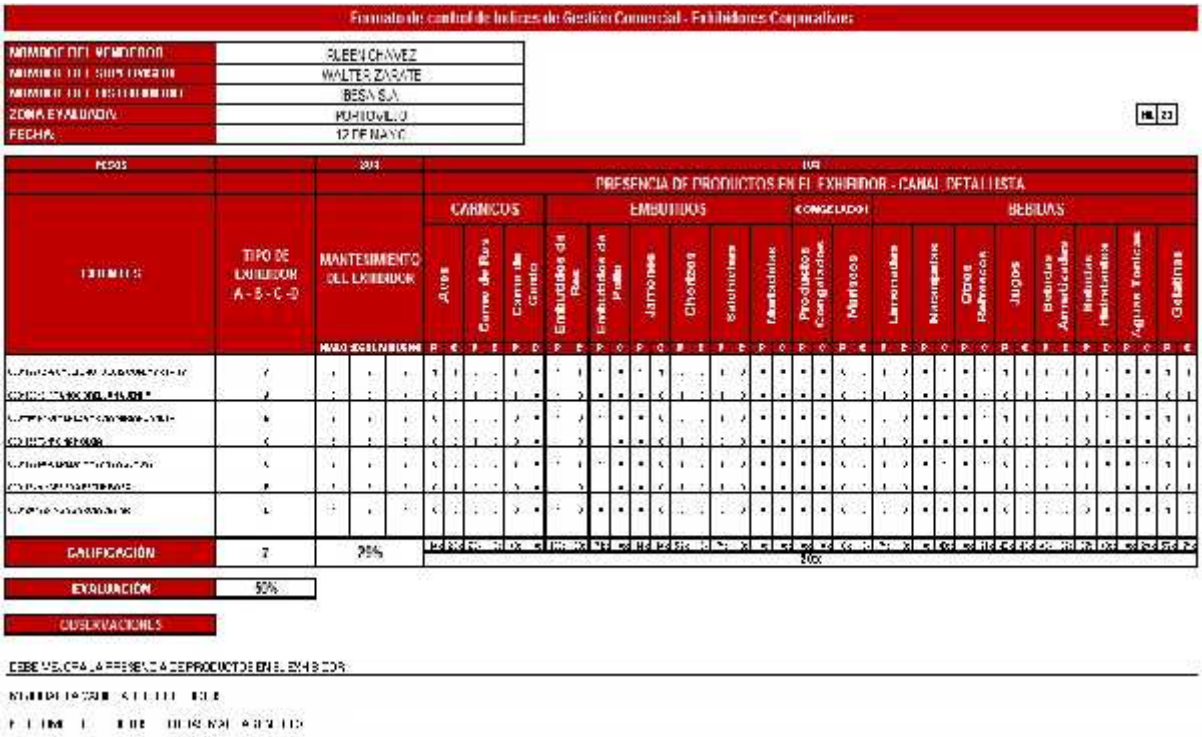

Figura 17. Formato índice de gestión manejo de exhibidores

5.5 Estándares mínimos aceptables de desempeño.

Los estándares mínimos que se han definido para considerar un desempeño aceptable de cada una de los vendedores que conforman la parte comercial de la empresa se indican a continuación:

Codigo	Indicador	Estandar de Gestión	Nivel de Gestión
CIG-01	Cumplimiento de presupuesto en dolares	Igual o Mayor al 100%	Muy Satisfactorio
		De 80% a 99%%	Satisfactorio
		De 70% a 79%%	En Observacion
		igual o menor a 69%	Insatisfactorio
CIG-02	Cumplimiento de presupuesto de clientes Activos	Igual o Mayor al 100%	Muy Satisfactorio
		De 80% a 99%%	Satisfactorio
		De 70% a 79%%	En Observacion
		igual o menor a 69%	Insatisfactorio
CIG-03	Cumplimiento de presupuesto de clientes efectivos de visita	Igual o Mayor al 100%	Muy Satisfactorio
		De 80% a 99%%	Satisfactorio
		De 70% a 79%%	En Observacion
		igual o menor a 69%	Insatisfactorio
CIG-04	Proceso de venta en los client	Igual o Mayor al 100%	Muy Satisfactorio
		De 80% a 99%%	Satisfactorio
		De 70% a 79%%	En Observacion
		igual o menor a 69%	Insatisfactorio
CIG-05	Manejo de exhibidores	Igual o Mayor al 100%	Muy Satisfactorio
		De 80% a 99%%	Satisfactorio
		De 70% a 79%%	En Observacion
		igual o menor a 69%	Insatisfactorio
CIG-06	Cumplimiento del presupuesto de prioridades	Igual o Mayor al 100%	Muy Satisfactorio
		De 80% a 99%%	Satisfactorio
		De 70% a 79%%	En Observacion
		igual o menor a 69%	Insatisfactorio

Figura 18. Estándares mínimos de cumplimiento

Conclusiones

De acuerdo al trabajo realizado se puede llegar a la conclusión de que los objetivos planteados fueron cumplidos, se analizó a toda la parte comercial de la empresa desde el jefe hasta los entregadores para según los datos recopilados sugerir los índices de gestión comercial que servirán para medir y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas del canal detallista de la empresa Ibesa S.A.

Se estableció las herramientas metodológicas que permitieron recabar la información, para lo cual se escogieron a la encuesta y observación para conocer lo que sucedía en el día a día con la parate comercial de la empresa, se realizó un análisis del cumplimiento del proceso de venta, llegando a la conclusión de que no se cumplían completamente las actividades del mismo en el campo al momento de visitar a los clientes.

Se cumplió con el objetivo de diseñar un manual que permitirá controlar la gestión comercial que realizan los vendedores en el campo, a través de los indicadores de gestión sugeridos y de los formatos para su control y evaluación, lo que facilitará a el jefe de ventas y a la gerencia poder medir el desempeño de su personal de manera objetiva, basándose en resultados cuantificables, para así tomar las medidas correctivas necesarias para mejorar y aumentar las ventas y por ende la rentabilidad de la empresa.

Recomendaciones

Para asegurarse que los indicadores de gestión sirvan como herramienta de control, medición y evaluación de los vendedores para mejorar su gestión se debe primero realizar un censo de clientes para conocer el potencial de la zona y poder poner los presupuestos acordes a la realidad de cada una de las rutas.

Se recomienda crear un formato de pago de comisiones basado en los índices de gestión sugeridos en el manual, estableciendo pesos porcentuales a cada indicador sobre la base comisional, para que de esa manera el vendedor le dé importancia al cumplimiento de cada indicador y ya no pagarle sus comisiones solo en base al cumplimiento de presupuesto en dólares como se viene trabajando en la empresa.

Se recomienda realizar un coaching o feedback al vendedor después de cada acompañamiento a ruta, resaltando sus fortalezas y dándole a conocer sus debilidades llegando a compromisos de mejoramiento estableciendo planes de acción con firma de responsabilidad y tiempo límite para ejecutarlos. Este compromiso servirá también como herramienta para observar la responsabilidad, compromiso y actitud que tiene el vendedor por mejorar, facilitando así la toma de decisiones a la gerencia.

Implementar el manual de control de índices de gestión comercial para el canal detallista ayudará a que se obtengan mejores resultados en la parte comercial, haciendo que los vendedores tengan una visión más amplia de lo que es una gestión integral en los clientes, lo cual permitirá aumentar la cantidad de clientes que actualmente maneja la empresa y por ende la rentabilidad y eficiencia de la misma.

Referencias Bibliográficas

Alles, M. (2008). *Dirección estrategica de rescursos humanos: gestión por competencias* (Segunda ed.). Buenos Aires, Granica.

Arreaga, C., & Ramirez, M.D. (2011). *Diseño del Manual de Politicas y Procedimientos para el Manejo de Inventario y su influencia en la gestión de los procesos de compra, almacenaje y venta de la empresa comercial Asisco S.A.* (U. p. Salesiana, Ed.) Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Baena, G. (2011). Barcelona: UOC.

Buzan, T., Israel, & Richard. (1996). *Esquemas mentales para mejor vendedor*. Bilbao: Deusto.

Camaro, D., & Saenz, M. (2001). *Direccion de Ventas. Vender y Fidelizar en el nuevo milenio,*. Pearson, Madrid.

Chapman, E. (1992). *Entrenamiento basico de ventas.* Grupo Iberoamericano.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (Octava ed.). (P. Educación, Ed.) Mexico: Prentice-Hall.

Falquez, L., & Paredes, H.E. (2012). *Diseño de manuales de procedimientos para las áreas de compras y ventas de la distribuidora aj.* Guayaquil.

Fleming, P. (2000). *Aprenda a negociar con éxito.* Barcelona: Gestión 2000.

G., M., & Reece, B.L. (1997). *Las ventas en el mundo actual.* Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Gerald, L., & Barry, L.R. (2000). *Selling Today.* Upper Saddle River, New Jersey: Premtice-Hall.

Hernandez, S. (2014). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). Mexico: Mc. Graw Hill.

Insa, M. (2007). *Guia prática de economía de la empresa II: áreas de gestión y producción: teoría y ejercicios* (Universitat ed.). Barcelona, España.

Jaques, E. (2012). *La organización requerida* (En español ed.). Buenos Aires.

Koontz, H. (2004). *Administración: Una perspectiva Global* (Doceava ed.). Mexico: Mc. Graw Hill.

Kotler, P. (2000). *Marketing Management.* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Kotler, P. (2013). *Dirección de Mercadotecnia* (Catorceava ed.). Mexico: Pearson.

Leon, P., & Zavala, G.J. (s.f.). *Diseño de un sistema de gestión por procesos para el área de ventas de una empresa dedicada a la comercialización de productos agrícolas Ubicada en la ciudad de Milagro.* (U. d. Milagro, Ed.) Milagro, Ecuador.

Lewison. (1999). *Ventas al Detalle.* Mexico: Pretince-Hall.

mendez, A. (2012). *Metodología diseño y desarrollo de proceso de investigación* (Cuarta ed.). Limusa, Mexico.

Missenard, B. (1993). *Cono negociar eficazmente.* Barcelona: Gestión 2000.

Ninamango, G. (2012). *Marketing* (Primera ed.). Perú.

Opi, J. (2000). *Tecnicas de negociación transaccional: psicología de la venta a través de l análisis transaccional.* Barcelona: Gestión 2000.

Reid, A. (2012). *Las tecnicas modernas de ventas y sus aplicaciones.* Diana.

Roure, A. (1997). *Negociacion: resolucion de problemas y creación del valor.* Barcelona: Folio.

Sanchez, G. (1999). *Tecnicas de venta y negociación comercial.* Madrid: Sintesis.

Shafir, R. (2001). *el arte de escuchar.* Grijalbo.

Stanton, Etzel, & Walker. (2007). *Fundamentos de Marketing: Procesos de venta* (Catorceava ed.). Mexico: Mc. Graw Hill.

Wells, W. (1968). *Communications in business.* Wadswo Hi Rubhishing Company.

Wilson, J. (1992). *Marketing de viva voz.* Bilbao: Deusto.

Apéndice

Apéndice A Encuesta

Esta encuesta tiene únicamente fines de recolección de información académico, la información es estrictamente confidencial y anónima, favor responder con sinceridad.

Fuerza de ventas

Preguntas	Opciones				
	Hoja con formato de cumplimiento	Apuntes varios	Teléfono	Solo Observa	Nada
1. ¿Mediante que herramienta se controla que el vendedor cumpla con realizar todo el proceso de					
	Gestión de ventas	Asesora Vend	Asesora C.	Solo Observa	Nada
2. ¿Cuándo se acompaña al vendedor al campo que funciones realiza la persona que lo					
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
3. ¿Se hace o recibe un feedback al vendedor al salir de cada punto de venta de parte del jefe o					
	4 veces	3 veces	2 veces	1 vez	0 veces
4. ¿Cuántas veces al mes el vendedor recibe la visita de acompañamiento a su zona o					
	Sabe	Casi sabe	No esta seguro	No recuerda	No sabe
5. ¿Sabe usted el porcentaje de penetración de clientes en su zona o territorio?					
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
6. ¿Actualiza usted el listado de clientes a quienes se les han entregado exhibidores					
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
¿Con que regularidad considera usted que cumple con todo el proceso de venta en los clientes?					
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
8. ¿Lleva usted un control diario del cumplimiento del presupuesto de ventas?					
	De 11 a 20 Clientes	De 21 a 30 Cl.	De 31 a 40 Cl.	De 41 a 50 Cl.	De 51 en adelante
9. ¿Cuántos clientes en promedio visita un vendedor por día en sus zonas o rutas de ventas?					

Clientes

Preguntas	Opciones				
	Usa uniforme	Hace cobranza	Consulta novedades	Controla Inv.	Gestiona devoluciones
1. ¿El vendedor cumple las siguientes actividades previas antes de					
	Asesoramiento	Ofrece Promociones	Ofrece Otros prod.	Calcula costos	Enseña catálogo
2. ¿El vendedor realiza las siguientes actividades al momento de					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Apéndice B Tablas de resultados

Tabla 2
Herramientas de control

Respuestas	# de personas encuestadas	% de resultados
Hoja con formato de cumplimiento	0	0%
Apuntes varios	8	32%
Teléfono	0	0%
Solo Observa	13	52%
Nada	4	16%
Total	25	100%

Fuente: Fuerza de ventas Ibesa S.A

Tabla 3
Funciones en el acompañamiento con el vendedor

Respuestas	# de personas encuestadas	% de resultados
Gestión de ventas	12	48%
Asesora al vendedor	5	20%
Asesora al cliente	3	12%
Solo Observa	4	16%
Nada	1	4%
Total	25	100%

Fuente: Fuerza de ventas Ibesa S.A

Tabla 4
Feedback al vendedor

Respuestas	# de personas encuestadas	% de resultados
Siempre	3	13%
Casi Siempre	2	8%
A veces	6	25%
Casi nunca	7	29%
Nunca	6	25%
Total	24	100%

Fuente: Fuerza de ventas Ibesa S.A

Tabla 5.
Número de veces al mes que se visita la zona del vendedor

Respuestas	# de personas encuestadas	% de resultados
4 veces	1	4%
3 veces	1	4%
2 veces	3	12%
1 vez	15	58%
0 veces	6	23%
Total	26	100%

Fuente: Fuerza de ventas Ibesa S.A

Tabla 6
Penetración de clientes en la zona

Respuestas	#de personas encuestadas	% de resultados
Sabe	3	14%
Casi sabe	5	20%
No está seguro	10	40%
No recuerda	2	8%
No sabe	5	20%
Total	25	102%

Fuente: Fuerza de ventas Ibesa S.A

Tabla 7
Actualización de listado de clientes con exhibidor

Respuestas	# de personas encuestadas	% de resultados
Siempre	2	8%
Casi siempre	3	12%
A veces	5	20%
Casi nunca	8	32%
Nunca	7	28%
Total	25	100%

Fuente: Fuerza de ventas Ibesa S.A

Tabla 8
Cumplimiento del proceso de ventas

Respuestas	# de personas encuestadas	% de resultados
Siempre	8	32%
Casi siempre	10	40%
A veces	7	28%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Fuerza de ventas Ibesa S.A

Tabla 9
Control diario del cumplimiento de ventas

Respuestas	# de personas encuestadas	% de resultados
Siempre	4	16%
Casi siempre	6	24%
A veces	12	48%
Casi nunca	2	8%
Nunca	1	4%
Total	25	100%

Fuente: Fuerza de ventas Ibesa S.A

Tabla *10*
Cantidad de clientes por día que visita el vendedor

Respuestas	# de personas encuestadas	% de resultados
De 11 a 20 clientes	3	12%
De 21 a 30 clientes	10	40%
De 31 a 40 Clientes	7	28%
De 41 a 50 Clientes	3	12%
De 51 Clientes en adelante	2	8%
Total	25	100%

Fuente: Fuerza de ventas Ibesa S.A

Tabla 11
Actividades previas antes de la gestión de ventas

Respuestas	Si	No	Si	No
Usa uniforme	595	11	98%	2%
Hace cobranza	480	126	79%	21%
Consulta Novedades de entrega	343	263	57%	43%
Controla Inventario	348	258	57%	43%
Gestiona devoluciones	254	352	42%	58%
Total	606			167%

Fuente: Clientes Ibesa S.A

Tabla 12.
Actividades durante la gestión de ventas

Respuestas	Si	No	Si	No
Asesoramiento	189	417	31%	69%
Ofrece promociones	310	296	51%	49%
Ofrece todos los productos	123	483	20%	80%
Calcula costos	202	404	33%	67%
Enseña catalogo	297	309	49%	51%
Total	606			315%

Fuente: Clientes Ibesa S.A