

UNIVERSIDAD PARTICULAR DE CHICLAYO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y
NEGOCIOS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y
TRIBUTACIÓN**



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

TEMA

**“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE
ATENCIÓN AL CLIENTE PARA ELEVAR SU NIVEL DE
SATISFACCIÓN EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA
REYDINOR SAC 2016”**

AUTORA

Bach. JHISELY MILDRE ROJAS LLANOS

ASESOR

Mg. JUAN DÍAZ AVALOS

JAÉN - 2016

PRESENTACIÓN

El presente Proyecto es el resultado de la investigación denominado **Propuesta de mejoramiento de procesos de atención al cliente para elevar su nivel de satisfacción en el área de ventas de la empresa Reydinor SAC 2016**, en atención a una deficiencia en los procesos llevados actualmente por el área de ventas

Debido a que la empresa tiene una gran cantidad de productos se debe tener en cuenta que el tipo de venta no es igual para todos los productos y que existen varias modalidades para que estos sean comercializados y que cualquier proceso innecesario genera atrasos y gastos.

Es por ello que se definió un sistema de gestión por procesos en el área de ventas, identificando su misión, visión, plan estratégico y procesos actuales para realizar un análisis de valor agregado para llevar a cabo la propuesta de mejora en busca de eficiencia y economía; también se elaboró indicadores de gestión que permiten cuantificar el desempeño del área estudiada basada en datos medibles que eliminan la necesidad de utilizar la experiencia, para que sirvan de soporte para la toma de decisiones a la alta gerencia.

Finalmente, se considera conveniente destacar el impacto y oportunidad de este proyecto, en una empresa grande como es Reydinor SAC, debido a que se encuentra inmerso en un proceso orientado a mejorar sus niveles de competitividad.

ROJAS LLANOS, JHISELY MILDRE

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a Dios, como fuente de inspiración de sabiduría, también a mis padres y familiares por su apoyo, paciencia y credibilidad, a mis amigos por su sonrisa y su entusiasmo, y en general a todos aquellos seres queridos que no alcanzan a ser mencionados en estas cortas letras...

ROJAS LLANOS, JHISELY MILDRE

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento más especial es al profesor MG. Juan Díaz Avalos, por su paciencia, su dedicación y sus sabios aportes a este documento. También a la Universidad de Chiclayo y todo su cuerpo de docentes y directores, por todo lo entregado y recibido en conocimientos y enseñanzas para todos estos años de carrera. A todos ellos y a quienes de una u otra manera contribuyeron al término de esta tarea, muchas gracias....

ROJAS LLANOS, JHISELY MILDRE

INTRODUCCION

Hoy en día un nuevo horizonte se abre para las empresas con constantes cambios, incertidumbre y globalización, el acceso y manejo óptimo de la información, es por ello la necesidad de contar con un plan estratégico donde permite garantizar un desarrollo eficiente, viable y sistemático; alinear las acciones y hacerlas consistentes unas con otras; planear la asignación de recursos; sentar las bases para controlar los proyectos, y equilibrar costos y beneficios en una organización. Principalmente se hace cargo del establecimiento de una concordancia entre las estrategias de negocios y las estrategias de Tecnología de Información, creando una ventaja estratégica y otra competitiva.

Las Ventas son prioridad en una empresa ya sea comercial, industrial o de servicios, es la encargada de mover la economía de la misma, el departamento de Ventas tiene por función maximizar, satisfacer y motivar al consumidor para elevar la rentabilidad de la propia empresa por el incremento de su participación en el mercado.

Por esta razón es indispensable llevar una adecuada gestión del mismo, de sus procesos y del personal que conforman este departamento, ya que la información que se genera es la que se va a suministrar a los departamentos de compras, al área contable y tributaria, finanzas, al área de cobranzas y a la auditoría, de manera que debe proporcionar información verificable; por ello el objetivo de una adecuada administración del departamento de ventas consiste en llevar la cuenta de todo según su volumen, pedidos, etc., de tal forma que aumente la eficiencia, eficacia y economía, así como mejorar la toma de decisiones soportados con indicadores de gestión que midan el cumplimiento de los objetivos.

En este contexto, el objetivo de la investigación es Formular un Plan de mejora de los procesos de atención al cliente en la empresa Reydinor SAC en el año 2016.

La organización de esta investigación está estructurada de la siguiente manera:

EN EL CAPÍTULO I, titulado: Introducción, donde se presenta todo lo relacionado al ambiente o problemática, Justificación, Objetivos, Limitaciones y Hipótesis.

EN EL CAPÍTULO II, titulado: marco teórico - conceptual, se exponen los antecedentes de estudio, en el que se hace referencia a investigaciones anteriores relacionadas con el tema objeto de estudio, las bases teóricas que soportan la investigación, indispensables en la realización de este estudio y se conceptualizan términos relevantes para la investigación.

EN EL CAPÍTULO III denominado: Marco Metodológico, se especifica el tipo de investigación, el diseño de la investigación, la definición de la población y muestra del estudio, las técnicas de interpretación de la información, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y la validez y confiabilidad del instrumento.

El CAPÍTULO IV, titulado: Presentación y discusión de resultados, contiene los hallazgos obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de datos, éstas son la observación directa, y el análisis documental y el desarrollo de la mejora de procesos por diagramas.

El CAPÍTULO V, titulado: Propuesta, contiene los costos de mejora, el beneficio de la propuesta y la evaluación técnico-económica del trabajo.

El CAPÍTULO VI, se presentan las Conclusiones y Recomendaciones, producto del análisis de los resultados expuestos.

Finalmente se muestra las referencias utilizadas en la investigación, y sus respectivos anexos.

INDICE

PRESENTACIÓN.....	2
INTRODUCCION	5
CAPÍTULO I: INTRODUCCION	11
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA	12
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	12
1.3. DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.4. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	13
1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION.....	14
1.6. OBJETIVOS	14
1.6.1. Objetivo General	14
1.6.2. Objetivo Especifico	14
1.7. HIPOTESIS	15
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO – CONCEPTUAL.....	16
2.1. ANTECEDENTES.....	17
2.2. BASE TEORICA CIENTIFICA	18
2.2.1. CONCEPTOS BÁSICOS DE SERVICIO AL CLIENTE	18
2.3. DEFINICION DE TERMINOS	23
CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO	24
3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	25
3.1.1. Tipo de Investigación.....	25
3.1.2. Diseño de la Investigación	25
3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	25
3.3. POBLACION Y MUESTRA	28
3.3.1. Población	28
3.3.2. Muestra	28
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	28
3.4.1. Técnicas:	28
3.4.1.1 Observación.....	28
3.4.1.2 Fichaje	28
3.4.2 Instrumentos:	29

3.4.2.1 Guía de Observación	29
3.4.2.2 Fichas.....	29
3.5. PROCESAMIENTO, ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS	30
3.5.1. Estudio de mercado	30
3.5.1.1 El mercado de la organización	30
3.5.2 Demanda	30
Nivel de la oferta	34
3.5.3 Diseño del estudio de mercado.....	36
3.5.4 Determinación de las características del segmento de mercado	36
3.5.5 Perfil del consumidor tipo y sus variantes	39
3.5.6 Determinación de las necesidades explícitas e implícitas del consumidor tipo	39
3.5.7 Ingeniería de procesos	40
3.5.8 Cuantificación.....	42
CAPÍTULO IV: PRESENTACION - DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y PROPUESTA	47
4.1. Planeamiento de la mejora y/o rediseño de los procesos primarios y/o secundarios vinculados a los indicadores de gestión susceptibles de ser mejorados	48
4.1.1. Identificación y análisis de los procesos del departamento de ventas.....	48
CAPÍTULO V: VIABILIDAD.....	69
5.1 Costo de mejoras en instalaciones.....	70
5.2 Costos de mejoras operativas, fijos y variables.....	70
5.3 Sobre costos producidos por fallas internas	71
5.4 Análisis de beneficio del proyecto	72
5.4.1 Tipo de beneficios	72
5.5 Seguimiento de los indicadores de Gestión.....	72
5.6 Sistema de identificación permanente de oportunidades de mejora.....	77
5.7 Evaluación técnico-económica final de proyecto.....	78
5.7.1 Criterios estratégicos	78
5.7.2 Criterios financieros	78
5.7.3 Criterios técnicos.....	79
5.8 Resultados finales sobre viabilidad técnico-económica del proceso. (Mejorar de acuerdo a resultados) observado.....	80
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81

6.1	Conclusiones	82
6.2	Recomendaciones.....	82
BIBLIOGRAFÍA.....		84
ANEXOS		85

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE ATENCION AL CLIENTE
PARA ELEVAR SU NIVEL DE SATISFACCION EN EL AREA DE VENTAS DE LA
EMPRESA REYDINOR SAC 2016**

CAPÍTULO I: INTRODUCCION

1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

La evolución de los mercados y la globalización que incide en empresas de todo tamaño y sector, ha cambiado drásticamente, por lo que se ha vuelto más competitivo el entorno de las organizaciones actuales, debido a esto, el desarrollo de la tecnología ha generado un gran impacto en los procesos y normativas nacionales e internacionales sobre el control de riesgos. Por lo que la descentralización de las organizaciones está transformando el concepto de control interno y dando lugar a la aparición de nuevos riesgos en la actividad empresarial. En este sentido, se han encontrado con riesgos de ámbitos informáticos, medioambientales y otros en el orden sobre la calidad de los procesos de fabricación y gestión, así como también en la atención a los clientes, entre otros.

No obstante, Reydinor SAC, requiere de un mecanismo de vigilancia sobre su proceso de atención y satisfacción del cliente a través de un estudio detallado de los procedimientos básicos y gerenciales del departamento de ventas. Esta falta de atención a ocasionado trastornos en el desarrollo ordinario de la empresa, debido a que las pautas o normas a seguir para el buen funcionamiento del área se están omitiendo, lo que ha producido un mayor costo para realizar las ventas, perdidas de ventas, debido a que no hay un plan estratégico de venta afectando así a los intereses de la misma.

Es por esto que la empresa Reydinor SAC en la cual realizaremos la presente investigación se debe fijar las estrategias, para ejecutar las decisiones que se requieran necesarias para cada tipo de venta que se realiza en el departamento; teniendo presente el fin para el cual están dispuestas. Por tal motivo es necesario analizar e identificar las operaciones actuales del Departamento de Ventas, evaluando sus controles internos, y proporcionándoles las herramientas necesarias para que alcancen sus objetivos, que a nivel departamental tienen relación con la satisfacción del cliente y el aumento de las ventas, así como también el progreso de la empresa.

1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿La implementación de una propuesta de mejora de procesos en el área de ventas contribuirá a elevar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa Reydinor SAC?

1.3. DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó en la Región Cajamarca, Provincia de Jaén, distrito de Jaén del sector Morro Solar, Empresa Reydinor SAC.

El período de tiempo en el que se realizó la investigación es de 4 meses; teniendo como delimitación de tiempo el periodo 2016.

Las personas que intervienen en este trabajo son: Gerente de ventas, Jefes de venta, Supervisor de Ventas, Vendedores, Repartidores y Auxiliares de venta.

1.4. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

La competitividad cada vez se torna más agresiva y genera la necesidad a la gerencia de mercados de actualizar sus funciones, crear, desarrollar nuevos programas que no solo le permitan conquistar nuevos mercados, sino garantizar la fidelidad de sus clientes.

Dada la anterior afirmación, se plantea que el servicio al cliente es una parte fundamental de cualquier empresa o negocio interesado en prevalecer y crecer en un mercado. Por tal razón, la empresa Reydinor SAC, percibe la necesidad de iniciar estrategias basadas en los clientes con base en un estudio previo de la imagen de servicio que le proyectan a estos.

Las necesidades de mejoramiento en los aspectos de servicio al cliente para la empresa Reydinor SAC se detectan gracias al incremento de reclamaciones, viéndose una deficiencia en los procesos llevados actualmente por el área de ventas que generan atrasos y gastos. No obstante, la gerencia percibe que para ser competitivo no solo se requiere de disponer un buen portafolio de productos, sino que además se debe propender por atender las necesidades del cliente en pro de lograr relaciones de largo plazo con este.

Es así como se genera la propuesta de realizar un mejoramiento de los procesos de atención al cliente para elevar su nivel de satisfacción, donde se establezca la percepción de los clientes de la empresa desde diferentes puntos de vista. Esto implica

que como egresada de la Facultad de Contabilidad, y ejecutora de la mencionada propuesta, puedan aplicarse conocimientos fundamentales sobre planeación y diagnóstico que conlleven al logro de los objetivos propuestos para la presente investigación.

El fin último del mejoramiento de procesos sugerido, es diseñar una propuesta que permita eliminar las falencias detectadas con respecto a la calidad del servicio al cliente de la empresa objeto de estudio. El diseño de la propuesta trae consigo la aplicación de análisis de información, definición de indicadores de gestión y costeo de su implementación entre otros aspectos que deben ser del dominio teórico y práctico del profesional en contabilidad.

Para la empresa Reydinor SAC, los resultados y la propuesta son esenciales para la toma de decisiones respecto a sus estrategias con los clientes, y las necesidades internas que sugieren cambios en pro de mejorar el servicio.

1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION.

En el desarrollo de la presente investigación no se presentaron dificultades, porque hubo suficiente material bibliográfico, así como adecuada información.

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. Objetivo General

Elevar el nivel de satisfacción de los clientes en la empresa Reydinor SAC.

1.6.2. Objetivo Especifico

1. Identificar los procesos actuales que se realizan en el área de ventas, relacionados con el presupuesto y la comercialización de sus productos, realizando un estudio de la cadena de valor para determinar las operaciones que agregan y no agregan valor.

2. Analizar los procesos de atención al cliente actual.
3. Establecer indicadores de gestión para el área de ventas que permitan controlar y tomar decisiones a la alta gerencia.
4. Identificar y proponer mejoras en los procesos de atención al cliente.

1.7. HIPOTESIS

La implementación de una propuesta de mejora de procesos en el área de ventas contribuirá a mejorar la satisfacción de los clientes de la empresa Reydinor SAC.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

– CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES

Para otorgarle rigor científico al presente trabajo de investigación, han sido múltiples las consultas bibliográficas para la concreción de este apartado. Así tenemos:

(Oliveth y Diana, 2008) en su Trabajo sobre “Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del Grupo Unipharm Bogotá” en el cual plantea el diseño de una propuesta de mejora en el servicio al cliente de la empresa Grupo Unipharm Bogotá sustentada en una evaluación previa del mismo. Esta evaluación se realizó con el fin de establecer los niveles de satisfacción, la calidad de la atención y la percepción general de los clientes actuales de la empresa, dado que durante el año 2007 se incrementó el número de quejas en un 22%. En el cual mencionan que los clientes son la razón de ser de las organizaciones, es importante brindarles un buen servicio, un reclamo es una forma de decir a la empresa que lo puede hacer mejor. Si se atiende, el cliente permanecerá y la empresa encontrará su diferencia competitiva, si no se le atiende y se generan motivos para que el cliente reclame, se pierde imagen y credibilidad, lo cual trasciende a potenciales clientes. Por ultimo concluyen que Para efectos de mejorar los indicadores de atención al cliente, se propone diseñar e implementar un modelo de servicio al cliente, diseñar e implementar un programa de capacitación orientado al servicio al cliente y mejorar las actividades de promoción y publicidad.

(Maria, 2012) en su Trabajo Titulado, “Plan de Mejoramiento enfocado en el servicio al cliente bajo los lineamientos del sistema de gestión de calidad para CENDA Diagnosticentro Automotor S.A.”, se realizó un análisis de los procesos de prestación del servicio para conocer e identificar puntos críticos que afectan el servicio al cliente; se realizaron encuestas de clima laboral al personal administrativo y de satisfacción al cliente a los clientes atendidos a diario, se implementó un buzón de sugerencias para que los usuarios de CENDA comuniquen sus comentarios relacionados con la prestación del servicio que ofrece la empresa. Toda la información recolectada con estas herramientas fueron tabuladas para analizar la información de ejecución de los procesos. Las herramientas aplicadas tanto a clientes internos como externos evidencian satisfacción con la organización y con la prestación del servicio. Se evidenció que los resultados del buzón de sugerencias correspondían a las recomendaciones que los clientes dejan en sus encuestas. Se evidencia establecimiento de metas muy bajas con relación a los resultados obtenidos en años anteriores.

(AURELIANO, 2010) en su tesis titulada: “Propuesta para implementar un sistema de gestión de la calidad en la empresa “Filtración industrial especializada S.A. de C.V.” de xalapa, Veracruz, El propósito de su trabajo fue el de realizar una propuesta para el establecimiento de un sistema de aseguramiento de la calidad y de la gestión de la calidad total en la empresa “Filtración Industrial Especializada, S.A. de C.V.”, analizando los principios y las prácticas existentes en esta empresa. Por tanto, la principal aportación de su tesis fue la consideración del papel de las competencias de las diferentes áreas de la empresa y el análisis efectuado para la posterior implantación del sistema de gestión de la calidad. Un punto importantísimo en esta investigación fue que el personal no recibe cursos de capacitación referentes a la calidad, teniendo en ocasiones una percepción o una definición errónea sobre este concepto y desconociendo en la gran mayoría de los casos todas las repercusiones positivas que en lo personal y para la empresa podría ocasionar el tener establecida adecuadamente una correcta filosofía de calidad.

2.2. BASE TEORICA CIENTIFICA

2.2.1. CONCEPTOS BÁSICOS DE SERVICIO AL CLIENTE

2.2.1.1. Definición. El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos

2.2.1.2. Características del servicio al cliente

1. El servicio al cliente es un intangible. Es eminentemente perceptivo, así tenga algunos elementos objetivos.
2. Es perecedero. Se produce y consume instantáneamente.
3. Es continuo. Quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
4. Es integral. En la producción del servicio es responsable toda la organización. Por ello, todos los colaboradores de la empresa son parte fundamental en la calidad del ciclo del servicio, que genera la satisfacción o insatisfacción de los clientes.

5. La oferta del servicio promesa básica es el estándar para medir la satisfacción de los clientes. "El cliente siempre tiene la razón cuando exige que cumplamos lo que prometemos".

6. Por ende, el foco del servicio es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes.

7. La prestación integral del servicio genera valor agregado, el cual asegura la permanencia y lealtad del cliente.

2.2.1.3. La importancia de la satisfacción al cliente.

Cualquier negocio tiene cuatro metas clave:

1. Satisfacer a sus clientes
2. Conseguir una mayor satisfacción del cliente que la de sus competidores
3. Conservar los clientes en el largo plazo
4. Ganar penetración en el mercado

Para alcanzar estas metas, un negocio debe entregar a sus clientes valor siempre creciente. El valor, es la calidad relacionada con el precio. Los clientes ya no adquieren sólo con base en el precio. Comparan el paquete total de productos y servicios que ofrece un negocio con el precio y la oferta de la competencia. El paquete de beneficios al consumidor influye en la percepción de la calidad e incluye el producto físico y sus dimensiones cualitativas; el apoyo antes de la venta, como una facilidad en la colocación de pedidos; una entrega rápida, oportuna y precisa, y un apoyo postventa, como el servicio en el campo, garantías y apoyo técnico. Si la competencia ofrece mejores alternativas a un precio similar, los consumidores naturalmente seleccionaran el paquete que contenga la calidad percibida como más elevada, por lo que es absolutamente vital para el éxito competitivo comprender exactamente lo que los consumidores deseen. Si un competidor ofrece el mismo paquete de productos y servicios a un precio inferior, los clientes lo elegirán. Sin embargo, precios inferiores requieren costos inferiores si la empresa debe seguir siendo redituable. Las mejoras en la calidad de la operación; por lo tanto los negocios

deben enfocarse tanto a mejorar de manera continua el paquete de beneficios al consumidor como reducir los costos.

Se consigue la satisfacción del cliente cuando los productos y servicios cumplen o exceden las expectativas de los clientes: Nuestra definición principal de la Calidad.

El enfoque de los clientes no es simplemente un problema de calidad sino buena práctica de los negocios que se traduce directamente en mayores utilidades.

Algunos estudios han demostrado que cuesta aproximadamente 5 veces más atraer clientes nuevos que conservar los anteriores, y que los clientes satisfechos adquieren más y están dispuestos a pagar precios elevados.

Una fuerte ventaja competitiva es impulsada por los deseos y necesidades de los clientes; su satisfacción a través de productos superiores y de la excelencia en el servicio es una manera importante de tener una ventaja competitiva.

La conservación de los clientes es factor clave del éxito competitivo y está íntimamente ligado con la calidad y la satisfacción del consumidor. Las características del producto tienen mucha influencia en la primera venta que se hace; en ese momento, los clientes desconocen los problemas de calidad que puedan resultar. Sin embargo, la calidad del producto y del servicio rendido durante la vida del producto determina la cantidad de eventos subsecuentes.

2.2.1.4. Administración de las relaciones con el cliente

Una empresa va ganándose la lealtad del cliente al crear confianza y al administrar efectivamente las relaciones e interacciones con los clientes, por medio de los empleados que están en contacto con él.

En los servicios la satisfacción o la falta de satisfacción del cliente ocurren durante los momentos de verdad. Cada una de las instancias en las cuales un cliente entra en contacto con algún empleado de la empresa. Los momentos de verdad pueden ser contactos directos con representantes de clientes o con personal de servicio, o

cuando los clientes leen cartas, facturas y otra correspondencia de la empresa.

Aparecen problemas provenientes de promesas no cumplidas, de no dar un servicio completo, de un servicio no efectuado cuando era necesario, de un servicio efectuado de manera incorrecta o incompleta, o por omitir la transmisión de información correcta. En los momentos de verdad, los clientes se forman una percepción de la calidad del servicio, al comparar sus expectativas con los resultados reales.

Una administración excelente de las relaciones con el cliente dependerá de cuatro aspectos:

1. Compromisos con los clientes
2. Estándares de servicio enfocados al cliente
3. Capacitación y delegación de autoridad
4. Administración efectiva de las quejas

2.2.1.5. La auditoría del servicio

La auditoría del servicio es uno de los elementos fundamentales en un programa de servicio al cliente. Un componente de las estrategias de competitividad de una empresa.

La auditoría del servicio es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para escuchar en forma metódica y sistemática, la evaluación que el cliente hace de la calidad y los niveles de satisfacción, con el servicio que recibe, dentro de los estándares de excelencia previamente acordados o definidos.

De la definición anterior se infiere que la auditoría del servicio requiere unos elementos fundamentales para que forme parte válida de una estrategia integral del servicio al cliente externo.

❖ **Elementos de la auditoría del servicio.** Son elementos de una auditoría del servicio:

- a. El conocimiento claro de los clientes objetivos o segmentos de clientes.
- b. Identificación clara de los servicios objeto de auditoría.
- c. Elaboración clara del Blueprint: ciclo o ciclos del servicio.
- d. Definición y diseño específico de los "momentos de verdad" dentro del ciclo de servicio.
- e. Establecimiento de estándares de calidad, de común acuerdo con los clientes o por definición propia de la organización.
- f. Definición de una metodología para la obtención de índices de satisfacción en los clientes. No confundir la auditoría del servicio con los métodos tradicionales de hacer investigación y auditoría de mercados.
- g. Introducir la auditoría del servicio como una estrategia permanente y no como un evento casual, con el fin de poder elaborar en forma sistemática la libreta de calificaciones del cliente.
- h. Retroalimentar a la organización con los resultados de las auditorías para que estas se conviertan en un elemento de los procesos de mejoramiento continuo. Hacerlo en forma permanente y sistemática. Comprometer a los colaboradores en el mejoramiento de su desempeño frente al cliente.
- i. Lograr el compromiso de la alta gerencia, con la auditoría sistemática del servicio, como parte del proceso de calidad total.

✓ **Características de la auditoría del servicio.** La auditoría del servicio es:

- a. Exploratoria, pretende definir las necesidades y expectativas del cliente.
- b. Descriptiva, procura determinar los índices de satisfacción y competitividad de la empresa analizada.
- c. Confirmatoria, como resultado del seguimiento a la auditoría, cuyo propósito es evaluar periódicamente la satisfacción y la capacidad competitiva de la organización, con respecto al servicio que ofrece.

2.3. DEFINICION DE TERMINOS

CLIENTE EXTERNO: Es el Cliente final de la Empresa, el que esta fuera de ella y el que compra los productos o adquiere los servicios que la Empresa genera.

CLIENTE INTERNO: Es quien dentro de la Empresa, por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.

No se puede departamentalizar el servicio, es decir, en la Empresa, todos son productos, todos son Clientes, todos son proveedores, por lo tanto, todas las personas que la conforman son la base de la Satisfacción dentro de la calidad y servicio.

CLIENTES FINALES: Se refiere a las personas que utilizaran el producto o servicio adquirido a la Empresa y que se espera se sientan complacidas y satisfechas. También se les denomina usuarios finales o beneficiarios.

CLIENTES INTERMEDIOS: Son los distribuidores que hacen que los productos o servicios que provee la Empresa estén disponibles para el usuario final o beneficiario.

QUEJA: Es aquella comunicación que pretende poner en evidencia una falla, equivocación o error cometido por las empresas con el cliente, en el servicio o en el estado de un producto. El cliente manifiesta una inconformidad vinculada al servicio. Estas situaciones no afectan directamente el patrimonio del cliente.

RECLAMO: Es la comunicación que plantea un incumplimiento en la oferta de servicios que se hizo, cuando el cliente adquirió un producto y en la que él solicita que la compañía solucione la situación o la rectifique.

SOLICITUD DE SERVICIO: Es cualquier requerimiento establecido por el cliente.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es **DESCRIPTIVA**:

Descriptiva porque se ha descrito, explicado e interpretado de acuerdo a la realidad o naturaleza actual, y a la vez reseña las características o rasgos del proceso de ventas de la empresa Reydinor S.A.C.

De acuerdo con (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003, p. 119), con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

3.1.2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación del presente trabajo es: Investigación No Experimental; ya que no se pueden manipular las variables solo se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural.

Según Hernández, Fernández y Baptista, (2003). La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos Tal y Como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA
Proceso de Ventas	La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales.	Son todas las respuestas emitidas por los encargados del área de ventas respecto a los procesos utilizados en la atención al cliente y el tiempo de entrega de los productos.	Temporal Desempeño Servicio	Tiempo de hacer pedidos Tiempo de entrega Eficiencia Eficacia Procesos Frecuencia Calidad	Hora, días Porcentaje Tiempo Número de veces Escala de calidad

Satisfacción del cliente	Evaluación que analiza si una experiencia de consumo es al menos tan buena como se esperaba, es decir, si se alcanzan o superan las expectativas.	Es el conjunto de respuestas expresas por los clientes con respecto al grado de satisfacción del mismo, variedad de productos demandados y costo.	Satisfacción Variedad de servicio Costos	Nivel de satisfacción Variedad de productos Costos Competitivos	Demanda Diversificación Soles
---------------------------------	---	---	--	---	---

3.3. POBLACION Y MUESTRA

3.3.1. Población

La Población está conformada por Área de ventas, Área de contabilidad, Control interno, administración y Área de almacén.

3.3.2. Muestra

La muestra está constituida por el área de ventas de la empresa Reydinor SAC.

Las personas que intervienen en este trabajo son: Gerente de ventas, Jefes de venta, Supervisor de Ventas, Vendedores, Repartidores y Auxiliares de venta.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1. Técnicas:

3.4.1.1 Observación

Pardinas, 2005:89. La observación es la acción de observar, de mirar detenidamente, o sea, en sentido amplio, el experimento, el proceso de someter conductas de algunas cosas o condiciones manipuladas de acuerdo a ciertos principios para llevar a cabo la observación. Observación significa también el conjunto de cosas observadas, el conjunto de datos y conjunto de fenómenos.

Técnica que permitió observar atentamente el fenómeno, materia de investigación (propuesta de mejora de procesos en el área de ventas de la empresa Reydinor SAC.), registrados durante el proceso de la investigación para su posterior análisis. Con esta técnica se verificó los procesos de atención al cliente.

3.4.1.2 Fichaje

Según Lucarelli y Correa: El **fichaje** es una técnica para registrar información de libros o artículos. "Consiste en recoger por separado esos fragmentos significativos de información, a fin de manejarla independientemente de su texto de origen. Esta técnica puede dar lugar a nuevas organizaciones del tema que se está estudiando, a través de las relaciones que se establezcan con otros fragmentos fichados. Se puede confrontar información y puntos de vista, diferenciar datos, complementar otros."

Esta técnica se utilizó para registrar toda la información que se fue obteniendo a lo largo de la investigación de las opiniones del Gerente de ventas, Jefes de venta, Supervisor de Ventas, Vendedores, Repartidores y Auxiliares de venta. e información de libros y artículos.

3.4.2 Instrumentos:

3.4.2.1 Guía de Observación

Según Ortiz (2004).- es un instrumento de la técnica de Observación; su estructura corresponde con la sistematicidad de los aspectos que se prevé registrar acerca del objeto. Este instrumento permite registrar los datos con un orden cronológico, practico y concreto para derivar de ellos el análisis de una situación o problema determinado.

A través de este instrumento se realizó el trabajo, el cual fue ejecutado en el Área de Ventas; el mismo que nos permitió identificar a detalle la problemática encontrada en los procesos de atención al cliente,

3.4.2.2 Fichas

Hochman y Montero, 1986, p.15. La ficha es la memoria fiel del investigador, el almacén de sus ideas y el depósito donde se acumulan los datos de su investigación, y fuente constante de información creciente y flexible.

Álvarez Chávez (1993) explica que las fichas de trabajo son textos en los que se recoge información de “libros y documentos escritos que estudian genérica o específicamente el tema a investigar”.

Se utilizó las fichas para anotar las actividades realizadas de recopilación de información tanto bibliográfico como en campo.

3.5. PROCESAMIENTO, ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

3.5.1. Estudio de mercado

3.5.1.1 El mercado de la organización

La empresa Reydinor SAC se encuentra orientada a:

- **El Producto:** La empresa ofrece bebidas como Cusqueña Trigo, Cusqueña Malta, Cerveza Cristal, Pilsen Trujillo, Guaraná, Maltin Power, Agua San Mateo. Se preocupa por la calidad técnica del mismo al considerarlo el factor clave del éxito.
- **Las Ventas:** La distribución se realiza a través de la preventa, auto venta (venta itinerante), toma de pedidos. Se Tiene conciencia de la importancia del aspecto comercial centrado en la venta.
- **Al mercado:** Dirigido a hombres, mujeres y Niños que puedan adquirir el producto ya sea para su consumo o distribución. Ya que el producto es capaz de satisfacer las necesidades de los consumidores.

3.5.2 Demanda

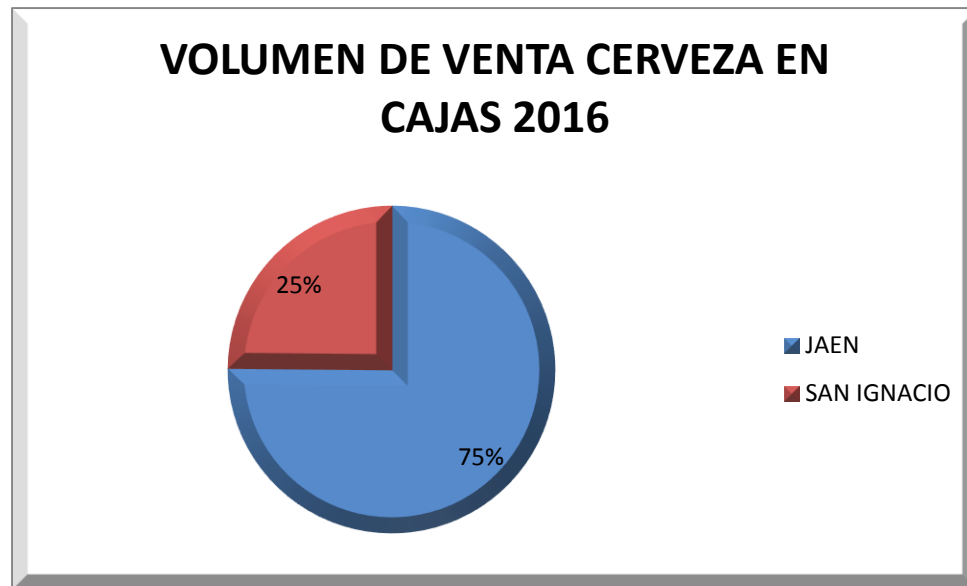
El mercado potencial está dirigido a todas aquellas personas hombres como mujeres mayores de edad (18 años) que puedan adquirir el producto ya sea para su consumo o distribución (Consumidor Final, Bodegas, Licorerías, Bares, Discotecas, Recreos, Clientes Mayoristas) ubicadas provincia de Jaén y San Ignacio.

La población de Jaén 136,075 habitantes entre 18 años a más y San Ignacio 93,591 donde el 75.89% de la venta se realiza en Jaén y 24.11% en san Ignacio. Es decir S/18, millones en Jaén y 6,5 Millones en San Ignacio.

Tabla N° 1. Volumen de Venta Cerveza en Cajas

VOLUMEN DE VENTA CERVEZA EN CAJAS 2016									
LUGAR	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	TOTAL	%	PROM.VENTA
JAEN	71,195	65,859	63,338	70,532	77,780	93,676	442,380	75.14	73,730
SAN IGNACIO	21,696	20,067	19,954	22,213	28,171	34,226	146,327	24.86	24,388
TOTAL REYDINOR	92,891	85,926	83,292	92,745	105,951	127,902	588,707	100	98,118

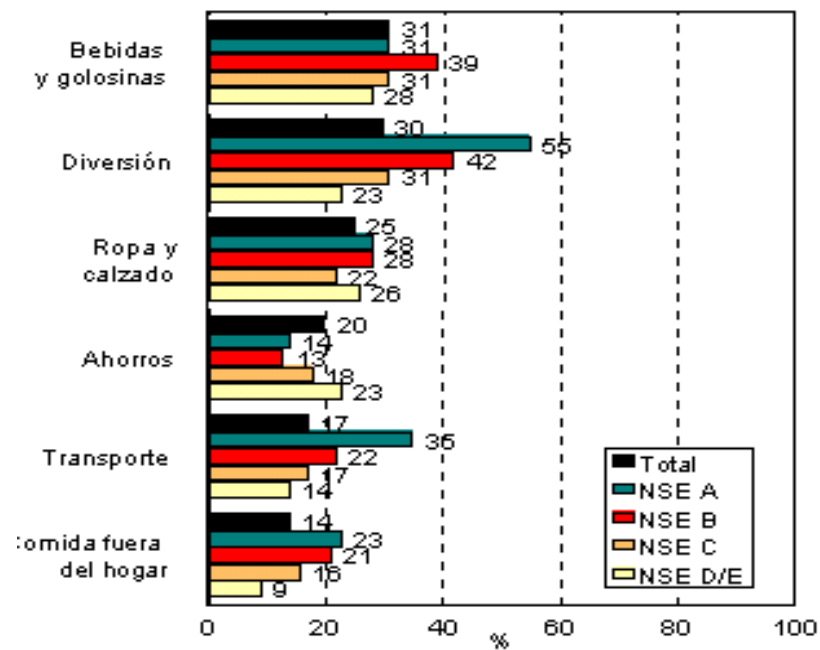
Ilustración N° 1. Volumen de Venta de Cerveza



1) La capacidad de compra cliente

Entre ellos tenemos los Principales Rubros de Gastos por NSE

Ilustración N° 2. Rubros de Gastos por NSE



Fuente: Apoyo Investigación & Mercado 2005

Como vemos en la gráfica el 31% del ingreso de las personas lo destinan al consumo de bebidas siendo el NSE B quien más destina a este rubro.

2) Motivaciones ¿Por qué compran?

Los atributos que mueven las agujas de las ventas, que motivan la compra en el consumidor es la refrescancia, una cerveza es algo que sienten que los relaja y refresca, buscan un momento de “relax” total, de desconexión.

Tabla N° 2. Población según Rango de Edad

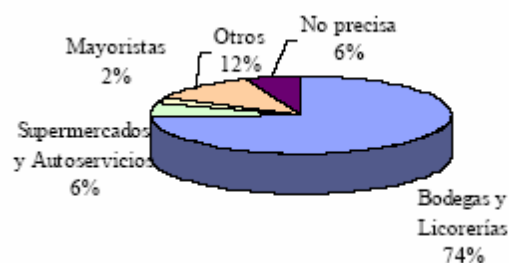
	REFRESCA	PRECIO	RELAJA	IMAGEN	COSTUMBRE	SABOR	LA MAS COMUN	ESTÁ EN TODOS LADOS
% Total	66.6%	37%	50%	8%	28%	52%	13%	19%
Edad								
18-24	28.7%	35.1%	36%	62.5%	21.4%	34.6	38.5%	47.4%
25-35	30.2%	27.1%	28%	12.5%	53.6%	36.5%	38.5%	21.1%
36-45	22.1%	27%	22%	0	17.9%	19.3%	15.4%	21.1%
46-55	19%	10.8%	14%	25%	7.1%	9.6%	7.7%	10.5%
NSE								
A	9.1%	10.8%	12%	12.5%	10.7%	9.6%	15.4%	0
B	22.7%	8.1%	20%	12.5%	28.6%	19.2%	38.4%	15.8%
C	45.5%	45.9%	46%	25%	35.7%	38.5%	15.4%	52.6%
D	22.7%	35.1%	22%	50%	25%	32.7%	30.8%	31.6%
Sexo								
Hombres	51.5%	70.3%	48%	100%	53.6%	55.8%	69.2%	42.1%
Mujeres	48.5%	29.7%	52%	0	46.4%	44.2%	30.8%	57.9%

Fuente: Plan de Marketing Management y Empresa 2005

3) Adquisición del producto

La adquisición del producto por parte del consumidor sigue manteniendo los canales tradicionales. De esta manera, los puntos de ventas principales son las bodegas y licorerías, en donde se comercializa el 78% del total de ventas.

Ilustración N° 2. Ventas por Canales de Comercialización



Fuente: Apoyo & Asociados / Fitch Ratings – Mayo 2004

En cuanto a los canales:

- Las bodegas: son el segmento más descontento, no tienen ningún tipo de incentivos desde que se dio el monopolio, eventualmente les prestan equipos de frío. Bodegas medianas 1 de cada 4, según relación con el distribuidor.
- Las licorerías: están mejor consideradas que las bodegas, pero no gozan de los mismos beneficios de antes. No tienen ningún tipo de incentivo promocional, excepto vasos descartables. Gozan de crédito a una semana.

En cuanto a los lugares de consumo:

- Los recreo restaurantes de Jaén: reciben incentivos basados en vasos de vidrio, y afiches enmarcados. 3 de cada 4 tienen equipos de frío en calidad de préstamo. Todos tienen crédito a una semana. No tienen ningún tipo de exclusividad con Reydinor.
- Bares, Pubs: Aparte del POP decorativo, y vasos no tienen otro tipo de incentivo. No tienen contratos de exclusividad. A todos les dan equipos de frío en calidad de préstamo. Todos tienen crédito a una semana.
- Discotecas: Mucha presencia de marca y mejor calidad de POP. Todos tienen crédito a una semana.

Nivel de la oferta

Nuestro único proveedor es Backus & Johnston y es el quien delimita la zona geográfica de comercialización, además somos la única distribuidora de sus productos en las provincias de Jaén y San Ignacio.

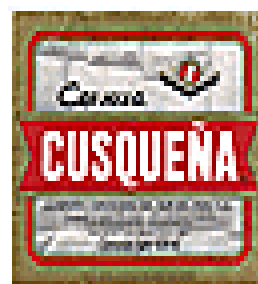
La industria cervecera es una de las más importantes dentro de la industria nacional peruana, contribuyendo con el 52.5% del PBI de la industria de bebidas y tabaco, el cual a su vez representa el 4.2% del valor total de la actividad manufacturera.

Esta industria tiene más de 100 años de existencia y ha sufrido múltiples cambios a lo largo de los años. Actualmente, el Grupo Backus controla el total de la producción local de cerveza (desde el año 2000). Por lo que podemos decir que se tiene el 99% del mercado concentrado. Creando así fuertes barreras de entrada para un posible competidor extranjero, dados los elevados costos que implica establecer una red de distribución y de ingresar una nueva marca al mercado peruano.

Competencia

- ✓ Stomach Share: Competimos contra toda la ingesta de líquidos de la persona.
- ✓ Competencia de marca: Ambev Perú, ya que algunas de sus marcas como es Brahma compiten directamente con nosotros: mismo Público Objetivo; Precio y Canal de Distribución.
- ✓ Competencia elástica de “productos sustitutos” que serían las otras bebidas alcohólicas, como el ron, bebidas de la selva.

Los productos que se ofrece son:





Cuadro N° 1. Características de los productos que ofrecemos

	Cristal	Pilsen Callao	Cusqueña	Pilsen Trujillo
Tipo	Lager	Lager	Lager	Lager
Clasificación	Pilsener	Pilsener	Pilsener	Pilsener
Alcohol % volumen	4.8 - 5.2	4.8 - 5.2	4.8 - 5.2	4.8 - 5.2
Características Generales	Cerveza de color claro y personalidad masculina. Es fácil de tomar y plena de sabor, con perfecto y completo balance de cuerpo, sabor y amargor. Preferida por la mayoría de los consumidores por su moderado contenido alcohólico y su atractiva espuma.	Cerveza para el conocedor acostumbrado a la calidad y tradición. El color dorado combina un fino sabor aromático que armoniza con un agradable amargo producto de las mejores variedades de lúpulo. Su cuerpo ligero y agradable sabor animan al segundo vaso.	La cerveza Premium por excelencia, es el resultado de un exclusivo proceso de producción con la mejor malta de cebada, lúpulos seleccionados, malta y agua de la más alta pureza de acuerdo a las más estrictas normas internacionales.	Marca Regional. Cerveza de color acentuado y sabor suave y ligeramente frutal que combina su cuerpo mediano y agradable amargo.
Presentaciones	Botellas: 1.1 lt, 1 lt, 620ml., 355 ml. y 310 ml. Envase de Aluminio: 355 ml. Chopp: 50 lt. y 30 lt.	Botellas: 1.1 lt., 1 lt, 620ml., 355ml. y 310 ml. Envase de Aluminio: 355 ml. Chopp: 30 litros.	Botellas: 620 ml., 330ml., 310 ml. Envase de Aluminio: 473 ml., y 335 ml.	Botellas: 1.1lt., 620ml., 355ml. y 310 ml. Envase de Aluminio: 355 ml. Chopp: 50 lts. y 30 lts.

	Malta Morena	Malta Polar	Cusqueña Malta
Tipo	Lager	Lager	Lager
Clasificación	Oscura (casi negra)	Oscura (casi negra)	Oscura (casi negra)
Alcohol % volumen	5.5-6.0	5.5-6.0	5.5-6.0
Características Gene Generales	Cerveza negra de color profundo y espuma cremosa y abundante. Su sabor se ve matizado por un sabor acaramelado y un dulzor acentuado que se combinan con un reducido nivel de amargo de lúpulo. De cuerpo consistente y generoso contenido de alcohol.	Cerveza de color oscuro, de espuma abundante, cremosa y consistente. Combina un sabor dulce con una agradable nota seca y un balanceado amargo de lúpulo que acentúa su potente sabor y su alto contenido alcohólico.	Marca Regional.
Presentaciones	Botellas: 620ml., 355ml. y 310 ml.	Botellas: 620ml., 355ml. y 310ml.	Botellas: 620 ml., 355ml., y 310 ml.

3.5.3 Diseño del estudio de mercado

La investigación de mercados a realizar tiene como propósito medir y evaluar los aspectos más relevantes con mayor profundidad por lo cual se tomara un diseño de investigación descriptiva; que permita conocer de forma cuantificada detalles del mercado potencial como es el producto, la frecuencia, la cantidad y el precio de compra entre otras.

3.5.4 Determinación de las características del segmento de mercado

Nuestra Distribución por preventa y auto venta (Venta itinerante), se realiza de forma segmentada en territorio, zona y ruta, donde la Jefatura ventas es la responsable de programar el reparto a nuestros clientes, para ello contamos con Unidades propias.

Características del segmento de mercado de acuerdo a los productos:

El consumo de la cerveza está asociado a situaciones que impliquen grupos de personas, diversión, relajación, etc.

1. Segmento Worthmore Premium



Este segmento está dominado por marcas internacionales Cusqueña trigo, Cusqueña malta, son marcas que los consumidores perciben un mayor valor que las Mainstream, y están dispuestos a pagar un adicional comparado con las Mainstream son como un 20% adicional. Segmento pequeño en volumen, pero que genera buen nivel de beneficios con respecto a al mainstream y al segmento económico.

2. Segmento Mainstream

En este segmento tenemos los siguientes productos:



Cristal “La cerveza de los Peruanos”; Líder en categoría de cerveza 33 % participación.

Pilsen Callao “Autentica Cerveza. Autentica Amistad”.

Es la cerveza que reúne a los amigos de verdad



Mainstream significa el grupo de marcas que representan el grueso del volumen del mercado.

3. Segmento Economy

Pilsen Trujillo “Generosa Calidad”.

Se distribuye a Nivel Nacional para hacer frente a AmbevPerú y Ajeper dirigida a competir en bajo precio.



Este segmento en precios indexados esta como al 80% de los precios del Mainstream. En el mercado de cervezas esta usualmente dominado por marcas locales.

4. Segmento Adolescentes y Niños

Para este segmento tenemos los siguientes productos:
Maltin Power, Guaraná Backus.



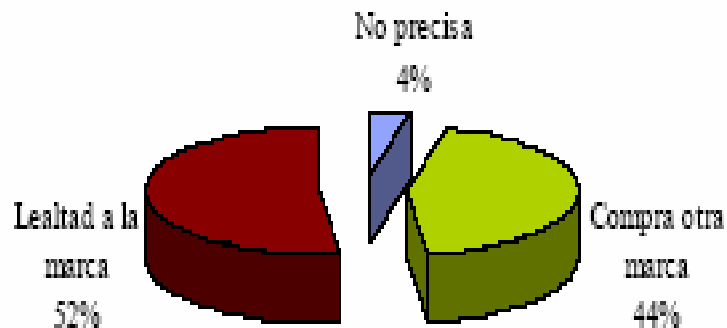
5. Segmento Deportista y Salud

Para este segmento tenemos los siguientes productos: Agua Mineral San Mateo y Cristalina.



Si bien no se puede afirmar que en el mercado de cervezas existe una significativa fidelidad del consumidor a las marcas, existe un gran porcentaje de los consumidores que estaría dispuesto a ir a otro establecimiento si no logra encontrar su marca preferida.

Ilustración N° 3. Fidelidad del Cliente por la Marca



Fuente: Apoyo Opinión y Mercado / Agosto 2003

3.5.5 Perfil del consumidor tipo y sus variantes

Estamos dirigidos a todas los niveles socioeconómicos en todas las edades y tanto en hombres como mujeres siempre que estos cuenten con la motivación de adquirir nuestros productos.

Características del consumidor:

- **Cultural:** Debido a las clases sociales, los consumidores tienen diferentes gustos de bebidas para comprar. Si hablamos de bebidas alcohólicas en el sector A Backus a través de Reidinor ofrece la cerveza Cusqueña.
- **Sociales:** Los productos que ofrecemos de Backus se puede consumir en Familia o grupos de amigos.
- **Personales:** Si nos referimos a la edad, un niño lo que más consume es Gaseosa o Maltin Power, Jóvenes y adultos optarían por cervezas (toda la variedad que ofrece Backus).
- **Psicológicos:** El consumidor puede escoger las gaseosas o bebidas alcohólicas porque observa detenidamente que otros también lo consumen y en cantidad lo que va creando en la persona una idea del producto.

3.5.6 Determinación de las necesidades explícitas e implícitas del consumidor tipo

En el proceso de decisión de compra están comprando Bebidas alcohólicas y dentro de esa categoría están comprando cervezas. Pero al decir que compran cervezas debemos de ir más allá, ya que no adquieren el producto, sino buscan diferentes cosas en este que satisfagan sus necesidades. Están comprando imagen, sabor, etc.

Asimismo en el momento de elegir entre marcas, los consumidores toman en cuenta diversos atributos, como: Sabor, Calidad, Precio, Promociones, Publicidad, Presentación, Distribución / PDV.

Las necesidades de nuestro consumidor son:

Necesidades explícitas: Características físicas del producto tales como la forma, el tamaño, el color, sabor, consistencia, temperatura, intensidad, grado de acidez, dulzor, etc.

Necesidades implícitas: Características de imagen obtenidas mediante la publicidad, información provenientes de vendedores, amigos, lugar donde se adquiere el producto, medios de comunicación, etc.

3.5.7 Ingeniería de procesos

Interpretación

Departamento de Ventas

La función del departamento de ventas de la compañía es planear, ejecutar y controlar las actividades que se desarrollan en el campo, el departamento de ventas debe de dar seguimiento y control continuo a las actividades que realizan sus representantes técnicos comerciales.

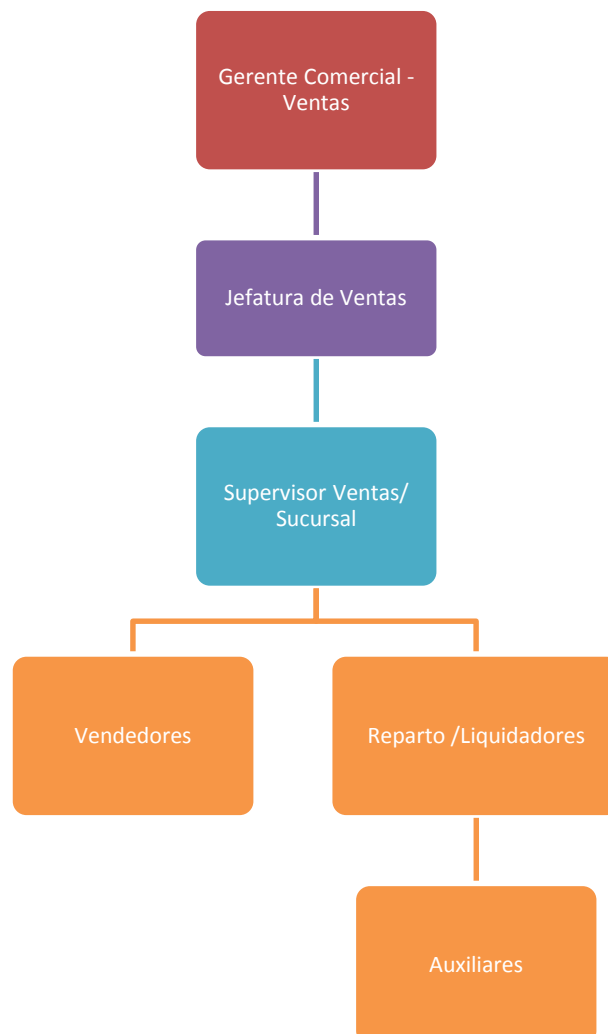


Figura N° 1. Organigrama Empresa Área de Ventas

Perfiles de los Integrantes del Departamento de Ventas

El departamento de ventas está conformado por 1 Gerente Comercial, Jefe de Ventas, 1 Supervisor de Ventas, vendedores, Reparto-liquidadores y auxiliares.

Gerente comercial y de ventas:

Reporta a: Gerencia de Unidad.

Supervisa a: Área Comercial y/o de Ventas.

Función Básica: Selección y vinculación de clientes potenciales y la atención de clientes actuales, para lograr la venta efectiva de los productos de la Empresa y para mantener relaciones crecientes y de largo plazo que sean rentables y de riesgo controlado

Jefe de Ventas:

Reporta a: Gerente comercial y/o de ventas.

Supervisa a:

Supervisor de ventas de sucursal.

Equipos de ventas.

Equipos de distribución.

Función Básica: Planificar y ejecutar las estrategias y acciones comerciales para los productos que produce y/o comercializa la Empresa, así como su respectivo seguimiento con el objetivo de incrementar el nivel de ventas, participación en el mercado y rentabilidad. También se puede llevar a cabo la supervisión de la post-venta de los productos.

Supervisor de ventas:

Reporta a: Jefe de ventas.

Supervisa a: Vendedores, Repartidores, Auxiliar de unidad.

Función Básica: organizar, dirigir, y controlar la fuerza de ventas que tenga a cargo, con el objetivo de desarrollar el mercado objetivo e incrementar la venta de los productos y/o líneas de productos a cargo

Vendedores:

Reporta a: Supervisor y a Jefatura Comercial.

Supervisa a: no tiene personal a su cargo.

Función Básica: contribuir a los resultados de ventas de la distribuidora logrando una amplia cobertura del mercado, brindando un excelente servicio a los clientes, generando así utilidad o beneficio a favor de la Organización.

Reparto / Liquidadores:

Reporta a: Supervisor de ventas.

Supervisa a: Auxiliares de reparto.

Función Básica: garantizar la entrega y cobranza efectiva de los pedidos, brindando un excelente nivel de servicio al cliente a través de la puntualidad de reparto y amabilidad.

Auxiliar de reparto:

Reporta a: Choferes y Jefe de distribuciones de ser el caso.

Supervisa a: no tiene personal a cargo.

Función Básica: Garantizar la entrega efectiva y correcta de los pedidos obtenidos, brindando un excelente nivel de servicio al cliente a través de la puntualidad de reparto y amabilidad.

Políticas del Departamento de Ventas

La empresa dentro de su estructura dentro del departamento de Ventas que es el encargado de las ventas, posee diferentes políticas entre ellas tenemos:

- ✓ Categorización de clientes: La empresa realiza la siguiente categorización de acuerdo a los tipos de clientes que tienen: Clientes Mayoristas, clientes minoristas.
- ✓ Políticas de descuentos y créditos: Las políticas de descuentos que maneja la empresa son por descuento especial por diferencia en precio y por el volumen de compra; respecto a los créditos estos se dan de 8 a 15 días.

3.5.8 Cuantificación

Direccionamiento Estratégico del Departamento de Ventas

MISIÓN

“El departamento de ventas se encargará de planear, ejecutar y controlar las actividades del personal del área otorgando atención personalizada y asesoramiento técnico en nuestros productos, satisfaciendo las necesidades del sector comercial, para la correcta toma de decisiones”.

VISIÓN

“Ser un departamento que se desarrolle de forma confiable, sólida, flexible y rentable, a través de un proceso de actualización que permita el desarrollo de los empleados relacionados con el departamento, otorgando información para la correcta toma de decisiones”.

Objetivos

1. Coordinar y gestionar el incremento de la cartera de clientes a fin de establecer relaciones comerciales que permitan aumentar las ventas.
2. Controlar las actividades del personal del departamento de ventas.
3. Maximizar las ventas.
4. Ampliar o perfeccionar el servicio de postventa.

Foda del Departamento de Ventas

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas fueron determinadas de acuerdo a las entrevistas realizadas en las visitas a la empresa.

Fortalezas

- F1.- Posee una amplia cartera de clientes fijos
- F2.- El personal está capacitado para atender las necesidades de los clientes
- F3 -Productos líderes en el Mercado
- F4.- Disponibilidad de vehículos de la empresa para realizar la venta
- F5.- Gran credibilidad en el sector Financiero

Oportunidades

O1.- Mejoramiento de atención al cliente con toma de pedido en línea (Tecnología).

O2.- Tener Exclusividad en toda la Zona Nor oriente

Debilidades

D1.- Carencia de Plan Estratégico

D2.- No disponen de manuales administrativos en el departamento

D3.- No tienen definida la misión y visión del departamento

D4.- Los Jefes comerciales no tienen fijadas las metas de ventas porque no realizan presupuesto de ventas.

D5.- Personal no Capacitado

Amenazas

A1.- Variación climática del país

A2.- Reducción de márgenes por parte del Proveedor

A3.- Instalación de planta Backus y distribución Directa

A4.- Delimitación Territorial por parte de Backus

Tabla N° 3. Matriz FODA

Matriz FODA Del Departamento De Ventas	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1.- Mejoramiento de atención al cliente con toma de pedido en línea (Tecnología). O2.- Tener Exclusividad en toda la Zona Nor oriente	A1.- Variación climática del país A2.- Reducción de márgenes por parte del Proveedor A3.- Instalación de planta Backus y distribución Directa A4.- Delimitación Territorial por parte de Backus.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1.- Posee una amplia cartera de clientes fijos F2.- El personal está capacitado para atender las necesidades de los clientes F3 -Productos líderes en el Mercado F4.- Disponibilidad de vehículos de la empresa para realizar la venta. F5.- Gran credibilidad en el sector Financiero	O1-F1: Elaborar promociones que beneficien a los clientes fijos. O2-F2: Realizar capacitaciones sobre el producto y atención al cliente.	A1-F3: Tener en consideración la situación climática del país para tomar decisiones oportunas que favorezcan la suficiencia de los productos. A2-43: Utilizar un método eficaz para aumentar la venta para aprovechar la disponibilidad de transporte y afectarse por la reducción de los márgenes
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1.- Carencia de Plan Estratégico D2.- No disponen de manuales administrativos en el departamento D3.- No tienen definida la misión y visión del departamento D4.- Los Jefes comerciales no tienen fijadas las metas de ventas porque no realizan presupuesto de ventas. D5.- Personal no Capacitado	D1-O1: Desarrollar e implementar el plan estratégico departamental alineado a los objetivos organizacionales con el fin de que contribuya en el incremento de las ventas. D4-O2: Establecer un método para elaborar el presupuesto de ventas para llegar a todos los clientes.	A3-D1: Gestionar la elaboración del plan estratégico para poder prever situaciones como la reducción de márgenes del proveedor. A4-D4: Implementar los indicadores que ayuden al Gerente Comercial establecer las metas de los jefes de venta y vende supervisores, vendedores y repartidores.

Controles Propuestos para las Debilidades Encontradas

- **Carencia de Plan Estratégico, misión, visión, etc. en el departamento de ventas**
Establecer un Plan Estratégico que sea evaluado por lo menos dos veces al año, siendo su enfoque principal alinearse a los objetivos de la empresa, y que este a su vez sea actualizado cada 3 o 5 años.
- **No disponen de manuales administrativos en el departamento de ventas**
Actualmente ellos no tienen un control administrativo para controlar las actividades, por lo que se debería establecer el manual administrativo que permitan verificar las funciones específicas que debe realizar cada integrante del departamento de ventas.
- **Los Jefes y Supervisores comerciales no tienen fijadas las metas de ventas.**
Establecer un método en el cual el Gerente Comercial lleve un registro de las ventas que se realizan semanal o mensualmente para así definir una meta para los vendedores comerciales de la empresa.
- **No realizan presupuesto de ventas.**
Implementar una metodología para elaborar el presupuesto de ventas para que el Gerente de ventas tenga una estimación programada de las ventas para así poder ayudar con la toma de decisiones.

Políticas del Departamento de Ventas

1. El vendedor deberá obtener una garantía al momento de realizar una venta en consignación.
2. Cuando se realicen ventas en consignación se deberá asignar a una persona de cobranzas que se encargue de facturar los artículos que se hayan vendido.
3. Se deberá revisar el presupuesto de ventas cada tres meses.
4. El vendedor comercial deberá emitir un informe de sus visitas diarias.
5. El Gerente de ventas se encargará de plantear metas para sus vendedores comerciales.

CAPÍTULO IV: PRESENTACION - DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y PROPUESTA

4.1. Planeamiento de la mejora y/o rediseño de los procesos primarios y/o secundarios vinculados a los indicadores de gestión susceptibles de ser mejorados

4.1.1. Identificación y análisis de los procesos del departamento de ventas.

Dentro de la organización se pudieron identificar los siguientes procesos que se llevan a cabo dentro del departamento de ventas:

Figura N° 2. Procesos del departamento de Ventas

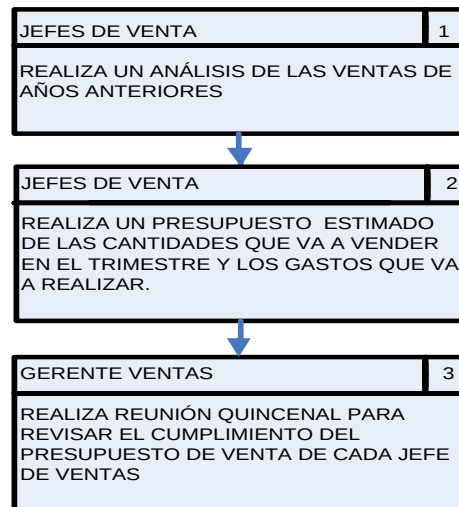


4.1.1.1. Presupuesto de ventas V-001.

4.1.1.1.1. Diagrama de Flujo del Proceso Actual del Presupuesto de Ventas V-001

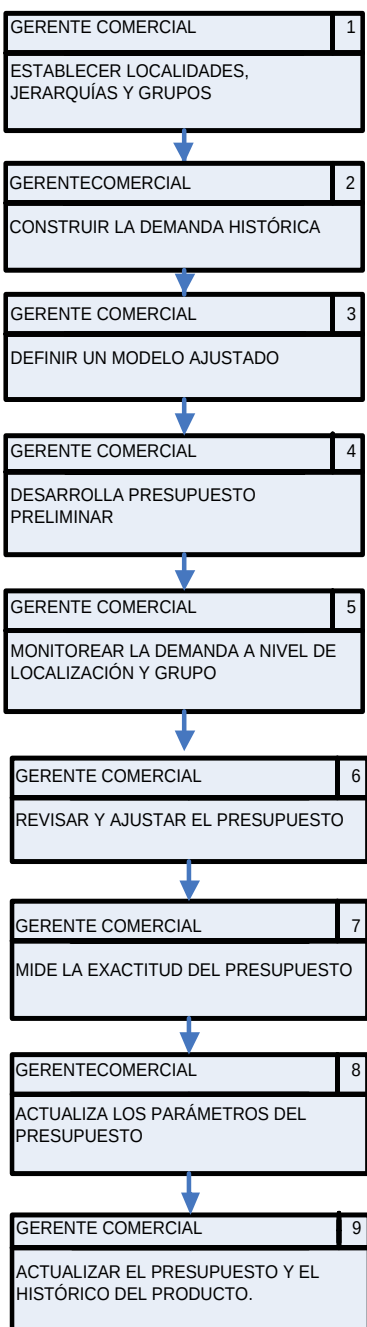
Dentro del departamento se encontró una serie de problemas en los controles internos, segregación de funciones, elaboración de presupuestos, procesos documentados, que serán detallados a continuación.

Ilustración N° 4. Diagrama actual del proceso V-001.



4.1.1.1.2. Diagrama de flujo del proceso mejorado del presupuesto de ventas v-001

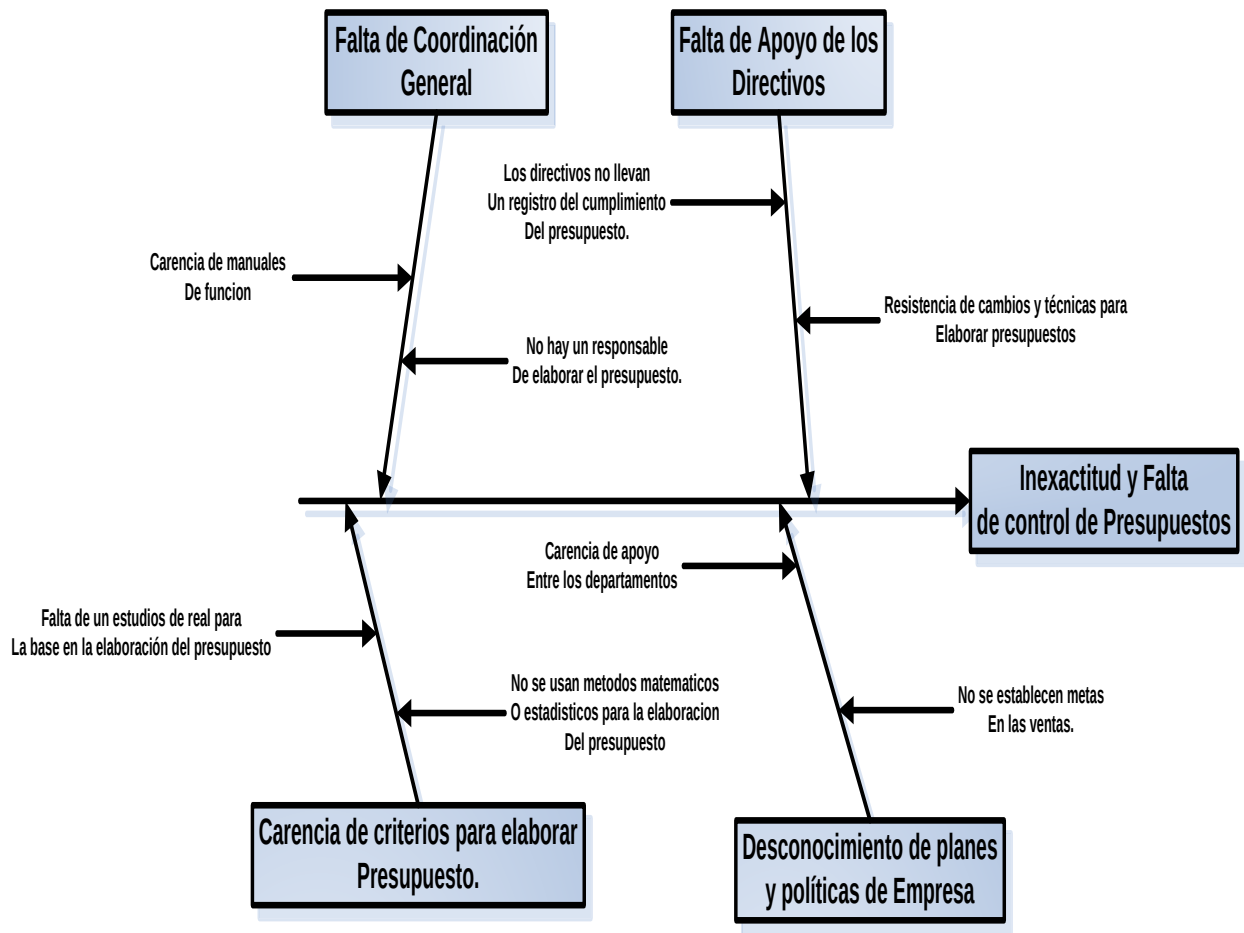
Ilustración N° 5. Diagrama mejorado del proceso V-001.



4.1.1.1.3. Preparación del Presupuesto de Ventas

En la actualidad la empresa no elabora un presupuesto real del presupuesto de ventas que sumada a la falta de control y seguimiento del mismo provocan que no se pueda optimizar al máximo las mismas.

Figura N° 3. Diagrama causa de efecto (Falta de elaboración y control de presupuesto de ventas)



Fuente: León N. & Zavala J. Diseño de un Sistema de Gestión por procesos.

El presupuesto de ventas debe ser considerado como una oportunidad para una planeación rentable y obtener los recursos necesarios para lograr las ventas proyectadas.

El departamento debe tener procedimientos y horarios para desarrollar el presupuesto de ventas. Las siguientes secciones describen una serie típica de pasos.

Paso 1: Revisar y Analizar la Situación

Se comienza con las variaciones del presupuesto respecto al año anterior, la revisión del desempeño del presupuesto pasado ayuda a evitar las variaciones en el próximo periodo. Además hay que tener en cuenta la introducción de nuevos productos, ajustes a la mezcla de marketing o los desarrollos en el incontrolable entorno de marketing. Los siguientes son algunos rubros de partidas comunes en los presupuestos de ventas:

- Sueldos para el personal de ventas, apoyo administrativo, supervisores etc.
- Gastos de viajes, alojamientos y alimentos.
- Comisiones y bonos
- Prestaciones al Essalud, seguro médico privado etc.
- Gastos de oficina como correo, teléfono, artículos de oficina, etc.
- Catálogos, muestras de productos, listas de precios, pruebas de campo, etc.
- Publicidad.

Paso 2: Comunicar las Metas y los Objetivos de Ventas.

Todos los niveles administrativos de ventas deben de estar plenamente informados acerca de las metas y objetivos de ventas con el fin de asegurarse de que el presupuesto se esté usando con los mismos supuestos y pautas. Además de fomentar la participación de todos los niveles del departamento para llegar a un consenso y que se acepten las responsabilidades y lo implementen con entusiasmo.

Paso 3: Identificar las Oportunidades y los Problemas específicos del Mercado.

El Gerente Comercial y los Jefes de Venta, Supervisores, Vendedores, Repartidores, Auxiliares deben utilizar los recursos del presupuesto para buscar oportunidades de mercado específicas. Los presupuestos se deben asignar para abordar los problemas de forma oportuna.

Paso 4: Desarrollar una Asignación Preliminar de los Recursos

Inicialmente, asignar los recursos a actividades, clientes, productos y territorios particulares. Más adelante, se podrán hacer revisiones en el presupuesto de ventas inicial tratando de que los presupuestos sean tan realistas como sean posibles. Cuando se cumplan metas se deben dar recompensas y elogios en público por mantenerse dentro de los presupuestos, fomentando así actitudes positivas hacia las metas del presupuesto u el orgullo de su logro.

Paso 5: Preparar una presentación del Presupuesto.

Todos los departamentos necesitan asignación de fondos y el gerente debe justificar cada partida del rubro en sus presupuestos sobre la base de su contribución a la rentabilidad, la partida estará lista para que la alta gerencia la corte. Estas presentaciones son más efectivas cuando se respaldan por escenarios alternos de presupuestos.

Paso 6: Implementar el Presupuesto y proporcionar una Retroalimentación periódica.

Se debe asegurar de que las razones de los ingresos y del costo se mantengan dentro de los límites razonables. La empresa debe de manejar un formato del presupuesto para monitorear las variaciones y aplicar acciones correctivas oportunas. Se recomienda el uso de software para facilitar el proceso.

Tabla 4. Formato para control del Presupuesto Trimestral

	ENERO			FEBRERO			MARZO		
RUBROS	Presupuesto	Real	Variación	Presupuesto	Real	Variación	Presupuesto	Real	Variación
VENTAS									
GASTOS DE VENTAS									
Sueldos									
Comisiones									
Bonos									
Seguro Social									
Seguro Médico									
VIAJES									
Alimentación									
Alojamiento									
GASTOS DE OFICINA									
Correo									
Teléfono									
Combustible									
Varios									
PROMOCIÓN									
Muestras									
Premios									
Catálogos									
PUBLICIDAD									
TOTAL									

4.1.1.1.4. Indicadores de Gestión Del Proceso V-001

Ficha 1. Indicador – Índice de cumplimiento del Presupuesto por Zona

ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO POR ZONA	PROCESO RELACIONADO	Código ficha	001
	Presupuesto de ventas	Responsable	Gerente Ventas
		Clasificación	Cumplimiento
Definición del indicador	Fórmula de cálculo		
Permite identificar el porcentaje del presupuesto que ha sido alcanzado por los vendedores en cada Zona.	$\frac{\textit{Total de Ventas Presupuestadas Por Zona}}{\textit{Total de Ventas Reales por Zona}} \times 100$		
Fuente de Información		Periodicidad del cálculo	
Contador General		Trimestral	
Gráfico: No procede			
Lista de distribución	Gerente ventas – supervisor-Jefes de ventas		

Ficha 2. Indicador – Índice de cumplimiento del total del Presupuesto

ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO	PROCESO RELACIONADO	Código ficha	002
	Presupuesto de ventas	Responsable	Gerente Ventas
		Clasificación	Cumplimiento
Definición del indicador	Fórmula de cálculo		
Permite identificar el porcentaje del presupuesto que ha sido alcanzado por todos los vendedores.	$\frac{Total\ de\ Ventas\ Presupuestadas}{Total\ de\ Ventas\ Reales} \times 100$		
Fuente de Información		Periodicidad del cálculo	
Contador General		Trimestral	
Gráfico: No procede			
Lista de distribución	Gerente ventas – Supervisor-Jefes de ventas		

4.1.1.2. Procesos de Ventas V-002.

Dentro de las ventas encontramos los siguientes tipos de ventas:

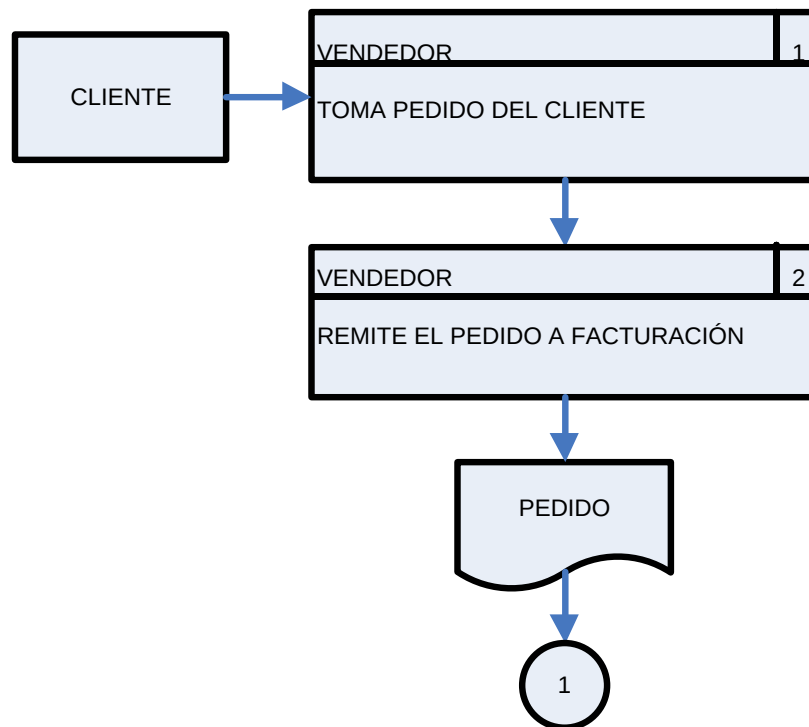
Ventas Mayorista

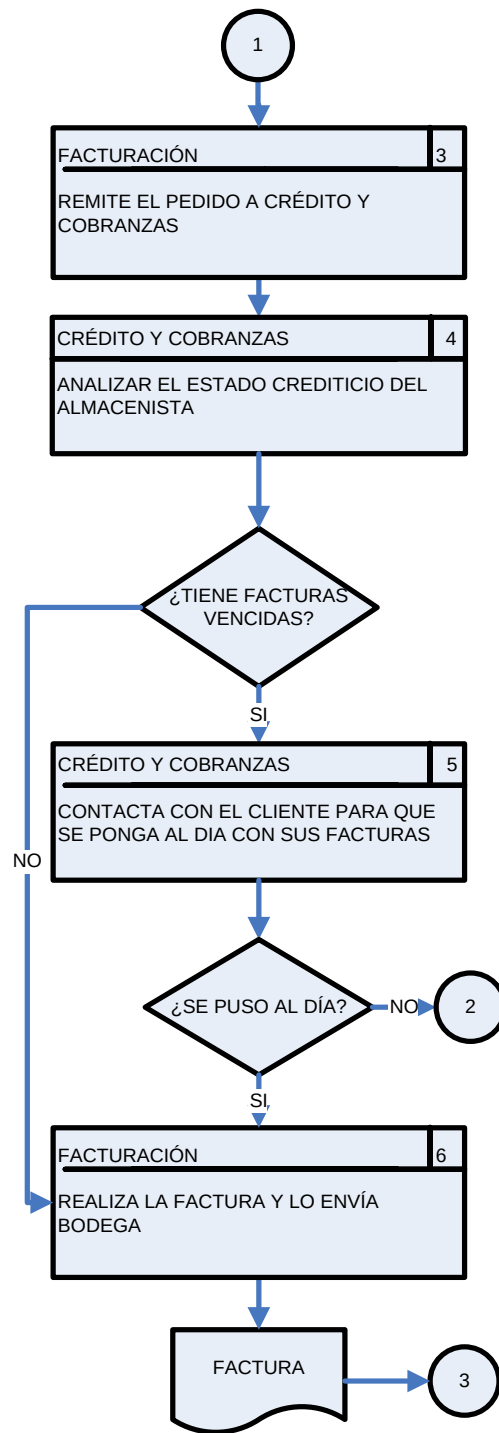
Ventas Minorista

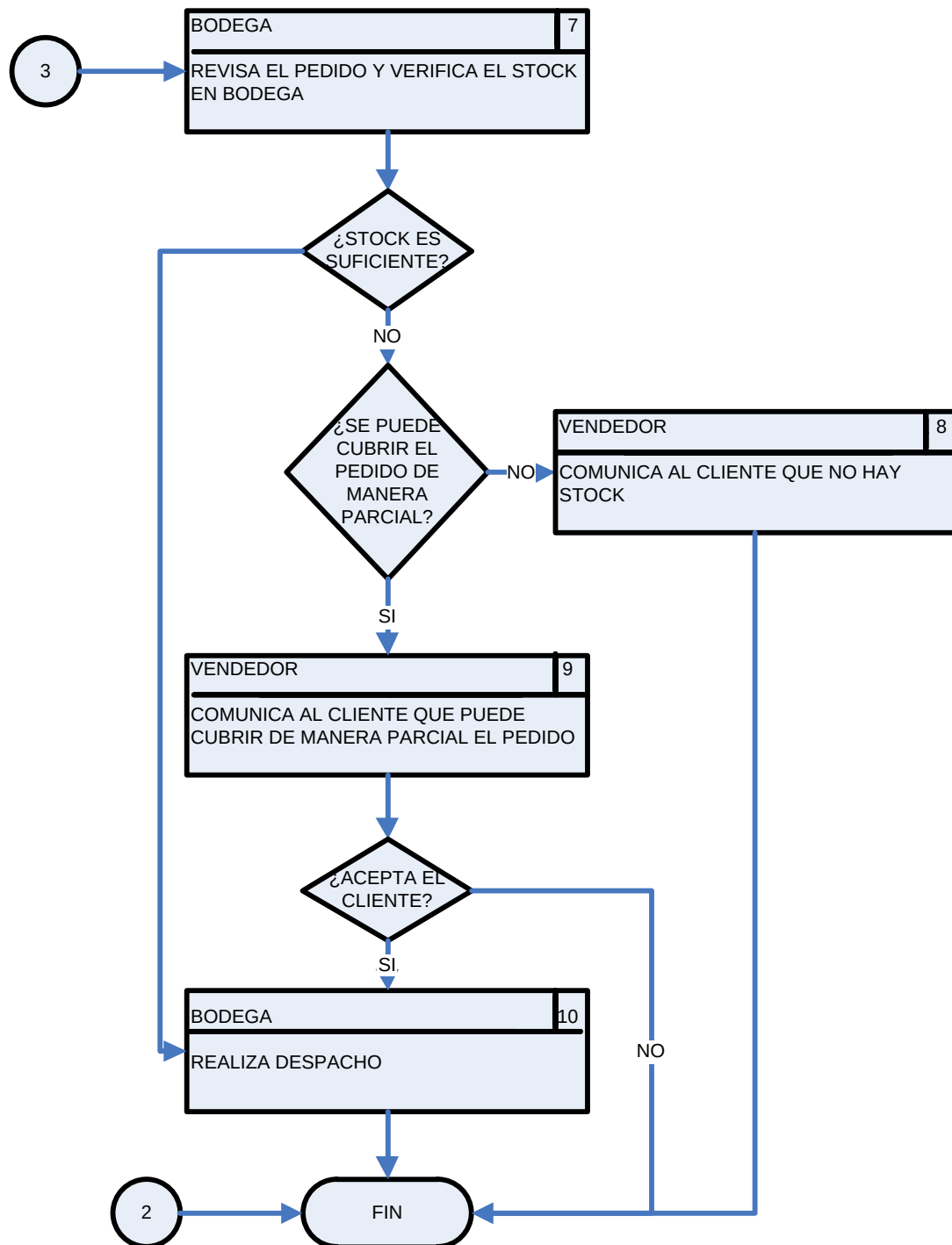
Ventas Detalle

1. Diagrama de Flujo Del Proceso Actual de Ventas Normales a Mayorista, Minorista, Venta Detalle V-002

Ilustración N° 6. Diagrama actual del proceso V-002

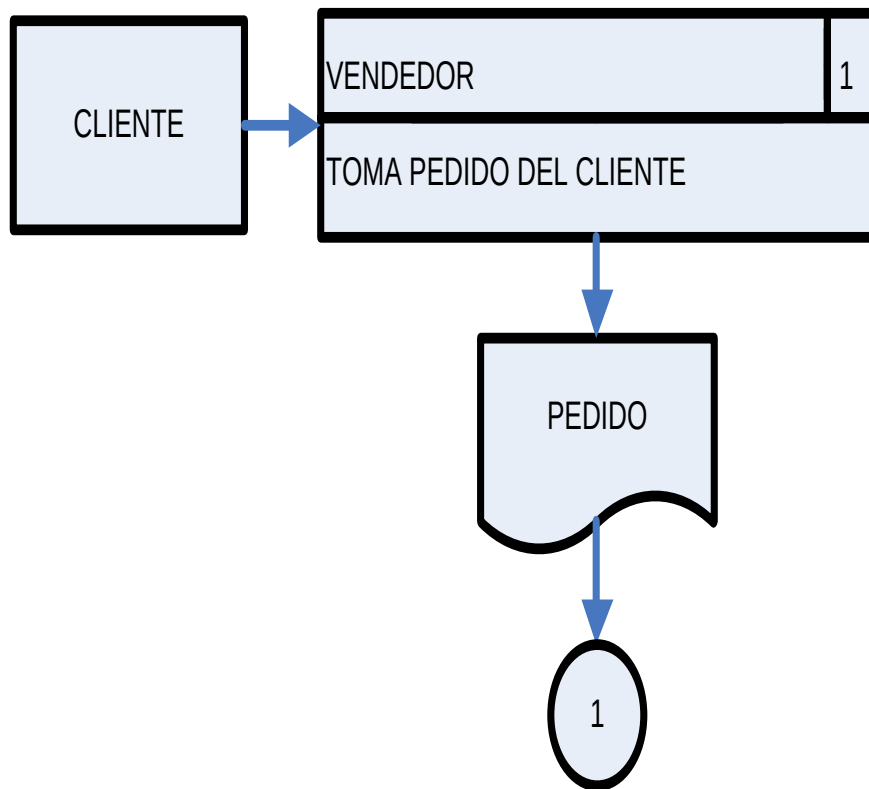


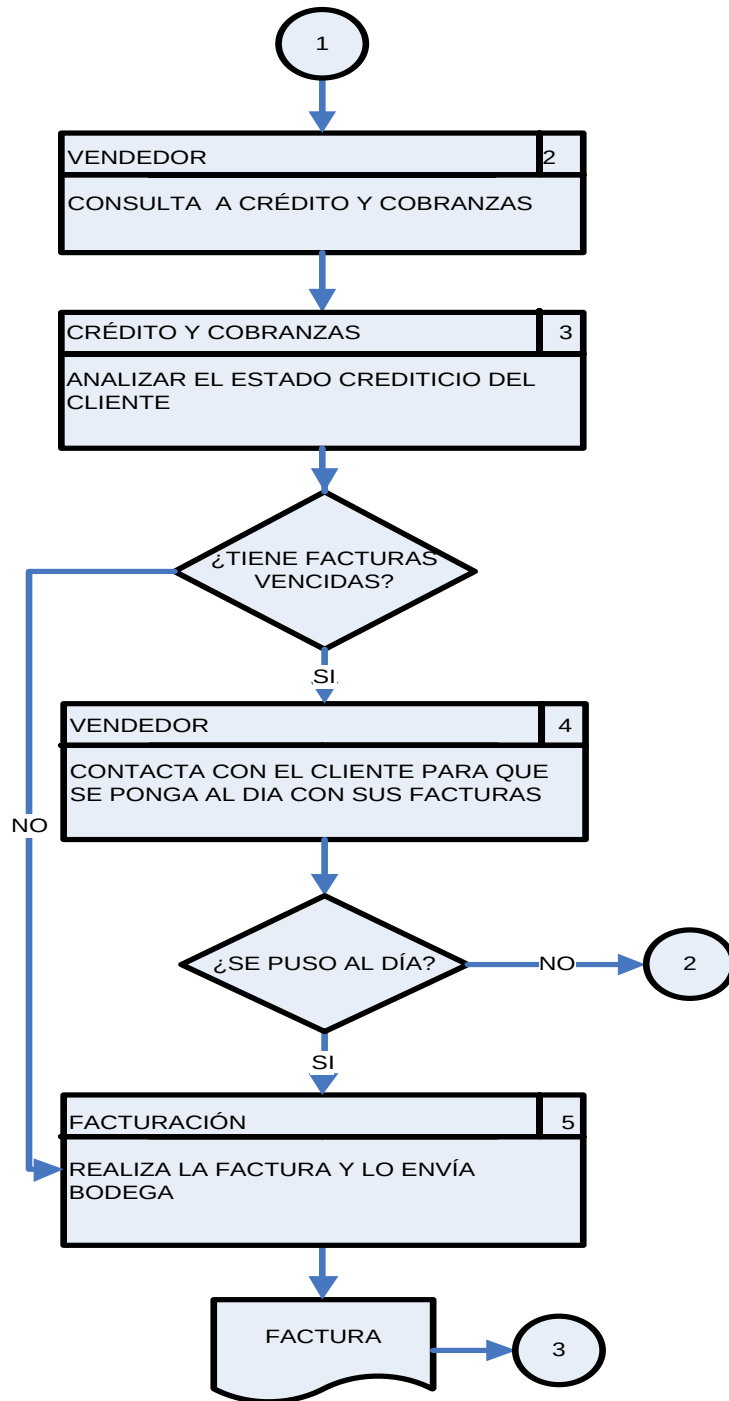


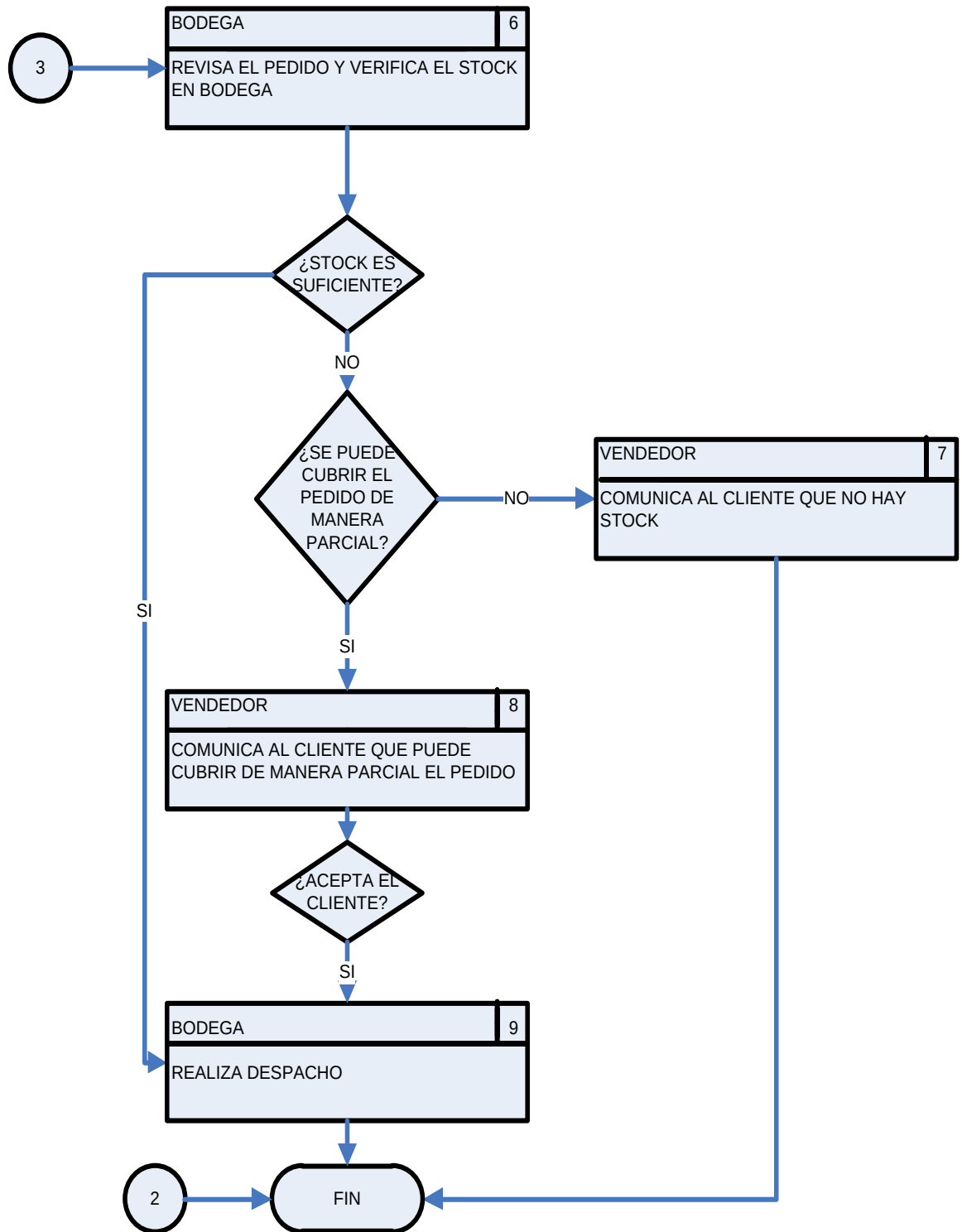


2. Diagrama de Flujo del Proceso Mejorado de Ventas Normales a Mayorista, Minorista, Venta Detalle V-002

Ilustración N° 7. Diagrama mejorado del proceso V-002







1. Pronósticos de ventas.

En la Actualidad no se realiza un presupuesto real de las ventas de la empresa lo que genera inexactitud en los pronósticos, los gerentes no tendrán un pronóstico a corto plazo y por ende una base lógica para asignar las cargas de trabajo o decidir donde concentrar el esfuerzo de ventas. Sin un pronóstico a largo plazo, los gerentes de ventas no sabrían cuántos vendedores necesitará la empresa o a cuántos se debe promover a posiciones de gerentes de ventas. El solo hecho de que sea necesario elaborar un pronóstico reconoce que existe incertidumbre en el proceso. En otras palabras, la elaboración de pronósticos es importante, pero el arte y la ciencia de estos son imperfectos y cada pronóstico sólo puede ser exacto hasta cierto punto.

Para la elaboración de presupuesto de ventas hay que tener en cuenta el siguiente modelo:

Figura N° 4. Modelo de elaboración de pronóstico de ventas



Fuente: Administración de Ventas: Relaciones y Sociedades con el Clientes – Hair Anderson, Mehta Babin

Para la elaboración del presupuesto se deben usar técnicas adecuadas y se deben de tomar en cuenta:

- **Potencial de mercado:** estimación cuantitativa, ya sea en unidades monetarias o físicas, de las ventas totales de un producto dentro de un mercado.
- **Potencial de ventas:** porción del potencial de mercado que una entre varias empresas competidoras espera razonablemente obtener.
- **Cuotas:** metas de ventas para diferentes territorios de ventas y para vendedores individuales.

El impacto del presupuesto de ventas mal elaborado afecta a todas las áreas de la empresa.

Figura N° 5. Impacto de pronóstico de ventas erróneas.

AREA FUNCIONAL	PRONOSTICO	
	Demasiado alto	Demasiado bajo
Producción	Exceso de producción, productos no vendidos	Producción inadecuada para satisfacer la demanda del cliente
Inventario	Exceso de existencias	Existencias escasas
Finanzas	Efectivo inactivo	Escasez de efectivo
Promoción	Gastos desperdiciados	Gastos insuficientes para cubrir el mercado
Distribución	Costosa, insuficiente para vender exceso de productos	Inadecuada para llegar al mercado
Fijación de precios	Reducciones para vender el exceso de productos	Inadecuada para llegar al mercado
Fuerza de ventas	Demasiados vendedores, altos costos de ventas	Muy pocos vendedores, no se cubre el mercado
Relaciones con el cliente	Dinero desperdiciado en actividades innecesarias, lo que resulta en utilidades más bajas	Insatisfactorias, debido a que se agotaron los productos
Utilidades	Utilidades más bajas por unidad, debido a que los gastos son altos	Utilidades totales más bajas debido a que no se cubrió el mercado

Fuente: Administración de Ventas: Relaciones y Sociedades con el Clientes – Hair Anderson, Mehta Babin

Tabla N° 5. Pronostico de Ventas Método Suavimiento Exponencial

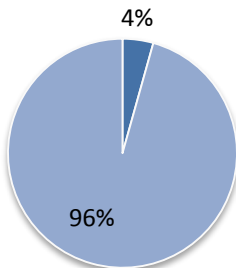
- ◆ $F_t = F_{t-1} + \alpha(A_{t-1} - F_{t-1})$
 - ◆ Se utiliza para calcular el pronóstico.
- ◆ F_t = Valor del pronóstico
- ◆ A_t = Valor real
- ◆ α = Constante de Suavizamiento ($0 \leq \alpha \leq 1$)
- ◆ Habitualmente ($0.05 \leq \alpha \leq 0.50$)

Para nuestro ejemplo alfa es igual a 0.10

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
MES	S/	S/	S/	S/	S/	S/
ENERO	4,442,544.47	3,606,207.45	3,866,804.66	4,605,992.06	4,532,073.32	4,539,465.19
FEBRERO	4,012,055.37	3,305,488.38	3,781,213.89	4,307,257.03	4,232,171.09	4,239,679.68
MARZO	3,501,361.99	3,065,759.29	3,492,158.98	4,886,303.40	4,812,302.19	4,819,702.31
ABRIL	4,297,973.51	3,170,057.11	3,951,664.15	4,582,112.27	4,496,048.47	4,504,654.85
MAYO	5,790,355.73	5,245,999.35	4,909,316.64	6,909,643.20	6,950,970.02	6,946,837.34
JUNIO	5,212,014.88	4,902,959.62	5,481,753.45	7,189,865.76	7,042,944.10	7,057,636.27
JULIO	5,946,709.56	5,633,010.92	6,206,606.52	7,019,054.53	6,935,420.77	6,943,784.15
AGOSTO	6,407,854.84	6,598,450.38	7,471,827.36	6,937,809.73	6,991,450.39	6,986,086.32
SEPTIEMBRE	5,334,716.21	6,152,743.79	6,212,885.98	6,991,211.49	6,913,355.05	6,921,140.69
OCTUBRE	5,120,835.16	6,186,539.02	6,159,822.49	6,913,378.94	6,838,025.68	6,845,561.01
NOVIEMBRE	4,371,889.93	5,902,427.17	5,730,188.42	6,838,023.30	6,727,239.57	6,738,317.94
DICIEMBRE	6,307,994.37	6,031,436.86	7,252,407.43	6,727,239.81	6,779,756.59	6,774,504.92
TOTAL	60,746,306.02	59,801,079.34	64,516,649.97	73,907,891.51	73,251,757.24	73,317,370.67

Indicadores de Gestión del Proceso V-002

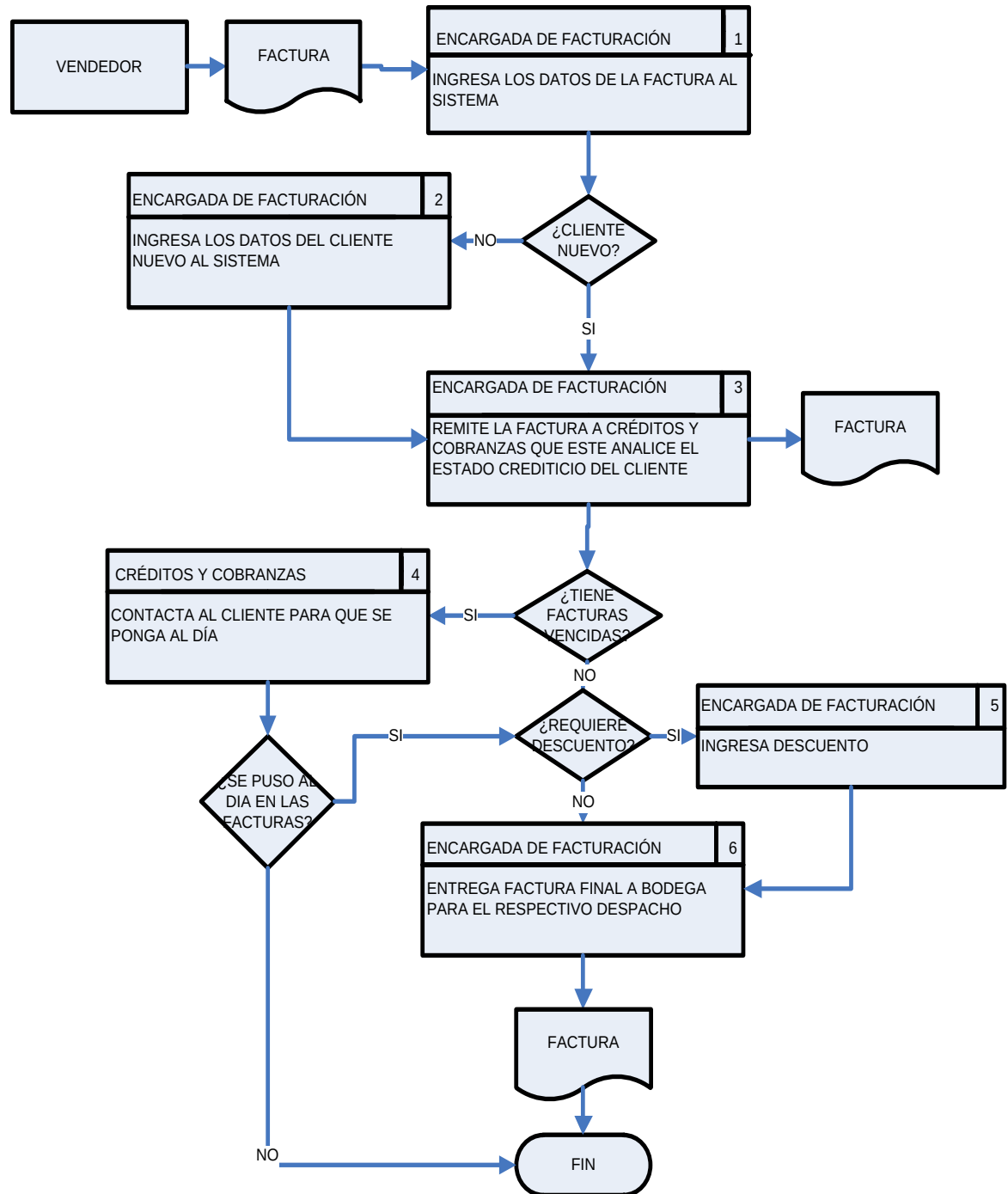
Ficha 3. Indicador – Reclamos recibidos

RECLAMOS RECIBIDOS	PROCESO RELACIONADO	Código ficha	003						
	Ventas Normales a los Clientes	Responsable	Gerente Ventas						
		Clasificación	Eficacia						
Definición del indicador	Fórmula de cálculo								
Permite identificar el porcentaje de reclamos por cada venta realizada.	$\frac{\# \text{ de reclamos recibidos}}{\# \text{ de ventas realizadas}} \times 100$								
Fuente de Información		Periodicidad del cálculo							
Jefes de Venta		Semanal							
Gráfico:									
Reclamos Recibidos <table><thead><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Reclamos</td><td>4%</td></tr><tr><td>Sin Reclamos</td><td>96%</td></tr></tbody></table>				Categoría	Porcentaje	Reclamos	4%	Sin Reclamos	96%
Categoría	Porcentaje								
Reclamos	4%								
Sin Reclamos	96%								
Lista de distribución		Gerente ventas – Supervisor-Jefes de ventas							

4.1.1.3. Proceso de Facturación V-003

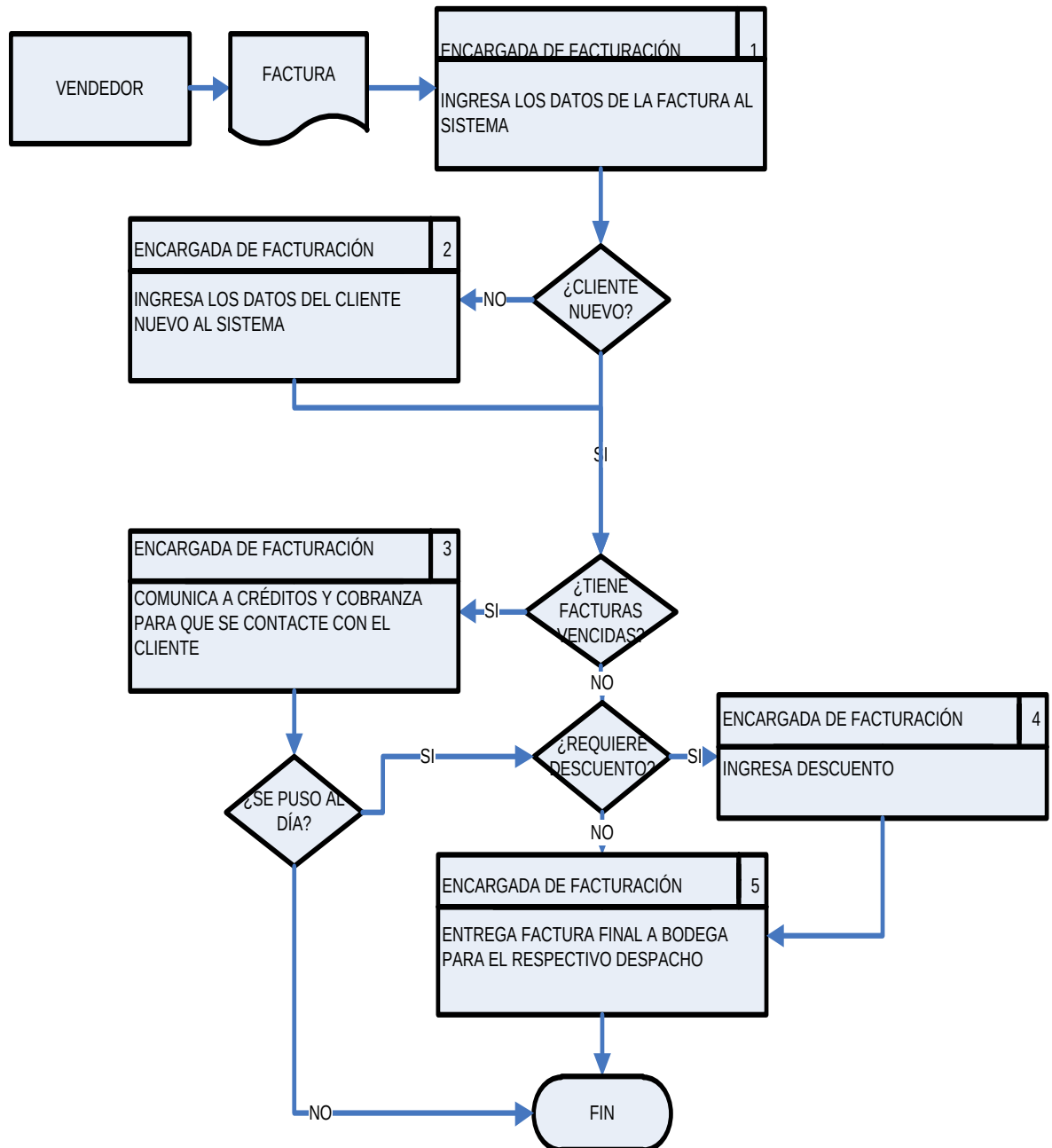
1. Diagrama de Flujo del Proceso Actual V-003

Ilustración 8. Diagrama actual del proceso V-003



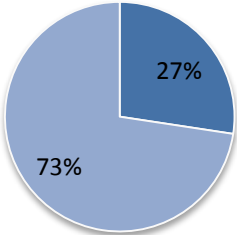
2. Diagrama de Flujo Mejorado del Proceso V-003

Ilustración 6. Diagrama mejorado del proceso V-003



3. Indicadores de Gestión del Proceso V-003

Ficha 4. Indicador – Facturas con errores

FACTURAS CON ERRORES.	PROCESO RELACIONADO	Código ficha	009		
	Facturación	Responsable	Gerente Comercial		
		Clasificación	Evaluación.		
Definición del indicador	Fórmula de cálculo				
Permite identificar el porcentaje de errores en la facturación.	$\frac{\# \text{ de facturas con errores}}{\text{Total de facturas}} \times 100$				
Fuente de Información		Periodicidad del cálculo			
Vendedor		Semanal			
Gráfico:					
Facturas con errores <table><tr><td>27%</td></tr><tr><td>73%</td></tr></table> - Facturas con errores - Facturas sin errores				27%	73%
27%					
73%					
Lista de distribución	Gerente Comercial – Jefes de Venta y Supervisores				

CAPÍTULO V: VIABILIDAD

5. Estimación de costos del proyecto de mejoramiento de la calidad en una organización

5.1 Costo de mejoras en instalaciones

En los costos de mejoras en instalaciones tenemos los siguientes costos detallados en el cuadro adjunto.

COSTOS DE MEJORAS EN INSTALACIONES	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
UNIDADES DE TRANSPORTE			
MONTAGARGAS	1	25,000.00	25,000.00
CAMION REPARTO	2	33,000.00	66,000.00
SUBTOTAL	3	-	91,000.00
MUEBLES Y ENSERES			
ESTANTES PRODUCTOS	2	800.00	1,600.00
ESCRITORIOS OFICINA	2	550.00	1,100.00
DIVISIONES AREA VENTAS	1	1,000.00	1,000.00
SILLA METAL GIRATORIA	2	188.89	377.79
SILLAS PLASTICAS	20	22.00	440.00
MUEBLES ARCHIVADORES VENTAS	2	350.00	700.00
SUBTOTAL	29	-	4,217.79
EQUIPOS DE COMPUTO			
COMP.PC MS MAX INTEL CORE I3	2	1,230.00	2,460.00
PROYECTOR EPSON POWER LITE	1	1,390.95	1,390.95
MULTIFUNCIONAL LASER KYOCERA	1	1,870.00	1,870.00
LAPTOP TOSHIBA	1	1,799.00	1,799.00
SUBTOTAL	5	-	7,519.95
TOTAL	37	0	102,737.74

5.2 Costos de mejoras operativas, fijos y variables

En los costos de mejoras operativas, fijos y variables tenemos los siguientes.

COSTOS DE MEJORAS OPERATIVAS	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
COSTOS FIJOS			
Sueldos Personal			
SUELDO GERENTE COMERCIAL	1	4,000.00	4,000.00
SUELDO JEFE DE VENTAS	1	3,000.00	3,000.00
SUELDO DEL SUPERVISOR DE VENTAS	2	2,500.00	5,000.00
SUELDO VENDEDORES	13	1,800.00	23,400.00
SUELDO REPARTIDORES	9	1,200.00	10,800.00
SUELDO AUXILIARES	18	850.00	15,300.00
SUBTOTAL	44	-	61,500.00
Servicios Básicos			
UZ	2	800.00	1,600.00
AGUA	2	150.00	300.00
TELEFONO FIJO Y RPM	2	600.00	1,200.00
INTERNET	2	300.00	600.00
SUBTOTAL	8	-	3,700.00
COSTOS VARIABLES			
UTILES DE OFICINA	1	300.00	300.00
UTILES Y ACCESORIOS DE COMPUTO	1	500.00	500.00
UTILES LIMPIEZA MANT.OFICINA	1	180.00	180.00
SUBTOTAL	3	-	980.00
TOTAL	55	0	66,180.00

5.3 Sobre costos producidos por fallas internas

En el sobre-costo producido por fallas internas tenemos lo siguiente:

COSTOS POR FALLAS INTERNOS	TOTAL
PERDIDAS POR FALTANTES DE PRODUCTO	1,500.00
MERMAS, ROTURAS Y DETRIOROS DE LOS PRODUCTOS	1,300.00
COSTOS DE REPARACIONES	4,000.00
PERDIDA DE TIEMPO EN LA ENTREGA DE PRODUCTO	1,000.00
VARIACION EN LA ENTREGA DE PRODUCTO	800.00
DEFICIT EN INVENTARIO	2,000.00
TOTAL	10,600.00

5.4 Análisis de beneficio del proyecto

5.4.1 Tipo de beneficios

A continuación enumeraré una lista de potenciales beneficios en términos financieros, organizacionales y operacionales.

Financieros:

- Crear nuevos ingresos
- Acelerar el retorno de la inversión
- Incrementar la ganancia de productos o servicios existentes
- Reducir el costo de distribución
- Incrementar el valor del precio en el mercado
- Incrementar la caja de flujo
- Evitar costos asociados

Organizacionales:

- Crear y/o desarrollar la reputación de la compañía
- Crear nuevas oportunidades de clientes
- Mejorar la posición del mercado
- Mejorar la habilidad de servir a los clientes
- Contribuir con el desarrollo de la visión y misión de la compañía

Operacionales:

- Reducir la carga de trabajo indeseable para los empleados
- Eliminar las actividades que no añaden valor agregado
- Mejorar la moral y el espíritu del equipo
- Mejorar las comunicaciones internas entre departamentos y grupos
- Aumentar la productividad del empleado y del proceso
- Mejorar el uso del espacio
- Reducir el ciclo del tiempo
- Reducir los pasos en un proceso
- Simplificar los procesos y los pasos en un flujo de proceso

5.5 Seguimiento de los indicadores de Gestión

Cabe mencionar que el Responsable del Proceso es la persona que vela por el cumplimiento de todos los requisitos del mismo; realiza un seguimiento de los indicadores del proceso, verificando su eficacia y eficiencia así como el logro de los

objetivos definidos para dicho proceso en cualquiera de los ámbitos de la gestión (productividad, costos, calidad, seguridad, medioambiente).

A continuación se realizará un análisis de la situación del departamento de ventas; a través de los indicadores planteados y de la información obtenida se podrá evaluar los resultados de dichos indicadores.

1. Proceso: Presupuesto de Ventas

- **Indicador:** Índice de Cumplimiento del Presupuesto por Zona.

El departamento no realiza un presupuesto formal de ventas, ni realiza un pronóstico adecuado de las ventas. A pesar de esto los vendedores presentan lo que ellos esperan vender de manera trimestral, a continuación se presentará la totalidad de lo presupuestado en el año en cada una de las 3 zonas.

Ventas Reales y Presupuestadas 2015

VENTAS POR LUGAR DE DISTRIBUCION 2015		
LUGAR	VENTAS REALES	VENTAS PRESUPUESTADAS
Ventas Zona 1	33,000,000.00	29,700,000.00
Ventas Zona 2	22,250,000.00	19,802,500.00
Ventas Zona 3	8,515,000.00	7,493,200.00
TOTAL	63,765,000.00	56,995,700.00

- **Indicador:** Índice de cumplimiento del presupuesto (Zona 1)

$$\frac{\text{Total de Ventas presupuestadas Por Zona}}{\text{Total de Ventas Reales por Zona}} \times 100 = \frac{29,700,000.00}{33,000,000.00} = 90\%$$

Análisis del Indicador

Del total de las ventas sólo se presupuestó el 90%, esto quiere decir que las ventas son subestimadas debido a múltiples factores. Pero entre las causas principales según se pudo constatar con los propios jefes de venta figuran el miedo de hacer una estimación muy grande y no poder cumplirlo.

Se deben tomar correctivos necesarios aplicando los diferentes métodos antes planteados para poder realizar pronósticos de ventas más exactos y poder realizar un presupuesto más cercano a la realidad.

- **Indicador:** Índice de cumplimiento del presupuesto (Zona 2)

$$\frac{\text{Total de Ventas presupuestadas Por Zona}}{\text{Total de Ventas Reales por Zona}} \times 100 = \frac{19,802,500.00}{22,250,000.00} = 89\%$$

Análisis del Indicador

Del total de las ventas sólo se presupuestó un 89%, esto debido a los mismos factores que en la zona 1, por lo que se hace indispensable hacer los correctivos necesarios para hacer un presupuesto más ajustado a la realidad. Esto debido a que del presupuesto de ventas parten los presupuestos a los demás departamentos y se pueden hacer asignaciones mayores de acuerdo a las necesidades de cada área o departamento.

- **Indicador:** Índice de cumplimiento del presupuesto (Zona 3)

$$\frac{\text{Total de Ventas presupuestadas Por Zona}}{\text{Total de Ventas Reales por Zona}} \times 100 = \frac{7,493,200.00}{8,515,000.00} = 88\%$$

Análisis del Indicador

Se ha evidenciado que en las tres zonas hay casi el mismo nivel en la exactitud de lo presupuestado. En esta zona se ha alcanzado un 88% por las mismas razones antes expuestas, esto nos demuestra que las 3 zonas los presupuestos se han subestimado entre un 90% a 88%.

- **Indicador:** Índice de Cumplimiento del total del Presupuesto.

$$\frac{\text{Total de Ventas presupuestadas Por Zona}}{\text{Total de Ventas Reales por Zona}} \times 100 = \frac{56,995,700.00}{63,765,000.00} = 89\%$$

Análisis del Indicador

Según se puede evidenciar del total del presupuesto presentado a lo largo de los trimestres y del año se presupuestó un 89% del total de las ventas. Siendo este el resultado de haber subestimado las ventas en las 3 zonas, esto puede traer graves consecuencias a largo y corto plazo para la empresa si no se toman todos los correctivos necesarios a tiempo.

2. Proceso: Ventas Normales a Mayoristas, Minoristas y Detalle

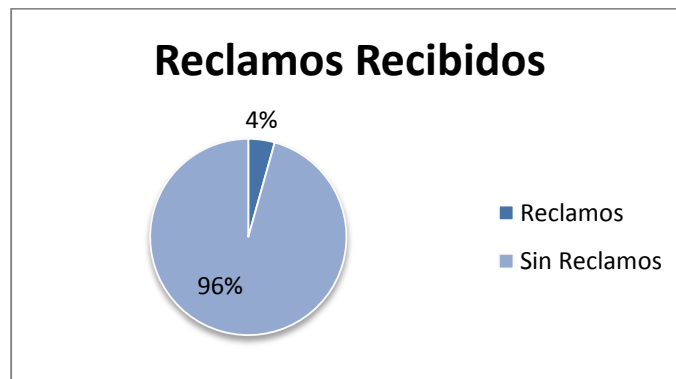
- **Indicador:** Reclamos Recibidos

Reclamos recibidos en una semana

Semana del 11/04/16 al 17/04/16	
Reclamos en Ventas	1
Ventas sin Reclamos	22
# Total de Ventas	23

$$\frac{\# \text{ de reclamos recibidos}}{\# \text{ de ventas realizadas}} \times 100 = \frac{1}{22} = 4\%$$

Ilustración. Reclamos recibidos



Análisis del Indicador

Según se puede observar sólo un 4% tuvo reclamo lo que es un valor bajo, ya que según nos indica uno de los supervisores los pocos reclamos son por que el vendedor no hace la visita en la hora pactada y porque los repartidores no llegan a las direcciones

indicadas por falta de referencias de los mismos clientes, en su momento se los puede solucionar, sin que estos reclamos tengan algún impacto negativo en el departamento y la empresa.

3. Proceso: Facturación.

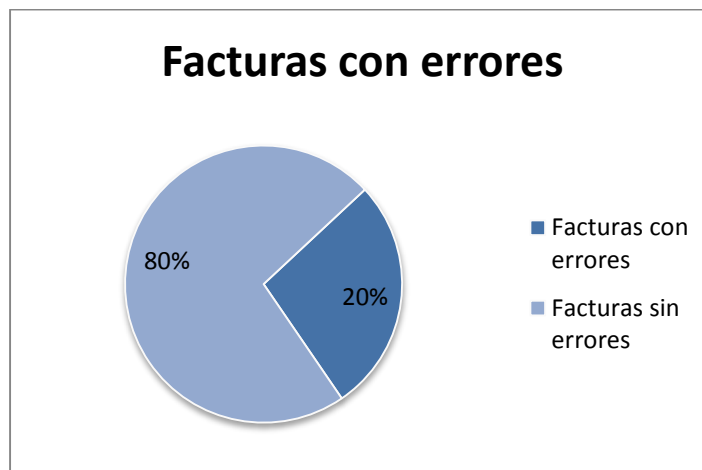
Indicador: Facturas con errores

Resultado de facturas con errores en el mes de Abril

Mes de Abril 2016	
Facturas con errores	16
Facturas sin errores	64
# Total de Ventas	80

$$\frac{\text{\# de facturas con errores}}{\text{Total de Factura}} \times 100 = \frac{16}{80} = 20\%$$

Ilustración. Facturas con errores



Análisis del Indicador

Existe un índice de 20% de errores en la facturación lo que ocasiona problemas la Re facturación de los productos de los rechazos de los mismos o porque se digito mal el ruc o razón social y origina cierto malestar en los clientes porque se tiene que recuperar

el usuario y SUNAT de los comprobantes, aunque con la ventaja de que son arreglados de manera inmediata. Es de vital importancia para la empresa tener un sistema de facturación acorde a su tamaño y volumen de facturación que cumpla con requisitos de calidad para mejorar el desempeño en los procesos y manejar los tiempos adecuadamente con el fin de hacer al departamento eficiente y eficaz.

5.6 Sistema de identificación permanente de oportunidades de mejora

A continuación, presentamos nuestras estrategias esenciales para el sistema de identificación permanente de oportunidades de mejora del cliente y así maximizar las oportunidades y promover la productividad y satisfacción de los clientes:

- ✓ Facilitar las interacciones entre canales de manera consistente e integrada.
- ✓ Ofrecer una “puerta de entrada” atractiva para el cliente.
- ✓ Integrar el servicio automatizado con el asistido por agentes de venta.
- ✓ Gestionar llamadas de manera más inteligente.
- ✓ Iniciar contactos proactivos.
- ✓ Usar los datos y la segmentación de clientes de manera más eficaz.
- ✓ Utilizar marketing inbound para acceder a aquellos clientes que se encuentren fuera de la sucursal.
- ✓ Optimizar los perfiles demográficos a fin de entablar relaciones más personales con los clientes.
- ✓ Crear un equipo de trabajo eficaz a través de la virtualización del centro de contacto.
- ✓ Mejorar la ejecución de los procesos de negocio.

5.7 Evaluación técnico-económica final de proyecto

5.7.1 Criterios estratégicos

Los criterios estratégicos que evaluaremos son los siguientes:

CRITERIO	PESO	PUNTAJE
Importancia para el cliente	20	4
Interés en el mercado	15	3
Posición Competitiva	30	4
Sinergia de competencias	20	3
Impacto en los interesados	15	1



5.7.2 Criterios financieros

El criterio financiero a emplear es el Costo/Beneficio.

Los beneficios de mejorar la atención al cliente para incrementar las ventas serían:

- ✓ Lealtad de los clientes.
- ✓ Incremento de la Rentabilidad, es decir, las ventas
- ✓ Mejor imagen y reputación de la empresa

- ✓ Clientes nuevos captados por comentarios de otros clientes.

Los costos de mejorar la atención al cliente para incrementar las ventas serian:

- ✓ Capacitación a los trabajadores del área de ventas.
- ✓ Incentivar al departamento de ventas a través de bonos, comisiones.
- ✓ Otorgar material suficiente al área de ventas para un mejor desarrollo de sus actividades.

5.7.3 Criterios técnicos

La propuesta de mejoramiento de los procesos de atención al cliente

Se conformó el equipo de trabajo con los integrantes de las tres Áreas de Gestión: Ventas, Costos y Marketing, los cuales se encuentran relacionados con el objetivo de mejora en la atención al cliente.

Se realizaron coordinaciones y reuniones de trabajo periódicas, en los cuales cada integrante participó de manera activa y dinámica, lo cual se reflejó en la mayor rapidez para precisar los objetivos, prácticas y procedimientos del proyecto de mejora en la atención al cliente.

Se determinaron algunos lineamientos a seguir:

- ✓ Objetivo: Compartimos el mismo propósito de desarrollar una estrategia de mejora en la calidad de atención al cliente.
- ✓ Interdependencia: Nos necesitamos los unos a los otros para llevar con éxito nuestro objetivo.
- ✓ Trabajo Conjunto: Estamos de acuerdo que para alcanzar nuestro objetivo necesitamos trabajar juntos, en medio de un adecuado ambiente laboral.
- ✓ Apoyo Mutuo: Estamos dispuestos a brindarnos apoyo práctico y moral entre sí.
- ✓ Reuniones y coordinaciones: trabajamos bajo la dirección de nuestro líder realizando reuniones y comunicándonos mediante diversos medios tecnológicos.

- ✓ Autogestión: Como equipo somos capaces de planificar, dirigir, controlar y corregir nuestro propio trabajo. La productividad del trabajo en equipo fue óptima

5.8 Resultados finales sobre viabilidad técnico-económica del proceso. (Mejorar de acuerdo a resultados) observado

La propuesta de mejora, responde a una necesidad de establecer procesos de mejoramiento en la atención al cliente cuya realización es viable tanto técnica como económicamente, ya que la empresa Reydinor SAC cuenta con los recursos necesarios para implementar los procesos en forma efectiva y así dar una mejor atención al cliente, punto clave para incrementar las ventas y mejorar la **rentabilidad** de la empresa, y en la parte técnica es posible formular estrategias adecuadas, que sean resultados de encaminar los procesos mejorados, previo análisis, verificación, observación, de la forma que actualmente se desarrollan dichos procesos en la organización.

Finalmente cabe mencionar que los puntos propuestos son los más factibles de realizar a corto plazo y que representaran una mejora para la calidad del servicio de la empresa.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- ✓ Se propone a la empresa un método de trabajo para diseñar y desarrollar un sistema integral donde intervienen todos los involucrados del departamento de ventas, en una armoniosa conjugación clientes-vendedor pudiendo pronosticar el desarrollo de la empresa Reydinor SAC Jaén, debido a que los ingresos obtenidos por el área se incrementaran permitiendo mejorar el nivel de desarrollo de la empresa.
- ✓ Se podrá implementar indicadores de gestión y coordinación en el área de ventas, para un mejor control de distribución de los productos, y satisfacción de los clientes.
- ✓ La aplicación de las metodologías y procesos a seguir, permitirá que la toma de decisiones en el área de ventas sea óptima, obteniendo mejores resultados, y un buen clima laboral en las diferentes áreas involucradas e incremento de rentabilidad de la misma.
- ✓ La falta de políticas adecuadas de ventas y de recursos humanos, no han permitido la toma de decisiones eficiente en situaciones especiales en los casos en que la empresa necesite de una respuesta pronta a sus requerimientos.
- ✓ La evaluación del desempeño sería más eficaz, dado que es una herramienta importante para determinar la forma en que los empleados de la empresa están desarrollando su trabajo y de acuerdo a eso poder elaborar planes de mejora continua.

6.2 Recomendaciones

- ✓ Fortalecer al departamento de ventas mediante conocimientos a través de capacitaciones, orientaciones, charlas, así mismo otorgar el material necesario, para un mejor rendimiento por parte del trabajador y brindar una mejor atención al cliente.
- ✓ la empresa debe hacer uso de diagramas de sus procesos productivos presentados en este trabajo a fin de que los empleados puedan tener claras sus actividades y poder evitar fallas.
- ✓ Incentivar al departamento de ventas a través de comisiones, bonos, y de esta manera poder llegar a la meta propuesta por la empresa.

- ✓ Implementar el uso de los indicadores de gestión propuestos para medir el desempeño en cuanto a las metas propuestas del departamento y poder tomar decisiones oportunas para direccionar de manera correcta a la empresa, logrando las metas y objetivos establecidos.
- ✓ Analizar junto a cada persona encargada los procesos productivos de la empresa de tal forma que se puedan identificar fallas, desperdicios o cualquier otro tipo de desviación en las tareas de elaboración.

BIBLIOGRAFÍA

1. Administración de Ventas: Relaciones y Sociedades con el Clientes, Hair, Anderson, Mehta, Babin, Ed. Cengage, México 2010
2. J.B. Roure M. Moñino, M.A. Rodríguez, La Gestión Por Procesos, Ed. España, Folio S.A. 1999
3. Badia A. Bellido S. Técnicas para la Gestión de la calidad, La Gestión por Procesos, España Ed Tecnos, 2002.
4. Alexander Servat Alberto, Gerencia de Procesos: Nuevo Sistema Gerencial, Perú 2002.
5. H.J. Harrington "Mejoramiento de los procesos de la empresa". McGraw- Hill, México 2003
6. Miguel Mejía M.B.A., Los 4 Principios de la Ventas, Costa Rica 2010
7. Revista Semana Económica.
8. Revista Business Perú.
9. APOYO Investigación & Mercado. www.apoyo.com.pe
10. INEI
11. www.Backus.com.pe
12. www.mercado.cervezero.com

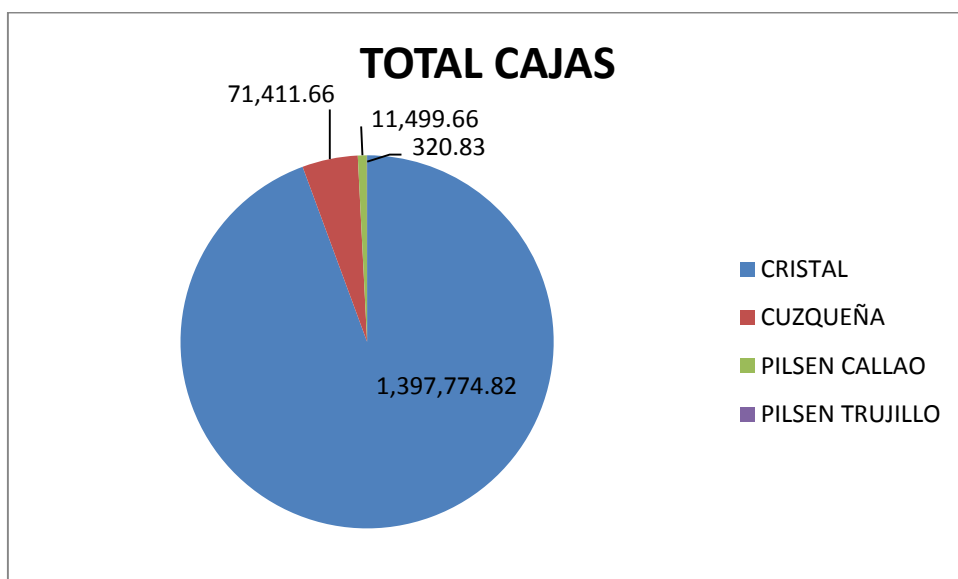
ANEXOS

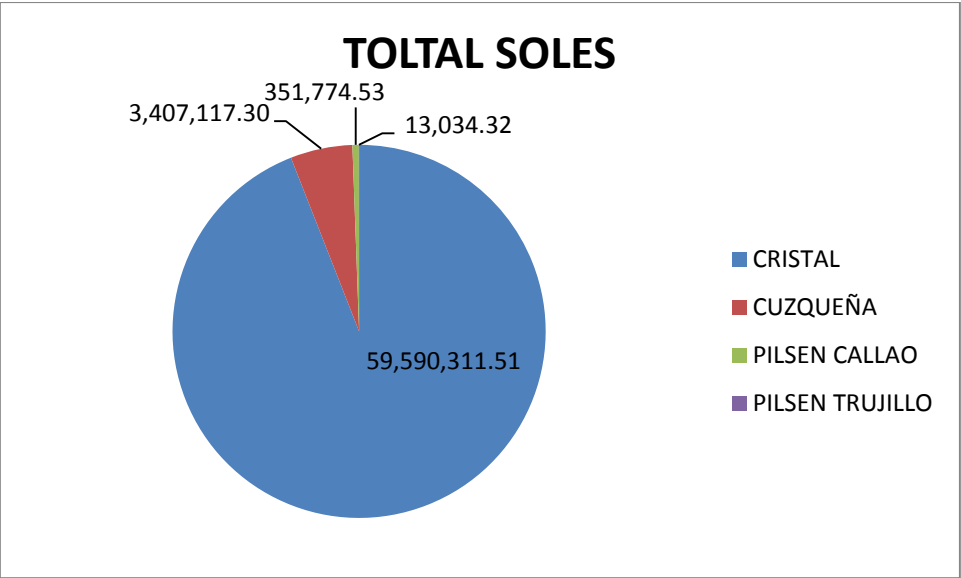
ANEXO : CUADRO DE VENTAS DEL AÑO 2015

GRÁFICA DEL RESUMEN DE VENTAS 2015

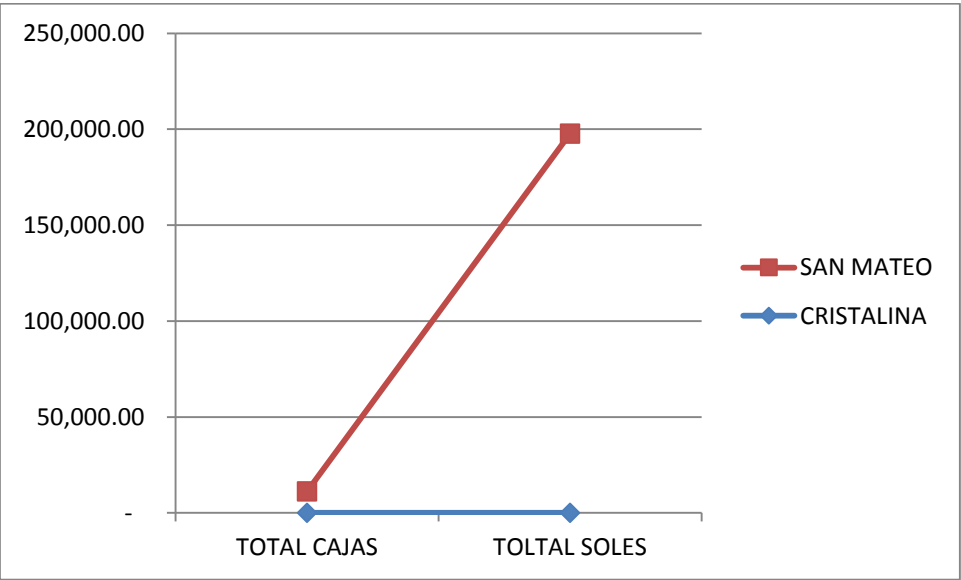
VENTAS POR PRODUCTO

LINEA	MARCA	ARTICULO	TOTAL CAJAS	TOLTAL SOLES
CERVEZAS	CRISTAL	CRISTAL 650 ML RET	1,389,029.16	59,464,338.34
		CRISTAL LATA 355 MLX6/PQT	8,745.66	125,973.17
	Total CRISTAL		1,397,774.82	59,590,311.51
	CUZQUEÑA	CUSQUEÑA 620ML RET	877.33	37,547.21
		CUSQUEÑA MALTA 330ML NRT 6PX4	1,689.00	124,899.71
		CUSQUEÑA MALTA 620 ML RET.	30,687.66	1,444,468.16
		CUSQUEÑA RED LAGER 620ML RET	74.92	3,521.10
		CUSQUEÑA TRIGO 620ML/CJA RET	37,830.75	1,778,045.25
		CUSQUEÑA TRIGO 330 NRT 6PX4	252.00	18,635.87
		Total CUZQUEÑA		71,411.66
	PILSEN CALLAO	PILSEN CALLAO 650 ML RET	2,530.08	106,370.14
		PILSEN LATA 355ML/PQTX12	314.00	9,420.00
		PILSEN LATA 355MLX6/PQT	4,825.00	72,360.00
		PILSEN POLAR 650ML RET	187.08	8,785.45
		PILSEN CALLAO 630 ML RET	3,643.50	154,838.94
		Total PILSEN CALLAO		11,499.66
	PILSEN TRUJILLO	PILSEN TRUJILLO 620ML RET	320.83	13,034.32
	Total PILSEN TRUJILLO		320.83	13,034.32
Total			1,481,006.97	63,362,237.66





LINEA	MARCA	ARTICULO	TOTAL CAJAS	TOLTAL SOLES
AGUAS	CRISTALINA	AGUA CRISTALINA 650MLX15	0.60	6.93
	Total CRISTALINA		0.60	6.93
	SAN MATEO	AGUA SAN MATEO SIN GAS 7LITROS	1,219.00	9,958.50
		SAN MATEO S.G. 600MLX15	9,799.01	183,780.73
		SAN MATEO SG 2500 ML PET 6X1	244.50	4,058.70
		Total SAN MATEO		11,262.51
	Total			11,263.11



LINEA	MARCA	ARTICULO	TOTAL CAJAS	TOLTAL SOLES
GASEOSAS	GUARANA	GUARANA 1000 ML PQT X6	827.00	11,412.60
		GUARANA 2000ML X6	3,097.00	64,724.80
		GUARANA 3010 ML PQT X4	4,513.00	89,396.25
		GUARANA 500 ML X15	13,310.53	218,682.30
		GUARANA LATA 355 ML X6/ PQT	20,141.83	185,042.96
		Total GUARANA	41,889.36	569,258.91
	MALTIN POWER	MALTIN POWER	MALTIN POWER 200MLPQT X24	5,062.38
MALTIN POWER 330MLPQT X12			24,505.66	244,895.56
MALTIN POWER LATA 269 ML X12 /PQT			4,065.00	47,967.00
MALTIN POWER LATA 473 ML X6 /PQT			2,272.50	20,233.34
	Total MALTIN POWER		35,905.54	388,146.96
TOTAL			77,794.90	957,405.87

