



# FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“DISEÑO DE LOS PROCESOS COMERCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD EN VENTAS DE LA EMPRESA LAGENCIA S.A.C. – TRUJILLO 2018”.

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniera Empresarial

Autora:

Br. María Laura León Lozano

Asesor:

Mg. Juan Miguel Deza Castillo

Trujillo - Perú

2018

## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Ing. Juan Miguel Deza Castillo, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería, Carrera profesional de **INGENIERÍA EMPRESARIAL**, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

) León Lozano María Laura

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: “DISEÑO DE LOS PROCESOS COMERCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD EN VENTAS DE LA EMPRESA LAGENCIA S.A.C. – TRUJILLO 2018”. para aspirar al título profesional de: *Ingeniera Empresarial* por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.

---

Ing. Juan Miguel Deza Castillo  
Asesor

## ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes: León Lozano María Laura para aspirar al título profesional con la tesis denominada: “DISEÑO DE LOS PROCESOS COMERCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD EN VENTAS DE LA EMPRESA LAGENCIA S.A.C. – TRUJILLO 2018”.

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

**Aprobación por unanimidad**

**Aprobación por mayoría**

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

---

Mg. Ing. Odar Roberto Florián  
Castillo  
Jurado  
Presidente

---

Mg. Ing. Nelson Antonio Ángeles Quiñones  
Jurado

---

Mg. Ing. Betty Lizby Suárez Torres  
Jurado

## DEDICATORIA

A Dios y a la Mater por permitir la realización de esta tesis, por haberme dado la oportunidad de culminar esta etapa profesional con bien y por siempre acompañarme en el logro de mis objetivos.

A mi papi Roger León, por siempre darme la fortaleza de seguir a delante, por motivarme a ser una persona de principios y valores firmes, por siempre darme el consejo positivo que necesito y sobre todo por su infinito amor que es parte fundamental en mi vida.

A mi mami Palmira Lozano, por ser el mejor ejemplo de perseverancia, por su apoyo y disponibilidad incondicional, por siempre empujarme a salir adelante, por no dejarme vencer nunca y por todo su amor de madre.

A mi hermano Roger Daniel, por enseñarme la simpleza de la vida y la fortaleza de decisión.

A mis abuelos, Betty, Lesvia y Vidal, por ser la base de la hermosa familia que tengo, por inculcarnos el amor, el espíritu de familia, la solidaridad y las ganas de salir a delante.

A mi madrina Adelina Lozano, por ser un claro ejemplo de perseverancia y superación, por sus sabios consejos de vida y su cariño infinito. A mi padrino Luis Quintana, por siempre estar en los momentos más importantes de mi vida, por inculcarme el valor de la unidad familiar y por tanto cariño.

## AGRADECIMIENTO

A todos los colaboradores de la empresa de estudio por el apoyo brindado.  
A mis docentes y asesor, por estos cinco años de aprendizaje y apoyo, fundamentales para el desarrollo de mi tesis.

## Tabla de contenidos

<b>ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS .....</b>	<b>2</b>
<b>ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS .....</b>	<b>3</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>4</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....</b>	<b>69</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>75</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>173</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>177</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>183</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Instrumentos para la recolección y análisis de datos .....	72
Tabla 2: Matriz de consistencia.....	75
Tabla 3: Pedidos realizados a tiempo en la semana del 5/06/2017 al 11/06/2017. ....	76
Tabla 4: Horas trabajadas por colaborador PRE - PRUEBA .....	78
Tabla 5: Empresas visitadas PRE - PRUEBA.....	79
Tabla 6: Costos de oficina PRE - PRUEBA .....	80
Tabla 7: Honorarios colaboradores PRE - PRUEBA .....	80
Tabla 8: Honorarios colaboradores PRE - PRUEBA .....	81
Tabla 9: Nuevo horario propuesto por colaborador de la empresa LAGENCIA S.A.C.....	94
Tabla 10: Competidores .....	96
Tabla 11: Técnicas de cierre.....	136
Tabla 12: Pedidos realizados a tiempo en la semana del 18/12/2017 al 24/12/2017. ....	144
Tabla 13: Horas trabajadas por colaborador.....	146
Tabla 14: Empresas visitadas .....	147
Tabla 15: Costos de oficina.....	147
Tabla 16: Honorarios colaboradores .....	148
Tabla 17: Honorarios colaboradores .....	148
Tabla 18: Número de ventas por mes .....	149
Tabla 19: Número de clientes en el mes de diciembre 2017 .....	150
Tabla 20: Clientes activos en el año .....	152
Tabla 21: Costo operativo oficina antes del diseño de los procesos comerciales.....	167
Tabla 22: Costo fijo de los colaboradores de la empresa LAGENCIA S.A.C. ....	167
Tabla 23: Total de costos de oficina y colaboradores de la empresa LAGENCIA S.A.C. ....	168
Tabla 24: Estado de resultados de los dos meses antes de la aplicación del diseño de procesos.....	168
Tabla 25: Costo operativo oficina antes del diseño de los procesos comerciales después de la aplicación del diseño de los procesos comerciales. ....	169
Tabla 26: Costo fijo de los colaboradores de la empresa LAGENCIA S.A.C. después de la aplicación del diseño de los procesos comerciales. ....	169
Tabla 27: Total de costos de oficina y colaboradores de la empresa LAGENCIA S.A.C. después del diseño de los procesos comerciales. ....	170
Tabla 28: Estado de resultados de meses posteriores a la aplicación del diseño de procesos.....	170
Tabla 29: Estado de resultados general .....	172

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso .....	34
Figura 2: Límites de un proceso: Alternativas .....	36
Figura 3: Factores de un proceso .....	37
Figura 4: Procesos clave – La cadena de valor de Porter .....	38
Figura 5: Flujo e interacción con procesos de calidad .....	39
Figura 6: Los procesos en la organización .....	40
Figura 7: Los tipos de procesos .....	41
Figura 8: Objetivos comerciales .....	45
Figura 9: Eficiencia, eficacia y efectividad .....	48
Figura 10: Administración de las ventas .....	50
Figura 11: Componentes del entorno externo.....	52
Figura 12: Elementos del entorno interno .....	55
Figura 13: Formulación de un programa de ventas .....	56
Figura 14: Etapas del proceso de ventas .....	62
Figura 15: Diseño Pre Experimental Pre prueba–Pos prueba con un solo grupo .....	69
Figura 16: Representante legal de la empresa LAGENCIA S.A.C. ....	82
Figura 17: Logo de la empresa LAGENCIA S.A.C. ....	82
Figura 18: Organigrama de la empresa LAGENCIA S.A.C. PRE - PRUEBA .....	85
Figura 19: Organigrama propuesto de la empresa LAGENCIA S.A.C.....	86
Figura 20: Matriz FODA .....	95
Figura 21: Mapeo de procesos.....	98
Figura 22: Proceso de diseño gráfico anterior .....	100
Figura 23: Proceso de diseño gráfico propuesto .....	101
Figura 24: Proceso de manejo de redes sociales antes.....	102
Figura 25: Proceso de manejo de redes sociales propuesto .....	103
Figura 26: Sub proceso proponer el canal de comunicación .....	104
Figura 27: Sub proceso crear la estrategia de comunicación .....	105
Figura 28: Sub proceso crear la estrategia de posicionamiento de marca .....	106
Figura 29: Proceso de estrategia de mercadeo antes.....	107
Figura 30: Proceso de estrategia de mercadeo propuesto.....	108
Figura 31: Sub proceso definir canales de comunicación .....	109
Figura 32: Sub sub proceso cotizar prensa escrita.....	110
Figura 33: Sub sub proceso cotizar prensa radial.....	111
Figura 34: Sub proceso estructurar la propuesta .....	112
Figura 35: Proceso de diseño web antes .....	113
Figura 36: Sub proceso estructurar la propuesta web .....	114
Figura 37: Sub proceso estructurar la propuesta de APP antes.....	115
Figura 38: Sub proceso administrar el contenido.....	116
Figura 39: Proceso de diseño web.....	117
Figura 40: Sub proceso estructurar la propuesta web .....	118
Figura 41: Sub proceso estructurar la propuesta de APP .....	119
Figura 42: Sub proceso administrar el contenido.....	120
Figura 43: Proceso del producto final antes .....	121
Figura 44: Proceso del producto final propuesto .....	122
Figura 45: Sub proceso ejecutar la propuesta de Viniles .....	123
Figura 46: Sub sub proceso cotizar empresas de servicios generales Viniles.....	124
Figura 47: Sub sub proceso cotizar empresa de seguros SCTR.....	125
Figura 48: Sub proceso ejecutar la propuesta de merchandising.....	126
Figura 49: Sub sub proceso cotizar con los proveedores .....	127
Figura 50: Sub sub proceso devolver los productos defectuosos.....	128
Figura 51: I Etapa del proceso de ventas de la empresa LAGENCIA S.A.C.....	129
Figura 52: Proceso de venta etapa I.....	131



Figura 53: Sub proceso estudiar las necesidades .....	132
Figura 54: II Etapa del proceso de ventas de la empresa LAGENCIA S.A.C. ....	133
Figura 55: Proceso de venta etapa II .....	133
Figura 56: III Etapa del proceso de ventas de la empresa LAGENCIA S.A.C. ....	134
Figura 57: Proceso de venta etapa III .....	135
Figura 58: IV Etapa del proceso de ventas de la empresa LAGENCIA S.A.C. ....	138
Figura 59: Documentos de compraventa.....	141
Figura 60: Nivel de satisfacción del cliente por el servicio .....	151
Figura 61: Nivel de satisfacción del cliente por el producto .....	152
Figura 61: La atención y cortesía por el ejecutivo de cuentas .....	154
Figura 62: Calificación de la forma y el tiempo en el que se efectúa un requerimiento .....	155
Figura 63: Tiempo acordado de entrega del producto .....	156
Figura 64: Calidad de los productos.....	156
Figura 65: Calidad del servicio.....	157
Figura 66: Asesoría del equipo creativo .....	158
Figura 67: Disponibilidad del equipo de cuentas .....	158
Figura 68: Respuesta a quejas, sugerencias o reclamos. ....	159
Figura 69: La atención y cortesía brindada por el ejecutivo de cuentas después del diseño de los procesos comerciales .....	160
Figura 70: Calificación de la forma y el tiempo en el que se efectúa un requerimiento después del diseño de los procesos comerciales.....	161
Figura 71: Tiempo acordado de entrega del producto después del diseño de los procesos comerciales .....	162
Figura 72: Calidad de los productos después del diseño de los procesos.....	163
Figura 73: Calidad del servicio después del diseño de los procesos.....	163
Figura 74: Asesoría del equipo creativo después del diseño de los procesos .....	164
Figura 75: Disponibilidad del equipo de cuentas después del diseño de los procesos.....	165
Figura 76: Respuesta a quejas, sugerencias o reclamos después del diseño de los procesos.....	166

## RESUMEN

La investigación tuvo por objetivo determinar la influencia del diseño de los procesos comerciales en la productividad en ventas de la empresa LAGENCIA S.A.C., empresa dedicada a brindar servicios de marketing y publicidad en la ciudad de Trujillo.

Por medio de la aplicación de encuestas a 13 clientes de la empresa, entrevistas con el gerente general de la misma y la revisión documental se identificó la inexistencia de los procesos comerciales definidos lo cual provocaba un déficit en la productividad de las ventas.

Se analizó la realidad problemática, se identificaron los aspectos a replantear, se definieron los procesos y se elaboró un plan de mejora continua. Luego de diseñar los procesos comerciales, se estimó el impacto económico, el cual arrojó un aumento en las utilidades del periodo Julio 2017 con S/ 4 142.00 y terminando con S/ 7 842.00 a finales del periodo Diciembre 2017, reflejo de la productividad en las ventas. Se tuvo como resultado la viabilidad del proyecto tras el análisis económico y el plan diseñado con mejoras en las mediciones realizadas. Llegando a la conclusión que el diseño de los procesos comerciales influye positivamente en la productividad en ventas de la empresa LAGENCIA S.A.C.

**Palabras clave:** Procesos comerciales, productividad en ventas, diseño de procesos, mejora continua.

## ABSTRACT

The objective of the research was to determine the influence of the design of commercial processes on the sales productivity of the company LAGENCIA S.A.C., a company dedicated to providing marketing and advertising services in the city of Trujillo.

Through the application of surveys to 13 clients of the company, interviews with the company's general manager and the documentary review, the lack of defined business processes was identified, which caused a deficit in sales productivity.

The problematic reality was analyzed, the aspects to be reframed were identified, the processes were defined and a continuous improvement plan was elaborated. After designing the commercial processes, the economic impact was estimated, which showed an increase in the profits of the period July 2017 with S / 4 142.00 and ending with S / 7 842.00 at the end of the period December 2017, reflecting the productivity in the sales. The feasibility of the project was achieved after the economic analysis and the plan designed with improvements in the measurements made. Reaching the conclusion that the design of the commercial processes positively influences the sales productivity of the company LAGENCIA S.A.C.

Key words: Commercial processes, sales productivity, process design, continuous improvement.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

#### **Realidad problemática**

En la actualidad, las agencias de marketing y publicidad juegan un rol de aliado con las empresas, a quienes ayudan a crear valor, desarrollar, construir y mantener sus marcas. Además, estas organizaciones independientes de servicio profesional, planifican y realizan comunicaciones en masa y proveen su talento para el desarrollo de las ventas, el que se integra a los programas de marketing y relaciones públicas, construyendo un posicionamiento claro de la marca, dando a conocer los beneficios funcionales y emotivos.

Como toda organización, las agencias de marketing y publicidad buscan maximizar sus resultados, obteniendo mayor número de ventas, mayor alcance y rentabilidad.

De acuerdo con el diario Gestión (2018) la cuarta revolución industrial o la llamada también era de la revolución digital ha tenido un gran impacto en la economía mundial, llegando a alcanzar los 11,5 trillones de dólares, el equivalente al 15,5% del Producto Interior Bruto (PIB) mundial. Se estima que para el año 2025 llegará a los 23 trillones de dólares siendo esta cifra casi el 25% del PIB mundial. Cada dólar invertido en tecnología y publicidad digital durante los últimos 30 años agregó 20 dólares al PIB, casi siete veces más que las inversiones no digitales.

Según Processan Lean (2017), hoy en día las empresas son conscientes y se centran en las relaciones con sus clientes ejecutando procesos comerciales eficientes, además cuentan con colaboradores comerciales con actitudes personales y conocimientos relevantes que son valorados por sus clientes; lo que significa una mejora en las ventas y la contribución a los futuros beneficios.

Según la plataforma educativa Aragonesa (2016), el proceso comercial se inicia con la definición de la estrategia de marketing de la organización, se estudia el entorno, la competencia y los clientes, concretándose en el marketing operativo. Este sistema persigue como objetivos fundamentales incrementar la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento de la cifra de ventas.

Según la consultoría Gradus (2017), los procesos comerciales buscan mejorar la relación que tiene la empresa con sus canales de venta y distribución; teniendo siempre como objetivo la maximización de sus resultados teniendo como base el control de sus canales y la captura de oportunidades. Por otro parte, los procesos comerciales ayudan a cuantificar el volumen en ventas, establecer ciclos de mejora continua, aumentar la eficiencia y eficacia de sus canales, aumentar la eficiencia de las fuerzas de ventas, diagnosticar el estado actual de sus operaciones y actividades.

Moncayo, R. (2014), comenta que en la actualidad las empresas se centran cada vez más en una adecuada gestión comercial para tener una mayor flexibilidad en sus procesos, maximizar la fuerza de ventas, reducción de costos y un mejor servicio al

cliente; la mayoría de las empresas no cuentan con procesos definidos y estandarizados, por lo que su eficiencia, eficacia y efectividad se ven afectadas.

Machado y Aguirre (2012), comentan que el diseño de un modelo de gestión por procesos evitará la elevación de costos, tiempos excesivos, confusión de procesos y actividades, permitiendo así la mejora en el servicio de pre-venta, venta y postventa, logrando disminuir costos, tiempos y duplicidad en las tareas. El objetivo principal es elevar los niveles de eficiencia, eficacia y productividad mediante el diseño y estandarización de procesos.

Carrasco, S. (2012), indica la importancia de la atención al cliente y la percepción de este en el proceso comercial; se debe identificar y segmentar a los clientes según sus intereses, necesidades y accesibilidad. Para ellos es necesario estructurar las relaciones que existen con los actores de la organización y ver si estos están correctamente alineados con el propósito de lograr los objetivos planteados.

Según la fundación MAPFRE (2013), los mercados desarrollados son cada vez más globales y competitivos, lo que implica mayor profesionalismo en la actividad comercial; imponiéndose el análisis, el conocimiento y la metodología a la improvisación en cualquier actividad laboral; también en el sector asegurador. Con este planteamiento y para profesionalizar y aumentar la efectividad comercial con el cliente empresa, MAPFRE desarrolló en España el modelo de gestión comercial Empresas 360°, una propuesta innovadora para el sector asegurador, que viene a revolucionar el planteamiento de la oferta de seguros en el segmento de la pequeña

y mediana empresa, formado actualmente por alrededor de 1,2 millones de empresas en España. El modelo comercial Empresas 360°, es un método competitivo que plantea una nueva sistemática de atención, asesoramiento al cliente y conocimiento global de los productos. Mediante la integración de procesos, todas las áreas participaron y se vieron reflejadas en ese modelo, puesto que esta metodología se basa en la formulación de preguntas y en la detección de necesidades. Se realizaron más de 2.000 entrevistas y la campaña de empresas de ese año fue la que presentó mejor ratio de ventas en el conjunto de MAPFRE, tanto en nueva producción como en venta cruzada.

Sura Seguros Chile (2013), tiene una política de innovación constante marcada por el objetivo de ofrecer a sus clientes el mejor servicio, es por ello que inició un proyecto de automatización de procesos. Inició la automatización con los procesos de reserva de negocios y con el proceso de confección de las correspondientes cotizaciones, puesto que existía mucha lentitud, errores y no había un control de historial de las actividades realizadas. Para ello se optó por utilizar AuraPortal para gestionar todo el Proceso de Cotización de Pólizas de Seguros, desde la solicitud de reserva hasta el paso a emisión de la póliza de seguro correspondiente, tratando individualmente cada producto cotizado y, cuando todas las cotizaciones se han realizado, unifica el resultado total del negocio por cliente según parámetros definidos por la empresa. Luego de seis meses de implementación del proceso de Reservas y Cotizaciones en AuraPortal, se llegó al objetivo planteado con la mayor calidad y en el menor tiempo posible, cumpliendo con los requerimientos de la empresa por medio de la implementación de la herramienta de BPM en el proceso de

Reservas y Cotizaciones, ha sido posible realizar un detallado seguimiento a las razones de obtención o pérdida de negocios para la compañía, permitiendo de esta manera enfocar los esfuerzos en la mejora del “Hit Ratio” logrando cerrar la mayor cantidad posible de negocios.

De acuerdo con el diario Perú 21 (2017), dado el contexto económico actual del país, existe una latente necesidad de las empresas, en especial las micro, pequeña y medianas empresa, por optimizar su gestión, sea que produzcan bienes o servicios. Dejando atrás la intuición y basándose en indicadores y procesos definidos. Con ellos se puede planificar, monitorear, ejecutar, comercializar y tomar decisiones correctamente. Estos procesos, además, resultan eficiente para cuando las mipymes aumentan el volumen de sus operaciones.

Según el estudio realizado por Gutiérrez, A. (2017), indica que mediante diferentes etapas se puede diseñar un modelo de gestión por procesos permitiendo determinar los lineamientos que conlleven a la mejora en su direccionamiento estratégico a la empresa trujillana Ponci Plus S.A.C. La agencia de marketing y publicidad, LAGENCIA S.A.C., nace debido a la necesidad de las empresas por posicionar sus marcas en el mercado, atraer más clientes y dar a conocer los beneficios y atributos de sus productos o servicios. Además de brindar el servicio de comunicación, cuenta con un equipo creativo y profesional de colaboradores especializados en comunicaciones y desarrollo de ventas. Hoy en día las empresas demandan soluciones y respuestas rápidas por parte de la empresa LAGENCIA S.A.C., por lo que lo convierte en un trabajo bastante exigente y dinámico, puesto que la empresa



en mención no sólo interactúa con el cliente, sino también interactúa con los usuarios de los mismos.

Conforme ha ido aumentando el número de clientes de la empresa LAGENCIA S.A.C., la demanda y exigencia también han ido en ascenso, por lo que en momentos de alta rotación muchas veces no se tiene una solución inmediata a los problemas. La razón principal es que la empresa LAGENCIA S.A.C. no cuenta con procesos comerciales definidos y estandarizados, estos procesos se llevan a cabo empíricamente, es por eso que muchas veces existe duplicidad en las tareas, tiempos excesivos de producción, confusión en los procesos y actividades, costos elevados en producción y muchas de las veces no se cuenta con respuestas o soluciones rápidas en momentos de congestión o problema. Es por ello que el diseño de procesos comerciales generará una influencia positiva en la productividad en las ventas, logrando así generar una ventaja sostenible frente a sus competidores.

### **1.1.1. Justificación**

Justificación teórica

El presente trabajo de investigación pretende, mediante fundamentos teóricos, justificar como el diseño de los procesos comerciales influirá en la productividad en ventas de la empresa LAGENCIA S.A.C., logrando resultados favorables en su funcionamiento a través de procesos definidos.

Justificación práctica

La presente investigación nace de la necesidad de la empresa LAGENCIA S.A.C. por tener procesos estandarizados y llevar un correcto control de tiempos y

productividad; así como también de tomar decisiones rápidas y efectivas. Para ello es importante el diseño de los procesos comerciales ya que estos influyen en la productividad en las ventas de la empresa. Así mismo, el diseño de los procesos comerciales permitirá desarrollar una ventaja competitiva y obtener mejores resultados que serán reflejados en los márgenes de rentabilidad de la empresa.

Por último, el presente trabajo de investigación permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de Ingeniería Empresarial. Además, servirá como fuente de consulta para futuras investigaciones relacionadas con el tema que pretendan mediante los procesos comerciales aumentar su productividad en las ventas.

#### Justificación social

Él presente proyecto beneficiará directamente a los colaboradores y dueños de la empresa en estudio, puesto que mediante el diseño de los procesos comerciales ayudará a organizar, controlar y coordinar las diversas actividades que se desarrollan dentro del trabajo y como consecuencia mejorará el ambiente laboral.

A su vez servirá como base para futuros proyectos que necesiten aplicar procesos comerciales para el desarrollo de su empresa

#### **1.1.2. Limitaciones**

En el presente trabajo tiene las siguientes limitaciones para la empresa

- ) Acceso solo en horarios definidos y establecidos por el Gerente de la empresa LAGENCIA S.A.C. para el desarrollo de la presente investigación.

A pesar de la limitación encontrada, es importante recalcar que no fue impedimento para el desarrollo de la investigación, puesto que se subsano mediante la solicitud de acceso a la empresa en un horario previamente coordinado.

### **1.1.3. Marco teórico**

#### **1.1.3.1. Antecedentes**

Castillo (2013) en la tesis de licenciatura presentada en la Universidad Técnica Particular de Loja, en Loja, Ecuador, titulada: “Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Departamento de Química de la Universidad Técnica Particular de Loja”, realizada haciendo uso del método exploratorio descriptivo y utilizando la observación directa se concluye que mediante el diseño de un modelo de gestión por procesos se pueden ofrecer herramientas, flujogramas y diagramas SIPOC de cada subproceso, para la mejora en cuanto estructura y metodología de la administración de proyectos, gestión administrativa y recursos humanos,

El antecedente contribuye así a que el diseño de un modelo de gestión por procesos, mediante el uso de flujogramas y diagramas SIPOC, ayuda a las principales áreas de una organización a estructurarse mejor y definir sus actividades.

Zambrano y Pilco (2015) en su tesis de magister presentada en la Universidad Central de Ecuador, en Quito, Ecuador, titulada: “Diseño de un plan de mejoramiento para los procesos comerciales en el Departamento de Vida y Asistencia Médica Corporativa en un Broker de seguros. Caso Tecniseguros”, realizada haciendo uso del análisis de valor agregado como herramienta de mejora concluye que es necesario el diseño de un plan de mejoramiento para los procesos comerciales debido al crecimiento privado de seguros, principalmente los ramos de Vida y Asistencia Médica, con el fin de evitar inconvenientes de rotación, tiempos extensos de respuesta, cargas laborales, reprocesos e inconformidades. El análisis de valor agregado se utilizó como herramienta de mejora, logrando analizar cada proceso de los diferentes departamentos a tratar, logrando eliminar tareas innecesarias y reduciendo el tiempo de respuesta en actividad que no genere valor empleando recursos tecnológicos.

El antecedente refuerza así a que un buen diseño de los procesos comerciales en una empresa contribuye en la reducción de tiempos, agrega valor a sus procesos y aumenta su productividad y eficiencia en los mismos.

Moncayo (2014) en la tesis de licenciatura presentada en la Universidad Técnica de Ambato, en Ambato, Ecuador, titulada: “La Gestión Comercial y su impacto en el Servicio al Usuario de Servipagos de la ciudad de Ambato”, realizada haciendo uso del enfoque cualitativo y cuantitativo y utilizando el método de cambio y bibliografía, teniendo 329856 personas como población,

concluye en la importancia de maximizar la eficiencia de la fuerza de ventas y atención al cliente; para ello es necesario una adecuada gestión comercial y de ventas, de tal manera que se logre maximizar los recursos y satisfacer los requerimientos del cliente proyectando una imagen de competitividad y eficiencia, para de esa manera generar fidelización y una mejor cobertura.

El antecedente contribuye así a que la gestión comercial ayuda a la empresa a persistir como sinónimo de confiabilidad en la mente de los clientes potenciales, siendo la imagen y el servicio de la empresa un complemento para satisfacer los requerimientos del cliente.

Fuentes (2014), en su tesis de licenciatura presentada en la Universidad Rafael Landívar, en Quetzaltenango, Guatemala, titulada “SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD”, siendo el objeto de estudio 20 trabajadores de la delegación de recursos humanos del organismo judicial que corresponden al 40% de la población del centro regional de Justicia de Quetzaltenango y realizando una encuesta de productividad, concluye por medio del procedimiento estadístico a utilizar fue la significación y fiabilidad de la correlación, que los encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto de 67 a 100 puntos y esto se debe a que son reconocidos, por su trabajo, tienen buenas relaciones interpersonales, las condiciones del trabajo son favorables, las políticas de la empresa van acordes a cada trabajador.

El antecedente contribuye en alinear la importancia que tiene la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa y como se refleja esto en la productividad de las ventas, pues si no se cuenta con un ambiente laboral adecuado, el colaborador no cuenta con las herramientas necesarias, no existen políticas adecuadas ni acorde con la realidad del mercado no se puede reflejar en el desempeño de sus labores.

Guevara (2014) en su tesis de maestría presentada en la Universidad Técnica de Ambato titulada “La Gestión Comercial y su incidencia en el posicionamiento en el mercado de la empresa Disnac S.A. de la ciudad de Guayaquil” realizada haciendo uso de entrevistas y encuestas a 120 jefes de distribuidoras de la empresa Disnac S.A. llego a la conclusión que es necesario elaborar un plan de gestión comercial para mejorar el posicionamiento de la empresa, puesto que no se cuenta con un plan publicitario definido para difundir las características de los productos; por otro lado hay sectores que no han sido atendidos por la empresa, evidenciando una mala cobertura de los productos, haciendo necesaria una investigación de mercado para definir sectores, presentaciones, volúmenes, participación de la competencia y otros factores.

El antecedente contribuye así a que para lograr un posicionamiento en la mente del consumidor y lograr un posicionamiento de la marca es necesario la elaboración de un plan de gestión comercial que ayude a impulsar y tener una mejor cobertura.

Saud (2014) en la tesis de licenciatura presentada en la por Universidad Internacional del Ecuador, en Quito, Ecuador, titulada: “Análisis y estrategia comercial de un modelo de gestión por procesos en el sector transporte. Caso: empresa JT Logistics de la Provincia del Pichincha.”, haciendo uso del método de análisis-síntesis deductiva y por medio de encuestas a funcionarios a cargo del proyecto y encuestas a operarios a cargo el proyecto, concluye en la importancia de la implementación de un modelo de gestión por procesos, comprobándose la eficiencia y calidad en la producción y como un beneficio para los clientes de la empresa.

El antecedente contribuye así a que a través de la implementación de un modelo de gestión por procesos, detallando las principales actividades, es posible expandir el servicio a niveles más altos, aprovechando las ventajas competitivas de la organización, mejorando los canales de comunicación y analizando los servicios que brindan los competidores.

Carrasco (2013) en la tesis de licenciatura presentada en la Universidad Técnica de Ambato, en Ambato, Ecuador, titulada: “Implementación de un modelo de gestión para maximizar la productividad en la compañía INCALSID CIA.LTDA., en el año 2013.”, haciendo uso la investigación de campo con una población de 32 personas, concluye que un modelo de gestión actualmente es fundamental en una organización, la misma evalúa a la empresa de manera permanente identificando falencias que ayudan mejorar sus procesos. Este análisis ayuda a la administración a reducir costos y

augmentar la productividad aprovechando los recursos humanos y materiales buscando la efectividad en los procedimientos y planes de acción.

El antecedente contribuye así a que la implementación de un modelo de gestión mediante análisis de indicadores y flujogramas que permiten maximizar la productividad en las organizaciones.

León y Diana (2016), en su tesis para adquirir el grado de Master en la universidad de Guayaquil, en Guayaquil, Ecuador, titulada “Modelo de gestión para incrementar la productividad de la fuerza de ventas de Salud S.A”, haciendo uso del enfoque cualitativo u cuantitativo, con una población de 63 asesores que conforman parte de la fuerza de comercial de Guayaquil, concluye que se debería de empezar a trabajar con estrategias de marketing moderno, promoviendo a los colaboradores que tengan mayor productividad e incluirlos a un “grupo top” dándoles beneficios y bonificaciones, pues así los colaboradores que estén por debajo de su rendimiento óptimo querrán alcanzar el mismo status de sus compañeros.

El antecedente puede aportar a la tesis a realizar pues nos muestra una nueva forma de cómo se puede elevar la productividad de nuestra fuerza de ventas no solo basándose en incentivos salariales o económicos sino enfocándolo y trabajando con herramientas como el marketing moderno y la psicología.



Odar (2016) en la tesis de licenciatura presentada en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, en Chiclayo, Perú, titulada: “Mejora de productividad en la Empresa Vivar SAC.”, haciendo uso del enfoque cuantitativo concluye que al optimizar los procesos de la organización, se incrementa tanto la productividad como la eficiencia y eficacia en la producción. Se utilizó una ruta de trabajo con la finalidad de dar una solución a los inconvenientes encontrados, los cuales fueron corregidos o en el mejor de los casos reducidos en su mayoría, consiguiendo alcanzar los resultados esperados, logrando aumentar la productividad de 4% en cuanto a recursos materiales, 11% en mano de obra, 16% en recursos financieros, y 7% en utilización. La proyección de la demanda fue favorable ya que la tendencia del producto es creciente con el tiempo aumentando así la rentabilidad dentro de la empresa.

El antecedente contribuye así a reforzar que al optimizar los procesos de la organización si se llega a aumentar la productividad. Además se reducen los cuellos de botella y se eliminan actividades que no agregan valor, la redistribución en áreas de producción colabora a que los puestos de trabajo se organicen correctamente y por consiguiente se elimina la contaminación cruzada en el proceso.

Cruzado (2014) en la tesis de licenciatura presentada en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, en Lima, Perú, titulada: “Propuesta de modelo de gestión de mantenimiento enfocado en la gestión por procesos para

la mejora de la productividad y la competitividad en una asociatividad de mypes del sector textil.”, haciendo uso del enfoque cuantitativo, concluye que el modelo de gestión de mantenimiento propicia un programa de mantenimiento para que da soporte al proceso productivo, permitiendo establecer actividades de mantenimiento necesarias; teniendo como población de mypes el 59,6% , población económicamente activa, y el sector textil representa el 19,8% del total de estas. La mayoría de las mypes textiles tienen barreras como la limitada capacidad de producción y limitada disponibilidad de recursos, dificultando su desarrollo y reduciendo su rentabilidad; es por eso que es necesario potenciar sus actividades productivas a través del empleo de modelos de gestión por procesos, articulando sus actividades y procesos para mejorar la productividad y competitividad en corto plazo, para que después de un periodo de madurez, a mediano o largo plazo, puedan exportar y atender la demanda internacional y poder competir en ese mercado.

El antecedente contribuye así a que un adecuado modelo de gestión por procesos es necesario para potenciar las actividades productivas, definir los objetivos y estrategias a tratar en corto, mediano y largo plazo. Además, utilizando este modelo se mejora la productividad y competitividad en la empresa.

Mattus (2015) en la tesis de licenciatura presentada en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, en Lima Perú, titulada: “Propuesta de un modelo de

planeación y control de la producción de los procesos de MYPES asociadas por consorcio en el sector metal mecánico de Villa El Salvador para la mejora de la productividad.”, haciendo uso del diagnóstico cuantitativo, concluye que la creación de modelos de gestión, basados en un enfoque de gestión por procesos y la Norma ISO 9001, aporta al mejoramiento empresarial de las mypes y apoyan a los procesos estratégicos y soporte de las mismas, brindando algunas de las directrices para la planificación de las actividades productivas así como también para el desarrollo de planes ante contingencias y otros eventos no previstos en producción.

El antecedente contribuye así a que un modelo de planeación y control aporta significativamente al mejoramiento empresarial, siendo un importante apoyo para los procesos estratégicos y de soporte. Asimismo, gracias al diseño de un modelo de planeación y control de la producción de los procesos, se pueden desarrollar planes de contingencia y control de eventos no previstos en producción.

Leandro (2014) en la tesis de licenciatura presentada en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, en Lima, Perú, titulada: “Propuesta de un modelo de gestión del talento humano aplicado en las mypes de calzado peruanas como ventaja competitiva que les permita, por medio de la gestión por procesos y asociatividad, mejorar la productividad para abastecer pedidos de gran envergadura”, haciendo uso del enfoque cuantitativo y teniendo como población todas las mypes de calzado de Lima Metropolitana y como objeto

de estudio una empresa MYPE manufacturera del sector calzado ubicada en la provincia de Lima Metropolitana, concluye que un modelo de gestión del talento humano, por medio de procesos y asociatividad, permite mejorar la productividad, mediante un modelo de desarrollo de competencias, las mejoras gracias a este modelo pueden ser monitoreadas mediante indicadores de entrega a tiempo y calidad.

El antecedente contribuye así que es necesario un modelo de gestión del talento humano, que pueda atender los problemas que usualmente caracterizan a este tipo de empresas, por medio de la gestión por procesos para mejorar la productividad; el modelo debe incluir procesos claves, estratégicos y de soporte orientados al desarrollo de mano de obra calificada.

Delgado y Gonzáles (2014) en la tesis de licenciatura presentada en la Universidad Señor de Sipán, en Pimentel, Perú, titulada: “Propuesta de un plan de optimización de procesos productivos para la elaboración de polos de algodón que mejorará la productividad en la empresa textil Ary Baby S.R.L – Chiclayo, 2014”, haciendo uso del enfoque cuantitativo, concluye que la optimización de procesos productivos, sustentados en los principios de calidad y productividad, mejora la productividad en la empresa, los resultados arrojaron que el 60% fueron capacitados para realizar sus actividades con eficiencia, por otro lado el 40% no tuvieron capacitación. Se conoce que el 53,3% de los encuestados afirma que el tiempo de producción de la empresa depende del desempeño del empleado.

El antecedente contribuye así a reforzar la importancia de un plan de optimización de procesos, haciendo hincapié en la capacitación de los colaboradores en la organización ya que el tiempo de producción depende netamente del óptimo desempeño de los colaboradores.

Castañeda y Julca (2016), en su tesis de licenciatura presentada en la universidad privada Antenor Orrego, en Trujillo, Perú, titulada “Aplicación de un programa de motivación laboral para mejorar la productividad de los trabajadores del área de ventas en la distribuidora Casther y Asociados S.A.C”, haciendo uso de una población conformada por 12 trabajadores y constituida por un tipo de investigación tipo aplicativo pre experimental, concluye que es necesario el diseño de un programa de motivación económica para la fuerza de ventas pues según el plan que se implanto en los primeros 15 días de mayo se obtuvieron mejores resultados que en los meses anteriores.

El antecedente se alinea a la tesis en el sentido que un buen desempeño de la fuerza de ventas en la productividad de la empresa va de la mano con un plan escalonado y de recompensas para poder llegar a la motivación de dicha fuerza en su desempeño de cada ciclo.

Rodríguez y Vargas (2015), en la tesis de licenciatura presentada en la universidad privada Antenor Orrego, en Trujillo, Perú, titulada: “MODELO DE GESTIÓN DE VENTAS OVC PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA TECMOVIL S.A.C”, haciendo uso de investigación de tipo cuasi pre experimental y una muestra conformada

por 20 colaboradores que forman parte de la fuerza de ventas de la empresa; los instrumentos de recolección de datos utilizados fueron las encuestas e informes de ventas concluye que se debería tomar en cuenta los factores externos que podrían afectar el desempeño de la fuerza de ventas que van desde las reacciones de la competencia hasta los cambios climáticos, para de esa manera poder realizar una valoración adecuada del desempeño de la fuerza de ventas.

El antecedente logra contribuir de esta manera a que debemos de enfocar la colaboración de la fuerza no solo desde el enfoque económico sino tener en cuenta la valoración del cliente (OVC) y la importación que esto representa para el negocio.

Zelada (2016), en su tesis de licenciatura en la universidad Nacional de Trujillo, en Trujillo, peru, titulada “Plan de incentivos para mejorar la productividad de la fuerza de ventas de la empresa People Outsourcing S.A.C”, haciendo uso de encuesta personal como técnica de recolección de datos, dirigida a los 26 trabajadores representantes de la fuerza de venta concluye precisando que un plan de incentivos mejora sustancialmente el desempeño y la productividad de su fuerza de ventas, ya que según las herramientas utilizadas para la obtención de datos, más del 50% de sus colaboradores opinan que “salario” e “incentivos” podrían elevar la productividad en su desempeño.

Este antecedente se alinea con la tesis a realizar pues logramos tomar como referente que un plan de remuneraciones e incentivos bien planteado, puede

elevar la productividad de nuestra fuerza de ventas y su compromiso con metas de producción.

Gutiérrez (2017) en la tesis de licenciatura presentada en la Universidad Privada del Norte, en Trujillo, Perú, titulada: “Diseño de un modelo de gestión por procesos y su influencia en la dirección estratégica de la empresa Ponci Plus S.A.C., Trujillo 2017”, haciendo uso del diseño pre-experimental, teniendo en cuenta a todos los trabajadores de la empresa y se utilizó como herramienta de recolección la observación, encuesta y análisis de datos, concluye que diseñar un Modelo de Gestión por procesos le permite a la empresa Ponci Plus SAC determinar los lineamientos que conllevan a la mejora en su direccionamiento estratégico dividiendo al proyecto en 7 etapas que deberá seguir la empresa una vez iniciada la implementación, teniendo en cuenta que según el diagrama propuesto la retroalimentación es la herramienta que permitirá la mejora continua durante todo el proceso.

El antecedente contribuye así a que mediante el diseño del modelo de gestión por procesos se podrá alinear la empresa para que tenga una mejora en su direccionamiento estratégico, el cual mediante la retroalimentación permitirá la mejora continua.

Orellan (2013) en la tesis de licenciatura presentada en la Universidad Privada Antenor Orrego, en Trujillo, Perú, titulada: “Implementación de Sistemas de Información de Gestión Comercial para mejorar los procesos de

comercialización del Grupo Autonort – 2013”, haciendo uso de una investigación de tipo aplicada y relacionada con el desarrollo empresarial de la organización sometida a análisis se ha utilizado como evidencia el desempeño comercial del Grupo Autonort respecto a su mercado de influencia en todos los segmentos vehiculares donde participa, detectando una problemática hasta agosto del 2013, de que el ritmo de crecimiento en ventas, versus el año 2012 del Grupo está por debajo del crecimiento del mercado automotriz peruano y norteño, concluye que haciendo uso de la técnica de recolección de datos e información de fuentes secundarias el crecimiento acumulado interanual de 3.1% a 4% de un mes al otro, este objetivo ha sido cumplido debido a que la aplicación de los sistemas de información comerciales han generado a setiembre del 2016 un crecimiento de 6.78%, 2.78 puntos porcentuales más de lo esperado. La aplicación de los sistemas ha mejorado los procesos y los procesos han permitido maximizar los logros de ventas. El Grupo Autonort conserva su liderazgo absoluto en el mercado norte, con una diferencia de más 1064 unidades sobre su más cercano competidor.

El antecedente contribuye así a que una correcta gestión comercial con procesos comerciales definidos influye directamente en las ventas, obteniendo mayor posicionamiento en el mercado, aumentando así la cartera de clientes en la organización.



Benites (2016) en la tesis de licenciatura presentada en la Universidad Nacional de Trujillo, en Trujillo, Perú, titulada: “Mejoramiento en la productividad del proceso comercial de ventas de energía de distribución, mediante el balanced score card en Hidrandina unidad de negocios La Libertad.”, haciendo uso del diseño de investigación descriptiva y teniendo como población los procesos comerciales de Hidrandina, utilizando como herramienta el análisis documental, concluye en el mejoramiento en la productividad del proceso comercial demostrado en el incremento de ventas de energía eléctrica en 8.64% gracias a la aplicación del Balanced ScoreCard.

El antecedente contribuye así a que es necesario elegir la herramienta correcta a utilizar para después analizar el proceso comercial y ver el comportamiento de como este influye en la productividad de la organización.

### **1.1.3.2.Bases teóricas**

#### **Proceso comercial**

#### **Procesos**

Bravo (2011, p.09) “Un proceso es una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes”.

Pérez, J. (2012, p.49), sostiene que un proceso es una secuencia ordenada de actividades repetitivas predeterminadas que tienen valor para su usuario o cliente procesos. (Ver Figura N.º 1).



*Figura 1: Proceso*

Fuente: Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. (5ª ed.).

Existen niveles de procesos, los cuales varían con el tamaño de la organización:

- ) Alta Dirección
- ) Dirección Intermedia
- ) Mando Intermedio
- ) Personal de base

Aplicando estas interpretaciones a un departamento administrativo:

- ) Tarea: comprobación de facturas con pedido.
- ) Actividad: Registro de facturas.
- ) Proceso nivel intermedio: Pagos a proveedores, Gestión de tesorería.
- ) Proceso nivel dirección: Gestión Económica y Financiera.

Es necesario determinar límites para poder asignar responsabilidades en cada actividad, por otro lado, se debe identificar los elementos y factores para determinar sus interacciones y hacer posible su gestión.

Según la ISO 9001, “un proceso es un conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí. Estas actividades transforman los elementos de entrada en resultados, para ello es esencial la asignación de recursos”.

### **Elementos de un proceso**

Según Pérez, J. (2012, p.53), los procesos constan de:

- ) Un elemento de entrada (input) que viene a ser un producto proveniente de un suministro externo; al mismo tiempo es la salida de otros procesos precedentes en la cadena de valor.
- ) El proceso, la secuencia de actividades con determinados requisitos.
- ) Un elemento de salida (output), producto con la calidad determinada en el proceso, el cual va destinado a un cliente o usuario.

Los inputs, outputs, proveedores y clientes definen los límites de todo proceso, los cuales deben ser claros para poder así designar un responsable.

Para que los procesos estén conectados entre sí, es preciso que los inputs y outputs estén fuera del ámbito de responsabilidad funcional. (Ver Figura N.º 2)

### LÍMITES DE UN PROCESO: ALTERNATIVAS

ENTRADA/INPUT	PROCESO	SALIDA/OUTPUT
	COMERCIAL	
	DETERMINACIÓN Y REVISIÓN DE REQUISITOS	
	DISEÑO DEL PRODUCTO	
	COMPRAS	
	PRODUCCIÓN	
	LOGÍSTICO	

*Figura 2: Límites de un proceso: Alternativas*

Fuente: Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. (5ª ed.).

### Factores de un proceso

Pérez, J. (2012, p.55), sostiene que los factores de un proceso son:

- ) Personas: Responsable y participantes del proceso, los cuales tienen las competencias adecuadas. (Gestión del personal)

- )] Materiales: Información y materias necesarios con las características idóneas para su uso. (Compras)
- )] Recursos físicos: Maquinaria e instalaciones en óptimas condiciones para su uso. (Gestión con proveedores)
- )] Métodos: descripción de la forma de la utilización de recursos.

En la Figura N°. 3 se muestran los factores que intervienen en un proceso

ENTRADA/INPUT		PROCESO	SALIDA/OUTPUT	
PRODUCTO	PROVEEDOR (*)		PRODUCTO	CLIENTE (*)
CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS (Requisitos QSP)		<b>PERSONAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del proceso.</li> <li>• Miembros del equipo.</li> </ul> <b>MATERIALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materias primas.</li> <li>• Información.</li> </ul> <b>RECURSOS FÍSICOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria y utillaje.</li> <li>• Hardware y software.</li> </ul> <b>MÉTODO DE:</b> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">CAUSAS</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operación</li> <li>• Medición/Evaluación: Funcionamiento del proceso. Producto. Satisfacción del Cliente.</li> </ul>	CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS (Requisitos QSP)	SATISFACCIÓN
CRITERIOS DE EVALUACIÓN			CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
MEDIDAS DE		Eficiencia y Eficacia	Cumplimiento	Satisfacción

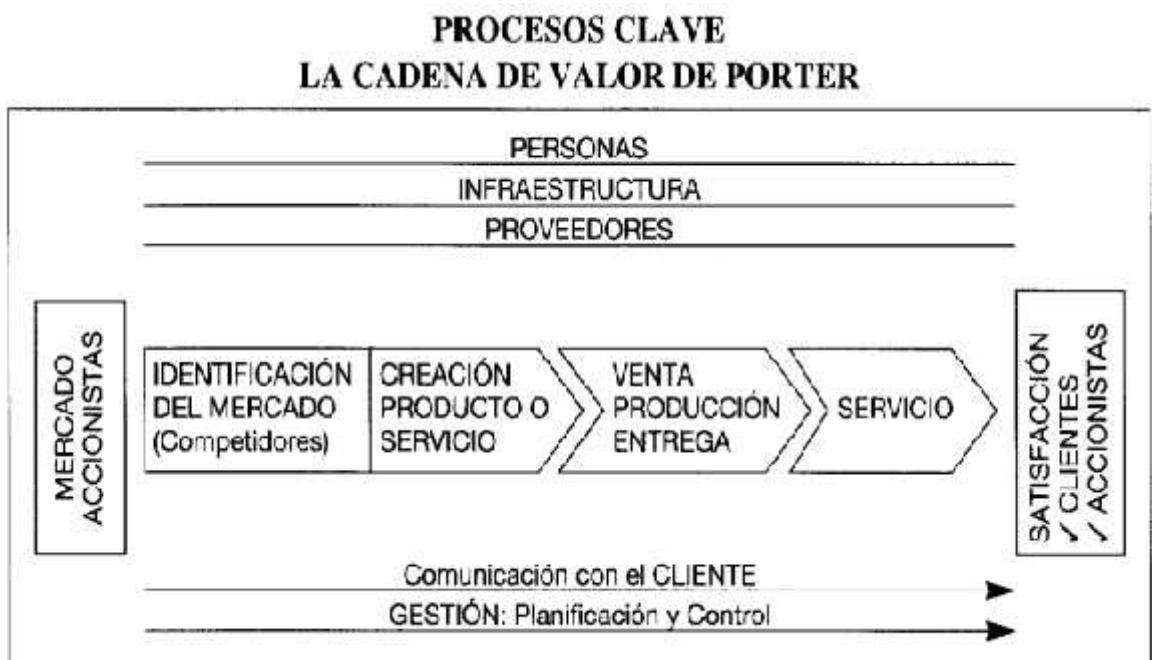
(\*) Proveedor y Cliente pueden ser varios, internos o externos.

*Figura 3: Factores de un proceso*

Fuente: Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. (5ª ed.).

**Mapa de procesos**

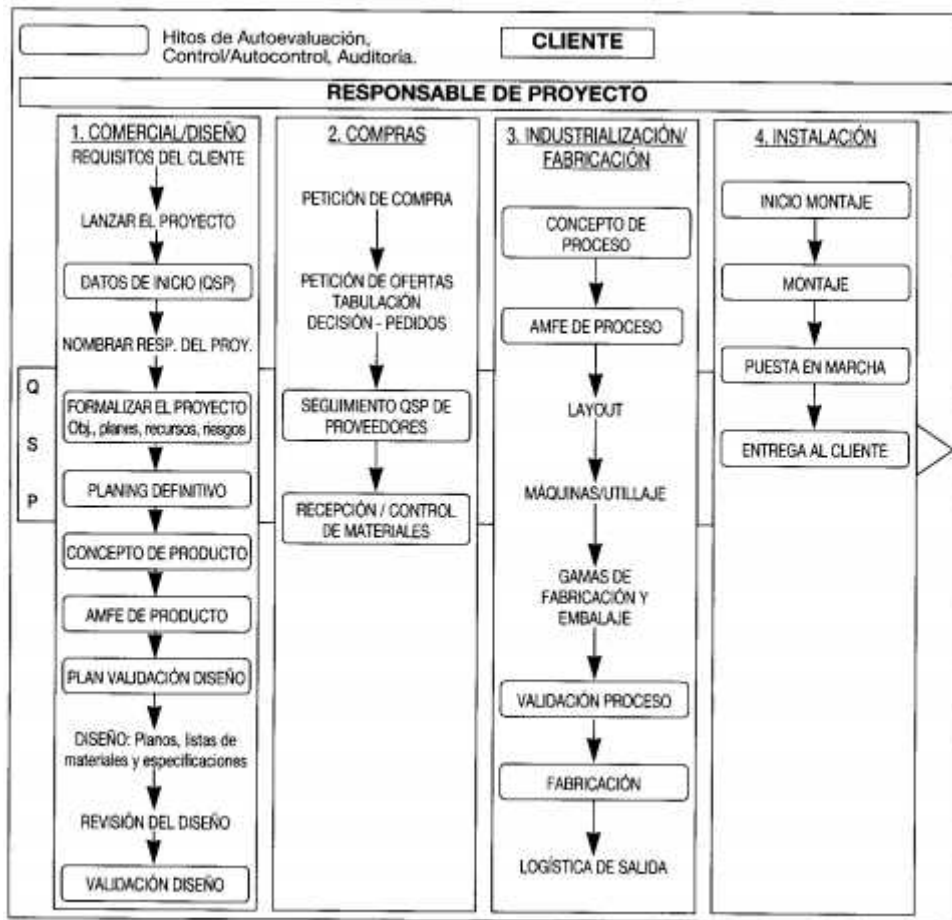
Pérez, J. (2012, p.75), sostiene que la mayoría de los procesos fluyen horizontalmente por medio de las clásicas organizaciones por departamento. La satisfacción se ve determinada por el desarrollo adecuado del proceso del negocio en su conjunto más que por un correcto desarrollo individualista; es por ello que el funcionamiento del proceso tiene una visión global desde el cliente / proveedor, interior de la empresa hasta la satisfacción del cliente. En la Cadena de valor de Porter se puede identificar los procesos clave internacionales. (Ver Figura N.º 4)



*Figura 4: Procesos clave – La cadena de valor de Porter*

Fuente: Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. (5ª ed.).

En la Figura N°. 5 se muestran el flujo e interacciones con proceso de calidad.

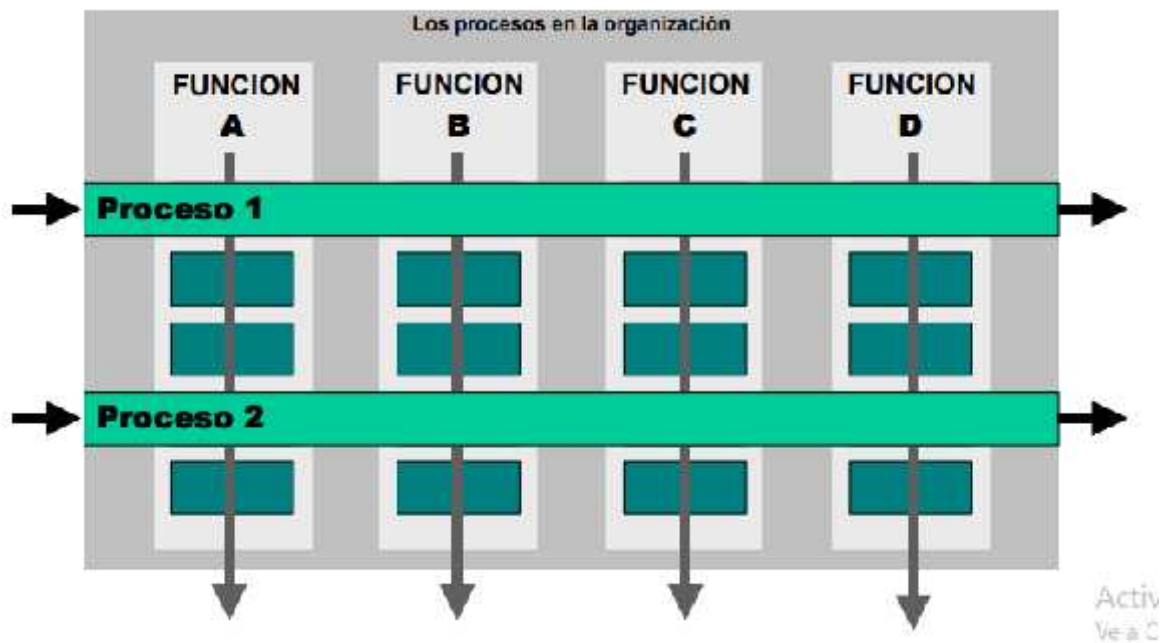


*Figura 5: Flujo e interacción con procesos de calidad*

Fuente: Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. (5ª ed.). (p. 82).

Según el Ministerio de Fomento, Edición Mayo (2005), las empresas deben identificar todas las actividades que se realizan en la misma, de manera gráfica, ordenada y secuencial; esto ayudará a tener una clara visión de las actividades que realmente aportan valor al servicio o producto recibido finalmente por el cliente. Para su elaboración es necesario que toda la organización participe.

Cuando se elabora el mapa de procesos, quiere decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la empresa y se ve orientada hacia los resultados siempre alineados a los objetivos de la organización con las necesidades de los clientes. (Ver Figura N.º 6)



*Figura 6: Los procesos en la organización*

Fuente: Ministerio de Fomento, (2005). *Gestión por procesos*. (Mayo ed.).

Los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos:

- ) Procesos clave: son los procesos que tienen contacto directo con el cliente, los procesos necesarios para la realización del producto o servicio.
- ) Procesos estratégicos: son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos.



- ) Procesos de soporte: son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes.

En la Figura N°. 7 se muestran los procesos clave, los procesos estratégicos y los procesos de soporte de una organización.



*Figura 7: Los tipos de procesos*

Fuente: Ministerio de Fomento, (2005). *Gestión por procesos*. (Mayo ed.).

## Procesos Comerciales

Según Sintec (2015), “se debe asegurar la conexión de la estrategia con la ejecución”.

Los procesos dentro de esta capacidad no sólo se deben enfocar en la ejecución sino también en la retroalimentación de la estrategia comercial con las necesidades de los clientes.

Se integran a partir de los siguientes 5 procesos principales:

- a. Gestión Comercial
- b. Category Management (Para canal Moderno)
- c. Figuras de Atención Especializada
- d. Gestión del Surtido
- e. Supervisión de la Ejecución

CCM Benchmark (2017), sostiene que:

El business process management o gestión de procesos comerciales de la empresa tanto con respecto a los aspectos relacionados con aplicaciones como a los aspectos humanos. El propósito de esta medida consiste en lograr una visión general mejorada de todos los procesos comerciales de la empresa y de sus interacciones con el fin de poder optimizarlos y maximizar (en la medida de lo posible) su automatización con la ayuda de aplicaciones comerciales.

### Ciclo de vida de un proceso comercial

CCM Benchmark (2017), afirma que el ciclo de vida de un proceso comercial contiene puntos clave para ser llevado a cabo, como:

- ) Estudio de la empresa mediante el análisis de sus objetivos y su organización para poder desglosar todas sus actividades en procesos comerciales.
- ) Modelado de procesos comerciales: representación computarizada de un modelo que se parezca lo más posible a la realidad.
- ) Implementación de una solución: implementación de una solución BPM vinculada con un sistema de información de la empresa (aplicaciones y bases de datos).
- ) Ejecución: hace referencia a la etapa operacional durante la cual se implementa la solución BPM.
- ) Puesta a prueba: consiste en analizar el estado de los procesos por medio de una tabla de bordes que representa el funcionamiento de los procesos.
- ) Optimización: implica ofrecer soluciones que hagan posible mejorar el funcionamiento de los procesos comerciales.

### **Elementos**

CCM Benchmark (2017), sostiene que:

Existen elementos que apoyan a un correcto flujo del proceso comercial.

- ) Una herramienta para dar forma a los procesos que permite crear un modelo de los procesos comerciales de la empresa a través del uso de una interfaz gráfica.

- ) Herramientas que ayudan a la implementación, es decir, interfaces (API) y conectores que posibilitan la integración de la solución BPM al sistema de información.
- ) Un motor de ejecución (motor de workflow) a cargo de ilustrar el proceso y de almacenar el contexto y sus estados en una base de datos relacional.
- ) Herramientas de puesta a prueba y presentación de informes que se basan en indicadores precisos y pertinentes para crear tablas de bordes que permitan tomar decisiones apropiadas rápidamente. El término BAM (monitoreo de actividades comerciales) se refiere al concepto de monitorear paso a paso los procesos de una empresa.

Según Mesonero y Alcaide (2012, p. 359) sostienen que:

La organización de la función comercial requiere establecer las bases necesarias para construir una buena estructura de ventas. Las decisiones por abordar hacen referencia a la estrategia general comercial. A nivel organizativo el responsable comercial debe fijar los objetivos comerciales, como se ve en el siguiente ejemplo de fijación de objetivos para la fuerza de ventas desglosados a partir de los retos estratégicos definidos para la función comercial. ( Ver figura N°8)

Retos estratégicos	Objetivos
<b>Productividad de la fuerza de ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar el sistema de fuerza de ventas automatizado incorporando nuevos módulos de software.</li> <li>- Revitalizar el proceso de contratación y obtener nuevos candidatos vía Internet</li> </ul>
<b>Personas y cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la sofisticación tecnológica de la fuerza de ventas para que estén equipados para el comercio electrónico.</li> <li>- Enfatizar la empatía con el cliente, las soluciones para el cliente y el servicio al cliente como valores culturales.</li> </ul>
<b>Actividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la frecuencia de llamadas a clientes de alto volumen un 25%.</li> <li>- Disminuir las pernoctaciones del equipo comercial en un 10%.</li> <li>- Reducir el tiempo dedicado a tareas administrativas un 15%.</li> <li>- Pasar más tiempo con los usuarios finales, y reducir el tiempo dedicado a los distribuidores.</li> </ul>
<b>Resultados en el cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener un valor de 4.5 sobre 5 en las encuestas de satisfacción de los clientes.</li> <li>- Reducir en un 10% las ventas perdidas.</li> </ul>
<b>Resultados de la compañía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar las ventas un 15% y la rentabilidad un 20%.</li> <li>- Alcanzar el objetivo de ventas del próximo año.</li> <li>- Incrementar la cuota de mercado hasta un 25%.</li> </ul>

*Figura 8: Objetivos comerciales*

*Fuente: Mesonero, M. & Alcaide, J. (2012). Marketing Industrial.*

Mesonero y Alcaide (2012) sostienen que los indicadores para la evaluación de la gestión comercial se dividen por una parte en la obtención de resultados en el cliente, y, por otra parte, como resultados de la compañía.

## **Productividad en ventas**

### Productividad

Galindo, Mariana y Viridiana Ríos (2015), sostiene que:

La productividad es una medida la cual certifica la eficiencia de nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en

productividad implica que se puede producir más con lo mismo. En términos económicos, la productividad vendría a ser todo crecimiento en producción que no se explica por aumentos en trabajo, capital o en cualquier otro insumo intermedio utilizado para producir.

Según Jiménez, Castro & Brenes (2009), “aumentar la productividad es el camino más seguro para que un negocio pueda crecer y aumentar rentabilidad o sus utilidades”. La utilización de métodos, el estudio de tiempos y el sistema de pagos son instrumentos fundamentales para para originar una mayor productividad.

Robbins y Coulter (2000), la definen como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano.

Para Martínez (2007), sostiene que:

La productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etc. son usados

para producir bienes y servicios en el mercado. Por lo anterior, puede considerarse la productividad como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrado. El aumento de la productividad supone un aumento de las ganancias a los dueños de una empresa, dado que el costo de los materiales variará con las cantidades que se requieras, sin embargo el costo del trabajo humano seguirá siendo el mismo. La productividad estará asociada a la incorporación de máquinas, operarios y horario de trabajos. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. La productividad tiene relación directa con la mejora continua y va en relación con los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

#### Indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad

Mejia, C. (2017), sostiene que “la eficacia es el grado en el que se logran los objetivos y metas de un plan”; la eficiencia es alcanzar el objetivo en el menor costo unitario posible, usar de manera óptima los recursos; y la efectividad involucra a las dos anteriores ya que es el logro de los objetivos programados en el tiempo y con los costos lo más razonables posible, supone en hacer los correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo y dinero.

El tiempo, el costo y el resultado permiten medir objetivamente el grado de efectividad y eficiencia de un área en la organización y realizar comparaciones entre tareas similares. (Ver figura N° 9).

EFICACIA		EFICIENCIA		EFFECTIVIDAD
RA / RE		(RA / CA * TA) (RE / CE * TE)		$\frac{\text{Puntaje eficiencia} + \text{Puntaje eficacia}}{2}$
				Máximo puntaje
RANGOS	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS	La efectividad se expresa en porcentaje (%)
0 – 20%	0	Muy eficiente > 1	5	
21 – 40%	1	Eficiente = 1	3	
41 – 60%	2			
61 – 80%	3	Ineficiente < 1	1	
81 – 90%	4			
>91%	5			

Donde R = Resultado, E = Esperado, C = Costo, A = Alcanzado, T = Tiempo

*Figura 9: Eficiencia, eficacia y efectividad*

Fuente: Mejia, C. (2017), *Documentos planning*.

### Ventas

Según Kotler (2012), es una forma de acceso al mercado que es practicada por la mayor parte de las empresas que tiene una saturación en su producción y cuyo objetivo es vender lo que producen, en lugar de producir lo que el mercado desea.



### El proceso de ventas

Según Quiroz, O. (2012) sostiene que “el proceso de ventas identifica, define y correlaciona las actividades comerciales requeridas para adquirir nuevos clientes”.

Según Jhonston (2013), en su libro de Administración de Ventas 9th edición, sostiene que:

Muchas personas tienen una idea equivocada de lo que es el proceso de las ventas, de las actividades que realizan los vendedores y de las características personales que se necesitan para hacer una carrera exitosa en el campo de las ventas; es por esa razón que se crearon estos 3 pasos:

1. **Formulación:** el programa de ventas debe tomar en cuenta los factores del entorno que enfrenta la empresa, para ello los ejecutivos de ventas organizan y planean las actividades generales de las ventas y las suman a los demás elementos de la estrategia de marketing de la empresa.
2. **Implantación:** se aplica, dísela e implementa las políticas y los procedimientos que encaminarán los esfuerzos hacia los objetivos deseados de la empresa.
3. **Evaluación y control:** implica elaborar métodos para observar y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.

En la Figura N°. 10 se muestran el resumen general de la administración de las ventas.

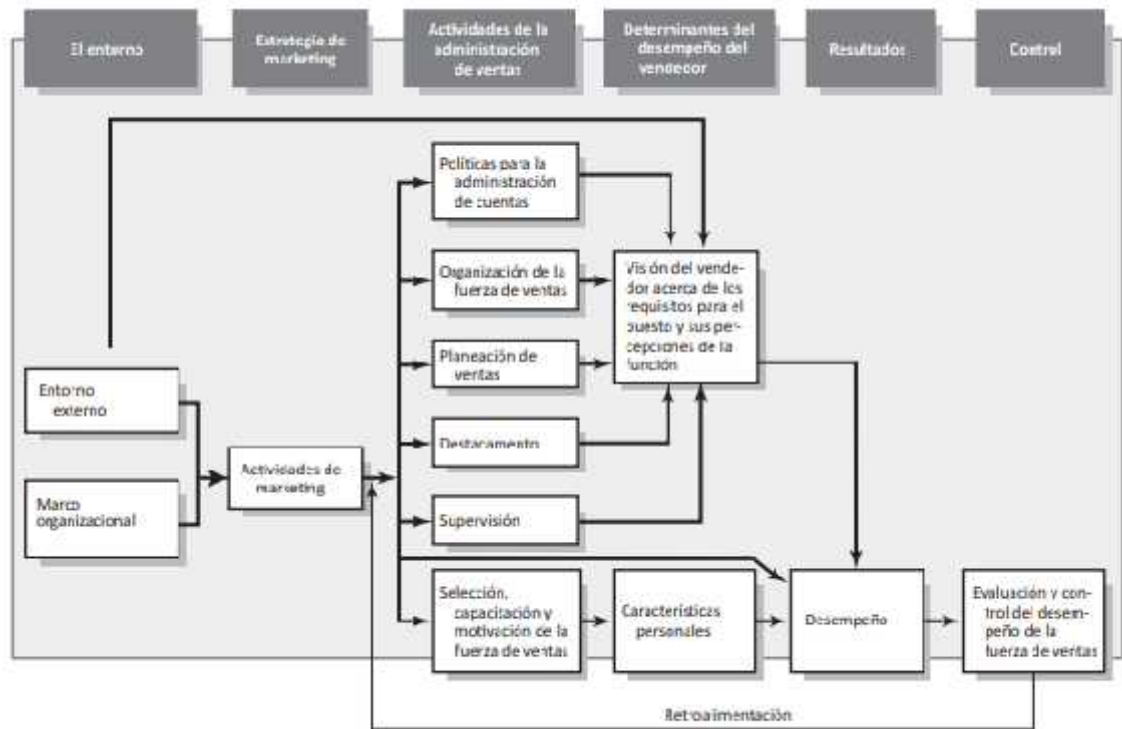


Figura 10: Administración de las ventas

Fuente: Administración de ventas, (9 th ed.).

### Factores que afectan el éxito de la venta

Los factores del entorno interno y externo influyen de cuatro formas básicas:

- ) Las fuerzas del entorno limitan la capacidad de la empresa para seguir ciertas estrategias o actividades de marketing.
- ) Las variables del entorno y los cambios que éstas sufren con el paso del tiempo determinarán, en última instancia, el éxito o el fracaso de las estrategias de marketing.

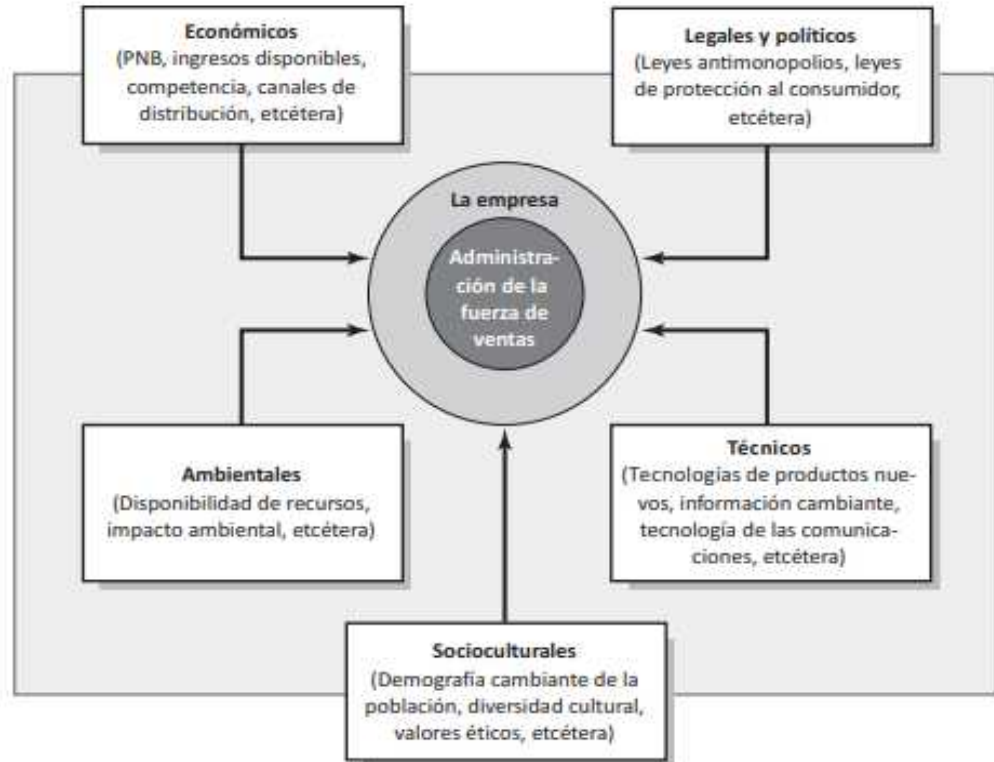
- ) Los cambios en el entorno crean nuevas oportunidades de marketing para la organización.
- ) Las actividades de marketing afectan y cambian las variables del entorno.

#### Entorno externo

Estas se encuentran fuera del control del gerente; pero se debe tener planes de contingencia o tratar de influir en las condiciones externas por medio de cabildeos políticos, campañas de relaciones públicas y otras acciones parecidas. No obstante, el gerente de ventas debe aceptar el entorno prácticamente tal como está y adecuar las estrategias para que se ciñan a él.

- ) Marco económico: analizar las oportunidades del mercado y hacer pronósticos de ventas.
- ) Marco legal y político: cambios de los valores de la sociedad se reflejan en nuevas leyes y reglamentos gubernamentales; es decir, que el marco ético, social y cultural.
- ) Marco técnico: los adelantos técnicos se dan cada vez a mayor velocidad y los productos nuevos representan un creciente porcentaje del total de las ventas de muchas industrias.
- ) Marco sociocultural: las empresas elaboran nuevos productos en respuesta a las tendencias de los gustos y preferencias del consumidor.
- ) Marco ambiental: la naturaleza influye en la demanda de muchos productos.

En la figura N° 11 se muestran los componentes de entorno externo de la administración de ventas.



*Figura 11: Componentes del entorno externo*

Fuente: Administración de ventas, (9 th ed.).

### Entorno interno

Las políticas, los recursos y los talentos de la organización también constituyen una parte muy importante del entorno de las compañías vendedoras. Los gerentes de ventas tienen cierta influencia en los factores organizacionales debido a su participación en el proceso de planeación.

Las variables del entorno interno (organizacional) se agrupan en seis categorías generales:

1) Metas, objetivos y cultura

Una administración exitosa de las relaciones con los clientes comienza cuando la alta administración especifica la misión y objetivos de la empresa para crear una organización centrada en el cliente.

2) Recursos humanos

La cantidad de personas en la fuerza de ventas está alineada a los objetivos de la empresa y a la necesidad de la demanda.

3) Recursos financieros

La fortaleza financiera de una compañía influye en muchos aspectos de sus programas de marketing, ya que muchas veces llega a limitar tanto la capacidad de la empresa para desarrollar productos nuevos como el monto de su presupuesto para promociones y la fuerza de ventas.

4) Capacidad productiva y capacidades de la cadena de suministro

La capacidad productiva de la organización, la tecnología y el equipo disponible en sus plantas, e incluso la ubicación de sus instalaciones fabriles, influyen en los programas de marketing y de ventas.

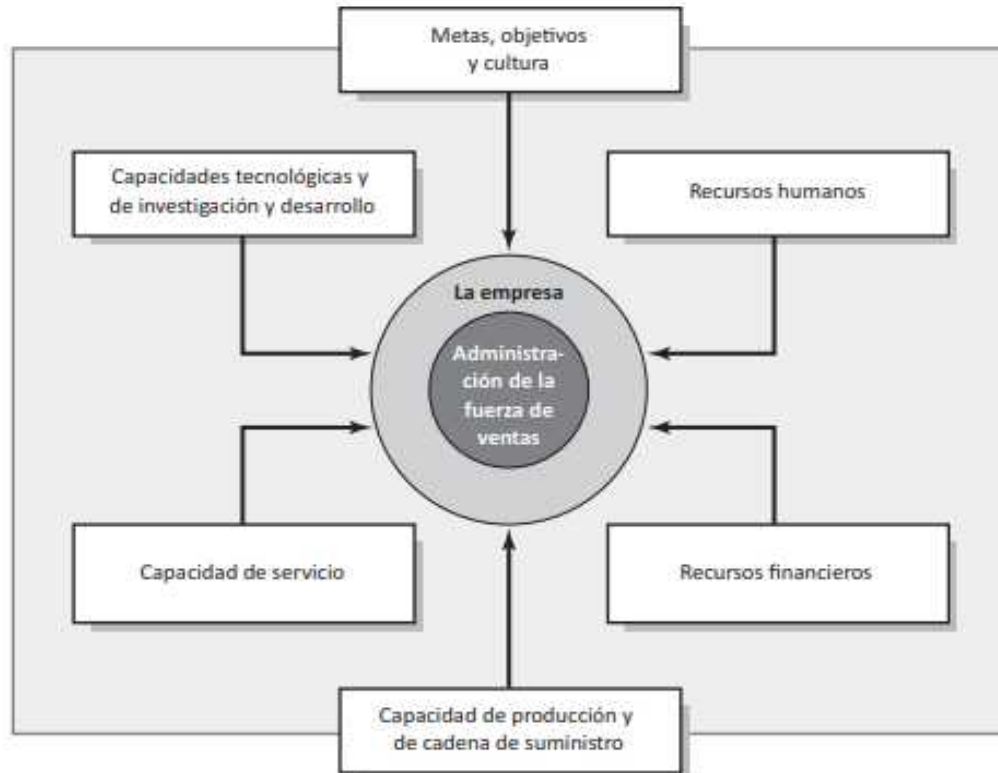
5) Capacidad de servicio

Un gran servicio por lo general goza de una sólida ventaja competitiva en el mercado y hacen difícil que otras empresas compitan por los mismos clientes y que los clientes se vayan a las organizaciones de ventas competidoras.

6) Capacidad tecnológica y para la investigación y el desarrollo

La experiencia técnica y en ingeniería de una organización es un factor fundamental para determinar si será líder de la industria o seguidora en el desarrollo de productos.

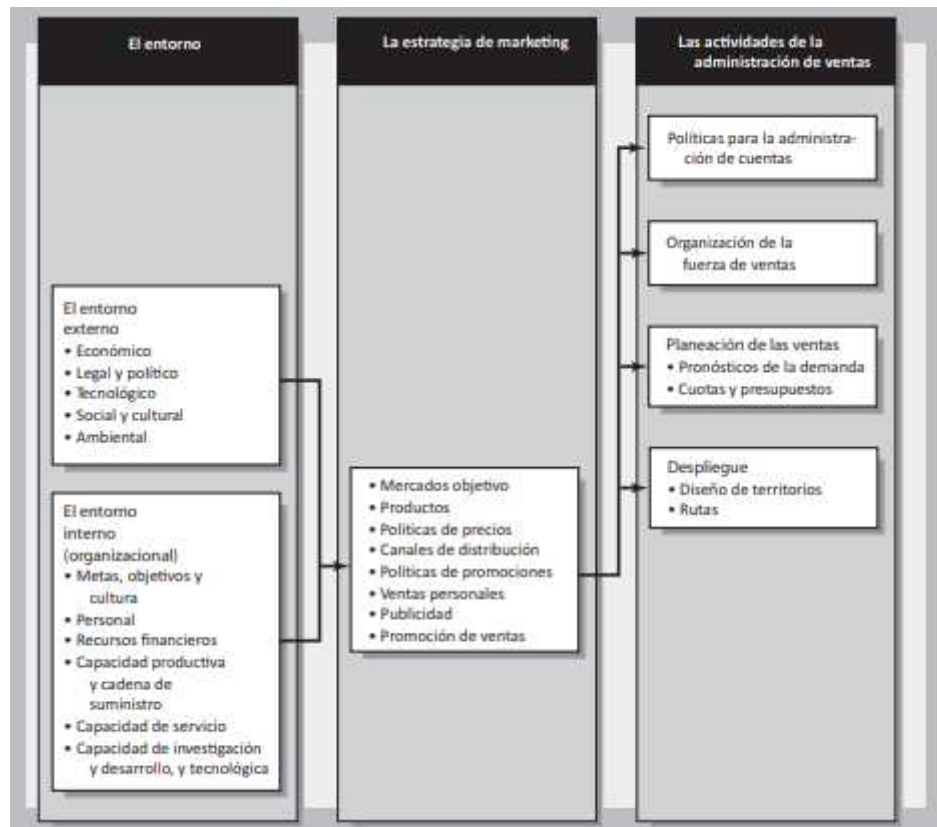
En la figura N° 12 se muestran los elementos del entorno interno de la administración de ventas,



*Figura 12: Elementos del entorno interno*

Fuente: Administración de ventas, (9 th ed.).

En la Figura N°. 13 se muestran la formulación de un programa de ventas, basado en el entorno, la estrategia de marketing y las actividades administrativas de ventas.



*Figura 13: Formulación de un programa de ventas*

Fuente: Administración de ventas, (9 th ed.).

### Etapas del proceso de ventas

#### Prospectos de clientes

Según Jhonston en su libro de Administración de Ventas 9th edición, sostiene que:

Este aspecto es uno de los más desalentadores de las ventas, sobre todo para los vendedores que empiezan. La capacidad para descubrir a posibles clientes con frecuencia es lo que distingue al vendedor exitoso del que no lo es. En algunos negocios de bienes de consumo, la búsqueda de clientes en perspectiva implica simples recorridos en



frío; es decir, ir de casa en casa, tocando de puerta en puerta. Muchas empresas echan mano del telemarketing para encontrar a nuevos clientes. El telemarketing hacia fuera consiste en llamar a los posibles clientes a su casa u oficina, tanto para realizar una venta como para concertar una cita para el representante que trabaja en la calle. El telemarketing hacia adentro es cuando los posibles clientes pueden llamar a un teléfono gratis a fin de pedir más información; también se emplea para identificar a los clientes en perspectiva y calificarlos. Cuando éstos llaman para pedir más información acerca de un producto o servicio, un representante trata de determinar la medida de su interés y si cumple con las calificaciones que requiere la compañía para los clientes nuevos. En tal caso, la información acerca de la persona que llamó se transmite al vendedor o a la oficina regional correspondiente.

#### Inicio del trato

En el primer acercamiento al cliente en perspectiva, el representante de ventas debe tratar de iniciar la relación de la siguiente manera:

- 1) Determinar quién en la empresa tiene mayor influencia
- 2) Generar el suficiente interés dentro de la empresa para obtener la información que necesita a fin de calificar si el cliente en perspectiva vale la pena.

#### Calificar los prospectos

Los vendedores, antes de tratar de concertar una cita para una presentación de ventas importante o de pasar mucho tiempo tratando de establecer una relación con una posible cuenta, primero deben calificar al cliente en perspectiva con el propósito de determinar. Algunos vendedores tienen dificultad para hacer esta calificación porque requiere que dejen a un lado su eterno optimismo y que juzguen, en forma realista y objetiva, la probabilidad de que esta venta sea rentable. El proceso de calificación significa averiguar las respuestas para tres preguntas importantes:

- ) ¿El cliente en perspectiva necesita mi producto o servicio?
- ) ¿Puedo conseguir que las personas responsables de la compra adquieran tanta conciencia de esa necesidad que yo logre hacer la venta?
- ) ¿La venta será rentable para mi compañía?

Para contestar estas preguntas, el representante de ventas debe saber un poco de las operaciones del futuro cliente, de los tipos de productos que fabrica, de sus propios clientes, de sus competidores y de la probable demanda de sus productos a futuro.

#### Presentación del mensaje de ventas

La presentación de la venta es la médula del proceso de ventas. El vendedor transmite información acerca del producto o servicio y trata de convencer al prospecto para que se convierta en su cliente. Lograr presentaciones eficaces es un aspecto fundamental del trabajo del

vendedor. Por desgracia, muchos vendedores no desempeñan muy bien esta actividad. Algunos estudios han informado que 40% de los agentes de compras piensan que las presentaciones distan mucho de ser buenas. En fechas recientes, una encuesta entre ejecutivos de compras dio por resultado las siguientes cinco quejas relacionadas con las presentaciones (las cuales estaban entre las 10 quejas más importantes respecto de los vendedores que tratan):

- ) Hablar mal de los competidores.
- ) Ser demasiado agresivos.
- ) Saber muy poco de los productos o los servicios de los competidores.
- ) Saber muy poco del negocio o la empresa del cliente.
- ) Hacer presentaciones pobres.

Cuando se prepara una buena presentación de ventas, el presentador debe decidir cuáles integrantes de la empresa compradora deben asistir a ella. Ya que normalmente son varias las personas que participan en la decisión de compra, ¿esto significa que la presentación de ventas se debe hacer ante un grupo compuesto por todas ellas? La respuesta estriba en saber si los integrantes del centro de compras tienen comportamientos e intereses divergentes o no, y en si una sola presentación basta para abordar debidamente estos intereses; de lo contrario, tal vez sea más eficaz programar una serie de presentaciones de persona a persona, con diferentes miembros del grupo comprador. En muchos casos, la mejor manera de convencer a

los clientes en perspectiva de las ventajas que posee un producto es mediante una demostración. Para preparar una demostración precisa del producto hay que seguir dos reglas. En primer lugar, la demostración se debe ensayar cuidadosamente para reducir al mínimo la posibilidad de un mal funcionamiento, por pequeño que sea. En segundo lugar, la presentación debe estar diseñada de tal modo que permita a los integrantes del centro de compras calibrar el producto en la práctica.

#### Cerrar la venta

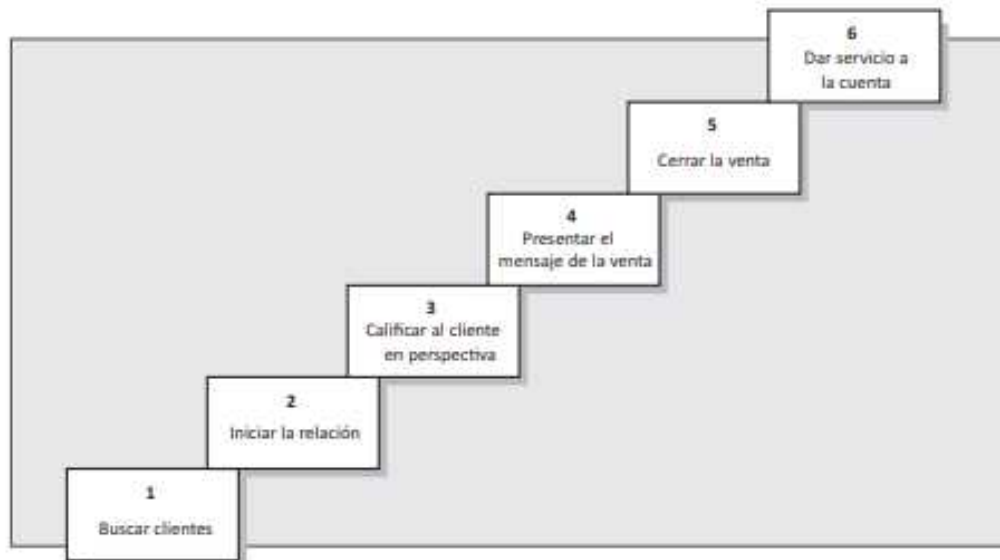
Culminar una venta significa obtener el consentimiento final para una compra. Todos los esfuerzos del vendedor no valdrán nada mientras el cliente no “estampe su firma en la línea punteada”, sin embargo, en ese momento muchos vendedores fallan. Es natural que los compradores demoren el mayor tiempo posible la decisión de comprar. No obstante, conforme más se tarde el vendedor en cerrar la venta, más disminuye la utilidad que le corresponde y el riesgo de perderla aumenta. Con frecuencia, esto se logra con sólo conseguir un pedido. Dos cierres muy comunes son, por ejemplo: “¿Me permite usted que tome este pedido?” y “¿cuándo quiere que se lo entregue?” Otra táctica para cerrar la venta es pedir al cliente que se decida por una de dos opciones; por ejemplo: “¿Pagará en efectivo o se lo cargo a su cuenta?”, o “¿quiere la azul o la roja?” En las compras y las ventas industriales, los agentes de compras y otros de los profesionales que

toman las decisiones conocen bien las técnicas y detectan en seguida los cierres manipuladores, por lo cual se debe tener mucho cuidado de elegir una forma natural para solicitar la venta.

#### Servicio a la cuenta

La labor del vendedor no termina cuando ha realizado la venta. Después de realizada, debe proporcionar a los clientes diferentes servicios y ayuda para garantizar su satisfacción y para que vuelvan a comprar. Un servicio de excelente calidad después de la venta aumentará la lealtad de los consumidores. Éste es otro terreno en el cual algunos vendedores no se desempeñan bien. La mayoría de las veces, el hecho de que un cliente deje de comprarle a una compañía se debe a que sus promotores mostraron indiferencia después de que el producto fue entregado. El vendedor debe darle seguimiento a cada venta para cerciorarse de que no haya ningún problema. Este tipo de servicio posterior a la venta puede generar grandes dividendos, tanto para el vendedor como para la compañía que representa.

En la Figura N°. 14 se muestran las etapas del proceso de ventas.



*Figura 14: Etapas del proceso de ventas*

Fuente: Administración de ventas, (9 th ed.).

Según Rastrollo y Martínez (2004), la marcada importancia del servicio de postventa en todas las economías se está traduciendo en una mayor complejidad de sus empresas, lo que ha inducido a un interés creciente por abordar estudios estratégicos de estos cambios, entre las cuales resaltan las ramas de comercio, banca y turismo; que han sido, hasta ahora, las que más interés han despertado en los investigadores económicos. Según, Cancer (2005) El concepto de postventa integra un conjunto de facetas diversas: asistencia técnica, gestión de la garantía, formación técnica (en su caso) de la red de distribuidores, cuidado de la imagen de la marca, comercialización de recambios y accesorios, entre otros. Afirma que en todas debe imperar el principio fundamental de que de alguna manera redunde en beneficio al cliente final, coordinando, si llega el caso, las acciones de fábrica y red de

distribución. Las empresas que vendan y además den buen servicio, logran la lealtad de los clientes, y con ello su permanencia mediante sus productos y servicios en un mercado cada vez más competitivo” (Reyes 2005, p 6).

Según Ordozgoiti (2006) para asegurarnos la lealtad de nuestros clientes el servicio postventa debe ser eficaz, especialmente debe cumplir los siguientes requisitos:

Facilidad de acceso: no hay nada más frustrante que estar esperando largo rato en el teléfono mientras al otro lado escuchas la promesa frecuentemente incumplida de que un especialista te atenderá en pocos instantes.

Control estadístico: de las causas de quejas o reclamos, es necesario que se controle cada eslabón o eslabones del proceso de comercialización a fallado con el fin de actuar a través del departamento correspondiente. El control estadístico nos permite medir la frecuencia con la que se produce cada problema: identifica a los reincidentes.

Rapidez en las respuestas.

Análisis con la satisfacción del cliente con la respuesta obtenida, esto se lo hace a través de encuestas a los clientes con facturas importantes.

Después de la venta una empresa no puede olvidarse de sus productos y servicios pues el comportamiento de estos durante su uso o consumo y la percepción de los clientes al respecto es imprescindible para la mejora continua de los procesos que desarrolla. Como actividades posteriores a la

venta se incluyen: Manejo de quejas, adiestramiento para el uso, instalación, mantenimiento y reparación.

### 1.1.3.3. Definición de términos básicos

- ) Acciones comerciales: permite conseguir los objetivos de ventas asignados a cada vendedor.
- ) APP: es una aplicación informática diseñada para ser ejecutada en teléfonos inteligentes, tabletas y otros dispositivos móviles y que permite al usuario efectuar una tarea concreta.
- ) Balanced ScoreCard: es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.
- ) Brief: Es un documento informativo breve, conciso, completo y detallado del producto o servicio que da el cliente a la agencia de publicidad.
- ) BMP: La Gestión de Procesos de Negocio es una metodología corporativa y disciplina de gestión, cuyo objetivo es mejorar el desempeño y la optimización de los procesos de negocio de una organización.
- ) CRM: es la estrategia de negocio enfocada a seleccionar y gestionar los clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo.



- ) Community manager: El responsable o gestor de la comunidad de internet, es quien actúa como auditor de la marca en los medios sociales.
- ) Competitividad: Rivalidad o competencia intensa para conseguir un fin.
- ) Diagramas sipoc: por sus siglas en inglés Supplier – Inputs- Process- Outputs – Customers, es la representación gráfica de un proceso de gestión. Esta herramienta permite visualizar el proceso de manera sencilla, identificando a las partes implicadas en el mismo
- ) Diseño y desarrollo: conjunto de procesos que transforman los requisitos en características específicas o en la especificación de un producto, procesos o sistema.
- ) Eficacia: grado en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- ) Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- ) Flujogramas: representación gráfica del algoritmo o proceso. Se utiliza en disciplinas como programación, economía, procesos industriales y psicología cognitiva
- ) Gestión: es asumir y llevar a cabo las responsabilidades sobre un proceso
- ) Gestión comercial: Función encargada de la relación de intercambio de la empresa con el mercado, engloba el ámbito de ventas y marketing.
- ) Gestor de incidencias: permite hacer el seguimiento de los diferentes tipos de aspectos que afecta al estado de un producto o servicio.

- ) Indicador: dato que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso; anticipa la medida del resultado.
- ) Las 5 fuerzas de Porter: Son conformadas por: el poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores; las cuales permiten evaluar la competencia y desarrollar estrategias.
- ) Mailing: consiste en enviar publicidad de manera masiva por correo convencional o electrónico, principalmente un folleto publicitario con una carta personalizada
- ) Marketing: el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear experiencias.
- ) Manual de marca: es un documento en el que se definen las normas que se deben seguir para incluir el logotipo de una marca, así como los distintos elementos visuales que la conforman,
- ) Merchandising: Técnica comercial para establecer correcciones o nuevos desarrollos a un producto, una vez que se encuentra en el mercado.
- ) Mypes: es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones.

- ) Página web: es un documento o información electrónica capaz de contener texto, sonido, vídeo, programas, enlaces, imágenes, y muchas otras cosas, adaptada para la llamada World Wide.
- ) Procesos: conjunto de evidencias mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- ) Rede social: Página web en la que los internautas intercambian información personal y contenidos multimedia de modo que crean una comunidad de amigos virtual e interactiva.
- ) SCTR: es un seguro obligatorio que otorga cobertura por accidentes de trabajo y enfermedad profesional a colaboradores, empleados y obreros.
- ) Telemarketing: forma de mercadotecnia directa en la que un asesor utiliza el teléfono o cualquier otro medio de comunicación para contactar con clientes potenciales y comercializar los productos y servicios
- ) Ventas: La venta también es el contrato a través del cual se transfiere una cosa propia a dominio ajeno por el precio pactado.
- ) Workflow: El flujo de trabajo es el estudio de los aspectos operacionales de una actividad de trabajo: cómo se estructuran las tareas, cómo se realizan, cuál es su orden correlativo.
- ) World Wide: es un sistema de distribución de documentos de hipertexto o hipermedios interconectados y accesibles vía Internet.

## 1.2. Formulación del problema

¿En qué medida el diseño de los procesos comerciales influye en la productividad en ventas de la empresa LAGENCIA S.A.C. en la ciudad de Trujillo en el año 2018?

## 1.3. Objetivos

### 1.3.1. Objetivo general

Determinar la influencia del diseño de los procesos comerciales en la productividad de las ventas de la empresa LAGENCIA S.A.C. en la ciudad de Trujillo en el año 2018.

### 1.3.2. Objetivos específicos

- ) Analizar el estado actual de la empresa LAGENCIA S.A.C. con respecto a sus procesos comerciales.
- ) Diseñar los procesos comerciales de la empresa LAGENCIA S.A.C.
- ) Implementar la mejora en el proceso comercial de la empresa LAGENCIA S.A.C.
- ) Evaluar el impacto económico del diseño de los procesos comerciales en la productividad de las ventas de la empresa LAGENCIA S.A.C.

## 1.4. Hipótesis

### 1.4.1. Hipótesis general

El diseño de los procesos comerciales influirá en la productividad en ventas de la empresa LAGENCIA S.A.C. de la ciudad de Trujillo en el año 2018.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

Según el propósito

Aplicada

Según el diseño de investigación

Experimental

Grado: Pre experimental

**G: O1 X O2**

*Figura 15: Diseño Pre Experimental Pre prueba–Pos prueba con un solo grupo*

*Fuente: Rubio, L. (2014). Manual de estadística.*

Dónde:

G: Grupo de estudio

O1: Gestión comercial antes de la implementación de un modelo estratégico

X: Modelo Estratégico

O2: Gestión comercial después de la implementación de un modelo estratégico

### 2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

#### 2.2.1. Población

La población está constituida por todos los procesos estratégicos, los procesos misionales y los procesos de apoyo de la empresa LAGENCIA S.A.C. (Ver Anexo N° 01)

### 2.2.2. **Muestra**

La muestra está constituida por todos los procesos misionales y por los clientes de la empresa LAGENCIA S.A.C.

## 2.3. **Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos**

Debido a condiciones expuestas por la empresa en la que se realiza el presente trabajo, se utilizara lo siguiente:

### 2.3.1. **Técnica**

Dentro del presente trabajo se usaron las siguientes técnicas cualitativas y cuantitativas de recolección y análisis de datos.

#### **Entrevista**

Según Yuni y Urbano (2016) es una técnica de investigación muy utilizada en la mayoría de las disciplinas empíricas; esta técnica permite que las personas puedan hablar de sus experiencias, sensaciones, ideas, etc.

Esta técnica se aplicó al Gerente General para obtener mayor información sobre los procesos comerciales, la productividad y todo lo referido a la situación actual de la

empresa LAGENCIA S.A.C., para lo cual se hizo uso de una guía de entrevista con una serie de preguntas estructuradas para mayor orden en la entrevista. (Ver Anexo N°02).

### **Encuesta**

Según Yuni y Urbano (2016) es una de las técnicas de investigación más difundidas en el campo de las ciencias humanas, sociales y biológicas es la investigación por encuesta, siendo el instrumento privilegiado de esta técnica es el cuestionario.

Esta técnica se aplicó a los clientes de la empresa, recolectándose toda la información necesaria para el análisis de los procesos y la satisfacción del cliente. (Ver Anexo N°03).

### **Revisión documental**

Según Yuni y Urbano (2016) el análisis de los documentos nos permite reconstruir una realidad determinada supone por parte del investigador el instruirse acerca de las condiciones, el contexto social, cultural e histórico en que estos documentos han sido producidos; como así también determinar su autenticidad, confiabilidad, representatividad para luego interpretar su significado.

Esta técnica se realizó mediante la revisión de reportes, contratos y el análisis de los estados financieros. ( Ver Anexo N°04).

#### 2.3.2. Instrumentos de recolección y análisis de datos

En la Tabla N.º 1 se muestran las técnicas e instrumentos necesarios para el presente trabajo de investigación.

*Tabla 1: Instrumentos para la recolección y análisis de datos*

TÉCNICA	INSTRUMENTO
<b>Entrevista</b>	) Guía de entrevista
	) Cámara
	) Papel bond
	) Lápiz
<b>Encuesta</b>	) Cuestionarios
	) Lápices
	) Papel bond
<b>Revisión documental</b>	) Contratos
	) Estados financieros
	) Reportes
	) Laptop
	) Impresora
	) Papel bond

*Fuente: Elaboración propia*

## 2.4. Procedimiento

### ) Entrevista

#### **Objetivos:**

Conocer la percepción y tener información necesaria por parte del gerente general para la ejecución de la presente tesis.

#### **Instrumentos:**

- Guía de entrevista
- Cámara
- Papel bond



- Lapicero

**Procedimiento:**

- Preparación de la entrevista:  
Se fijan las preguntas a realizar así como la fecha y lugar donde se realizará la entrevista.
- Ejecución de la entrevista:  
Iniciar la entrevista bajo lo pactado por ambas partes y realizar una introducción acerca del objetivo de la misma.
- Análisis de datos:  
Transcribir la entrevista para el respectivo análisis de la información relevante y necesaria para la presente investigación. (Ver Anexo N° 05)

) **Encuesta**

**Objetivos:**

Obtener la información necesaria para el análisis de los procesos y la satisfacción del cliente en la empresa.

**Instrumentos:**

- Cuestionarios
- Lapiceros
- Papel bond

**Procedimiento:**

- Preparación de la encuesta:

Se desarrolla una serie de preguntas adecuadas a la población de la presente investigación, la cual es previamente aprobada por la empresa, y se da en el horario y fecha establecida por la misma.

- Ejecución de la encuesta:

Iniciar la encuesta en el lugar y hora pactada, así como dar a conocer el motivo de dicha encuesta.

- Análisis de datos:

Procesar de manera confidencial los datos otorgados en la encuesta, sin adulterar los datos otorgados.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### 1. Análisis Pre – Prueba

#### 1.1. Matriz de consistencia

Tabla 2: Matriz de consistencia

Título: DISEÑO DE LOS PROCESOS COMERCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD EN VENTAS DE LA EMPRESA LAGENCIA S.A.C. - TRUJILLO 2018								
Autor: LEÓN LOZANO MARÍA LAURA								
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	OPERACIONALIZACIÓN						MUESTRA
		VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	INSTRUMENTO	
¿En qué medida el diseño de los procesos comerciales influye en la productividad en ventas de la empresa LAGENCIA S.A.C. en la ciudad de Trujillo en el año 2018?	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar la influencia del diseño de los procesos comerciales en la productividad en ventas de la empresa LAGENCIA S.A.C. en la ciudad de Trujillo en el año 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Analizar el estado actual de la empresa LAGENCIA S.A.C. con respecto a sus procesos comerciales.</p> <p>Diseñar los procesos comerciales de la empresa LAGENCIA S.A.C.</p>	INDEPENDIENTE	Empresa	% de satisfacción de la demanda	$\frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \times 100$	Porcentaje	Reporte de pedidos	La muestra esta constituida por 13 clientes activos durante el segundo trimestre del año 2017 en la ciudad de Trujillo.
				% de captación de clientes	$\frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \times 100$	Porcentaje	Lista de clientes / Contratos	
		Proceso Comercial	Cliente	Nivel de satisfacción del cliente por el servicio	$\frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \times 100$	Porcentaje	Cuestionario	
				Nivel de satisfacción por el producto	$\frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \times 100$	Porcentaje	Cuestionario	
				% Clientes activos en el año	$\frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \times 100$	Porcentaje	Contratos	
				% Clientes perdidos por mes	$\frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$	Índice	Lista de clientes / Contratos	
<b>HIPÓTESIS</b>		<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	
El diseño de los procesos comerciales influirá en la productividad en ventas de la empresa LAGENCIA S.A.C. de la ciudad de Trujillo en el año 2018.	<p>Implementar la mejora en el proceso comercial de la empresa LAGENCIA S.A.C.</p> <p>Evaluar el impacto económico del diseño de los procesos comerciales en la productividad de las ventas de la empresa LAGENCIA S.A.C.</p>	DEPENDIENTE	Tiempo	% de pedidos realizados a tiempo	$\frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \times 100$	Porcentaje	Reporte de pedidos	
				Promedio de pedidos atendidos	$\frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$	Porcentaje	Reporte de pedidos atendidos	
		Productividad en ventas	Recursos utilizados	% de vistas efectivas	$\frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \times 100$	Porcentaje	Reporte de visita	
				Costo operativo	$\frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$	Índice	Reporte de pedido	

Fuente: Elaboración propia

## 1.2.Variable Dependiente: Productividad en ventas

### 1.2.1. Dimensión Tiempo

#### 1.2.1.1. Porcentaje de pedidos realizados a tiempo

En la Tabla N.º 3 se muestran a detalle el total de pedidos realizados en la semana del 5/06/2017 al 11/06/2017 de la empresa LAGENCIA S.A.C.

*Tabla 3: Pedidos realizados a tiempo en la semana del 5/06/2017 al 11/06/2017.*

SEMANA	CLIENTE	DETALLE DEL PEDIDO	FECHA DE ENTREGA	FECHA ENTREGADA	JUST IN TIME
	Colegio San José Obrero	Subir boletín semanal a web	6/06/2017	6/06/2017	Verde
		Flyers informativo	6/06/2017	6/06/2017	Verde
	Balneario Las Delicias	Banner de la plaza	6/06/2017	7/06/2017	Rojo
	Macciato	Post lunes	5/06/2017	5/06/2017	Verde
		Post miércoles	7/06/2017	7/06/2017	Verde
		Post viernes	9/06/2017	9/06/2017	Verde
	Línea	Post lunes	5/06/2017	5/06/2017	Verde
		Post martes	6/06/2017	6/06/2017	Verde
		Post miércoles	7/06/2017	7/06/2017	Verde
		Post jueves	8/06/2017	8/06/2017	Verde
		Post viernes	9/06/2017	9/06/2017	Verde
		Post sábado	10/06/2017	10/06/2017	Verde
		Post domingo	11/06/2017	11/06/2017	Verde
		Volante día del padre	6/06/2017	8/06/2017	Rojo
		Merchandising puntos línea	9/06/2017	10/06/2017	Rojo
	Grupo Transpesa	Viniles para Mack	7/06/2017	8/06/2017	Rojo
	El Barvas	Post miércoles	7/06/2017	7/06/2017	Verde
		Post viernes	9/06/2017	9/06/2017	Verde

	Post sábado	10/06/2017	10/06/2017	
Mr. Lucas	Post lunes	5/06/2017	5/06/2017	
	Post miércoles	7/06/2017	7/06/2017	
	Post viernes	9/06/2017	10/06/2017	
	El Remanso	Banner interior	7/06/2017	7/06/2017
El Merlín de Cabo Blanco	Post martes	6/06/2017	6/06/2017	
	Post jueves	8/06/2017	8/06/2017	
	Post sábado	10/06/2017	10/06/2017	
Dental Cored	Post lunes	5/06/2017	5/06/2017	
	Post miércoles	7/06/2017	7/06/2017	
	Post viernes	9/06/2017	9/06/2017	
Anita Eventos	Post martes	6/06/2017	6/06/2017	
	Post jueves	8/06/2017	8/06/2017	
	Post sábado	10/06/2017	10/06/2017	
Vecars	Post martes	6/06/2017	6/06/2017	
	Post jueves	8/06/2017	8/06/2017	
	Post sábado	10/06/2017	10/06/2017	
Papanatas	Post martes	6/06/2017	6/06/2017	
	Post jueves	8/06/2017	8/06/2017	
	Post sábado	10/06/2017	10/06/2017	
	Flyers evento	7/06/2017	9/06/2017	
	Banner evento Razzeto	8/06/2017	10/06/2017	
TOTAL				40
Just in time				33

Fuente: Reporte de pedidos semanales de la empresa LAGENCIA SA.C.

$$\frac{\text{ni} \quad \text{d p} \quad \text{ri} \quad \text{si} \quad \text{ct} \quad \text{se}}{\text{ti} \quad \text{d p} \quad \text{p se}} \times 100$$

$$\frac{3}{4} \times 100 = 82.5 \%$$

Luego de realizar el cálculo se determinó que el porcentaje de pedidos realizados a tiempo es de un 82.5%.

### 1.2.1.2. Promedio pedidos atendidos

En la Tabla N.º 4 se muestran a detalle el total de horas diarias trabajadas y el total de horas semanales trabajadas por colaborador; lo que nos arrojará el promedio de pedidos atendidos a tiempo.

Tabla 4: Horas trabajadas por colaborador PRE - PRUEBA

COLABORADOR	HORAS DIARIAS	HORAS SEMANALES
DIRECTOR DE CUENTAS	9	45
EJECUTIVO DE CUENTAS	9	45
DIRECTOR CREATIVO	9	45
COMMUNITY MANAGER	9	45
DISEÑADOR	9	45
DISEÑADOR JUNIOR	9	45
FOTOGRAFO	4	20
PROGRAMADOR	4	20
TOTAL	67	335

Fuente: Contratos de la empresa LAGENCIA S.A.C.

$$\frac{\text{Núm} \quad \text{d hō} \quad \text{lc} \quad \text{se} \quad \text{a}}{\text{ti} \quad \text{d p} \quad \text{ā} \quad \text{se}}$$

$$\frac{3}{4} = 7.75$$

Luego de realizar el cálculo se determinó que el promedio entre el número de horas laboradas semanales y el total de pedidos atendidos es de 7.75, un índice elevado.

## 1.2.2. Recursos utilizados

### 1.2.2.1. Porcentaje de visitas efectivas

En la Tabla N.º 5 se muestran a detalle el total de empresas visitadas, el producto o servicio ofrecido y la observación de la reunión.

Tabla 5: Empresas visitadas PRE - PRUEBA

Nº	EMPRESA	CONTACTO	TELEFONO	FECHA DE VISITA	PRODUCTO / SERVICIO	OBSERVACIÓN
1	Inmobiliaria y Constructora Galilea	Luis Lituma	989061099	5/06/2017	Branding	No desea
		Wilson Ramirez	949966434	7/06/2017		
2	Ramval Inmobiliaria	Diego Ramirez	948300914	9/06/2017	Branding	No desea
3	KVC	Felipe Carrión	949574400	6/06/2017	Branding Redes sociales Video corporativo	Interesado branding
4	BECTEK	Jaime Carrión	949914533	8/06/2017	Branding	Brochure
5	COAM	Gino Castañeda	948318530	10/06/2017	Branding	No desea
		Jose Cerna	949001917	6/06/2017		

Fuente: Reporte de visitas de la empresa LAGENCIA S.A.C.

$$\frac{t_{dve}}{t_{dvp}} \times 100$$

$$\frac{1}{5} \times 100 = 20\%$$

Luego de realizar el cálculo se determinó que el porcentaje de visitas efectivas es de un 20%.

### 1.2.2.2. Costo operativo

En la Tabla N.º 6 se muestran a detalle el total de los costos mensuales, semanales, diarios y por hora de oficina de la empresa LAGENCIA S.A.C.

Tabla 6: Costos de oficina PRE - PRUEBA

	MENSUAL	SEMANAL	DIARIO	HORA
Alquiler	S/ 850.00	S/ 212.50	S/ 42.50	S/ 4.72
Limpieza	S/ 70.00	S/ 17.50	S/ 3.50	S/ 0.39
Teléfono	S/ 35.00	S/ 8.75	S/ 1.75	S/ 0.19
Luz/Agua	S/ 100.00	S/ 25.00	S/ 5.00	S/ 0.56
Caja Chica	S/ 200.00	S/ 50.00	S/ 10.00	S/ 1.11
Deprec.	S/ 187.50	S/ 46.88	S/ 9.38	S/ 1.04
Deprec. MyE	S/ 125.00	S/ 31.25	S/ 6.25	S/ 0.69
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 1,567.50</b>	<b>S/ 391.88</b>	<b>S/ 78.38</b>	<b>S/ 8.71</b>

Fuente: Reporte de los costos de la empresa LAGENCIA S.A.C.

En la Tabla N.º 7 se muestran a detalle el total de los honorarios de los colaboradores de la empresa LAGENCIA S.A.C., así como el costo por semana, día y hora de los mismos.

Tabla 7: Honorarios colaboradores PRE - PRUEBA

COLABORADORES	MENSUAL	SEMANAL	DIARIO	HORA
DIRECTOR DE CUENTAS	S/ 2,300.00	S/ 575.00	S/ 115.00	S/ 255.56
EJECUTIVO DE CUENTAS	S/ 2,300.00	S/ 575.00	S/ 115.00	S/ 255.56
DIRECTOR CREATIVO	S/ 1,000.00	S/ 250.00	S/ 50.00	S/ 111.11
COMMUNITY MANAGER	S/ 850.00	S/ 212.50	S/ 42.50	S/ 94.44
DISEÑADOR	S/ 1,000.00	S/ 250.00	S/ 50.00	S/ 111.11
DISEÑADOR JUNIOR	S/ 850.00	S/ 212.50	S/ 42.50	S/ 94.44
FOTOGRAFO	S/ 425.00	S/ 106.25	S/ 21.25	S/ 47.22
PROGRAMADOR	S/ 425.00	S/ 106.25	S/ 21.25	S/ 47.22
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 9,150.00</b>	<b>S/ 2,287.50</b>	<b>S/ 457.50</b>	<b>S/ 1,016.67</b>

Fuente: Contrato de los colaboradores de LAGENCIA S.A.C.

En la Tabla N.º 8 se muestran a detalle el total de los costos mensuales, semanales, diarios y por hora de la empresa LAGENCIA S.A.C.



Tabla 8: Honorarios colaboradores PRE - PRUEBA

	MENSUAL	SEMANAL	DIARIO	HORA
TOTAL	S/. 10,717.50	S/. 2,679.38	S/. 535.88	S/. 1,025.38

$$\frac{C}{T} = \frac{t_i}{d p e}$$

$$\frac{2}{4} = \frac{.3}{e} = 67$$

Luego de realizar el cálculo se determinó que a la empresa LAGENCIA S.A.C. cada entrega de pedido le cuesta S/ 67.

## 2. DISEÑO DE LOS PROCESOS COMERCIALES

### 2.1. Diagnóstico situacional de la empresa

#### 2.1.1. Aspectos generales de la empresa

- **Nombre comercial:** La Bodega Creativa
- **Razón social:** LAGENCIA S.A.C
- **Tipo de contribuyente:** Sociedad Anónima Cerrada
- **RUC:** 20560037466
- **Localización:** Jr. Ayacucho nro. 268 dpto. 401 urb. Centro Cívico La Libertad - Trujillo - Trujillo (Ver Anexo N°06)
- **Inicio de operaciones en la ciudad:** 12 de julio del 2014.
- **Actividad económica:** Publicidad (Ver Anexo N°07)

En la figura N.º 16 se muestra el representante legal de la empresa LAGENCIA S.A.C.

REPRESENTANTES LEGALES DE 2056083/100 - LAGENCIA S.A.C.				
La información contenida en este documento corresponde a la declaración por el contribuyente ante la Administración Tributaria.				
Documento	Mes. Documento	Rol	Rol	Comp.
200	2000001	EMPRESARIO GENERAL ABOGADO		EMPRESARIO GENERAL

Figura 16: Representante legal de la empresa LAGENCIA S.A.C.

Fuente: SUNAT

### 2.1.2. Logo de la empresa

En la figura N.º 17 se muestra el logo con el que la empresa es identificado comercialmente.



Figura 17: Logo de la empresa LAGENCIA S.A.C.

Fuente: LAGENCIA S.A.C.

### **2.1.3. Empresa**

La Bodega Creativa es una agencia de marketing y publicidad, que ayuda a las empresas a crear valor, desarrollar, construir y mantener sus marcas creando ideas de contenido, modificando actitudes, creando experiencias de marca que dejen un recuerdo a largo plazo en cada audiencia, dando a conocer los beneficios funcionales y emotivos de la marca, obteniendo un retorno de inversión y recordamiento a las empresa. (Ver anexo N°08)

#### **2.1.3.1.Misión**

Generar estrategias efectivas e integrales de marketing y publicidad que sumen valor y logren una construcción de marca, creando experiencias y emociones; para lograr nuestro objetivo nos adecuamos a las necesidades del cliente y de esta manera contribuimos con el desarrollo y crecimiento comercial de los mismos.

#### **2.1.3.2.Visión**

Al 2020, ser la principal agencia de marketing y publicidad en La Libertad, distinguiéndose por su creatividad, calidad y compromiso con sus marcas.

#### **2.1.3.3.Valores**

- Trabajo en equipo.
- Creatividad
- Honestidad
- Calidad
- Responsabilidad social

- Confiabilidad
- Respeto
- Comunicación
- Responsabilidad

#### 2.1.3.4.Servicios

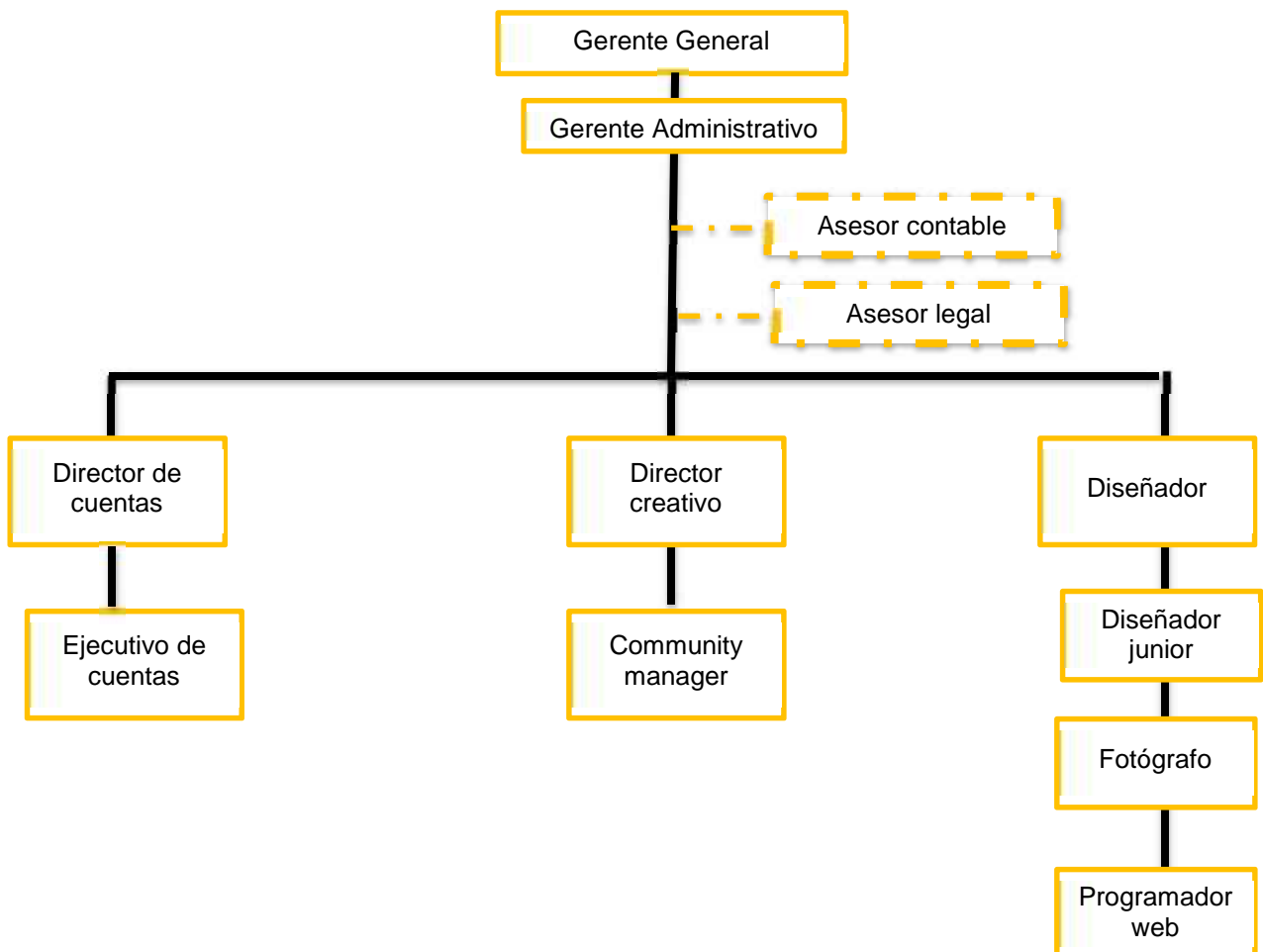
- **Diseño gráfico**
  - Creación de marca
  - Tarjetas de presentación
  - Papelería comercial
  - Brochure
  - Branding
  - Volantes
  - Señaléticas
- **Redes sociales**
  - Creación de redes sociales
  - Estrategias de posicionamiento de marca
- **Estrategias de mercadeo**
  - Campañas publicitarias
  - Asesorías en publicidad local
  - Mailing
- **Diseño web**
  - Diseño digital web
  - App
  - Administración de páginas web

- **Producto final**

- Vinilos
- Merchansaising

### 2.1.3.5. Organigrama

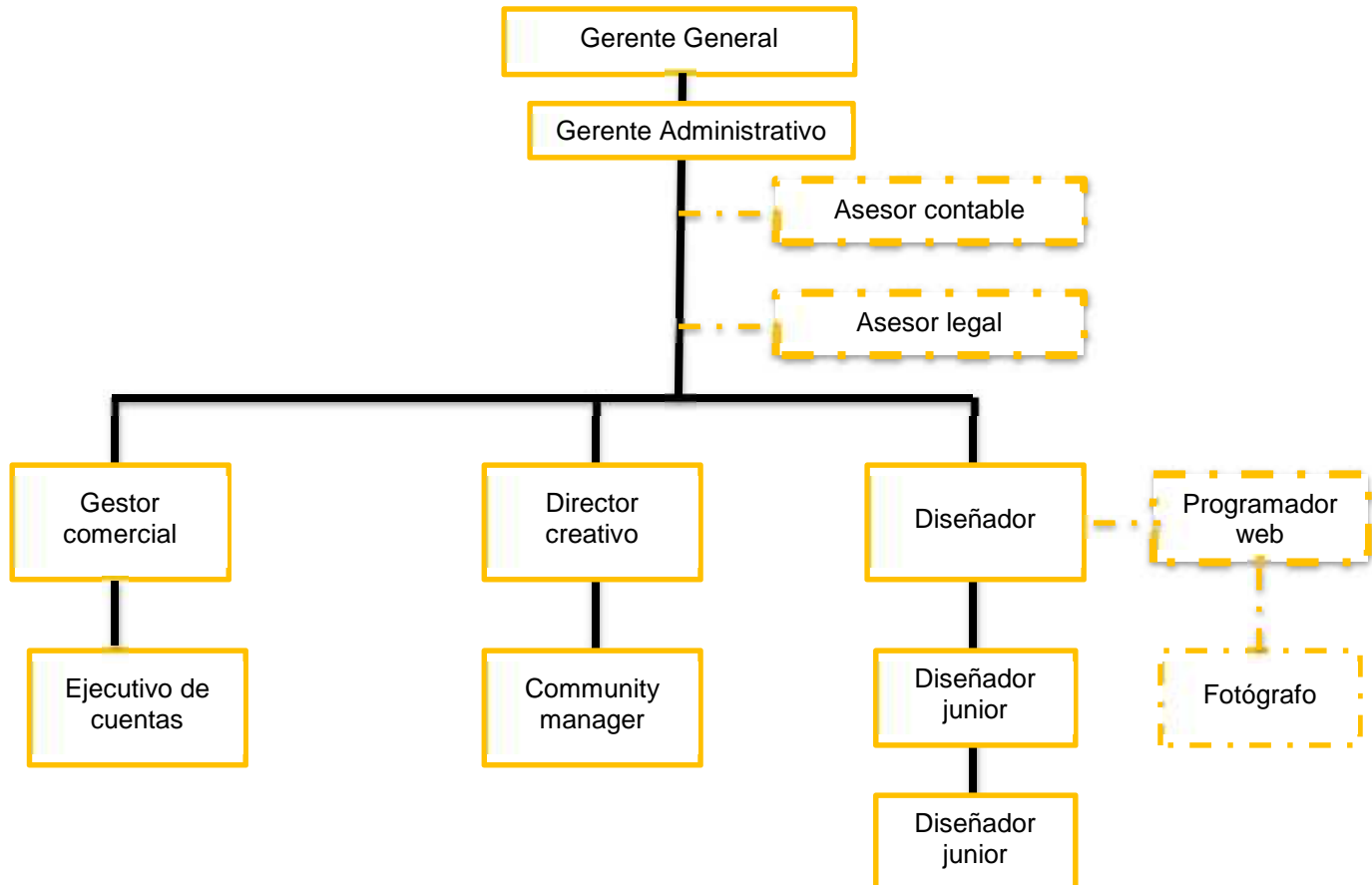
2.1.3.6. En la Figura N°. 18 se muestran el organigrama de la empresa LAGENCIA S.A.C. antes del diseño de los procesos.



*Figura 18: Organigrama de la empresa LAGENCIA S.A.C. PRE - PRUEBA*

Fuente: Archivos de la empresa LAGENCIA S.A.C.

En la Figura N°. 19 se muestran el organigrama propuesto de la empresa LAGENCIA S.A.C.  
 para del diseño de los procesos.



*Figura 19: Organigrama propuesto de la empresa LAGENCIA S.A.C.*

Fuente: Elaboración propia

Descripción del puesto

A. GESTOR COMERCIAL

Planificar con anticipación, método y preparación la actividad comercial de la empresa LAGENCIA S.A.C.

Actividades:

- J Fidelizar y retener la cartera de clientes identificando su nivel de vinculación con la agencia y el riesgo de abandono, y, en función de estos hechos, decidir los canales y esfuerzos comerciales que realizar.
- J Resolver dudas sobre su contenido y cobertura.
- J Aplicar estrategias de marketing en la comercialización financiera: marketing directo y alianzas estratégicas, entre otras.
- J Realizar la gestión y el seguimiento de los trámites administrativos que deban llevarse a cabo en relación con la gestión comercial. Esto supone explicar al cliente los eventuales cambios en las condiciones de los contratos.
- J Elaborar informes sobre el estado de la cartera de clientes.
- J Reportar a su superior inmediato, sobre los clientes captados, los contratos formalizados, y la previsión de acciones comerciales que realizar.
- J Aplicar herramientas de cálculo y de análisis de datos que permitan optimizar la información sobre los clientes, los productos, los mercados y los vendedores.

## B. EJECUTIVO DE CUENTAS

Comprender los objetivos publicitarios del cliente, en obtener de él la información clave sobre el producto, el mercado y el público objetivo, y en poner en marcha al equipo de personas que dentro de la agencia va a preparar la propuesta de campaña.

Actividades:

- ) Preparar, negociar y aprobar las ofertas de productos o servicios de la empresa con el cliente teniendo en cuenta el riesgo financiero que se ha de asumir
- ) Reportar al área financiera el estado de las cuentas de los clientes, es decir, las operaciones realizadas por estos con algún producto concreto en un periodo de tiempo.
- ) Efectuar el seguimiento de las ofertas desde el inicio hasta el cierre de la operación.
- ) Mantener y ampliar la cartera de clientes mediante la acción comercial, lo cual significa realizar visitas comerciales y contactos telefónicos o por correo electrónico.
- ) Informar a los clientes sobre los nuevos productos y servicios que ofrece la empresa, y atender sus incidencias.
- ) Realizar presentaciones comerciales de los productos y servicios de la empresa.
- ) Elaborar informes para la planificación, gestión y seguimiento de la cartera de clientes en función del estado de las cuentas y de la previsión de ventas.

### C. DIRECTOR CREATIVO

Diseñar y ejecutar estrategias de comunicación creativas internas y para los clientes, dando respuesta a sus necesidades comerciales de la empresa LAGENCIA S.A.C.



#### Actividades

- ) Planear y desarrollar las ideas creativas de los clientes para dar respuesta a sus necesidades de posicionamiento de marca.
- ) Coordinar y organizar las tareas de su equipo de trabajo, las diferentes áreas de la empresa y proveedores para garantizar la calidad del contenido y de materiales impresos.
- ) Diseñar y crear servicios multimedia e informáticos para reforzar la campaña de comunicación del cliente y el concepto del evento.
- ) Participar en las juntas de planeación e interpretar las necesidades del cliente para generar el concepto de la marca.
- ) Diseñar y generar textos y contenidos para desarrollar la imagen de estrategias comerciales internas y externas.
- ) Planear y desarrollar campañas publicitarias, desarrollo de conceptos, campañas BTL, ATL y activaciones en sitio para promocionar y posicionar los servicios de la empresa y de los clientes.
- ) Cotizar los servicios integrales para la producción de los conceptos creativos.

#### D. COMMUNITY MANAGER

Construir, gestionar y administrar la comunidad online alrededor de una marca en Internet, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus fans y, en general, cualquier usuario interesado en la marca.

#### Actividades

- J Diseñar la estrategia de redes sociales que involucre actividades como determinación de objetivos, definición de audiencias, definición de canales de redes sociales a participar, contenido a compartir por cada canal, etc.
- J Definir metas y estrategias de crecimiento de cada canal y estrategias de crecimiento de las mismas.
- J Gestión a la reputación en redes sociales de la empresa o marca que representa, con actividades como: Monitoreo de la reputación, creación del protocolo de crisis reputacional, construcción de respuestas en casos de crisis, etc.
- J Diseñar el plan conversacional que responda a las necesidades de la empresa y de la audiencia.
- J Crear el contenido para redes sociales de valor agregado para cada audiencia y para cada red social.
- J Generar conversación con su audiencia, provocando la participación en los diferentes canales de redes sociales.
- J Conseguir relacionamiento con un tono cercano e información de valor agregado.

#### E. DISEÑADOR

Realizar el diseño de ilustraciones para las diferentes publicaciones de la empresa LAGENCIA S.A.C, aplicando las técnicas requeridas en el diseño y dibujo de las mismas, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes de la misma.

Actividades

- J Diseñar ilustraciones, avisos, artículos y publicidad en general.
- J Organizar e instalar exposiciones para eventos.
- J Elaborar bocetos y otras artes gráficas.
- J Elaborar y participar en la realización de maquetas.
- J Revisar y resguardar la documentación referente a los diseños y artículos de la Institución.
- J Revisar y corregir el material diseñado.
- J Suministrar información técnica a los usuarios, en cuanto al diseño para publicaciones.
- J Atender y coordina con los autores de los textos, el diseño gráfico de las publicaciones.
- J Realizar dibujos y pinturas para la elaboración de afiches.
- J Dibujar ilustraciones a tinta, óleo y otras técnicas plásticas.
- J Llevar el registro del material producido.
- J Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- J Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- J Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- J Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

#### F. DISEÑADOR JUNIOR

Colaborar con el diseño de ilustraciones para las diferentes publicaciones de la empresa LAGENCIA S.A.C.

Actividades:

- ) Crear propuestas gráficas.
- ) Actualizar materiales gráficos (brochures, flyers, presentaciones, manuales de usuario, manuales técnicos, etc.) para publicidad en medios impresos y digitales.
- ) Desarrollar infografías para los canales de comunicación digital.
- ) Diseño web y multimedia, para manejo y actualización de página web y blog.
- ) Desarrollo de materiales de capacitación didáctica para técnicos instaladores y productores.
- ) Manejo de archivos para pre-prensa e impresión.
- ) Retoque de fotografía.
- ) Soporte en implementación de imagen corporativa.

G. FOTÓGRAFO

Realizar toma fotográfica en diversas actividades que la empresa LAGENCIA S.A.C. le indique revelando y reproduciendo material fotográfico.

Actividades:

- ) Realizar tomas fotográficas al natural, en estudios y/o ambientes especiales.
- ) Ordenar clasifica y archiva el material fotográfico.
- ) Seleccionar el equipo y material para realizar el trabajo..
- ) Lleva el registro y control de la entrega de fotografías.
- ) Lleva el control de los equipos audiovisuales

- ) Elabora ayudas audiovisuales relacionadas con el área fotográfica.
- ) Corrige y retoca fotografías.
- ) Efectúa mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos.
- ) Elabora el inventario de materiales y equipos fotográficos.
- ) Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- ) Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- ) Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

#### H. PROGRAMADOR WEB

Diseñar, crear y dar mantenimiento a páginas y aplicaciones web de la empresa LAGENCIA S.A.C.

Actividades

- ) Escribir el código en distintos lenguajes de programación, tales como HTML, XML PHP o JavaScript.
- ) Diseñar nuevas aplicaciones o sitios de internet:
- ) Diseñar la arquitectura de las aplicaciones o sitios de internet.
- ) Seleccionar el mejor lenguaje de programación para las aplicaciones o sitios de internet.
- ) Diseñar y desarrollar las aplicaciones o sitios de internet.
- ) Integrar los gráficos, el audio y el video en la aplicación o sitio web.
- ) Realizar pruebas para medir la calidad del sitio y detectar cualquier error presente en las aplicaciones o sitios de internet, utilizando para ello distintos exploradores.
- ) Presentar el sitio web o aplicaciones a los clientes.

- ) Solucionar errores o problemas en la ejecución de las aplicaciones o sitios web.
- ) Agregar nuevas funciones a la ejecución de los sitios de internet y las aplicaciones:
- ) Diseñar y desarrollar nuevas funciones.
- ) Probar las nuevas funciones para verificar que funcionen correctamente.
- ) Revisar el código elaborado por otros miembros del equipo para detectar errores.

### 2.1.3.7. Colaboradores

En la tabla número 5 se muestra el puesto y las nuevas horas laboradas en la empresa LAGENCIA S.A.C. (Ver Anexo N°09)

*Tabla 9: Nuevo horario propuesto por colaborador de la empresa LAGENCIA S.A.C.*

COLABORADOR	HORAS DIARIAS	HORAS SEMANALES
GESTOR COMERCIAL	9	45
EJECUTIVO DE CUENTAS	9	45
DIRECTOR CREATIVO	9	45
COMMUNITY MANAGER	9	45
DISEÑADOR	9	45
DISEÑADOR JUNIOR	9	45
TOTAL	54	270

Fuente: Elaboración propia

### 2.1.4. Diagnóstico situacional de la empresa

### 2.1.4.1. Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>FACTORES INTERNOS</b>	F1. Integrantes del equipo especializados en audiovisual, diseño, creatividad, estrategia, medios. F2. Flexibilidad para adaptarse a nuevos servicios o necesidades. F3. Alto conocimiento y experiencia en el rubro. F4. Manejo de cuentas de empresas a nivel nacional. F5. Apertura amplia a innovación publicitaria de parte de equipo. F6. Amplia red de contactos. F7. Servicio innovador de calidad. F8. Buen clima laboral.	D1. Congestionamiento de trabajo que origina una deficiente atención para los clientes. D2. No cuenta con procesos definidos. D3. Diferencias ideológicas y culturales. D4. Competencia en precios.
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO (Maxi-maxi)</b>	<b>DO (mini-maxi)</b>
O1. Disponibilidad de innovación tecnológica. O2. Expansión de áreas de trabajo con buen ambiente laboral. O3. Crecimiento acelerado del mercado digital. O4. Variedad de proveedores.	1. Generar estrategias innovadoras respaldadas con el conocimiento y creatividad, garantizando a nuestros clientes los objetivos esperados. (F1,F3,F5,F7,O1,O4) 2. Crear tendencias en marcas imponentes para diferentes segmentos de mercado. (F1,F2,F5,O3,O4) 3. Ampliar la variedad de paquetes y servicios, trabajando con diferentes proveedores de acuerdo a las necesidades de cliente. (F2,F3,F5,F3,F7,O2,O3,O4)	1. Generar alianzas estratégicas con los proveedores, para ofrecer variedad de precios a nuestros clientes (O3,O1,O3,O4) 2. Estandarizar los procesos productivos y comerciales con el fin de evitar atrasos. (C1,C2,O2,O3)
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA (Maxi-mini)</b>	<b>DA (Mini-mini)</b>
A1. Surgimiento de nuevos competidores en el mercado. A2. Precios bajos en el mercado. A3. Operación desleal por parte de medios y otros competidores.	1. Crear paquetes publicitarios según el tamaño y requerimientos de la empresa. (F2,F4,F7,A1,A2) 2. Desarrollar proyectos innovadores acorde con las necesidades de la empresa y el entorno. (F1,F2,F7,A1,A3) 3. Generar el sentido de pertenencia de por parte de los colaboradores hacia las marcas y viceversa. (F2,F4,F7,F8,A1,A3)	1. Crear paquetes promocionales por temporadas. (O4,A1,A2) 2. Realizar seguimiento de los procesos productivos (O1,O2,A1)

Figura 20: Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia

En la figura número 20 se muestra la matriz FODA de la empresa, en el cual se muestran los factores internos y externos de la empresa, así como las estrategias a desarrollar.

### 2.1.4.2. Competidores

Tabla 10: Competidores

COMPETIDOR	LOGO
WAYRURO	
CHARLIE BRAND	
IQ	
PIENZA	

Fuente: Elaboración propia

### 2.1.4.3. Descripción de actividades

La Bodega Creativa tiene como actividad principal el crear valor, desarrollar, construir y mantener sus marcas creando ideas de contenido, modificando actitudes, creando experiencias de marca, esto dentro de sus instalaciones.

Como ya se mencionó, la empresa no cuenta con el diseño de ninguno de sus procesos, puesto que todos estos se realizan de forma empírica, lo cual genera cuellos de botella, demoras en la respuesta a sus clientes, productividad lenta, aumento de costos e incomodidades en el ambiente laboral. Muchas de las veces

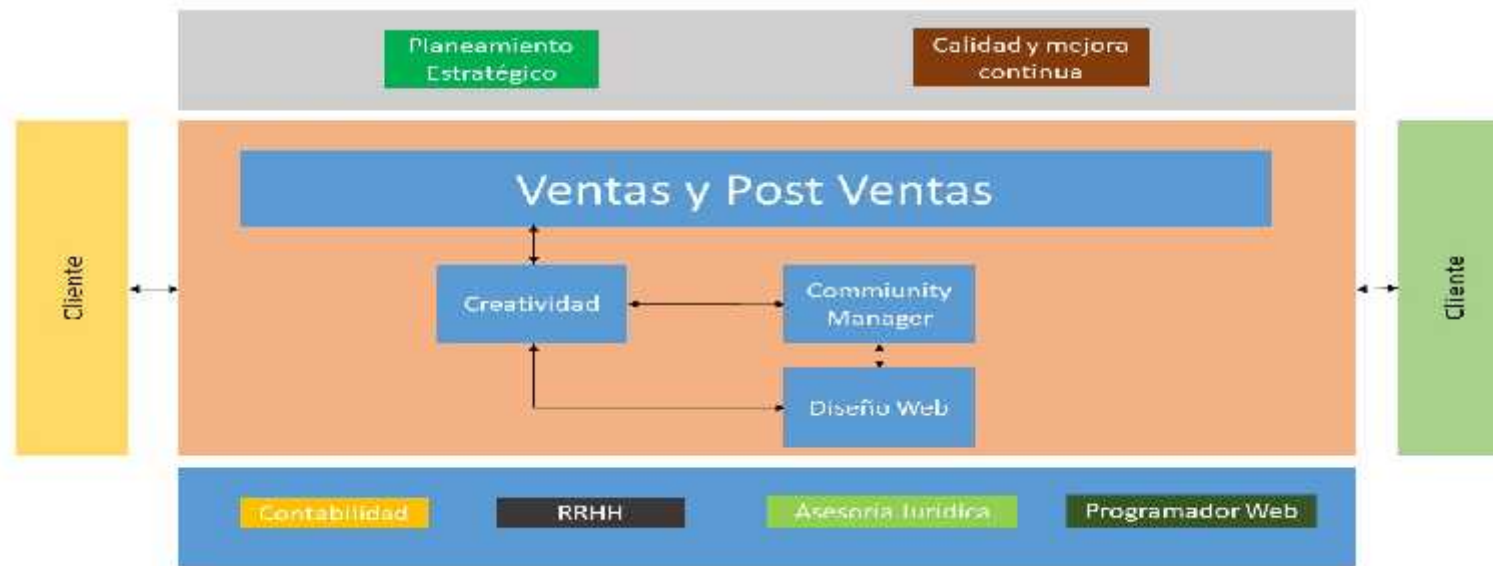


se dejan clientes variables asumiendo una sobreproducción inexistente, por la única razón que no se sabe la etapa en la que se encuentra el servicio o producto requerido por el cliente, lo cual genera duplicidad en las tareas y actividades de la empresa.

Para lograr el diseño de los procesos comerciales, es de suma importancia diseñar también los diversos procesos involucrados como lo son: el proceso de diseño gráfico, el proceso de redes sociales, el proceso de estrategias de mercadeo, el proceso de diseño web y el proceso de producto final.

) **Mapeo de procesos**

En la figura 21 se muestra el diseño del mapa de procesos basado en el core de la empresa LAGENCIA S.A.C.



*Figura 21: Mapeo de procesos*

*Fuente: Elaboración propia*

Una vez elaborado el mapa de procesos, se procede a definir, estructurar y diseñar los siguientes procesos:

- ) Proceso de diseño gráfico
- ) Proceso de manejo de redes sociales
- ) Proceso de estrategias de mercadeo
- ) Proceso de diseño web
- ) Proceso de producto final
- ) Proceso de venta

) Proceso de diseño gráfico anterior

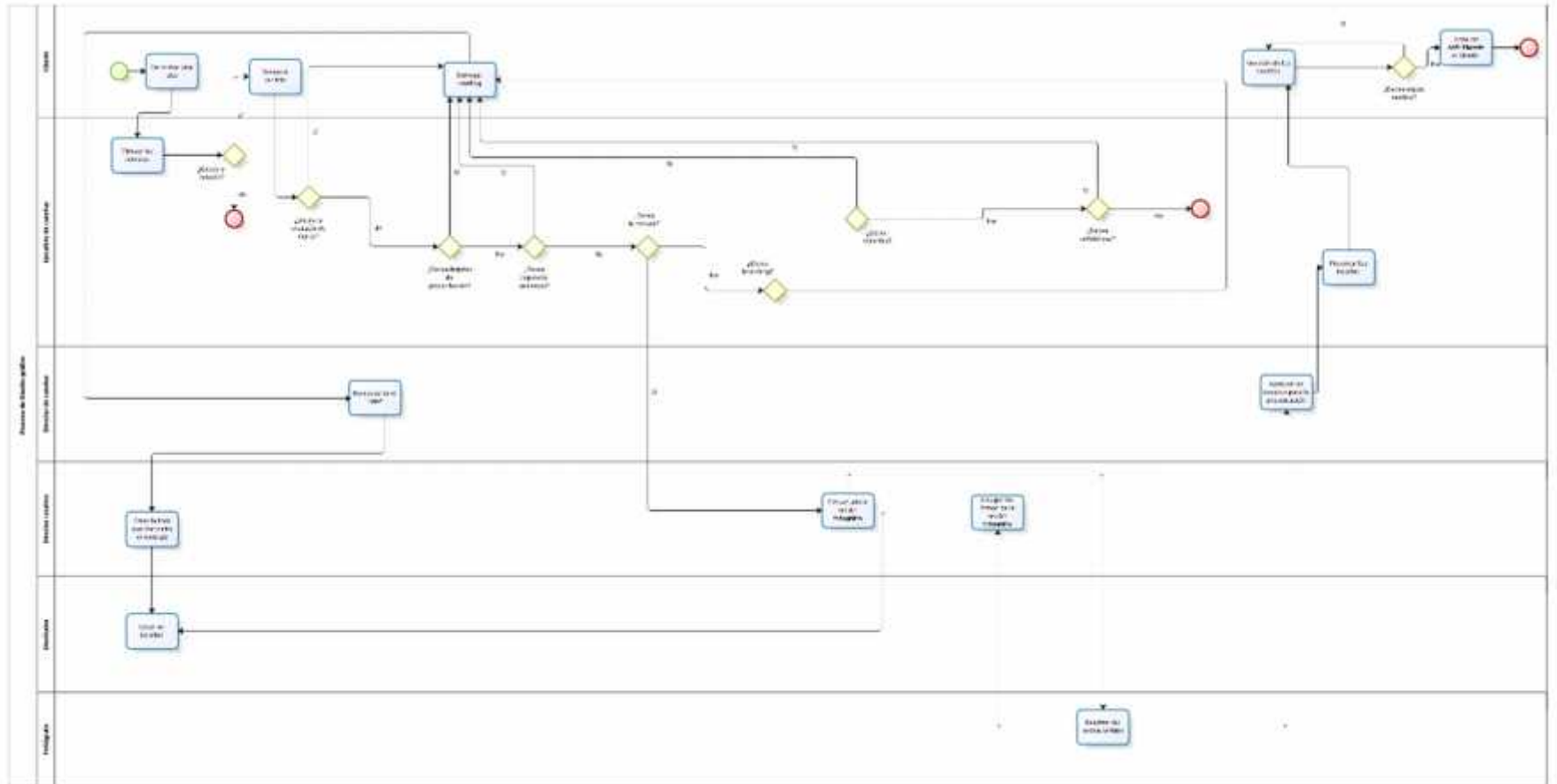


Figura 22: Proceso de diseño gráfico anterior

Fuente: Elaboración propia

En la figura número 22 se muestra el proceso de diseño gráfico en la empresa LAGENCIA S.A.C.

) Proceso de diseño gráfico propuesto

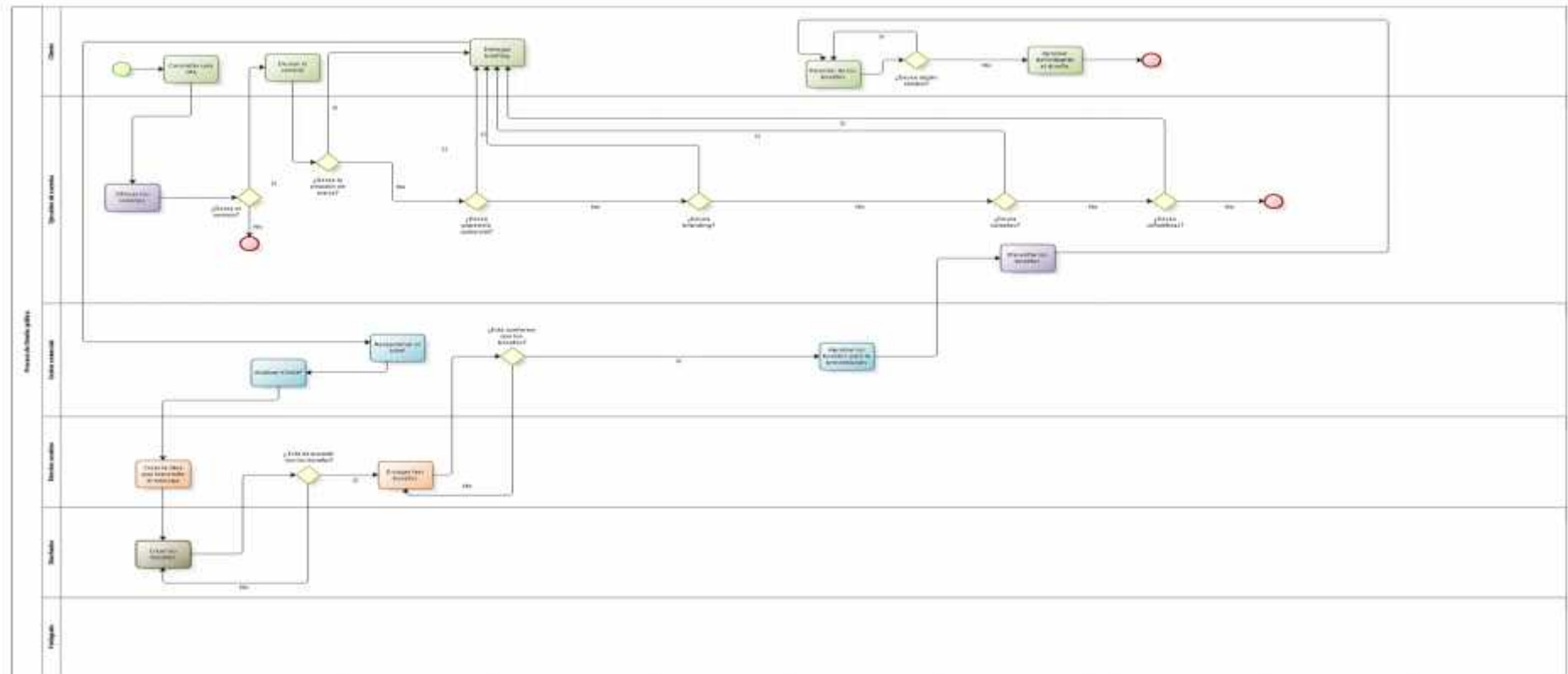


Figura 23: Proceso de diseño gráfico propuesto

Fuente: Elaboración propia

En la figura número 23 se muestra el proceso de diseño gráfico propuesto para la empresa LAGENCIA S.A.C.

) **Proceso de manejo de redes sociales antes**

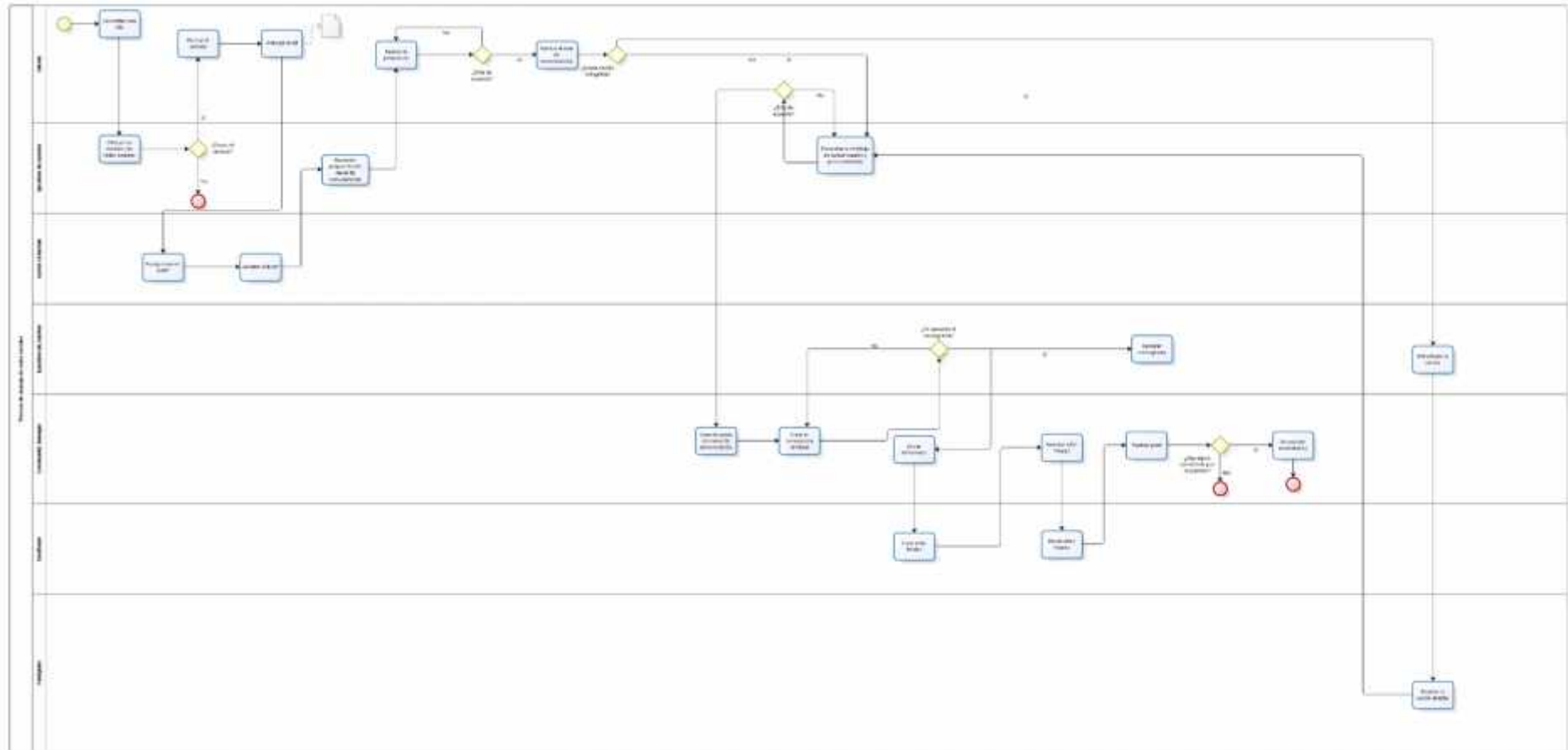


Figura 24: Proceso de manejo de redes sociales antes

Fuente: Elaboración propia

En la figura número 24 se muestra el cómo se realiza el proceso de manejo de redes sociales

Proceso de manejo de redes sociales propuesto

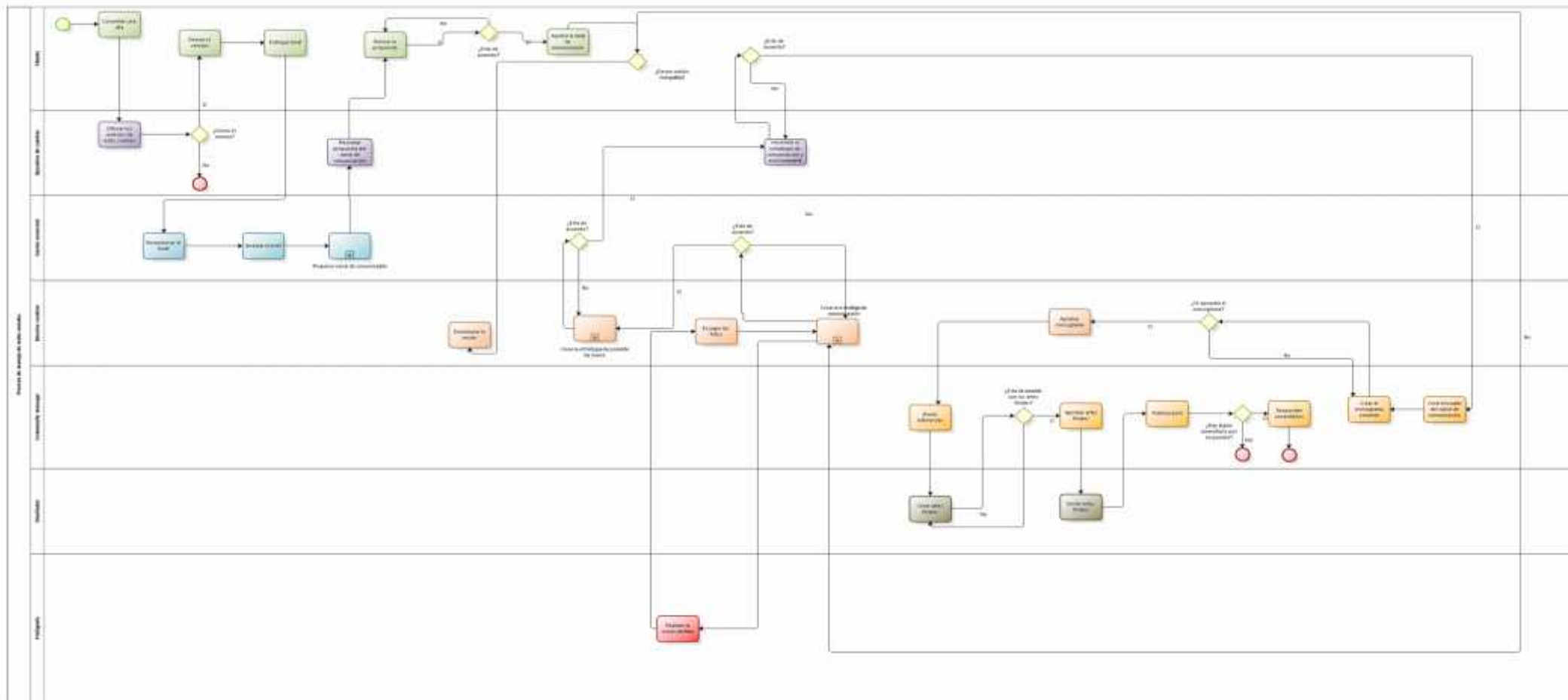


Figura 25: Proceso de manejo de redes sociales propuesto

Fuente: Elaboración propia

En la figura número 25 se muestra el cómo se realiza el proceso de manejo de redes sociales propuesto

○ Sub proceso proponer el canal de comunicación

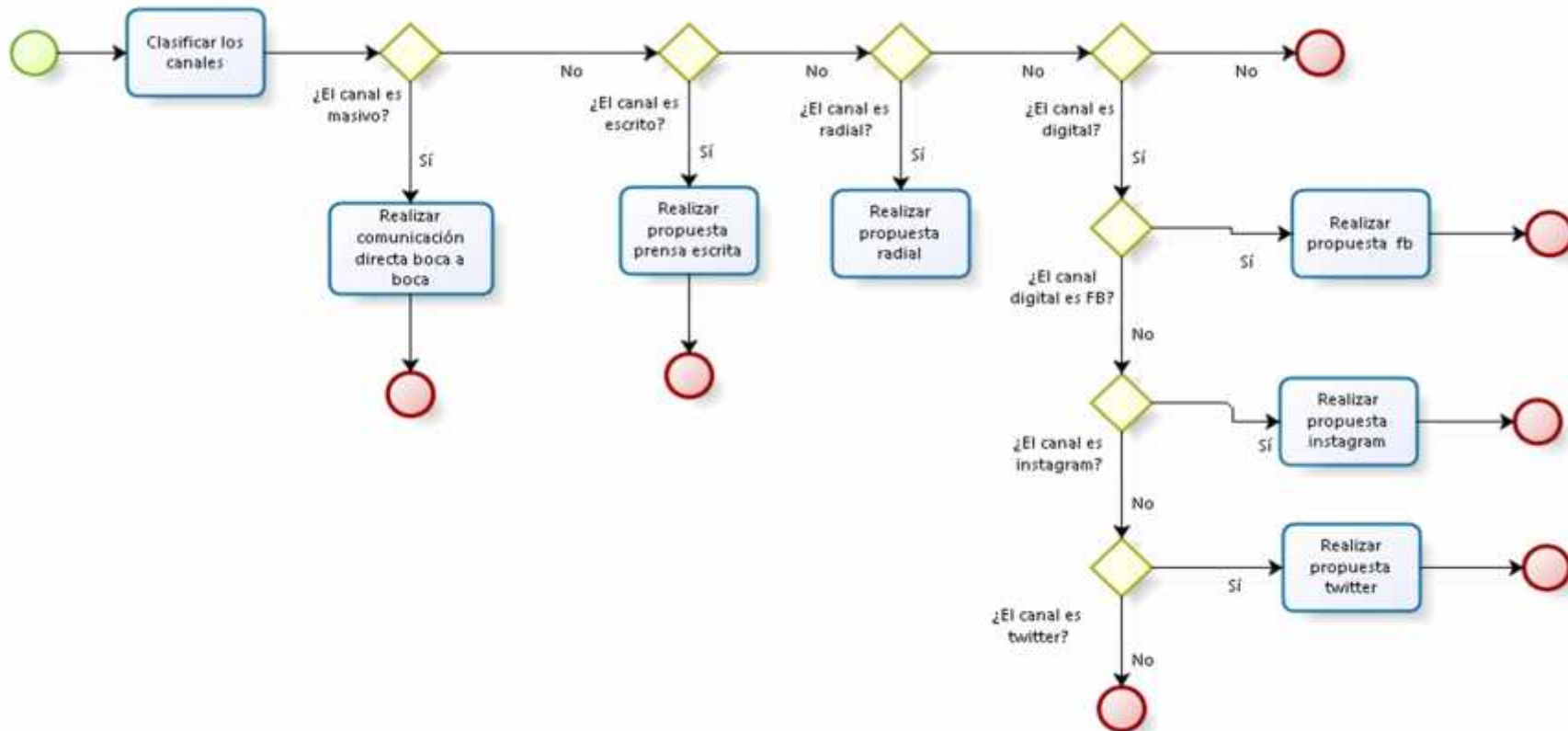


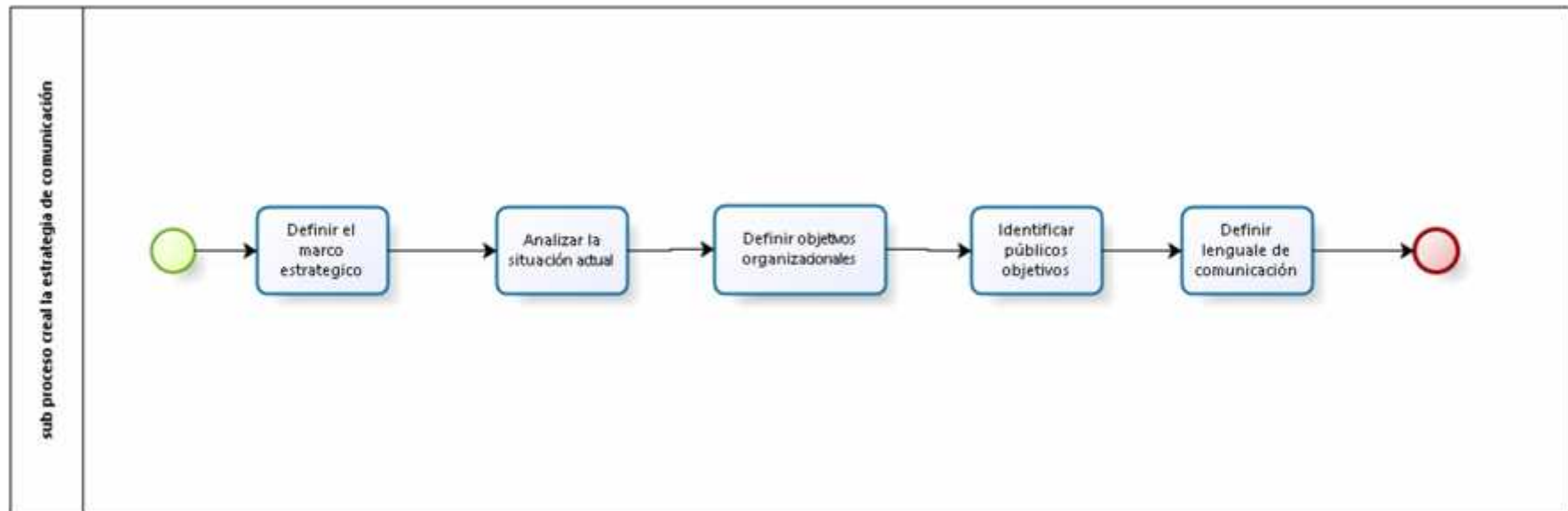
Figura 26: Sub proceso proponer el canal de comunicación

Fuente: Elaboración propia

En la figura número 26 se muestra el cómo se realiza el sub proceso de proponer el canal de comunicación.



- **Sub proceso crear la estrategia de comunicación**

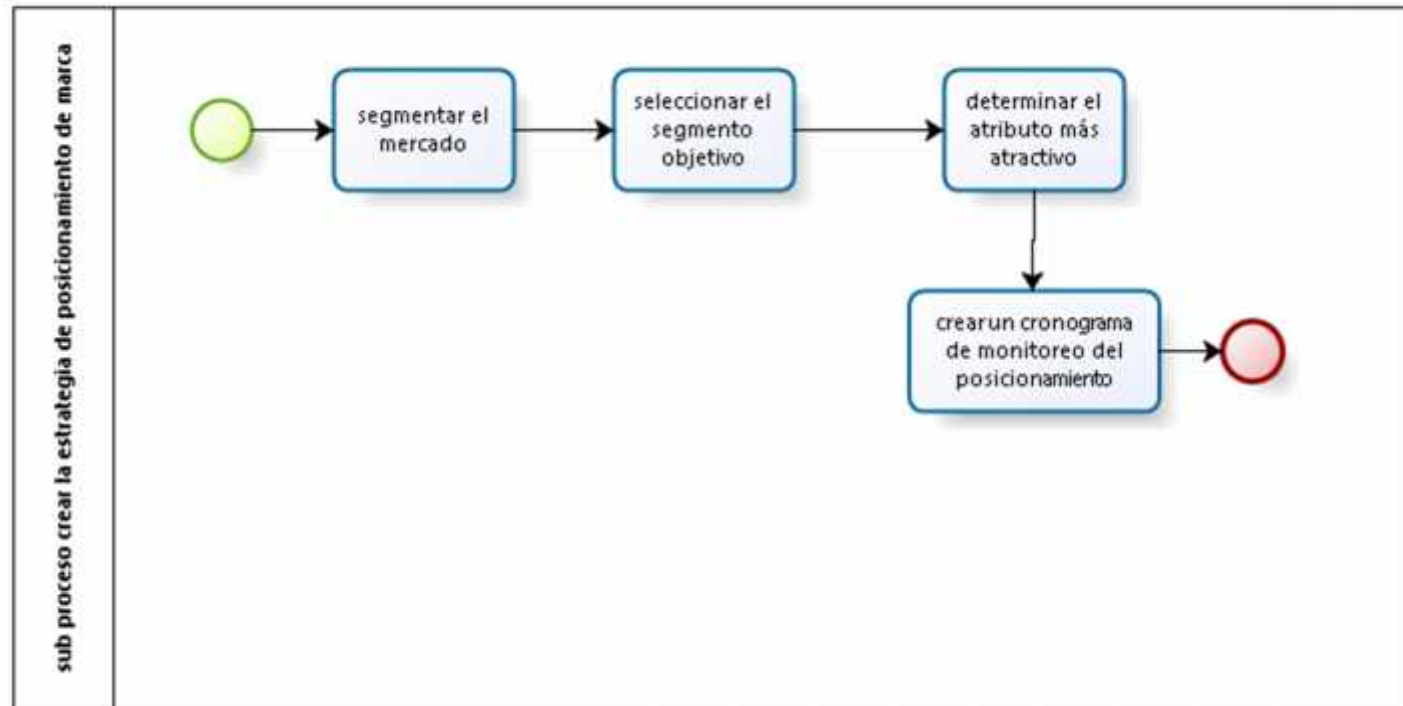


*Figura 27: Sub proceso crear la estrategia de comunicación*

*Fuente: Elaboración propia*

En la figura número 27 se muestra el cómo se realiza el sub proceso de crear la estrategia de comunicación.

○ **Sub proceso crear la estrategia de posicionamiento de marca**



*Figura 28: Sub proceso crear la estrategia de posicionamiento de marca*

*Fuente: Elaboración propia*

En la figura número 28 se muestra el cómo se realiza el sub proceso de crear la estrategia de posicionamiento de marca.

Proceso de estrategia de mercadeo antes

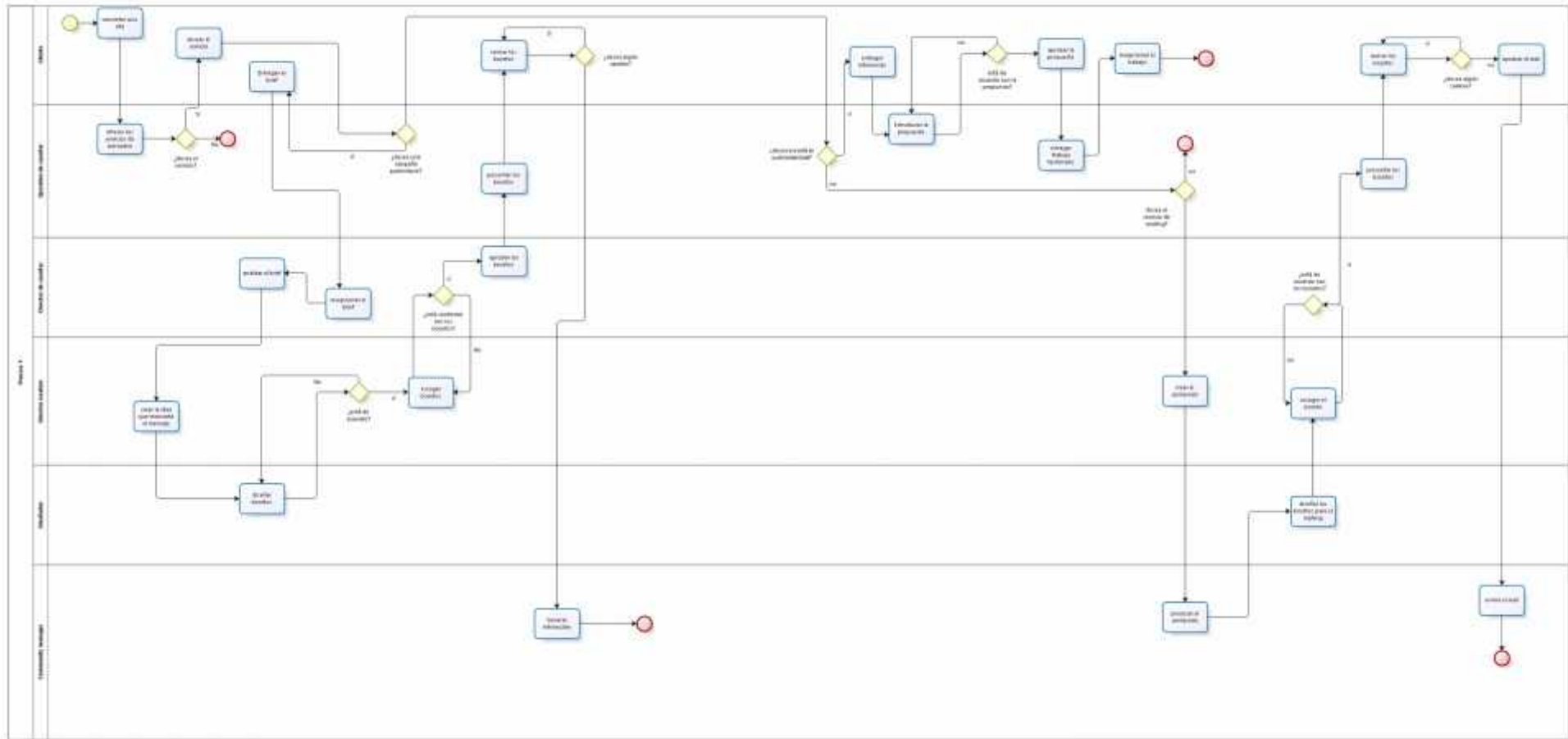


Figura 29: Proceso de estrategia de mercadeo antes

Fuente: Elaboración propia

En la figura número 29 se muestra el cómo se realiza el proceso de estrategia de mercadeo antes.

Proceso de estrategia de mercadeo propuesto

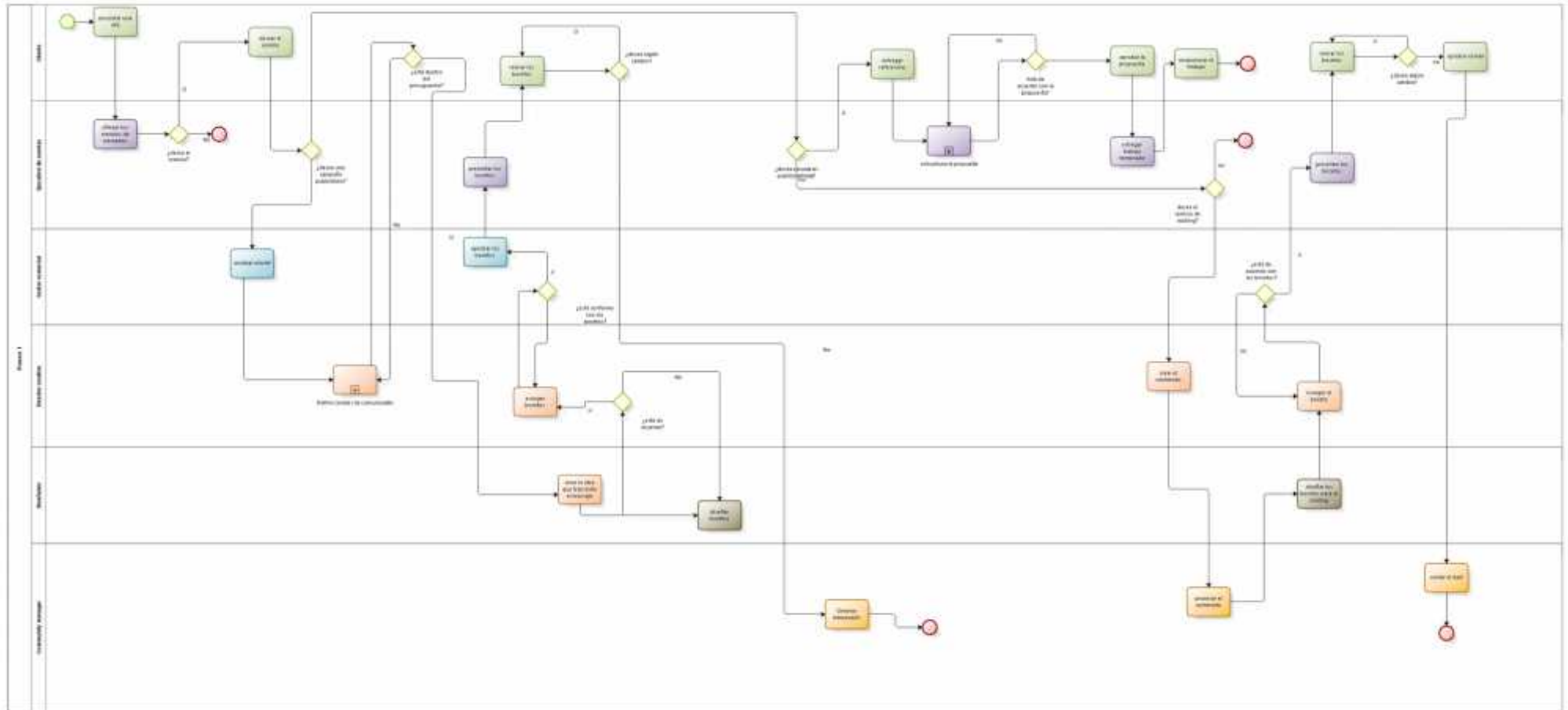


Figura 30: Proceso de estrategia de mercadeo propuesto

Fuente: Elaboración propia

En la figura número 30 se muestra el cómo se realiza el proceso de estrategia de mercadeo propuesto

○ Sub proceso definir canales de comunicación

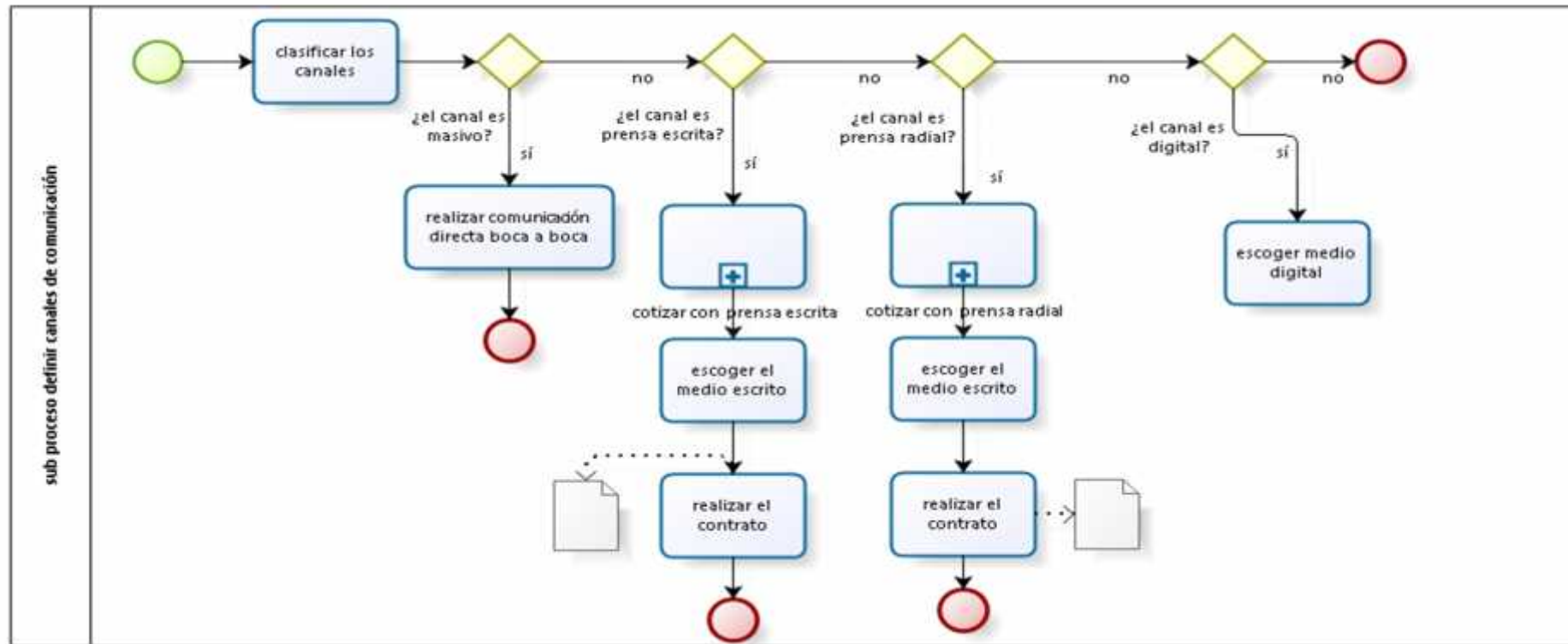
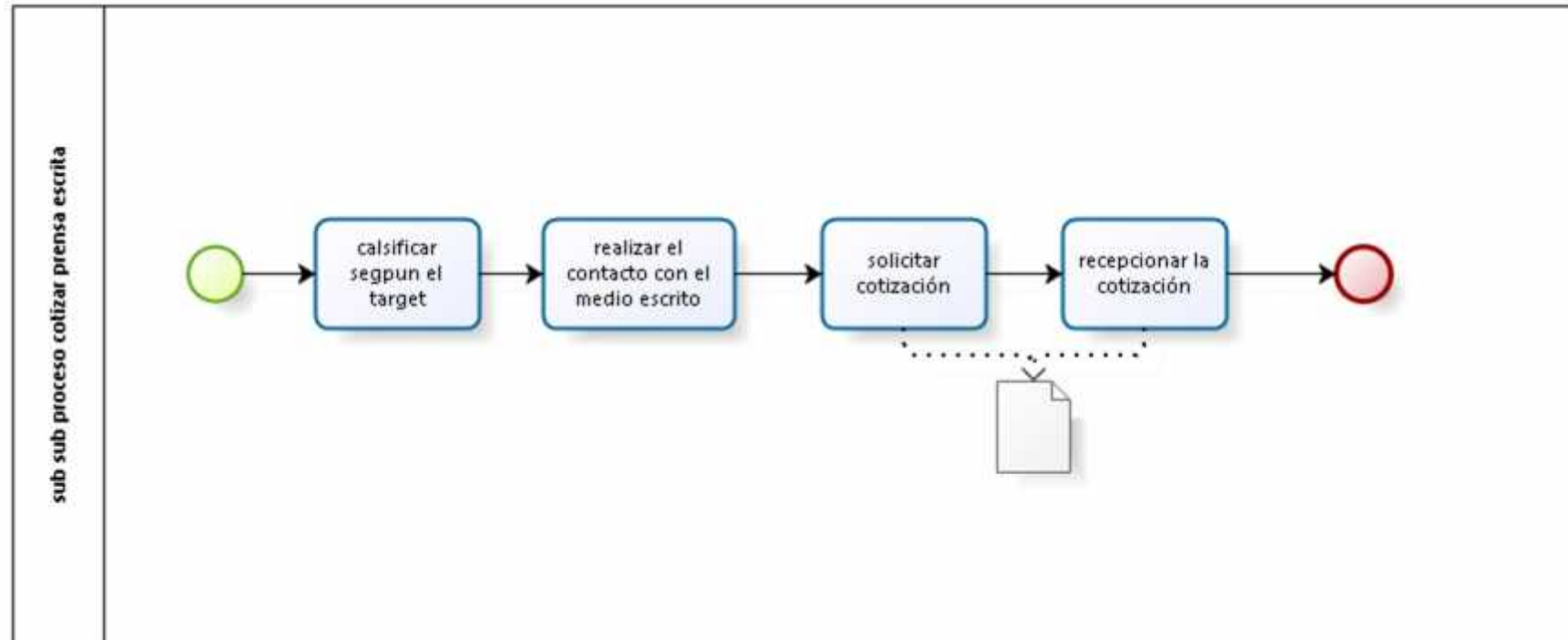


Figura 31: Sub proceso definir canales de comunicación

Fuente: Elaboración propia

En la figura número 26 se muestra el cómo se realiza el sub proceso de definir canales de comunicación.

- **Sub sub proceso cotizar prensa escrita**

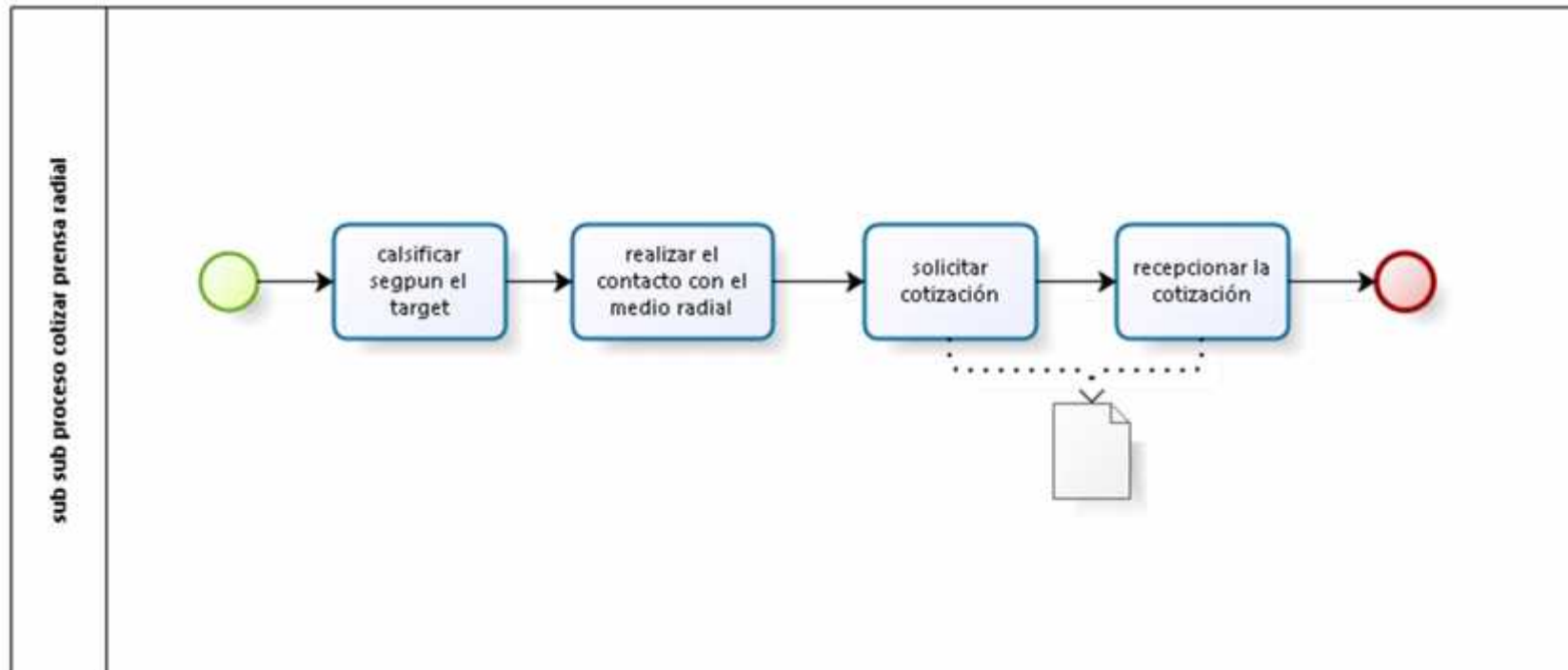


*Figura 32: Sub sub proceso cotizar prensa escrita*

*Fuente: Elaboración propia*

En la figura número 32 se muestra el cómo se realiza el sub sub proceso de cotizar prensa escrita.

- **Sub sub proceso cotizar prensa radial**



*Figura 33: Sub sub proceso cotizar prensa radial*

*Fuente: Elaboración propia*

En la figura número 33 se muestra el cómo se realiza el sub sub proceso de cotizar prensa radial.

○ Sub proceso estructurar la propuesta

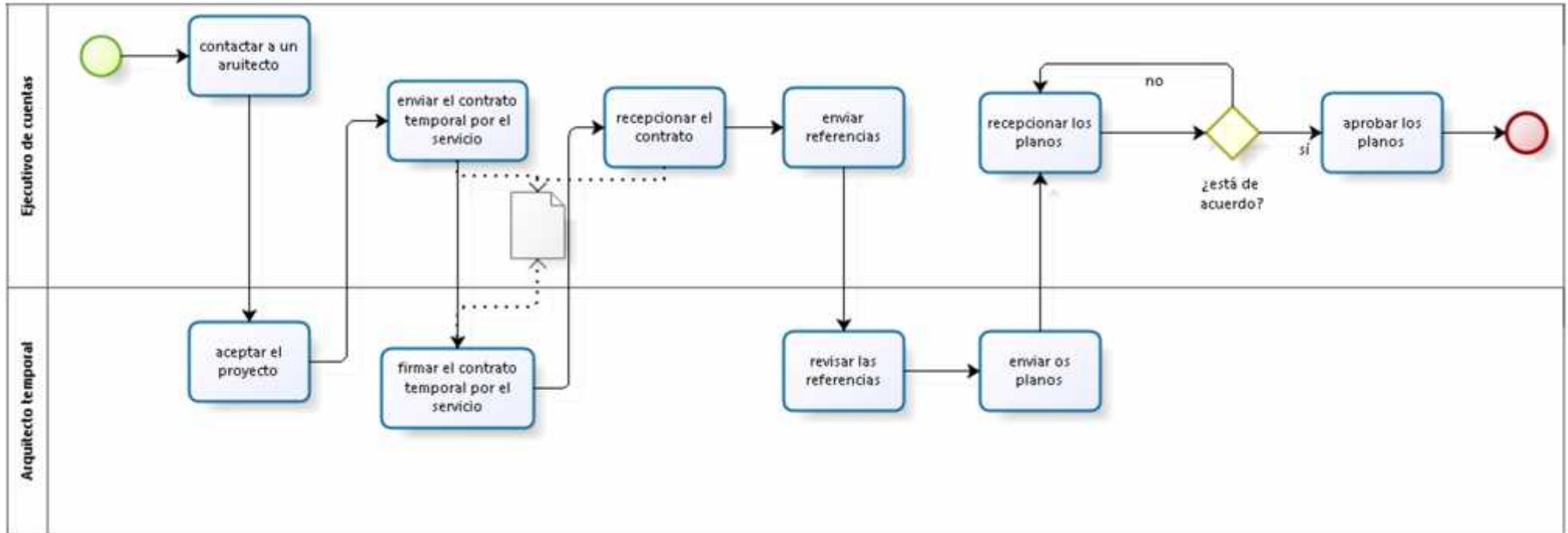


Figura 34: Sub proceso estructurar la propuesta

Fuente: Elaboración propia

En la figura número 34 se muestra el cómo se realiza el sub proceso de estructurar la propuesta.



) Proceso de diseño web antes

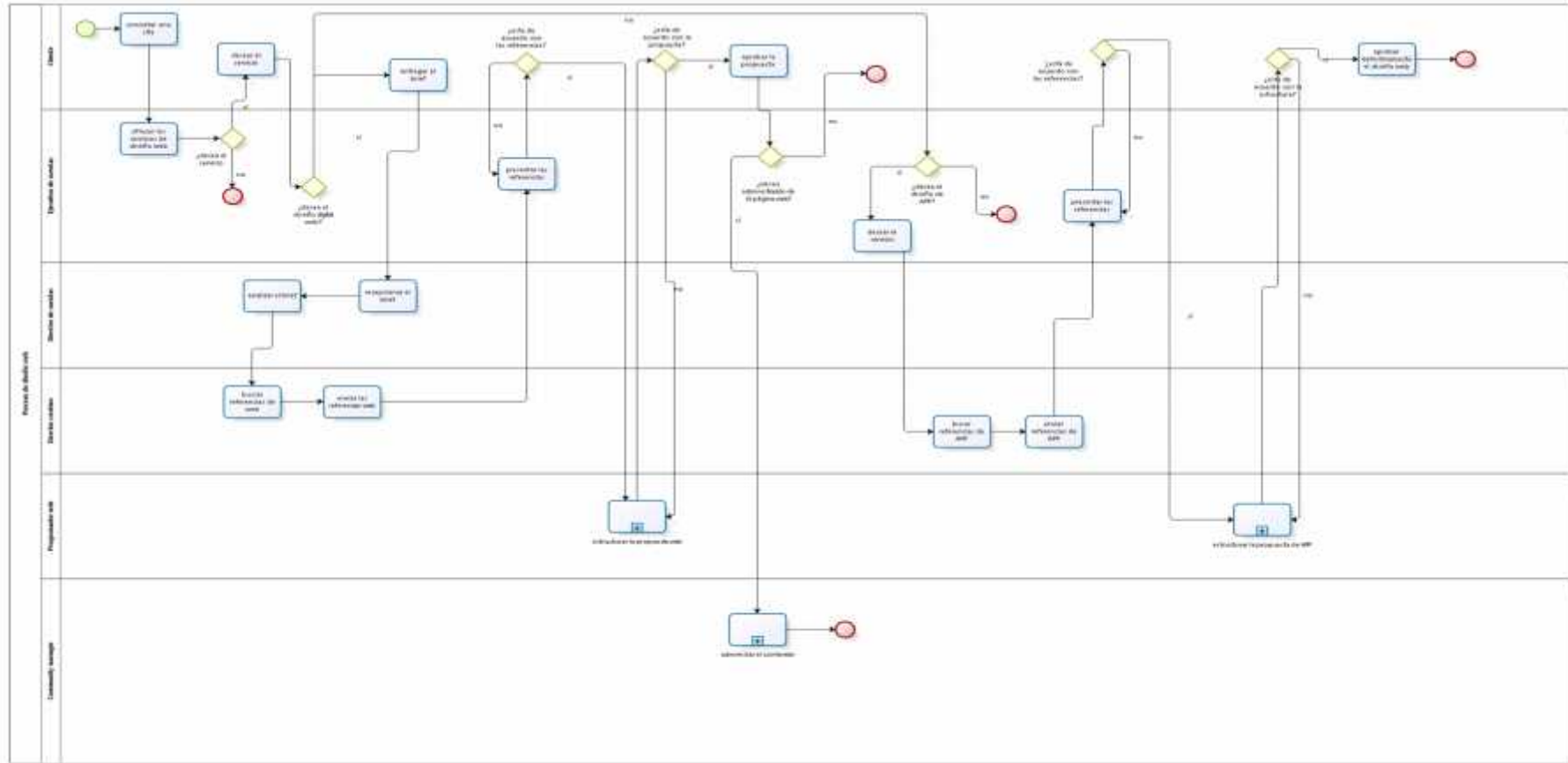
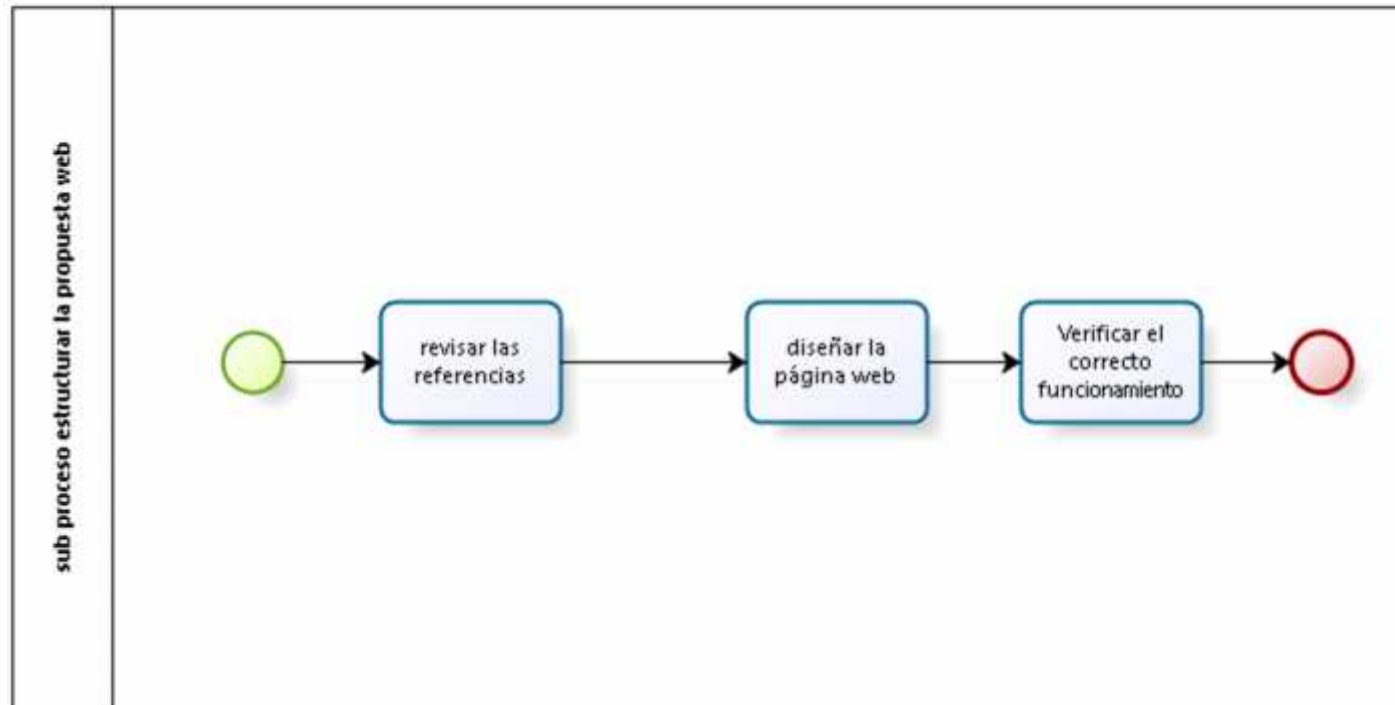


Figura 35: Proceso de diseño web antes

Fuente: Elaboración propia

En la figura número 35 se muestra el cómo se realiza el proceso de diseño web anteriormente.

- **Sub proceso estructurar la propuesta web antes**

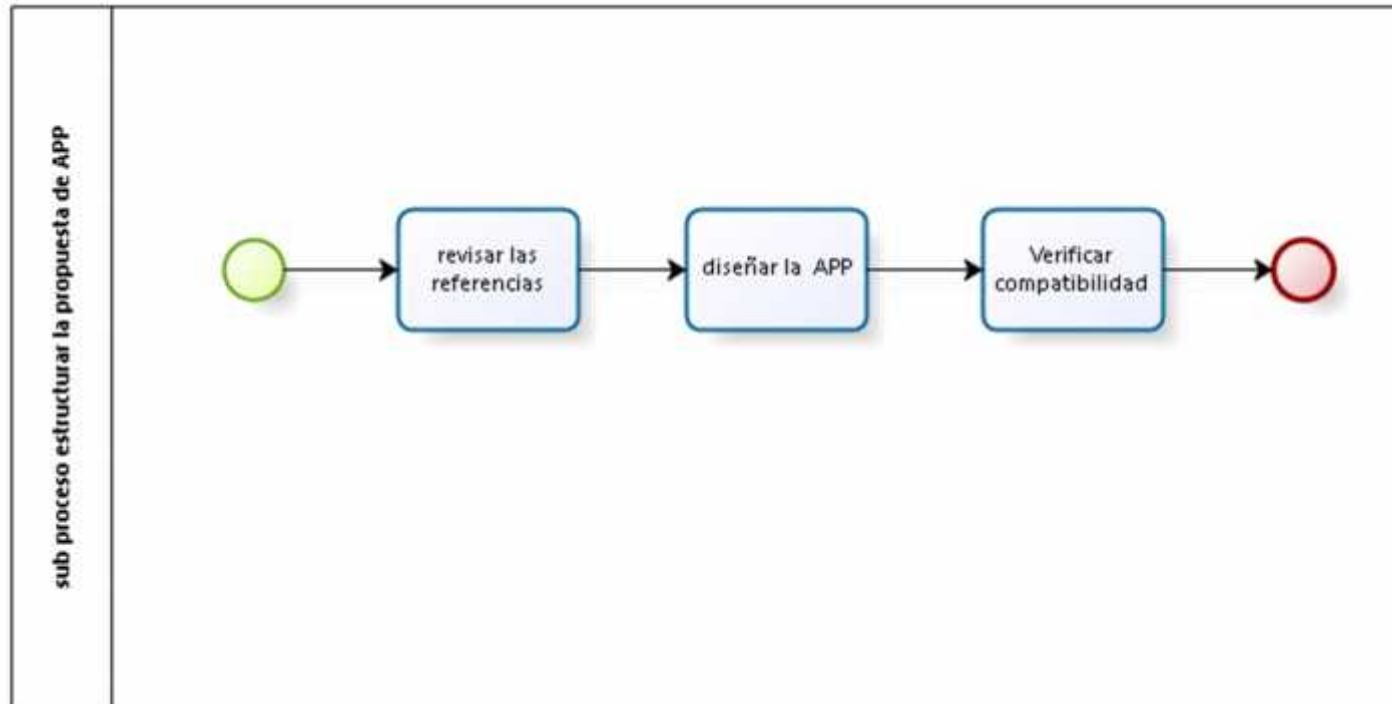


*Figura 36: Sub proceso estructurar la propuesta web*

*Fuente: Elaboración propia*

En la figura número 36 se muestra el cómo se realiza el sub proceso de estructurar la propuesta web.

- **Sub proceso estructurar la propuesta de APP antes**

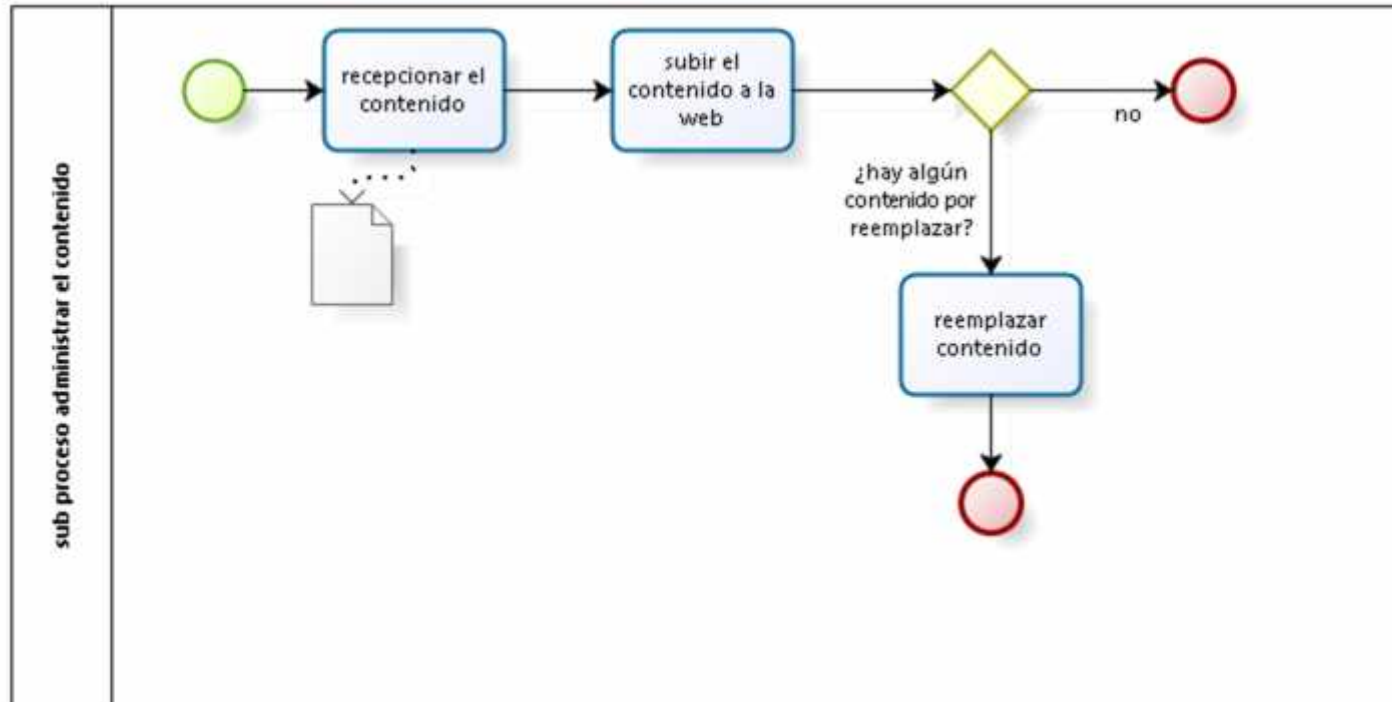


*Figura 37: Sub proceso estructurar la propuesta de APP antes*

*Fuente: Elaboración propia*

En la figura número 37 se muestra el cómo se realiza el sub proceso de estructurar la propuesta APP.

○ **Sub proceso administrar el contenido**



*Figura 38: Sub proceso administrar el contenido*

*Fuente: Elaboración propia*

En la figura número 38 se muestra el cómo se realiza el sub proceso de administrar el contenido

) **Proceso de diseño web**

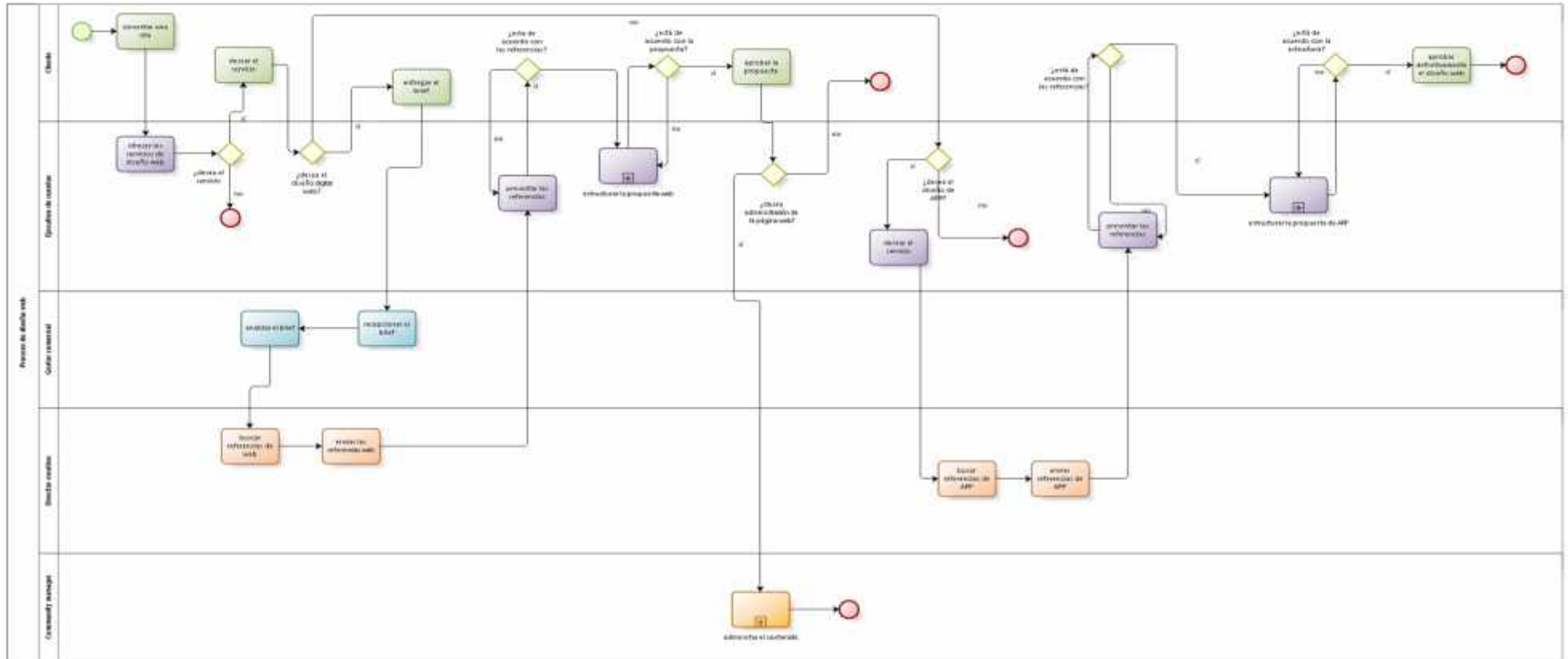
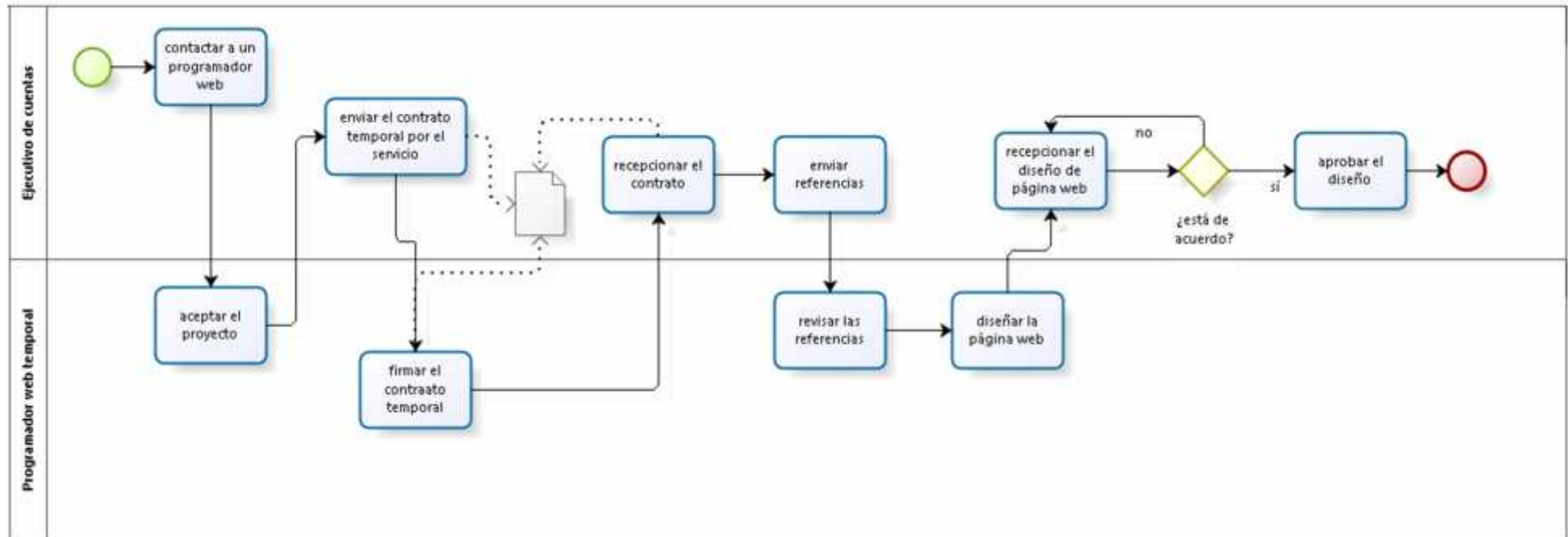


Figura 39: Proceso de diseño web

Fuente: Elaboración propia

En la figura número 39 se muestra el cómo se realiza el proceso de diseño web.

○ **Sub proceso estructurar la propuesta web**



*Figura 40: Sub proceso estructurar la propuesta web*

*Fuente: Elaboración propia*

En la figura número 40 se muestra el cómo se realiza el sub proceso de estructurar la propuesta web. (Ver Anexo N°10)

○ Sub proceso estructurar la propuesta de APP

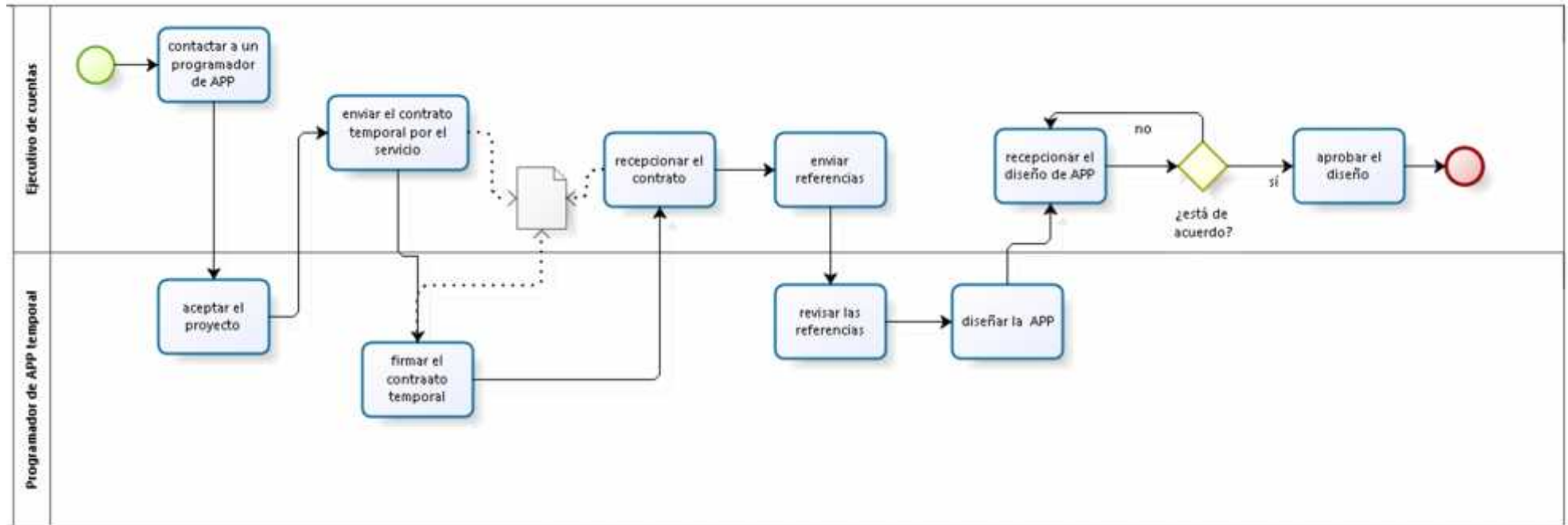
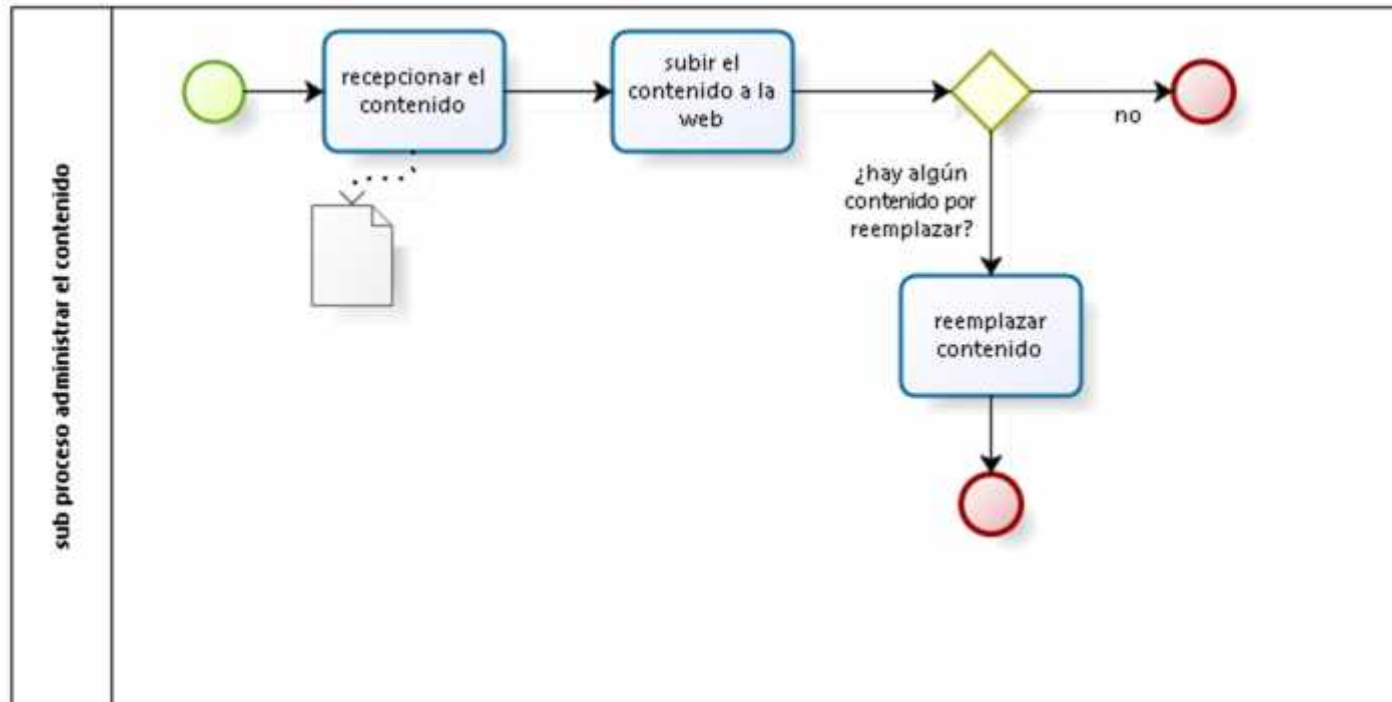


Figura 41: Sub proceso estructurar la propuesta de APP

Fuente: Elaboración propia

En la figura número 41 se muestra el cómo se realiza el sub proceso de estructurar la propuesta APP.

○ **Sub proceso administrar el contenido**



*Figura 42: Sub proceso administrar el contenido*

*Fuente: Elaboración propia*

En la figura número 42 se muestra el cómo se realiza el sub proceso de administrar el contenido.



) **Proceso del producto final antes**

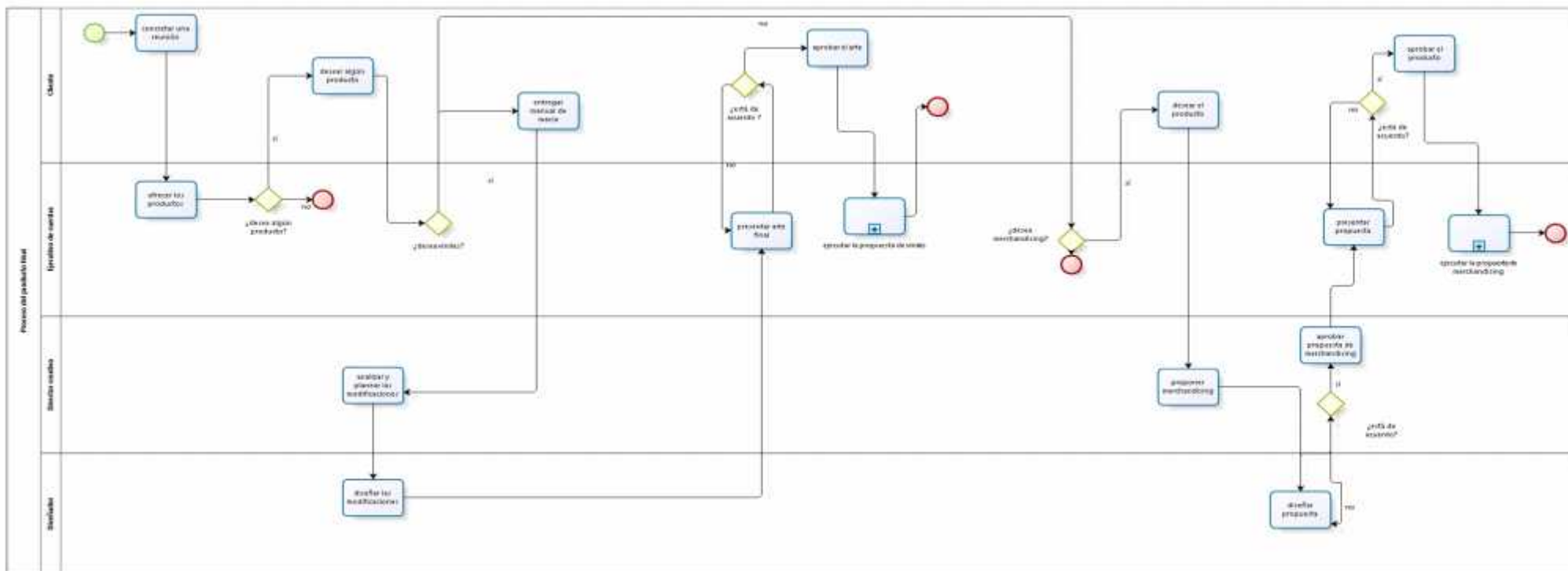


Figura 43: Proceso del producto final antes

Fuente: Elaboración propia

En la figura número 43 se muestra el cómo se realiza el proceso del producto final antes

Proceso del producto final propuesto

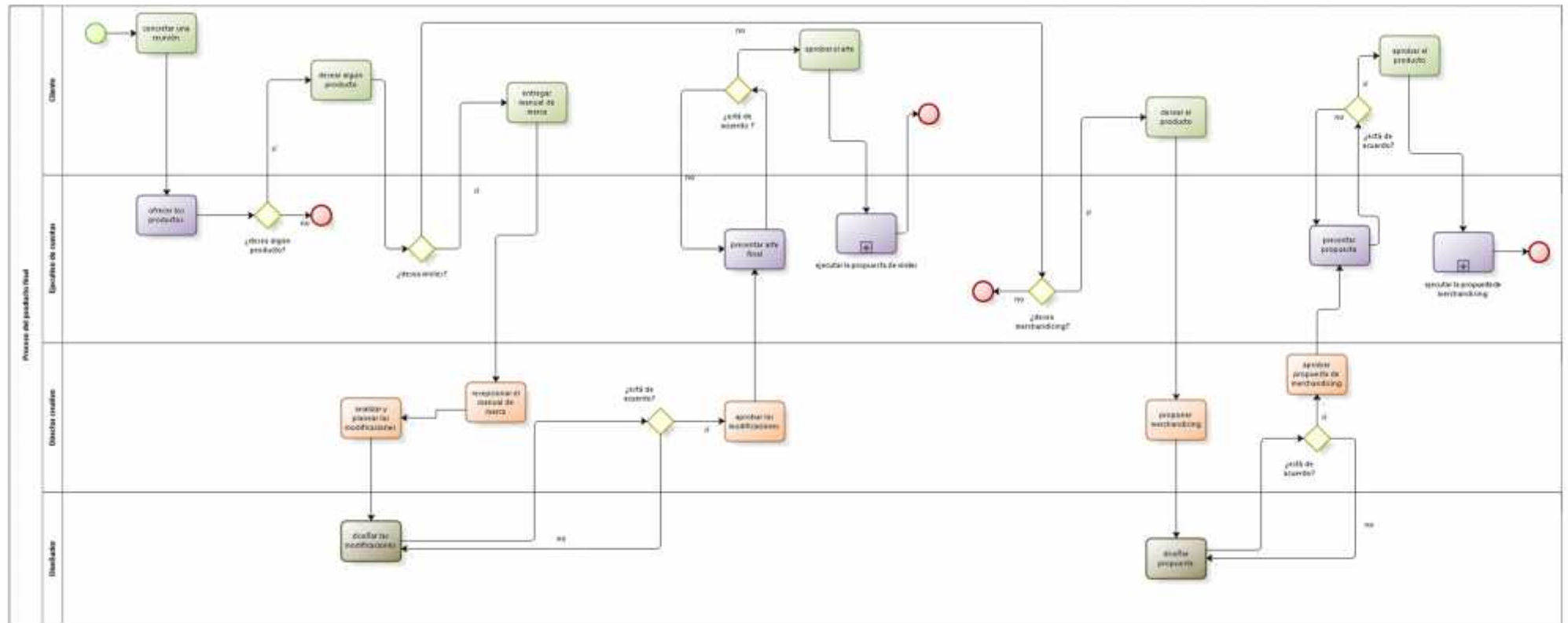
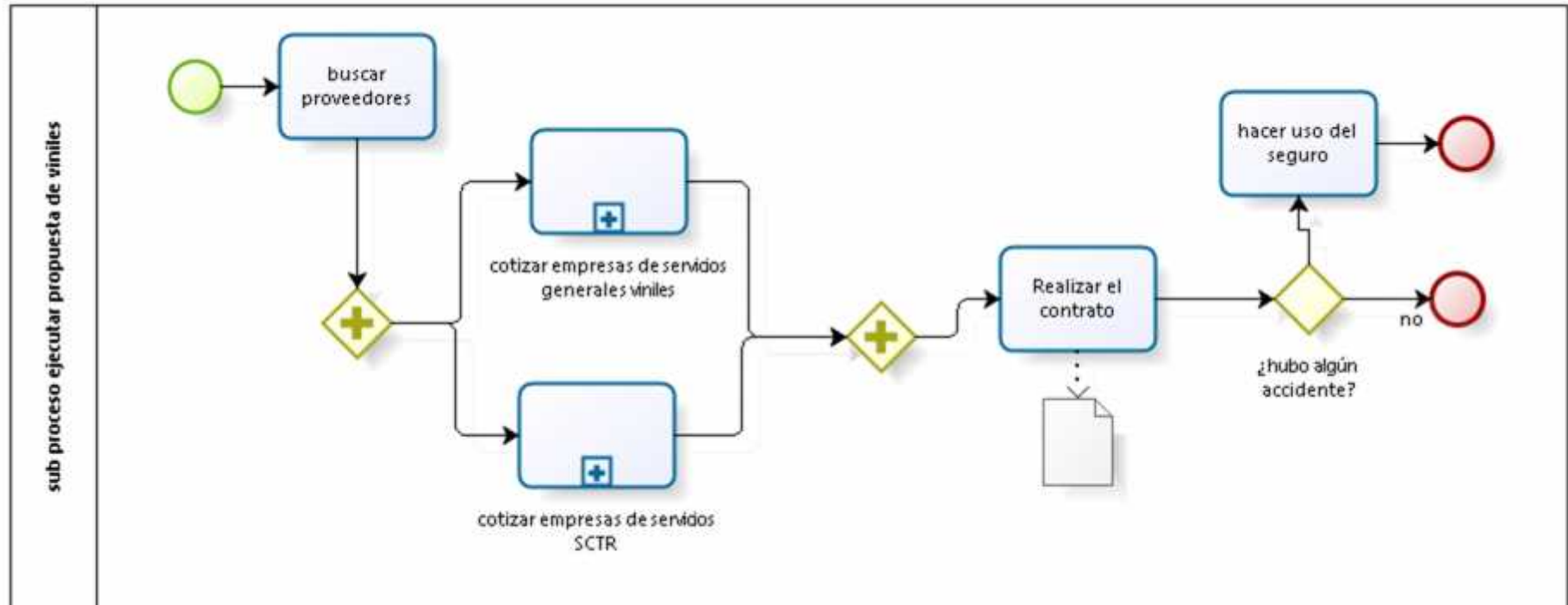


Figura 44: Proceso del producto final propuesto

Fuente: Elaboración propia

En la figura número 44 se muestra el cómo se realiza el proceso del producto final

○ **Sub proceso ejecutar la propuesta de Viniles**

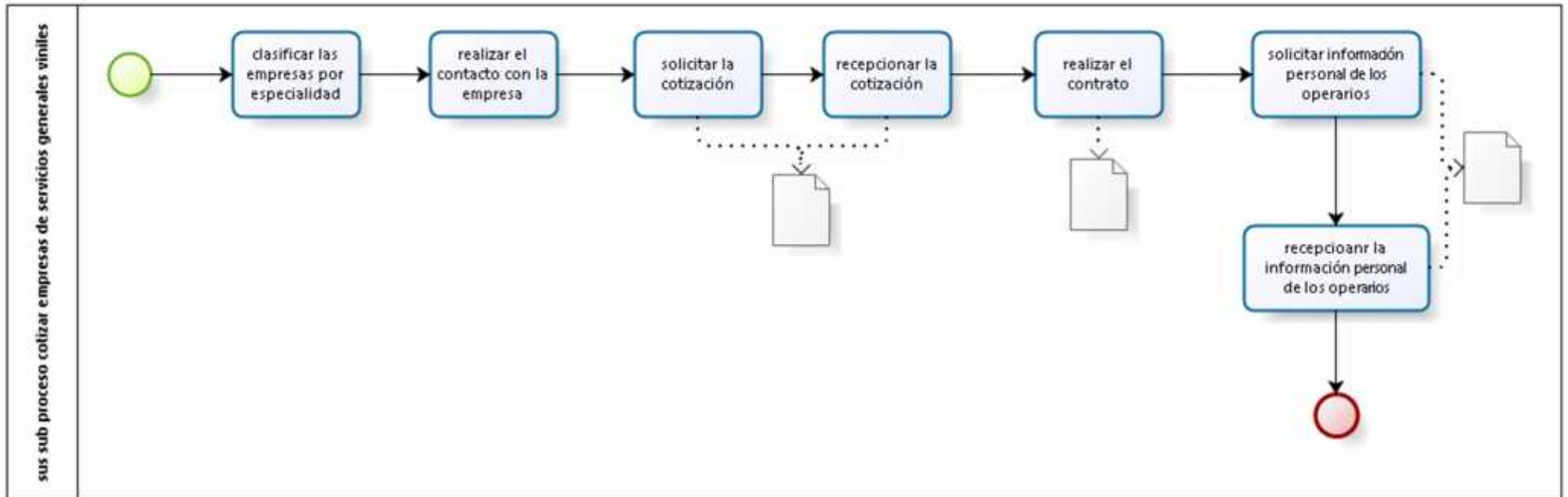


*Figura 45: Sub proceso ejecutar la propuesta de Viniles*

*Fuente: Elaboración propia*

En la figura número 45 se muestra el cómo se realiza el sub proceso de ejecutar la propuesta de Viniles.

- **Sub sub proceso cotizar empresas de servicios generales Viniles.**

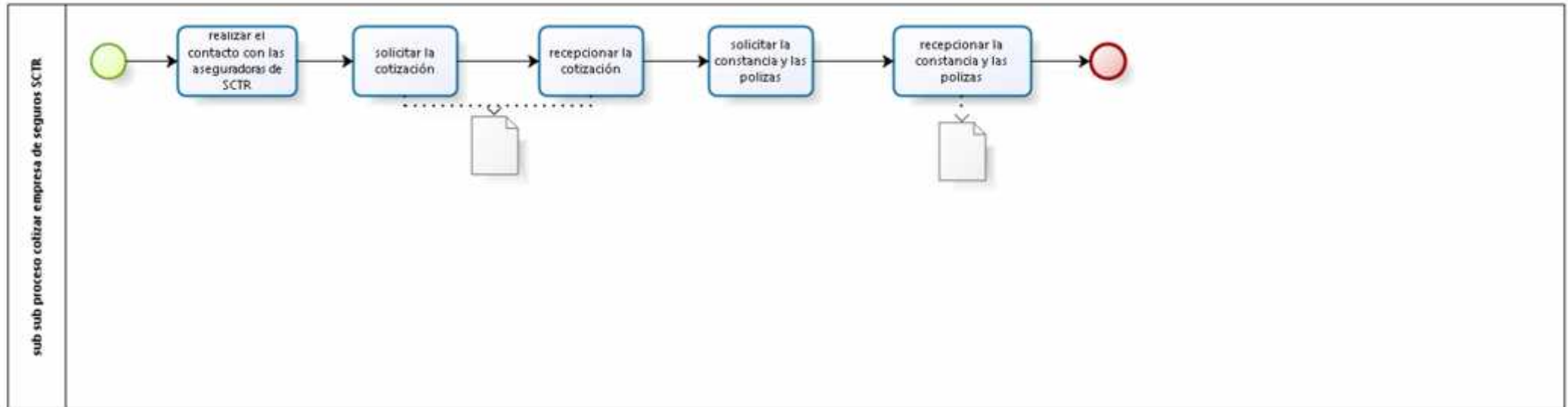


*Figura 46: Sub sub proceso cotizar empresas de servicios generales Viniles.*

*Fuente: Elaboración propia*

En la figura número 46 se muestra el cómo se realiza el sub sub proceso cotizar empresas de servicios generales Viniles. (Ver Anexo N° 11)

- **Sub sub proceso cotizar empresa de seguros SCTR**

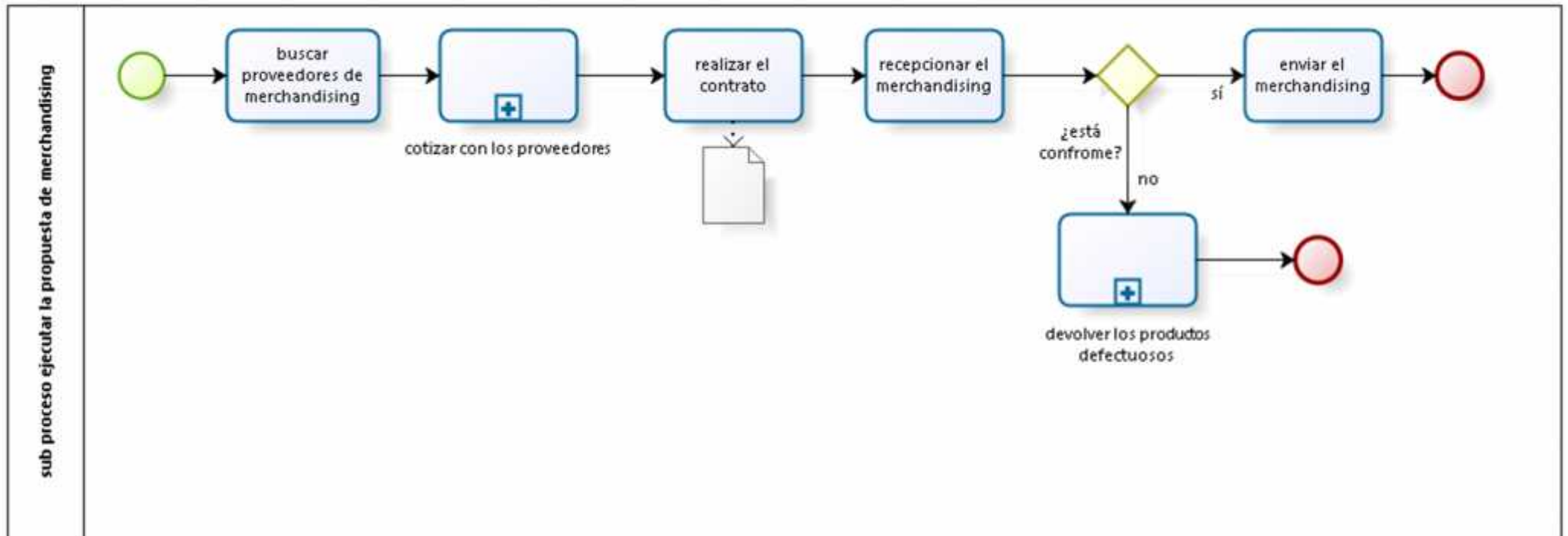


*Figura 47: Sub sub proceso cotizar empresa de seguros SCTR*

*Fuente: Elaboración propia*

En la figura número 47 se muestra el cómo se realiza el sub sub proceso cotizar empresa de seguros SCTR. (Ver Anexo N°12)

○ **Sub proceso ejecutar la propuesta de merchandising**

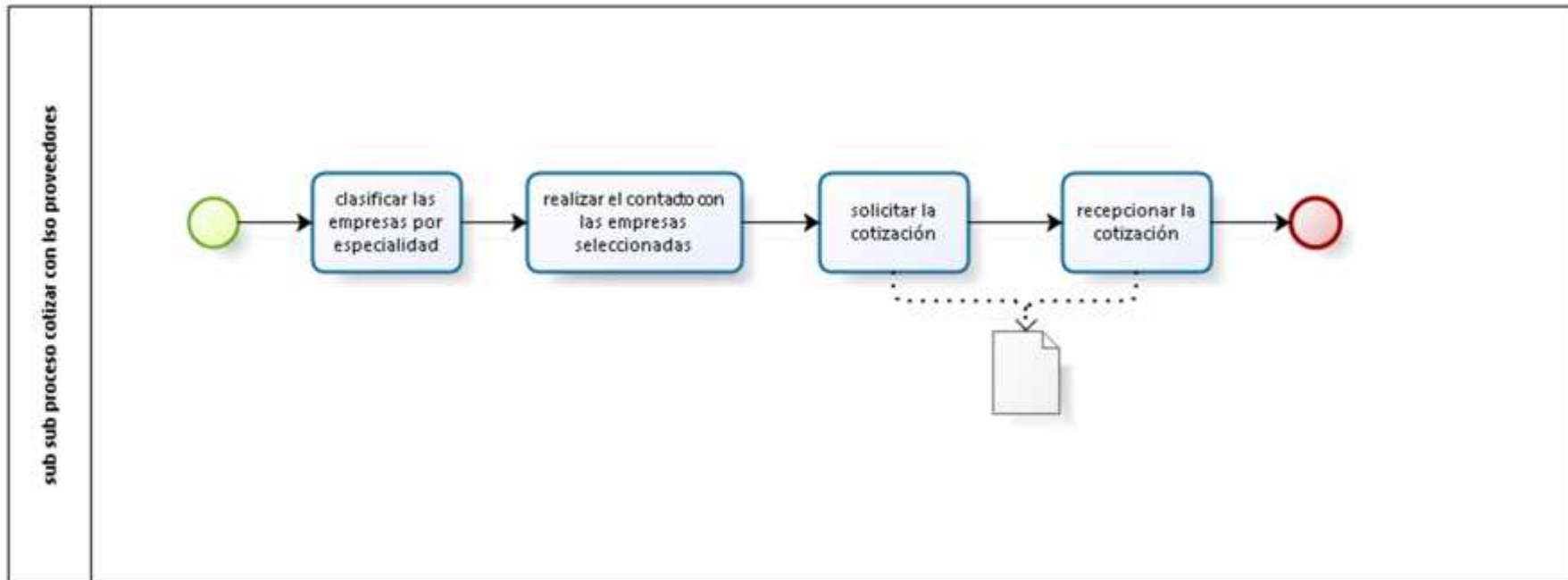


*Figura 48: Sub proceso ejecutar la propuesta de merchandising*

*Fuente: Elaboración propia*

En la figura número 48 se muestra el cómo se realiza el sub proceso de ejecutar la propuesta de merchandising.

- **Sub sub proceso cotizar con los proveedores.**



*Figura 49: Sub sub proceso cotizar con los proveedores*

*Fuente: Elaboración propia*

En la figura número 49 se muestra el cómo se realiza el sub sub proceso de cotizar con los proveedores.

▪ Sub sub proceso devolver los productos defectuosos

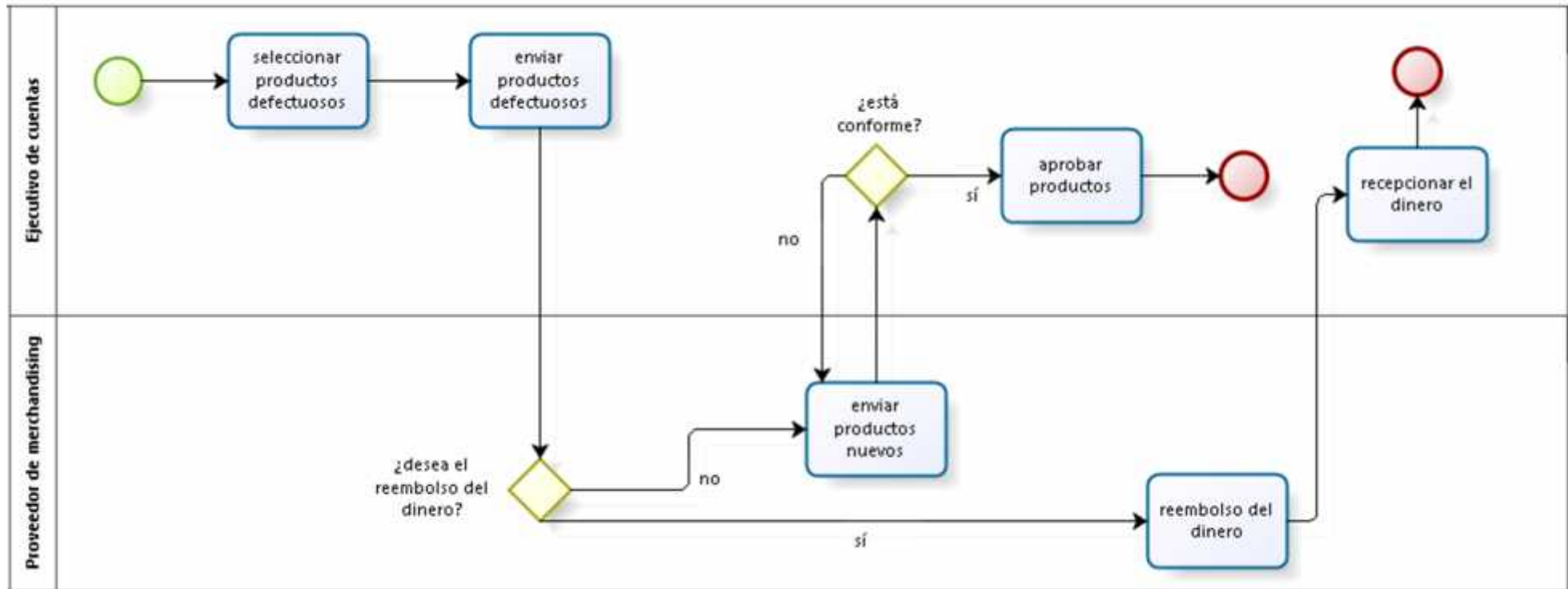


Figura 50: Sub sub proceso devolver los productos defectuosos.

Fuente: Elaboración propia

En la figura número 50 se muestra el sub sub proceso de devolver los productos s defectuosos.



## ) **Proceso de venta**

Escudero (2014), sostiene que:

La venta es el conjunto de tareas que deben ser analizadas e identificadas desde la identificación del cliente hasta el cierre y la posterior relación con el que adquirió el bien o servicio.

Tomando en cuenta este argumento, es preciso planificar acciones que conduzcan a la venta efectiva.

### ETAPA I

En la figura número 51 se muestra la primera etapa del proceso de ventas de la empresa LAGENCIA S.A.C., que es la preparación, la cual incluye actividades como la planificación de objetivos, programación de acciones y prospectar clientes, las cuales serán sostenidas por la proyección y la motivación.



*Figura 51: I Etapa del proceso de ventas de la empresa LAGENCIA S.A.C.*

Fuente: Elaboración propia

El ejecutivo de cuentas planifica los objetivos junto al gestor comercial, luego de esa planificación se programan las acciones alienadas a los objetivos previamente planteados; el ejecutivo de cuentas puede prospectar clientes de las siguientes formas:

1. Visita sin cita previa

El ejecutivo de cuentas visita a un prospecto sin conocer al propietario del negocio para ofrecer el producto o servicio de la empresa LAGENCIA S.A.C.

2. Contacto por terceros

El ejecutivo de cuentas es contactado por un tercero, ya sea un proveedor u otro cliente satisfecho.

3. Estudio de necesidades

Se identifica una lista con posibles clientes potenciales según su actividad, capacidad y target.

Proceso de venta etapa I

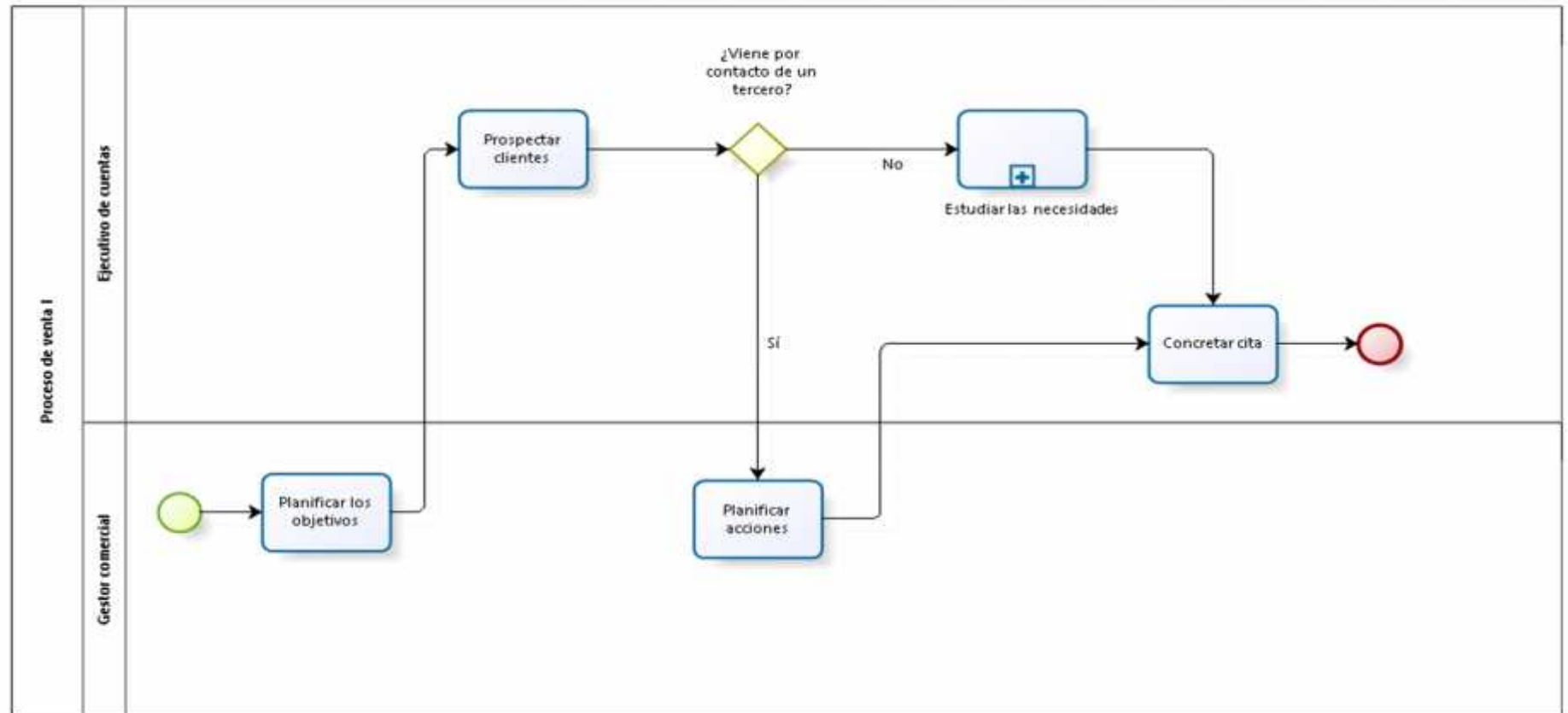


Figura 52: Proceso de venta etapa I

Fuente: Elaboración propia

En la figura número 52 se muestra la primera etapa del proceso de venta de la empresa LAGENCIA S.AC.

Sub proceso estudiar las necesidades

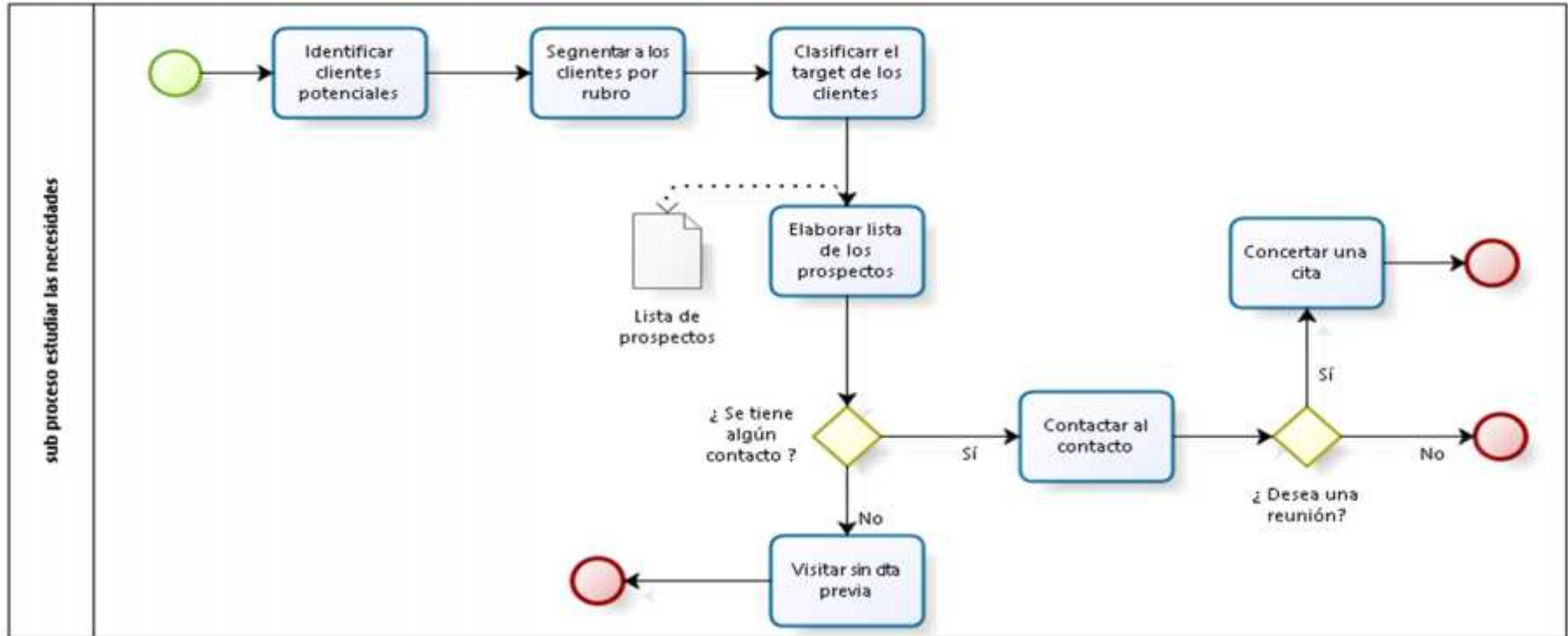


Figura 53: Sub proceso estudiar las necesidades

Fuente: Elaboración propia

En la figura número 53 se muestra el sub proceso estudiar las necesidades de los prospectos de la empresa LAGENCIA S.A.C. (Ver Anexo N° 13)

**ETAPA II**

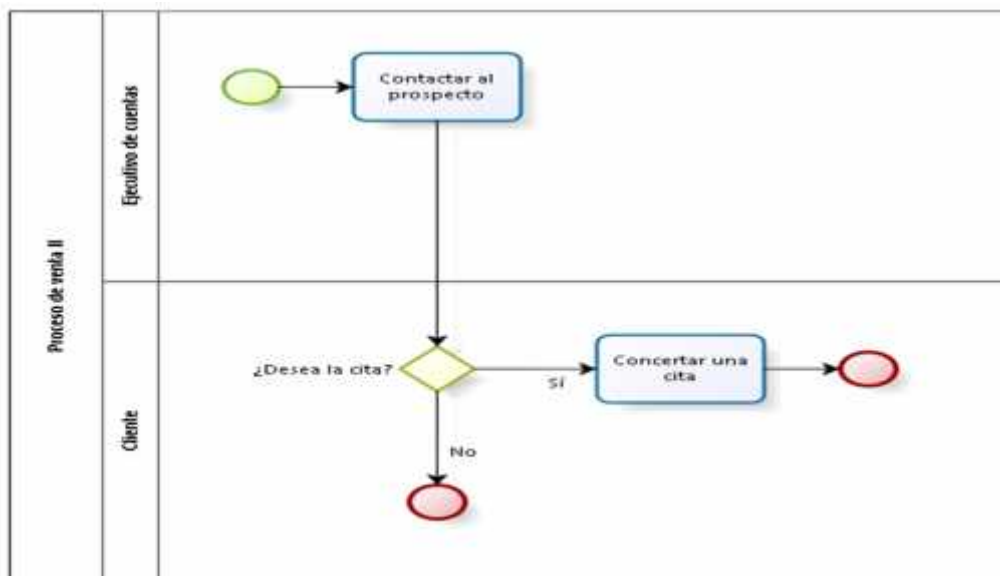
En la figura número 54 se muestra la segunda etapa del proceso de ventas de la empresa LAGENCIA S.A.C., que es la presentación, la cual incluye actividades como contactar prospectos y concertar la citas con los mismos, las cuales serán sostenidas por la presentación del ejecutivos de cuentas, la presentación de la empresa.



*Figura 54: II Etapa del proceso de ventas de la empresa LAGENCIA S.A.C.*

Fuente: Elaboración propia

**Proceso de venta II**



*Figura 55: Proceso de venta etapa II*

Fuente: Elaboración propia

En la figura número 55 se muestra el sub proceso estudiar las necesidades de los prospectos de la empresa LAGENCIA S.A.C.

### ETAPA III

En la figura número 56 se muestra la tercera etapa del proceso de ventas de la empresa LAGENCIA S.A.C., que es la negociación, la cual incluye actividades como la presentación del producto o servicio, la presentación del book y el cierre de venta, las cuales serán sostenidas por la información sobre el producto o servicio ofertado, el despeje de dudas y la defensa de las objeciones.



*Figura 56: III Etapa del proceso de ventas de la empresa LAGENCIA S.A.C.*

Fuente: Elaboración propia

Proceso de venta etapa III

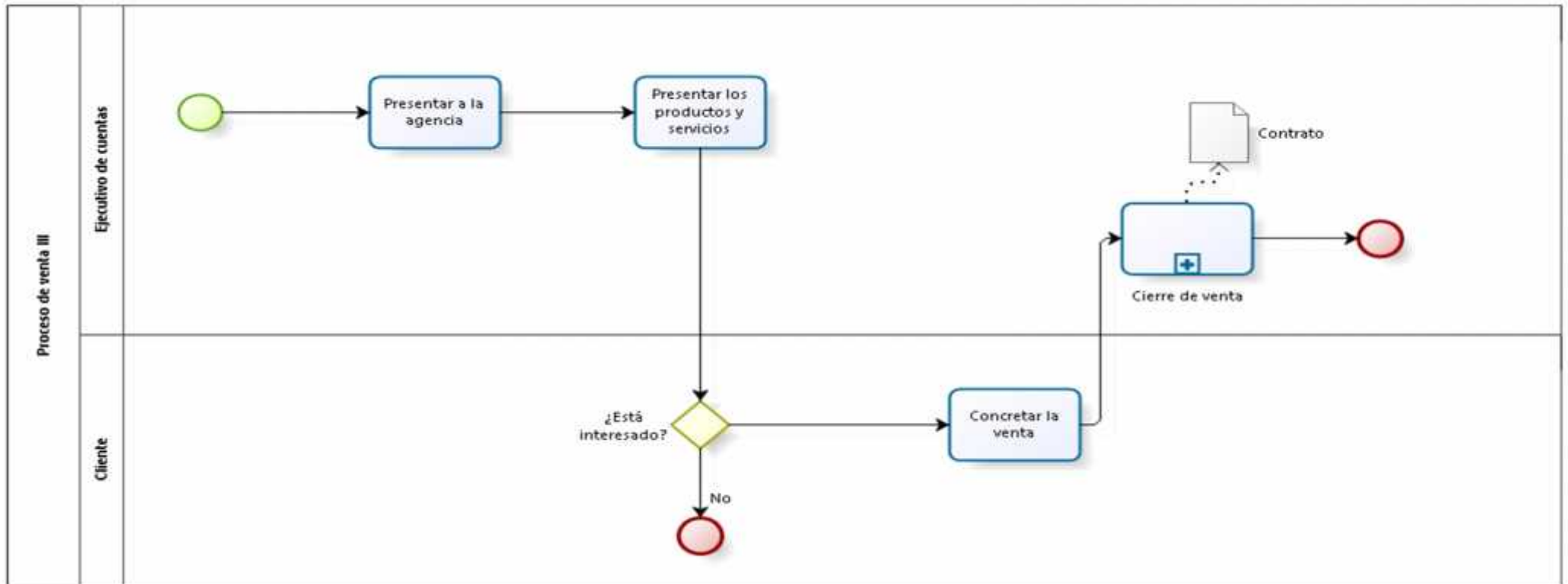


Figura 57: Proceso de venta etapa III

Fuente: Elaboración propia

En la figura número 57 se muestra la tercera etapa del proceso de venta de la empresa LAGENCIA S.A.C.

### El cierre de venta

El cierre se produce cuando el ejecutivo de cuentas concluye la operación de venta y hace que el prospecto de cliente se convierta en un cliente real.

Para facilitar la venta, el ejecutivo de cuentas debe:

- ) Hacer una presentación creativa que llame la atención de nuestro cliente potencial, especificando las características de los servicios y productos que ofrece la agencia.
- ) Relacionar las características de los servicios y productos ofertados con los beneficios que reportarán al cliente.
- ) Resaltar el beneficio clave.
- ) Conseguir compromisos parciales y progresivos a lo largo de la presentación.

### Técnicas de cierre

*Tabla 11: Técnicas de cierre*

<b>TÉCNICA</b>	<b>DESCIPCIÓN</b>
Cierre con solicitud directa	Solicitud directa del pedido en mención.
Cierren con resumen de beneficios	Resaltando las ventajas competitivas.
Cierre supuesto	Consiste en llevar una propuesta sólida.
Cierre condicionado	Paquetes.

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla número 11 se muestra las cuatro técnicas utilizadas por la empresa LAGENCIA S.A.C. para el cierre de ventas.



### Ventas Adicionales

#### ) Venta sustitutiva

Se muestra un servicio o producto similar al solicitado, para lo cual se debe primero hablar sobre sus ventajas y luego las semejanzas con lo solicitado previo.

Ejemplo:

Si el cliente nos solicita un producto que tenemos agotado, la respuesta idónea es: “No contamos con el producto que usted nos solicita, pero por qué no prueba con este producto que está teniendo bastante demanda por la facilidad de uso que tiene.”

#### ) Venta suplementaria

Se aprovecha que el cliente ha pedido un producto o servicio para que lleve el mismo y otro pero en mayor cantidad.

Ejemplo:

Si el cliente lleva un millar de volantes, ofrecerle dos porque tendrá mayor duración.

#### ) Venta complementaria

Se aconseja al cliente que adquiera otros productos o servicios relacionados del que se lleva.

Ejemplo:

Si el cliente nos solicita el diseño y programación de una web, nosotros le ofrecemos la administración de la misma.

#### ETAPA IV

En la figura número 58 se muestra la cuarta etapa del proceso de ventas de la empresa LAGENCIA S.A.C., que es el seguimiento post venta, el cual incluye el servicio post venta, el cual es sostenido por el status y soporte al cliente.



*Figura 58: IV Etapa del proceso de ventas de la empresa LAGENCIA S.A.C.*

Fuente: Elaboración propia

Plan de Post Venta:

#### ) **Satisfacción**

Para empezar el servicio post venta se debe evaluar el trabajo una vez culminado y entregado, evaluación interna y externa.

#### ) **Mantener comunicación**

Compartir con los clientes tips, post, artículos con las últimas tendencias y novedades en su rubro. Así también comentarles lo que la competencia está trabajando.

) **Agradecer**

Genera lazos emocionales con los clientes, tener presentes sus fechas importantes o sus temporadas altas y mandar felicitaciones según la ocasión.

) **Pedir opinión**

Compenetrarlos con el modelo de comercialización, pedirles su opinión sobre nuevos productos o servicios, sobre tendencias o mercados, ya que ellos son una fuente invaluable de información sobre su negocio y al mismo tiempo los harás parte de tus logros.

) **Red de contactos**

La agencia tiene variedad de clientes en distintos sectores de negocio es por eso que mediante un programa de tarjetas, cupones o promociones entre ellos se ayudarían entre sí y contribuirían a la fidelidad con la agencia.

) **Promociones especiales**

Crear paquetes y combos con precios especialmente para ellos.

) **Eventos**

En los diferentes eventos que se tengan, invitar a las cabezas de los clientes re rubros a fines, con el fin de que ellos también aumenten su cartera de clientes.

### ) Paquetes

Aprovechar las temporadas, el giro de sus negocios o sus necesidades y crear paquetes de productos o servicios que solucionen de forma más integral sus problemas.

Las variables que pueden determinar o afectar el proceso de venta son:

- ) La empresa LAGENCIA S.A.C.: sus características, su posicionamiento, target y volumen de ventas establecido.
- ) Los prospectos de clientes y clientes: por sus necesidades, características y volumen de compra.
- ) El producto o servicio: por los atributos, precio, duración y utilidad para los clientes.

### Documentación comercial

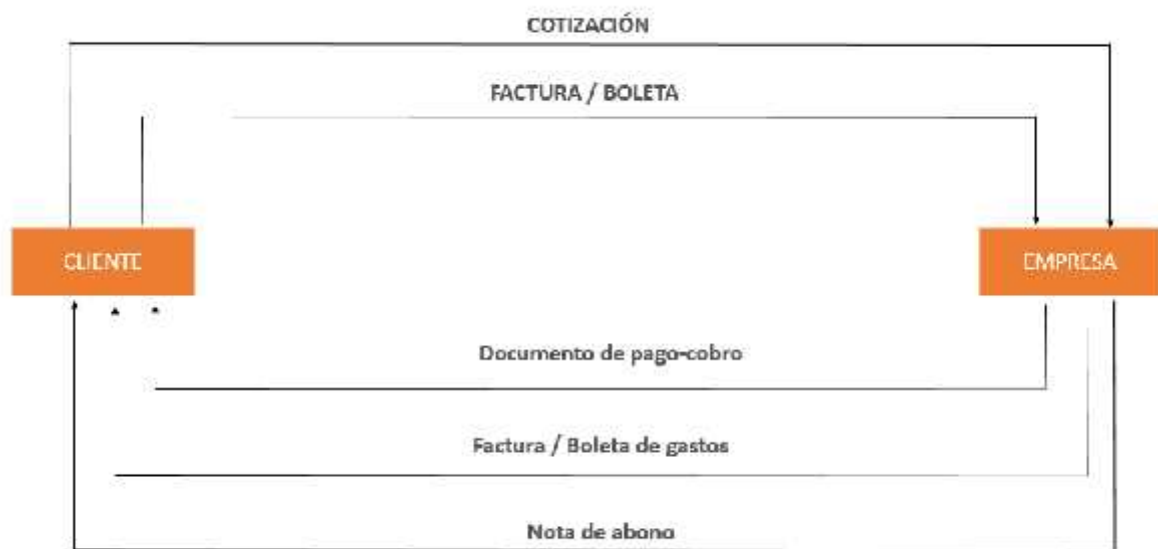
Las operaciones comerciales en la empresa LAGENCIA S.A.C., originan documentos de carácter externo, que pueden ser:

#### ) Documentos de compraventa

El cliente de la empresa LAGENCIA S.A.C. solicita un producto o servicio a la empresa LAGENCIA S.A.C., para ello se envía una cotización, luego de haber sido aceptada se emite un contrato. (Ver Anexo N°14)

La empresa LAGENCIA S.A.C. entrega los productos o servicios y para ello emite una boleta o factura en donde se detalla los productos entregados o los servicios brindados y el importe total de la operación. (Ver Anexo N°15).

Por último, el cliente de la empresa LAGENCIA S.A.C. paga el total del importe emitido. (Ver Figura N° 59).



*Figura 59: Documentos de compraventa*

*Fuente: Elaboración propia*

) Documentos de cobro-pago

En la empresa se emiten recibos y facturas, los pagos y cobros pueden ser realizados por transferencias bancarias o cheques. (Ver Anexo N°16)

### **Administración de actividades y procesos**

La agencia de marketing y publicidad LAGENCIA S.A.C. actualmente cuenta con un gerente administrativo quien es el que programa las funciones que debe realizar cada colaborador, asignándoles ciertas actividades a desarrollar, cualquier inconveniente de fuerza mayor se coordina inmediatamente con él. Cabe recalcar que cada colaborador tiene claro su rol y participación en la empresa, el desempeño de los mismos será evaluado semanalmente por el gerente administrativo y quincenal por el gerente general, quienes usarán esa información para tomar las decisiones de mejora continua de la empresa.

#### **) Asignación de responsabilidades**

Desde que el cliente solicita un producto o servicio, se debe empezar con el proceso que corresponda, ya sea de diseño gráfico, manejo de redes sociales, estrategias de mercadeo, diseño web o producto final. Inmediatamente este requerimiento se debe colocar en el planner para tenerlo en cuenta y que no se cruce con algún otro requerimiento de un cliente fijo o variable.

Mensualmente la agencia de marketing y publicidad cuenta con 13 clientes fijos y un promedio de 3 clientes variables, no todos los clientes tienen las mismas necesidades y requerimientos, puesto que la mayoría pertenece a rubros distintos.

El ejecutivo de cuentas, es quien debe velar por tener una buena relación con el cliente externo y el gestor comercial con el cliente interno. El ejecutivo de cuentas es quien da la cara al momento de exponer las propuestas previamente desarrolladas por el equipo de trabajo.

) Conocimiento de procesos a trabajar

Las actividades realizadas por el equipo en sus áreas son puntuales, sin embargo como podemos observar en los procesos diseñados, el trabajo es en conjunto, si existe un atraso en una de las áreas, retrasa todo el proceso de producción.

) Control de Procesos

Al finalizar cada proceso, el gestor comercial es quien da el visto final para la presentación al cliente, luego de que cada encargado haya aprobado previamente el material a presentar. Cabe recalcar que cada solicitud y cada aprobación deben estar documentadas en el correo corporativo, copiando en el mismo a todos los involucrados en la realización del material a presentar.

) Cumplimiento de tareas realizadas por los colaboradores.

Para obtener la información del cumplimiento efectivo de los colaboradores se tiene un status en donde muestra las actividades asignadas a cada colaborador por empresa y la fecha de entrega esperada, para poder tomar decisiones a partir de ese cuadro.

## ANÁLISIS DE LAS VARIABLES POSAPLICACIÓN

**Variable Dependiente: Productividad en ventas**

**Dimensión Tiempo**

**Porcentaje de pedidos realizados a tiempo**

En la Tabla N.º 12 se muestran a detalle el total de pedidos realizados en la semana del 18/12/2017 al 24/12/2017 de la empresa LAGENCIA S.A.C.

*Tabla 12: Pedidos realizados a tiempo en la semana del 18/12/2017 al 24/12/2017.*

SEMANA	CLIENTE	DETALLE DEL PEDIDO	FECHA DE ENTREGA	FECHA ENTREGADA	JUST IN TIME
18/12/2017 al 24/12/2017	Colegio San José Obrero	Subir boletín semanal a web	18/12/2017	18/12/2017	
		Flyers informativo	18/12/2017	18/12/2017	
	Balneario Las Delicias	Pasacalle	18/12/2017	18/12/2017	
	Macchiato	Post lunes	18/12/2017	18/12/2017	
		Post miércoles	20/12/2017	20/12/2017	
		Post viernes	22/12/2017	22/12/2017	
	Línea	Post lunes	18/12/2017	18/12/2017	
		Post martes	19/12/2017	19/12/2017	
		Post miércoles	20/12/2017	20/12/2017	
		Post jueves	21/12/2017	21/12/2017	
		Post viernes	22/12/2017	22/12/2017	
		Post sábado	23/12/2017	23/12/2017	
		Post domingo	24/12/2017	24/12/2017	
		Volante Navidad	18/12/2017	18/12/2017	
		Merchandising puntos línea familia	19/12/2017	19/12/2017	
	Grupo Transpesa	Viniles para Mack	19/12/2017	19/12/2017	
	El Barvas	Post miércoles	20/12/2017	20/12/2017	
		Post viernes	22/12/2017	22/12/2017	
		Post sábado	23/12/2017	24/12/2017	
Mr. Lucas	Post lunes	18/12/2017	19/12/2017		
	Post miércoles	20/12/2017	20/12/2017		
	Post viernes	22/12/2017	22/12/2017		
El Remanso	Volante Navidad	19/12/2017	19/12/2017		
	Post martes	19/12/2017	19/12/2017		



El Merlín de Cabo Blanco	Post jueves	21/12/2017	21/12/2017	
	Post sábado	23/12/2017	23/12/2017	
Dental Cored	Post lunes	18/12/2017	18/12/2017	
	Post miércoles	20/12/2017	20/12/2017	
	Post viernes	22/12/2017	22/12/2017	
Anita Eventos	Post martes	19/12/2017	19/12/2017	
	Post jueves	21/12/2017	21/12/2017	
	Post sábado	23/12/2017	23/12/2017	
Vecars	Post martes	19/12/2017	19/12/2017	
	Post jueves	21/12/2017	21/12/2017	
	Post sábado	23/12/2017	23/12/2017	
Papanatas	Post martes	19/12/2017	19/12/2017	
	Post jueves	21/12/2017	21/12/2017	
	Post sábado	23/12/2017	23/12/2017	
Buenos Aires café	Post martes	18/12/2017	18/12/2017	
	Post jueves	21/12/2017	21/12/2017	
	Post sábado	23/12/2017	23/12/2017	
Interamericana	Post lunes	18/12/2017	18/12/2017	
	Post miércoles	20/12/2017	20/12/2017	
	Post viernes	22/12/2017	23/12/2017	
Cocina de los Chef	Post martes	18/12/2017	18/12/2017	
	Post jueves	21/12/2017	21/12/2017	
	Post sábado	23/12/2017	23/12/2017	
Jade constructores	Post lunes	18/12/2017	18/12/2017	
	Post miércoles	20/12/2017	20/12/2017	
	Post viernes	22/12/2017	24/12/2017	
TOTAL				50
Just in time				45

Fuente: Reporte de pedidos semanales de la empresa LAGENCIA SA.C.

$$\frac{n_i}{t_i} \times 100$$

$$\frac{4}{5} \times 100 = 90 \%$$

Luego de realizar el cálculo se determinó que el porcentaje de pedidos realizados a tiempo es de un 90%.

#### 2.1.4.4. Promedio pedidos atendidos

En la Tabla N.º 13 se muestran a detalle el total de horas diarias trabajadas y el total de horas semanales trabajadas por colaborador; lo que nos arrojará el promedio de pedidos atendidos a tiempo.

Tabla 13: Horas trabajadas por colaborador

COLABORADOR	HORAS DIARIAS	HORAS SEMANALES
GESTOR COMERCIAL	9	45
EJECUTIVO DE CUENTAS	9	45
DIRECTOR CREATIVO	9	45
COMMUNITY MANAGER	9	45
DISEÑADOR	9	45
DISEÑADOR JUNIOR	9	45
DISEÑADOR JUNIOR	4	20
TOTAL	58	290

Fuente: Contratos de la empresa LAGENCIA S.A.C.

$$\frac{\text{Número de horas laboradas}}{\text{Total de pedidos atendidos}}$$

$$\frac{290}{58} = 5.20$$

Luego de realizar el cálculo se determinó que el promedio entre el número de horas laboradas semanales y el total de pedidos atendidos es de 5.20, un índice elevado.

#### 2.1.5. Recursos utilizados

##### 2.1.5.1. Porcentaje de visitas efectivas

En la Tabla N.º 14 se muestran a detalle el total de empresas visitadas, el producto o servicio ofrecido y la observación de la reunión.

Tabla 14: Empresas visitadas

Nº	EMPRESA	CONTACTO	TELEFONO	FECHA DE VISITA	PRODUCTO / SERVICIO	OBSERVACIÓN
1	LA TABERNA EL GOLF	Carlos Fhon	923734715	22/12/2017	Redes sociales	No desea
2	SAN AGUSTÍN EL GOLF	Carlos Fhon	923734715	22/12/2017	Redes sociales	Sí desea
3	BLANQUITA	Roger Asenjo	949574400	19/12/2017	Redes sociales	Ajuste al presupuesto
4	VILMOR	Carlo Vilchez	986705280	18/12/2017	Redes sociales	Interesado
5	DORIS JIMENEZ	Doris Jimenez	983401352	19/12/2017	Logo	Sí desea
6	Panera café	Lucía León	983956500	18/12/2017	Logo	Ajuste al presupuesto
7	Olinni	Lucía León	983956500	18/12/2017	Redes sociales	Interesado

Fuente: Reporte de visitas de la empresa LAGENCIA S.A.C.

$$\frac{t_i \quad d \quad v \quad e_i}{t_i \quad d \quad v \quad p_i} \times 100$$

$$\frac{4}{7} \times 100 = 57\%$$

Luego de realizar el cálculo se determinó que el porcentaje de visitas efectivas es de un 57%.

### 2.1.5.2. Costo operativo

En la Tabla N.º 15 se muestran a detalle el total de los costos mensuales, semanales, diarios y por hora de oficina de la empresa LAGENCIA S.A.C.

Tabla 15: Costos de oficina

	MENSUAL		SEMANAL		DIARIO		HORA	
Alquiler	S/	850.00	S/	212.50	S/	42.50	S/	4.72
Limpieza	S/	70.00	S/	17.50	S/	3.50	S/	0.39
Teléfono	S/	35.00	S/	8.75	S/	1.75	S/	0.19
Luz/Agua	S/	100.00	S/	25.00	S/	5.00	S/	0.56
Caja Chica	S/	200.00	S/	50.00	S/	10.00	S/	1.11
Deprec.	S/	187.50	S/	46.88	S/	9.38	S/	1.04
Deprec. MyE	S/	125.00	S/	31.25	S/	6.25	S/	0.69
<b>TOTAL</b>	S/	1,567.50	S/	391.88	S/	78.38	S/	8.71

Fuente: Reporte de los costos de la empresa LAGENCIA S.A.C.

En la Tabla N.º 16 se muestran a detalle el total de los honorarios de los colaboradores de la empresa LAGENCIA S.A.C., así como el costo por semana, día y hora de los mismos.

Tabla 16: Honorarios colaboradores

COLABORADORES	MENSUAL		SEMANAL		DIARIO		HORA	
GESTOR COMERCIAL	S/	2,300.00	S/	575.00	S/	115.00	S/	255.56
EJECUTIVO DE CUENTAS	S/	2,300.00	S/	575.00	S/	115.00	S/	255.56
DIRECTOR CREATIVO	S/	1,000.00	S/	250.00	S/	50.00	S/	111.11
COMMUNITY MANAGER	S/	850.00	S/	212.50	S/	42.50	S/	94.44
DISEÑADOR	S/	1,000.00	S/	250.00	S/	50.00	S/	111.11
DISEÑADOR JUNIOR	S/	850.00	S/	212.50	S/	42.50	S/	94.44
DISEÑADOR JUNIOR	S/	425.00	S/	106.25	S/	21.25	S/	47.22
<b>TOTAL</b>	S/	8,725.00	S/	2,181.25	S/	436.25	S/	969.44

Fuente: Contrato de los colaboradores de LAGENCIA S.A.C.

En la Tabla N.º 17 se muestran a detalle el total de los costos mensuales, semanales, diarios y por hora de la empresa LAGENCIA S.A.C.

Tabla 17: Honorarios colaboradores

	MENSUAL		SEMANAL		DIARIO		HORA	
<b>TOTAL</b>	S/.	10,292.50	S/.	2,573.13	S/.	514.63	S/.	978.15

$$\frac{C}{T} = \frac{t_i}{d p e}$$

$$\frac{2}{5} \cdot 1 = 51$$

Luego de realizar el cálculo se determinó que a la empresa LAGENCIA S.A.C. cada entrega de pedido le cuesta S/ 51.

### Variable Independiente: Proceso comercial

#### Empresa

#### Porcentaje de satisfacción de la demanda

En la Tabla N.º 18 se muestran los meses y el total de ventas por mes de la empresa LAGENCIA S.A.C.

Tabla 18: Número de ventas por mes

MESES	TOTAL DE VENTAS	NÚMERO DE VENTAS
JULIO	S/ 15,800.00	14
AGOSTO	S/ 14,300.00	13
SETIEMBRE	S/ 14,400.00	15
OCUTUBRE	S/ 15,400.00	16
NOVIEMBRE	S/ 16,700.00	18
DICIEMBRE	S/ 16,700.00	18

Fuente: Ventas de la empresa LAGENCIA S.A.C.

$$\frac{t}{T} = \frac{d p \bar{a}}{d i e e m} \times 100$$

$$\frac{1}{2} \times 100 = 90\%$$

El 90% de los pedidos demandados son aceptados en el mes en la empresa LAGENCIA S.A.C. (Mes Diciembre 2017).

) Captación de clientes

Tabla 19: Número de clientes en el mes de diciembre 2017

MES DICIEMBRE					
CLIENTE	BASE IMPONIBLE		IGV		TOTAL
Colegio San José Obrero	S/	805	S/	145	S/ 950
Balneario Las Delicias	S/	805	S/	145	S/ 950
Macciato	S/	805	S/	145	S/ 950
Línea	S/	1,017	S/	183	S/ 1,200
Grupo Transpesa	S/	381	S/	69	S/ 450
El Barvas	S/	720	S/	130	S/ 850
Mr. Lucas	S/	720	S/	130	S/ 850
El Remanso	S/	1,017	S/	183	S/ 1,200
El Merlín de Cabo Blanco	S/	720	S/	130	S/ 850
Dental Cored	S/	847	S/	153	S/ 1,000
Anita Eventos	S/	720	S/	130	S/ 850
Vecars	S/	847	S/	153	S/ 1,000
Papanatas	S/	1,017	S/	183	S/ 1,200
Buenos Aires café	S/	508	S/	92	S/ 600
Interamericana	S/	847	S/	153	S/ 1,000
Variados + papelería	S/	1,271	S/	229	S/ 1,500
Cocina de los Chef	S/	678	S/	122	S/ 800
Jade constructores	S/	424	S/	76	S/ 500
Total	S/	10,424	S/	1,876	S/ 16,700

Fuente: Lista de clientes de la empresa LAGENCIA S.A.C.

$$\frac{\text{Número de nuevos clientes}}{\text{Número de pedidos}} \times 100$$

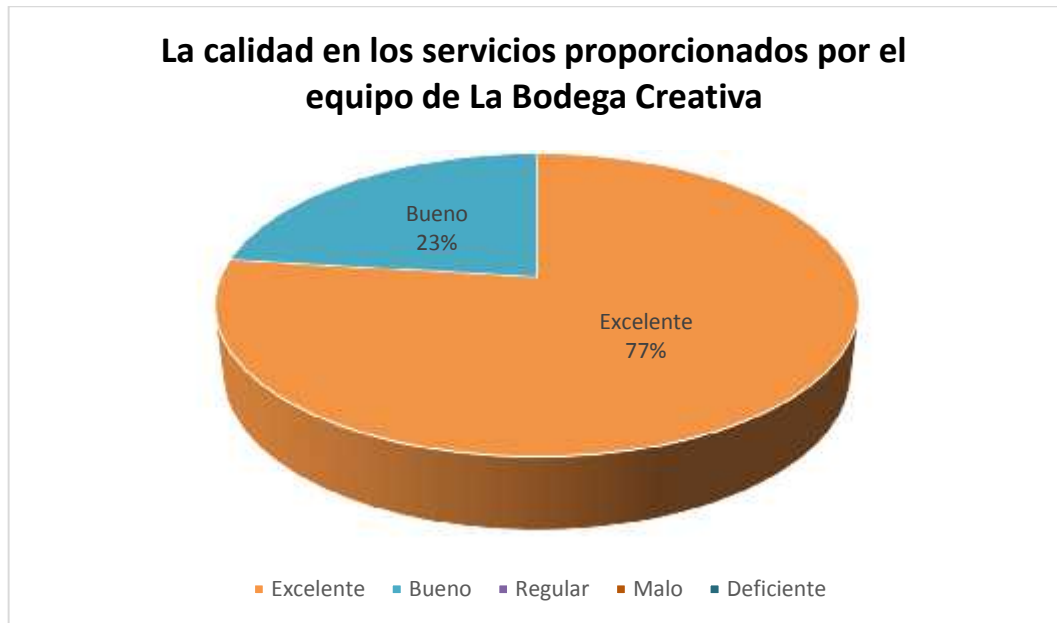
$$\frac{3}{4} \times 100 = 75 \%$$

El porcentaje de captación de nuevos clientes en el mes es de un 75%.

Dimensión Clientes

) Nivel de satisfacción del cliente por el servicio

En la figura número 60 el 77% de los clientes encuestados están totalmente satisfechos con el servicio brindado por la empresa LAGENCIA S.A.C.



*Figura 60: Nivel de satisfacción del cliente por el servicio*

*Fuente: Cuestionarios*

$$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$$

$$\frac{1}{1} \times 100 = 77\%$$

) Nivel de satisfacción por el producto

En la figura número 60 el 77% de los clientes encuestados están totalmente satisfechos con el producto ofertado por la empresa LAGENCIA S.A.C.

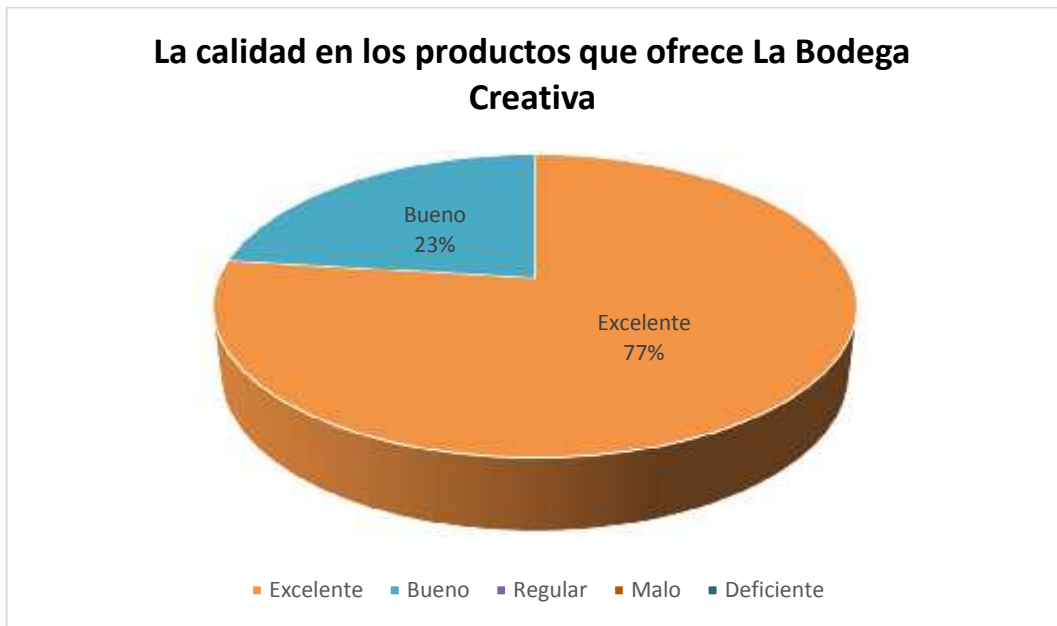


Figura 61: Nivel de satisfacción del cliente por el producto

Fuente: Cuestionarios

$$\frac{\text{Número de clientes que calificaron como excelentes}}{\text{Total de clientes}} \times 100$$

$$\frac{1}{1} \times 100 = 77\%$$

) Clientes activos en el año

Tabla 20: Clientes activos en el año

MESES	TOTAL DE VENTAS	NÚMERO DE VENTAS
JULIO	S/ 15,800.00	14
AGOSTO	S/ 14,300.00	13
SETIEMBRE	S/ 14,400.00	15
OCUTUBRE	S/ 15,400.00	16
NOVIEMBRE	S/ 16,700.00	18
DICIEMBRE	S/ 16,700.00	18

Fuente: Contratos de la empresa LAGENCIA S.A.C.



$$\frac{\text{Núm d cl c c m a s m}}{\text{t d cl}} \times 100$$

$$\frac{1}{1} \times 100 = 72\%$$

El 72% del total de clientes son clientes activos con un contrato mayor de seis meses.

) Clientes perdidos por mes

$$\frac{\text{t d cl d m a} - \text{t d cl d m a}}{\text{t d cl d m a}}$$

$$\underline{1 - 1 = 0}$$

En el último mes del año 2017 no se perdió ningún cliente de la empresa LAGENCIA S.A.C.

### Resultados obtenidos antes del diseño de los procesos.

) La atención y cortesía por el ejecutivo de cuentas.

En la tabla número 61 se muestra la perspectiva que tiene el cliente externo con respecto a la atención y cortesía brindada por el ejecutivo de cuentas de empresa LAGENCIA S.A.C., el 69% de los clientes encuestados indican que la atención y cortesía es excelente, el 23% de los clientes indican que es buena y el 15% indican que es regular.



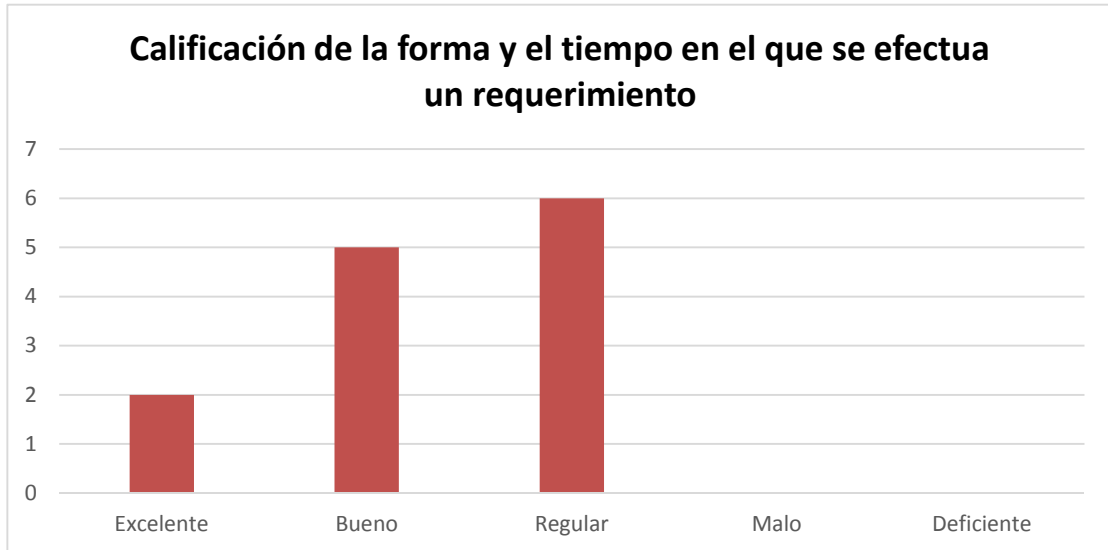
*Figura 62: La atención y cortesía por el ejecutivo de cuentas*

*Fuente: Elaboración propia*

) Calificación de la forma y el tiempo en el que se efectúa un requerimiento

En la tabla número 62 se muestra la calificación de la forma y el tiempo en el que se efectúa un requerimiento por parte de la empresa LAGENCIA S.A.C., donde el

15% de los clientes encuestados indican que es excelente, el 38% indican que es bueno y el 46% indican que es regular.

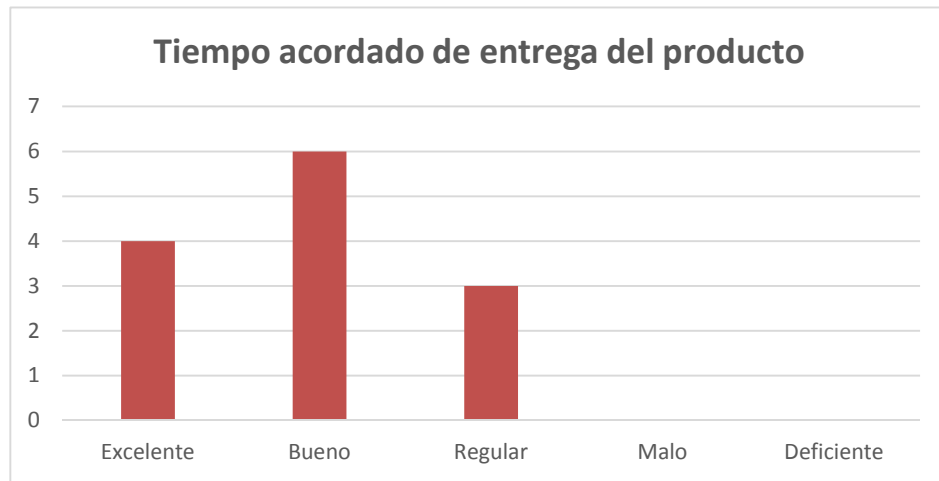


*Figura 63: Calificación de la forma y el tiempo en el que se efectúa un requerimiento*

*Fuente: Elaboración propia*

) Tiempo acordado de entrega del producto

En la tabla número 63 se muestra la calificación del tiempo acordado de entrega de un producto por parte de la empresa LAGENCIA S.A.C. donde el 31% de los clientes encuestados indican que el tiempo de la entrega fue excelente, el 46% indican que fue buena y el 23% indican que fue regular.



*Figura 64: Tiempo acordado de entrega del producto*

*Fuente: Elaboración propia*

) Calidad de los productos

En la tabla número 64 se muestra la calificación de la calidad de los productos por parte de la empresa LAGENCIA S.A.C., el 77% de los clientes encuestados indican que la calidad es excelente y el 23% que es buena.

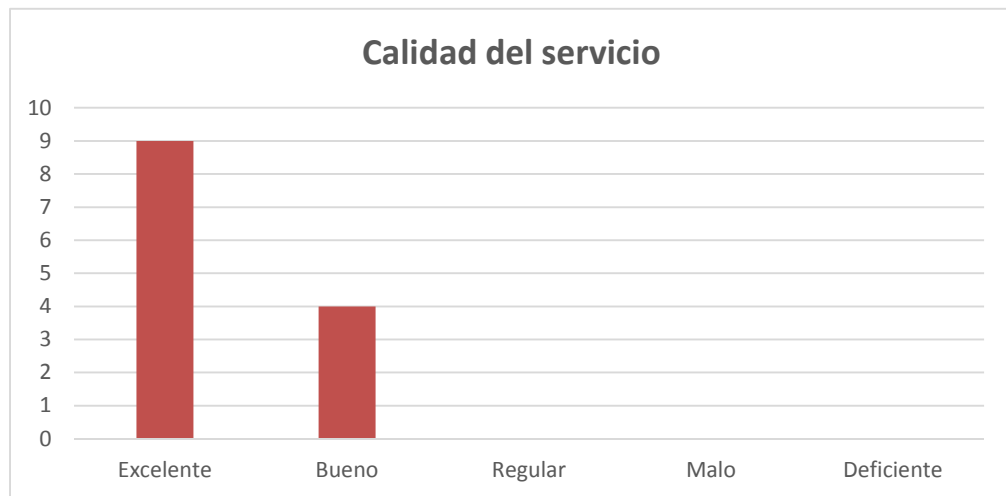


*Figura 65: Calidad de los productos*

*Fuente: Elaboración propia*

) Calidad del servicio

En la tabla número 65 se muestra la calificación de la calidad de los productos por parte de los clientes de la empresa LAGENCIA S.A.C., donde el 69% de los clientes encuestados indicaron que la calidad del servicio es excelente y el 31% es buena.

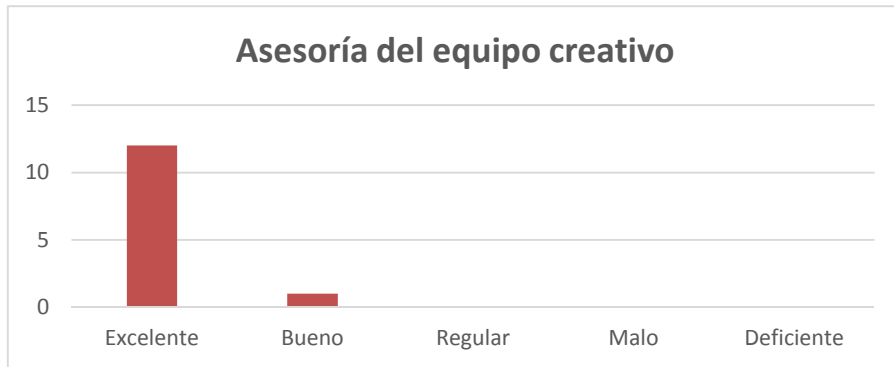


*Figura 66: Calidad del servicio*

*Fuente: Elaboración propia*

) Asesoría del equipo creativo

En la tabla número 66 se muestra la calificación de la asesoría del equipo creativo por parte de los clientes de la empresa LAGENCIA S.A.C., donde el 92% de los encuestados indicaron que la asesoría del equipo creativo es excelente y el 8% indicaron que es buena.

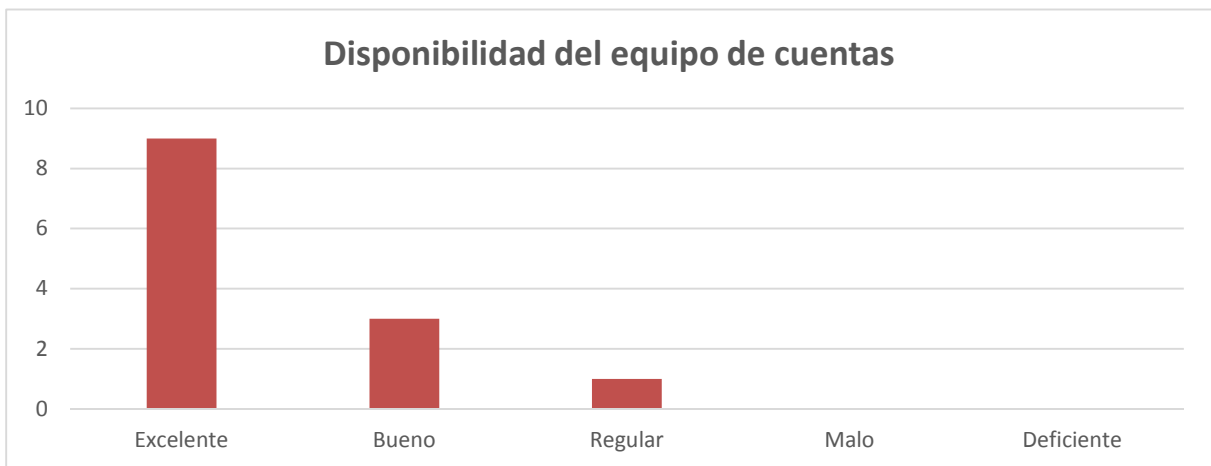


*Figura 67: Asesoría del equipo creativo*

*Fuente: Elaboración propia*

J) Disponibilidad del equipo de cuentas

En la tabla número 67 se muestra la calificación con respecto a la disponibilidad del equipo de cuentas de la empresa LAGENCIA S.A.C., donde el 69% indicó que es excelente, el 23% indicó que es bueno y el 8% indicó que es regular.

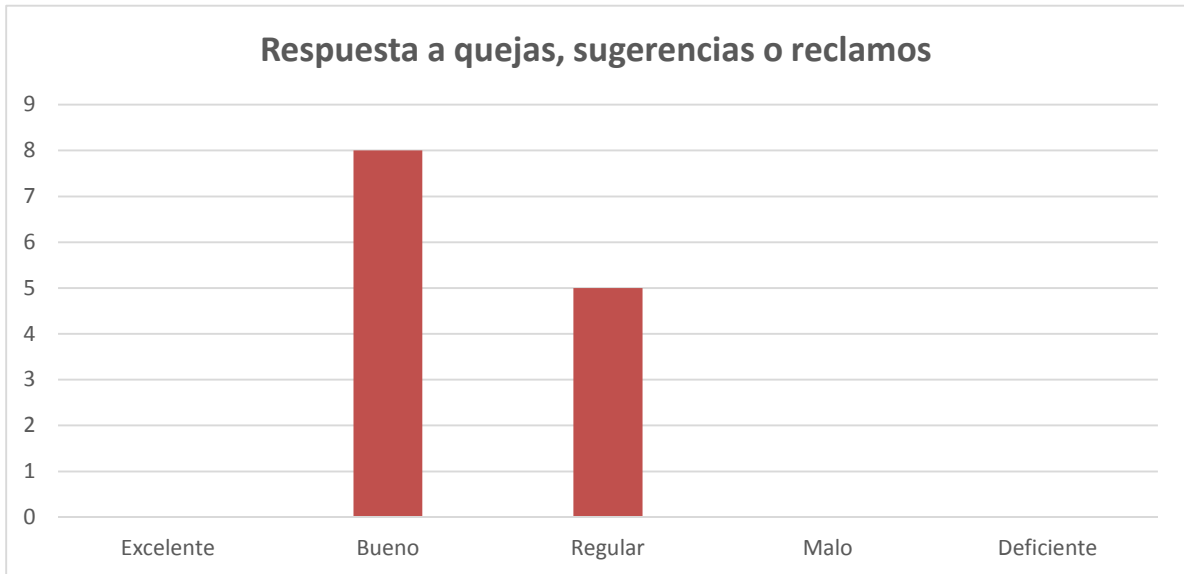


*Figura 68: Disponibilidad del equipo de cuentas*

*Fuente: Elaboración propia*

) Respuesta a quejas, sugerencias o reclamos.

En la tabla número 68 se muestra la calificación con respecto a las respuestas de quejas, sugerencias o reclamos por parte de la empresa LAGENCIA S.A.C., donde el 62% de los clientes encuestados indicaron que es bueno y el 38% es regular.



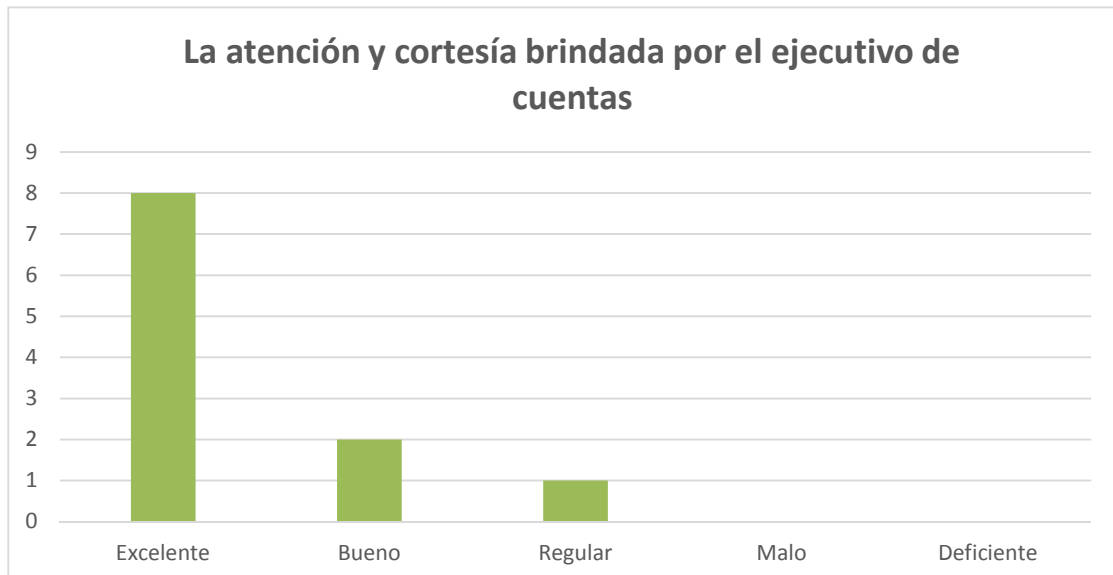
*Figura 69: Respuesta a quejas, sugerencias o reclamos.*

*Fuente: Elaboración propia*

**Resultados obtenidos después del diseño de los procesos.**

) La atención y cortesía por el ejecutivo de cuentas

En la tabla número 69 se muestra la calificación que tiene el cliente externo con respecto a la atención y cortesía brindada por el ejecutivo de cuentas de la empresa LAGENCIA S.A.C., donde el 62% de los clientes encuestados indican que es excelente, el 31% indican que es bueno y el 8% indican que es regular.



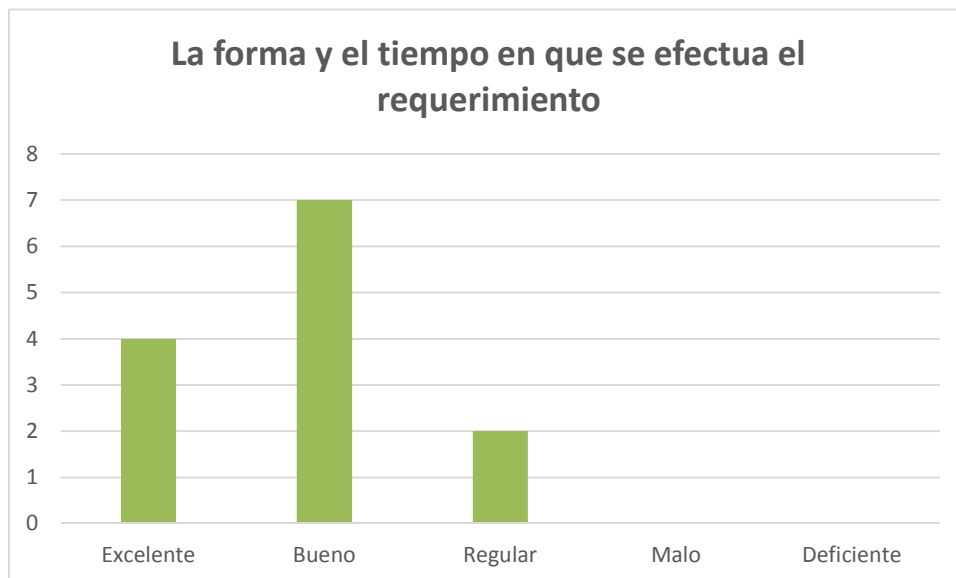
*Figura 70: La atención y cortesía brindada por el ejecutivo de cuentas después del diseño de los procesos comerciales*

*Fuente: Elaboración propia*



J) Calificación de la forma y el tiempo en el que se efectúa un requerimiento

En la tabla número 70 se muestra la calificación de la forma y el tiempo en el que se efectúa un requerimiento por parte de la empresa LAGENCIA S.A.C. donde el 31% de los clientes encuestados indican que es excelente, el 54% indican que es bueno y el 15% indican que es regular.

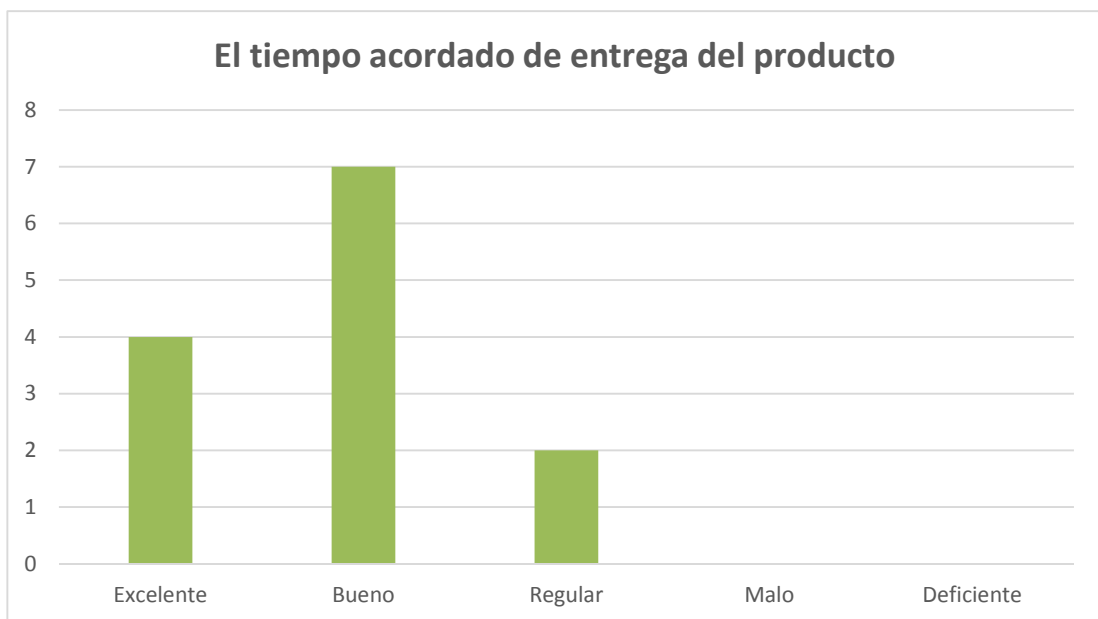


*Figura 71: Calificación de la forma y el tiempo en el que se efectúa un requerimiento después del diseño de los procesos comerciales*

*Fuente: Elaboración propia*

) Tiempo acordado de entrega del producto

En la tabla número 71 se muestra la calificación del tiempo acordado de entrega de un producto por parte de la empresa LAGENCIA S.A.C., donde el 31% de los clientes indicaron que era excelente, el 54% era bueno y el 15% que era regular.

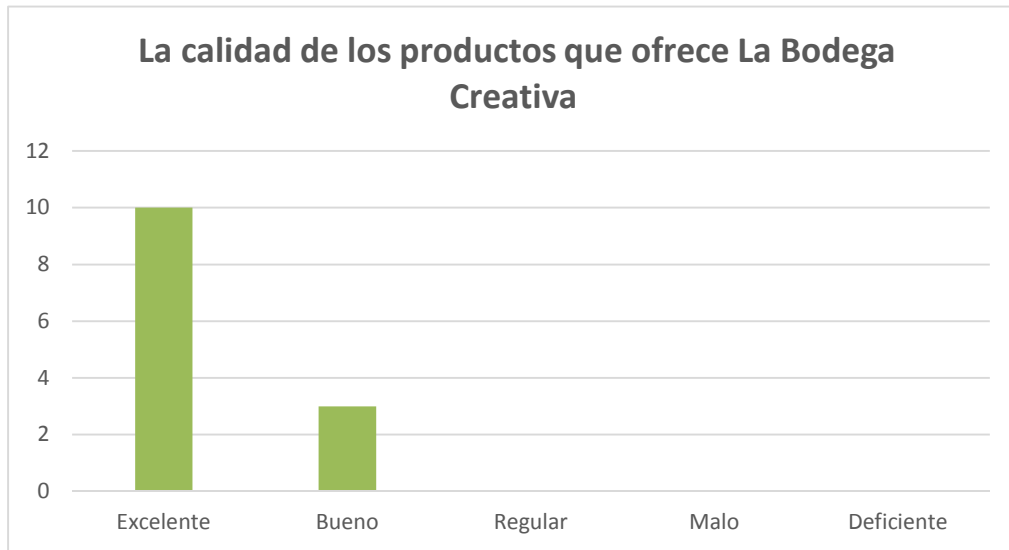


*Figura 72: Tiempo acordado de entrega del producto después del diseño de los procesos comerciales*

*Fuente: Elaboración propia*

) Calidad de los productos

En la tabla número 72 se muestra la calificación de la calidad de los productos por parte de los clientes de la empresa LAGENCIA S.A.C., donde el 77% de los clientes encuestados indicaron que es excelente y el 23% indicaron que es bueno.

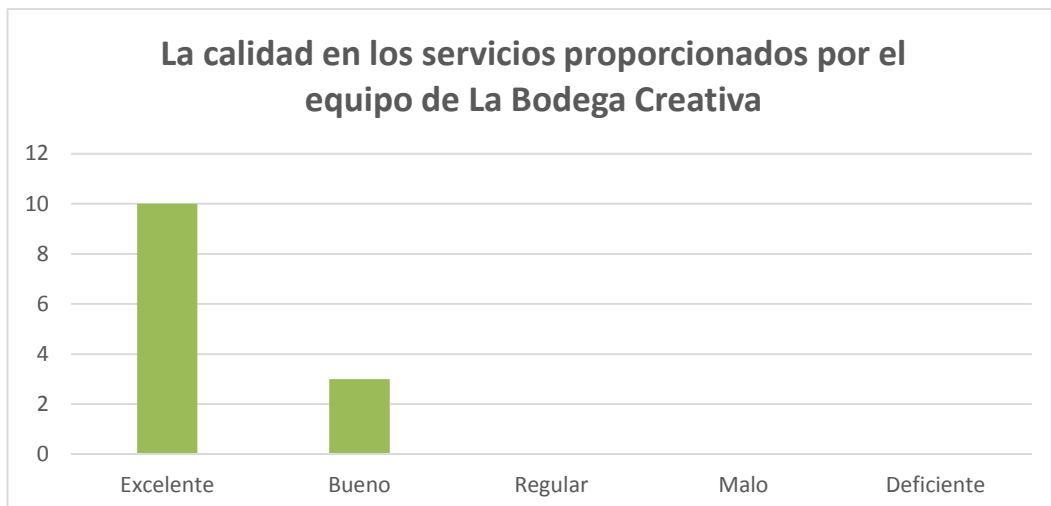


*Figura 73: Calidad de los productos después del diseño de los procesos*

*Fuente: Elaboración propia*

### ) Calidad del servicio

En la tabla número 73 se muestra la calificación de la calidad de los productos por parte de los clientes de la empresa LAGENCIA S.A.C., donde el 92% de los clientes encuestados indicaron que es excelente y el 8% indicaron que es bueno.

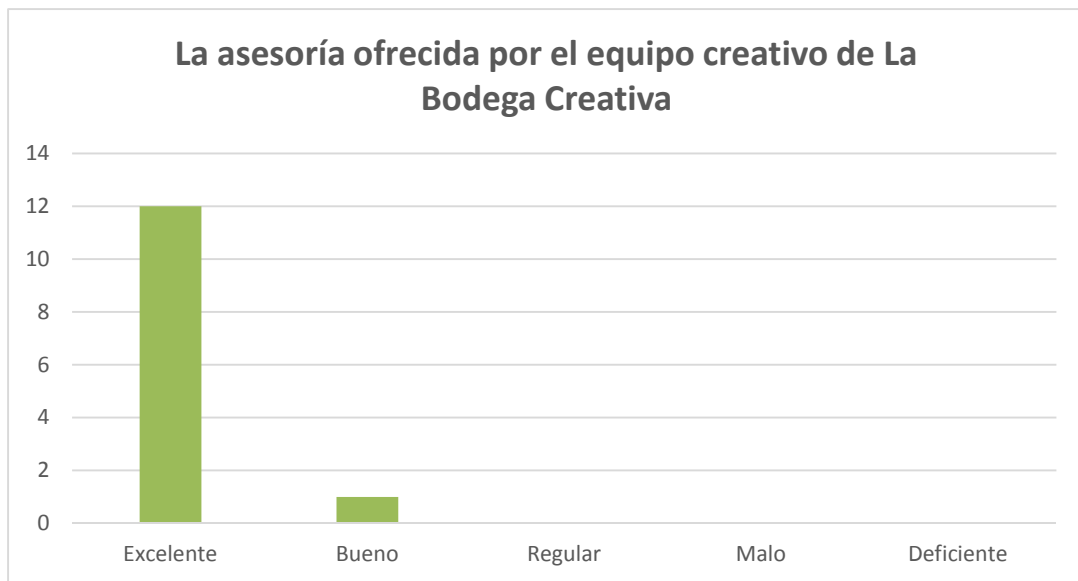


*Figura 74: Calidad del servicio después del diseño de los procesos*

*Fuente: Elaboración propia*

) Asesoría del equipo creativo

En la tabla número 74 se muestra la calificación de la asesoría del equipo creativo por parte de los clientes de la empresa LAGENCIA S.A.C., donde el 92% de los clientes encuestados indicaron que es excelente y el 8% indicaron que es bueno.

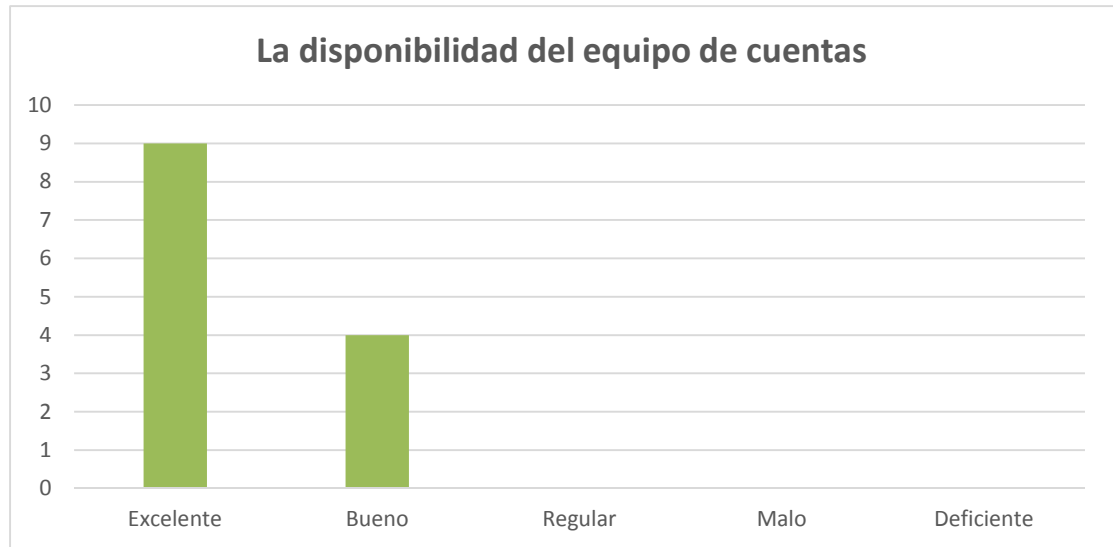


*Figura 75: Asesoría del equipo creativo después del diseño de los procesos*

*Fuente: Elaboración propia*

) Disponibilidad del equipo de cuentas

En la tabla número 75 se muestra la calificación con respecto a la disponibilidad del equipo de cuentas por parte de los clientes de la empresa LAGENCIA S.A.C., donde el 69% de los clientes encuestados indicaron que es excelente y el 31% indicaron que es bueno.

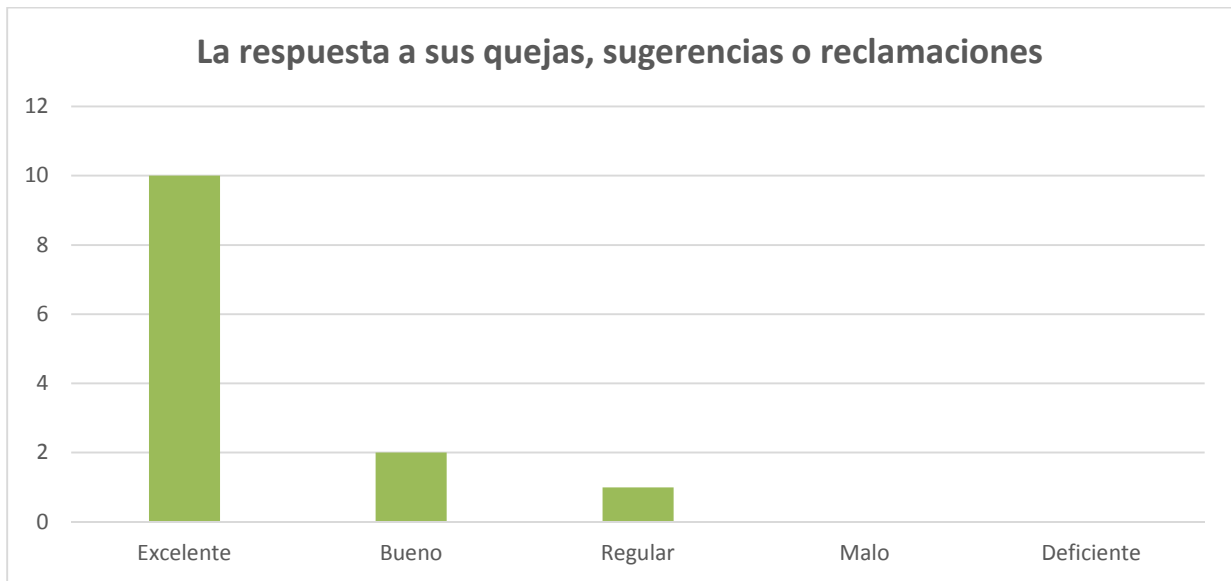


*Figura 76: Disponibilidad del equipo de cuentas después del diseño de los procesos*

*Fuente: Elaboración propia*

) Respuesta a quejas, sugerencias o reclamos.

En la tabla número 76 se muestra la calificación con respecto a las respuestas de quejas, sugerencias o reclamos por parte la empresa LAGENCIA S.A.C., donde el 77% los clientes encuestados arrojaron que es excelente, el 15% indicaron que es bueno y el 8% indicaron que regular.



*Figura 77: Respuesta a quejas, sugerencias o reclamos después del diseño de los procesos*

*Fuente: Elaboración propia*

## Análisis económico

Costos operativos antes del diseño de los procesos comerciales.

En la tabla N° 21 se muestra a detalle mensual, semanal, diario y por hora el costo de oficina.

*Tabla 21: Costo operativo oficina antes del diseño de los procesos comerciales*

	MENSUAL	SEMANAL	DIARIO	HORA
Alquiler	S/ 850.00	S/ 212.50	S/ 42.50	S/ 4.72
Limpieza	S/ 70.00	S/ 17.50	S/ 3.50	S/ 0.39
Teléfono	S/ 35.00	S/ 8.75	S/ 1.75	S/ 0.19
Luz/Agua	S/ 100.00	S/ 25.00	S/ 5.00	S/ 0.56
Caja Chica	S/ 200.00	S/ 50.00	S/ 10.00	S/ 1.11
Deprec.	S/ 187.50	S/ 46.88	S/ 9.38	S/ 1.04
Deprec. MyE	S/ 125.00	S/ 31.25	S/ 6.25	S/ 0.69
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 1,567.50</b>	<b>S/ 391.88</b>	<b>S/ 78.38</b>	<b>S/ 8.71</b>

*Fuente: Reporte de los costos de la empresa LAGENCIA S.A.C.*

En la tabla N° 22 se muestra a detalle mensual, semanal, diario y por hora el costo de los colaboradores fijos de la empresa LAGENCIA S.A.C.

*Tabla 22: Costo fijo de los colaboradores de la empresa LAGENCIA S.A.C.*

COLABORADORES	MENSUAL	SEMANAL	DIARIO	HORA
DIRECTOR DE CUENTAS	S/ 2,300.00	S/ 575.00	S/ 115.00	S/ 255.56
EJECUTIVO DE CUENTAS	S/ 2,300.00	S/ 575.00	S/ 115.00	S/ 255.56
DIRECTOR CREATIVO	S/ 1,000.00	S/ 250.00	S/ 50.00	S/ 111.11
COMMUNITY MANAGER	S/ 850.00	S/ 212.50	S/ 42.50	S/ 94.44
DISEÑADOR	S/ 1,000.00	S/ 250.00	S/ 50.00	S/ 111.11
DISEÑADOR JUNIOR	S/ 850.00	S/ 212.50	S/ 42.50	S/ 94.44

FOTOGRAFO	S/	425.00	S/	106.25	S/	21.25	S/	47.22
PROGRAMADOR	S/	425.00	S/	106.25	S/	21.25	S/	47.22
<b>TOTAL</b>	S/	9,150.00	S/	2,287.50	S/	457.50	S/	1,016.67

Fuente: Contratos de los colaboradores de la empresa LAGENCIA S.A.C.

En la tabla N° 23 se muestra a detalle mensual, semanal, diario y por hora del total de costos de oficina y de los colaboradores fijos de la empresa LAGENCIA S.A.C.

Tabla 23: Total de costos de oficina y colaboradores de la empresa LAGENCIA S.A.C.

	MENSUAL		SEMANAL		DIARIO		HORA	
<b>TOTAL</b>	S/.	10,717.50	S/.	2,679.38	S/.	535.88	S/.	59.54

Fuente: Reporte de costos de la empresa LAGENCIA S.A.C.

#### Estado de Resultados

En la tabla N° 24 se muestra el estado de resultados de la empresa LAGENCIA S.A.C. antes de la aplicación del diseño de los procesos comerciales. (Ver Anexo N°14)

Tabla 24: Estado de resultados de los dos meses antes de la aplicación del diseño de procesos.

	JULIO		AGOSTO	
<b>INGRESO</b>	S/	15,800.00	S/	14,300.00
<b>COSTO</b>				
MANO DE OBRA	S/	9,150.00	S/	9,150.00
<b>TOTAL COSTO</b>	S/	9,150.00	S/	9,150.00
<b>GASTO</b>				
GASTO ADMINISTRATIVO	S/	1,567.50	S/	1,567.50
GASTO DE VENTA	S/	940.50	S/	940.50
<b>TOTAL GASTO</b>	S/	2,508.00	S/	2,508.00
<b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>	S/	4,142.00	S/	2,642.00

Fuente: Estado de resultados de la empresa LAGENCIA S.A.C.



En la tabla N° 25 se muestra a detalle mensual, semanal, diario y por hora el costo de oficina después de la aplicación del diseño de los procesos comerciales en la empresa LAGENCIA S.A.C.

*Tabla 25: Costo operativo oficina antes del diseño de los procesos comerciales después de la aplicación del diseño de los procesos comerciales.*

	MENSUAL		SEMANAL		DIARIO		HORA	
Alquiler	S/	850.00	S/	212.50	S/	42.50	S/	4.72
Limpieza	S/	70.00	S/	17.50	S/	3.50	S/	0.39
Teléfono	S/	60.00	S/	15.00	S/	3.00	S/	0.33
Luz/Agua	S/	100.00	S/	25.00	S/	5.00	S/	0.56
Caja Chica	S/	300.00	S/	75.00	S/	15.00	S/	1.67
Deprec.	S/	187.50	S/	46.88	S/	9.38	S/	1.04
Deprec. MyE	S/	125.00	S/	31.25	S/	6.25	S/	0.69
<b>TOTAL</b>	S/	1,692.50	S/	423.13	S/	84.63	S/	9.40

*Fuente: Reporte de los costos de la empresa LAGENCIA S.A.C.*

En la tabla N° 26 se muestra a detalle mensual, semanal, diario y por hora el costo de los colaboradores fijos de la empresa LAGENCIA S.A.C. después de la aplicación del diseño de los procesos comerciales.

*Tabla 26: Costo fijo de los colaboradores de la empresa LAGENCIA S.A.C. después de la aplicación del diseño de los procesos comerciales.*

COLABORADORES	MENSUAL		SEMANAL		DIARIO		HORA	
GESTOR COMERCIAL	S/	2,300.00	S/	575.00	S/	115.00	S/	255.56
EJECUTIVO DE CUENTAS	S/	2,300.00	S/	575.00	S/	115.00	S/	255.56
DIRECTOR CREATIVO	S/	1,000.00	S/	250.00	S/	50.00	S/	111.11
COMMUNITY MANAGER	S/	850.00	S/	212.50	S/	42.50	S/	94.44
DISEÑADOR	S/	1,000.00	S/	250.00	S/	50.00	S/	111.11
DISEÑADOR JUNIOR	S/	850.00	S/	212.50	S/	42.50	S/	94.44
<b>TOTAL</b>	S/	8,300.00	S/	2,075.00	S/	415.00	S/	922.22

*Fuente: Contratos de los colaboradores de la empresa LAGENCIA S.A.C.*

En la tabla N° 27 se muestra a detalle mensual, semanal, diario y por hora del total de costos de oficina y de los colaboradores fijos de la empresa LAGENCIA S.A.C. después de la aplicación del diseño de los procesos comerciales.

*Tabla 27: Total de costos de oficina y colaboradores de la empresa LAGENCIA S.A.C. después del diseño de los procesos comerciales.*

	MENSUAL		SEMANAL		DIARIO		HORA	
<b>TOTAL</b>	S/.	9,867.50	S/.	2,466.88	S/.	493.38	S/.	54.82

*Fuente: Reporte de costos de la empresa LAGENCIA S.A.C.*

#### Estado de Resultados

En la tabla N° 28 se muestra el estado de resultados de la empresa LAGENCIA S.A.C. después de la aplicación del diseño de los procesos comerciales. (Ver Anexo N°15)

*Tabla 28: Estado de resultados de meses posteriores a la aplicación del diseño de procesos.*

	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>INGRESO</b>	S/ 14,400.00	S/ 15,400.00	S/ 16,700.00	S/ 16,700.00
<b>COSTO</b>				
MANO DE OBRA	S/ 8,300.00	S/ 8,300.00	S/ 6,150.00	S/ 6,150.00
<b>TOTAL COSTO</b>	S/ 8,300.00	S/ 8,300.00	S/ 6,150.00	S/ 6,150.00
<b>GASTO</b>				
GASTO ADMINISTRATIVO	S/ 1,692.50	S/ 1,692.50	S/ 1,692.50	S/ 1,692.50
GASTO DE VENTA	S/ 1,015.50	S/ 1,015.50	S/ 1,015.50	S/ 1,015.50
<b>TOTAL GASTO</b>	S/ 2,708.00	S/ 2,708.00	S/ 2,708.00	S/ 2,708.00
<b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>	S/ 3,392.00	S/ 3,392.00	S/ 7,842.00	S/ 7,842.00

TASA DE CRECIMIENTO CONSTANTE	5%
VAN	S/19,252.00
TIR	10%

*Fuente: Estado de resultados de la empresa LAGENCIA S.A.C*



ESTADO DE RESULTADOS DE JULIO A DICIEMBRE DEL 2017

En la tabla número 29 se muestra el estado de resultado donde, se puede notar como ha ido aumentando el ingreso y la utilidad desde el diseño de los procesos operativos y comerciales.

*Tabla 29: Estado de resultados general*

	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SETIMEBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
<b>INGRESO</b>	S/ 15,800.00	S/ 14,300.00	S/ 14,400.00	S/ 15,400.00	S/ 16,700.00	S/ 16,700.00
<b>COSTO</b>						
MANO DE OBRA	S/ 9,150.00	S/ 9,150.00	S/ 8,300.00	S/ 8,300.00	S/ 6,150.00	S/ 6,150.00
<b>TOTAL COSTO</b>	S/ 9,150.00	S/ 9,150.00	S/ 8,300.00	S/ 8,300.00	S/ 6,150.00	S/ 6,150.00
<b>GASTO</b>						
GASTO ADMINISTRATIVO	S/ 1,567.50	S/ 1,567.50	S/ 1,692.50	S/ 1,692.50	S/ 1,692.50	S/ 1,692.50
GASTO DE VENTA	S/ 940.50	S/ 940.50	S/ 1,015.50	S/ 1,015.50	S/ 1,015.50	S/ 1,015.50
<b>TOTAL GASTO</b>	S/ 2,508.00	S/ 2,508.00	S/ 2,708.00	S/ 2,708.00	S/ 2,708.00	S/ 2,708.00
<b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>	S/ 4,142.00	S/ 2,642.00	S/ 3,392.00	S/ 3,392.00	S/ 7,842.00	S/ 7,842.00

*Fuente: Estado de resultados de la empresa LAGENCIA S.A.C. 2017*

## **CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

### **4.1 Discusión**

Los resultados obtenidos del diseño de los procesos comerciales, permite conocer la viabilidad del proyecto, debido a su influencia positiva en la productividad en ventas de la empresa LAGENCIA S.A.C. de la ciudad de Trujillo en el año 2017.

La recolección de información tuvo un papel importante en el diseño de los procesos comerciales, debido a que por medio de las encuestas a los clientes, se pudieron determinar los aspectos a mejorar y la percepción que tienen ellos con respecto a la empresa; esta técnica coincide con el estudio realizado por Fuentes (2014) el cual por medio de las encuestas pudo determinar qué factores influyen directamente en la satisfacción del cliente y de esa manera poder contrastarlas.

El adecuado diseño de los procesos comerciales dentro de la empresa contribuyó en la reducción de tiempos, agregando valor a los procesos y aumentando su productividad en las ventas y eficiencia en las actividades productivas, esto coincide con el proyecto elaborado por Zambrano (2015), el cual mediante el diseño de un plan de mejoramiento para los procesos comerciales consiguió la reducción de tiempos extensos de respuesta, cargas laborales, reprocesos e inconformidades,

Al optimizar los procesos de la organización es posible llegar a aumentar la productividad, reduciendo los cuellos de botella y eliminando actividades que no agregan valor, la redistribución en áreas de producción colabora a que los puestos de trabajo se organicen correctamente y por consiguiente se elimine la contaminación cruzada en el proceso; al igual

que Odar (2016), que aumentó la productividad de 4% en cuanto a recursos materiales, 11% en mano de obra, 16% en recursos financieros, y 7% en utilización.

## 4.2 Conclusiones

- )] Se analizó la realidad problemática de la empresa LAGENCIA S.A.C. y mediante una entrevista al gerente general de la empresa, encuestas a los clientes y observación directa de los procesos misionales, se identificó una deficiencia en los procesos comerciales y en la productividad de las ventas, debido a que los procesos no estaban definidos, lo cual se evidenciaba en los resultados de las encuestas al principio, donde el 31% de los clientes encuestados indicaron que el tiempo de la entrega fue excelente, el 46% indicaron que fue buena y el 23% indicaron que fue regular.
- )] El diseño de los procesos comerciales influye significativamente en la productividad de la empresa LAGENCIA S.A.C., la cual mostró aumento en las utilidades, arrojando inicialmente en el periodo Julio 2017 con S/ 4 142.00 y terminando con S/ 7 842.00 a finales del periodo Diciembre 2017, reflejo de la productividad.
- )] Se implementó el diseño de los procesos comerciales, previa coordinación y validación de la gerencia general de la empresa, como medida de fidelización, venta y control; lo cual se evidenció en los resultados de las encuestas al final, donde el 31% de los clientes indicaron que era excelente, el 54% era bueno y el 15% que era regular.

) Se evaluó el impacto económico del diseño de los procesos comerciales en la productividad en las ventas de la empresa LAGENCIA S.A.C. donde se obtuvieron los siguientes resultados:

- Al reestructurar el organigrama, hubo un ahorro de S/ 450.00 puesto que se tercerizó al programado web.
- Aumentó el número de cuentas por lo tanto aumentó el monto de ingreso total.
- El gasto administrativo aumentó S/ 125.00 puesto que el ejecutivo de cuentas tiene más visitas de cierre de venta y post venta.
- Del periodo Julio 2017 al periodo Diciembre 2017, las utilidades aumentaron S/ 3 700.00.

## Recomendaciones

- ) Continuar con la implementación del diseño de los procesos comerciales, respetando las actividades establecidas para cada colaborador.
- ) Evaluar periódicamente los procesos comerciales y la productividad en ventas mediante los indicadores propuestos.
- ) Capacitar al área comercial para que sean más efectivos en cada una de sus especialidades.
- ) Realizar siete visitas semanales a prospectos o clientes potenciales ofreciendo los productos o servicios de la empresa, para así aumentar la cartera de clientes y por ende los ingresos.



## REFERENCIAS

*Administración de ventas* (2017). España. [En línea] Recuperado el 15/06/2017 de [http://www.academia.edu/27661111/Administracion\\_de\\_ventas\\_led\\_Hair\\_Anderson](http://www.academia.edu/27661111/Administracion_de_ventas_led_Hair_Anderson_Mehta_y_Babin)

[Mehta y Babin](http://www.academia.edu/27661111/Administracion_de_ventas_led_Hair_Anderson_Mehta_y_Babin)

*Atención al cliente en el proceso comercial* (2012). España. [En línea] Recuperado el 15/05/2017 de:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=fNcupmf11o4C&oi=fnd&pg=PA7&dq=proceso+comercial&ots=Dx5gOn9dxW&sig=9b7VlupNV11S6W6EflQvetExhsE#v=onepage&q=proceso%20comercial&f=false>

*Área comercial - departamentos* (2016). Marketing org, España. [En línea] Recuperado el 15/05/2017 de: <https://www.gestion.org/marketing/695/el-departamento-comercial-en-la-empresa/>

Benites, M. (2016) “Mejoramiento en la productividad del proceso comercial de ventas de energía de distribución, mediante el balanced score card en Hidrandina unidad de negocios La Libertad (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Trujillo, en Trujillo, Perú

Bravo, J (2011). Gestión de procesos alineados con la estrategia. Recuperado de [http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen\\_libro\\_Gesti%F3n\\_de\\_procesos\\_JBC\\_2011.pdf](http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JBC_2011.pdf)

CCM Benchmark. (2017). BPM: Gestión de Procesos Comerciales. [En línea] Recuperado el 02 de noviembre de 2017.

Carrasco, J. (2013). Implementación de un modelo de gestión para maximizar la productividad en la compañía INCALSID CIA.LTDA., en el año 2013 (Tesis de Licenciatura). Universidad Técnica de Ambato, en Ambato, Ecuador

Castañeda & Julca (2016) “APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE VENTAS EN LA DISTRIBUIDORA CASTHER Y ASOCIADOS S.A.C.” por Universidad Privada Antenor Orrego, en Trujillo, Perú

Castillo, L. (2013). “Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Departamento de Química de la Universidad Técnica Particular de Loja. (Tesis de Licenciatura). Universidad Técnica Particular de Loja, en Loja, Ecuador

Cruzado, A. (2014) “Propuesta de modelo de gestión de mantenimiento enfocado en la gestión por procesos para la mejora de la productividad y la competitividad en una asociatividad de mypes del sector textil. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, en Trujillo, Perú

Delgado, V. & Gonzáles, W. (2014) “Propuesta de un plan de optimización de procesos productivos para la elaboración de polos de algodón que mejorará la productividad en la empresa textil Ary Baby S.R.L. por Universidad Señor de Sipán, en Pimentel, Perú

Fases del proceso comercial. (2017). Plataforma educativa Aragonesa, Aragón. [En línea]  
Recuperado el 27/07/2017 de:  
[http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2775/html/33\\_fases\\_del\\_proceso\\_comercial\\_i.html](http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2775/html/33_fases_del_proceso_comercial_i.html)

Fuentes (2014) SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD. (Tesis de Licenciatura). la Universidad Rafael Landívar, en Quetzaltenango, Guatemala

*Fundación Mapfre.* (2013). Mapfre, España. [En línea] Recuperado el 16/05/2017 de: [https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/catalogo\\_imagenes/grupo.cmd?path=1075582](https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1075582)

Galindo, Mariana y Viridiana Ríos (2015) “Productividad” en Serie de Estudios Económicos, Vol. 1, Agosto 2015. México DF: México ¿cómo vamos?.

Guevara, R. (2014). La Gestión Comercial y su incidencia en el posicionamiento en el mercado de la empresa Disnac S.A. de la ciudad de Guayaquil. (Tesis de Maestría). Dirección de Posgrado. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

Gutierrez, A. (2017) “Diseño de un modelo de gestión por procesos y su influencia en la dirección estratégica de la empresa Ponci Plus S.A.C., Trujillo 2017.” (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, en Trujillo, Perú.

*La revolución digital: el potencial de estar en las nubes.* (2018). Diario Gestión, España. [En línea] Recuperado el 5/07/2018 de: <https://gestion.pe/tecnologia/revolucion-digital-potencial-nubes-237308>

Leandro, O. (2014) “Propuesta de un modelo de gestión del talento humano aplicado en las mypes de calzado peruanas como ventaja competitiva que les permita, por medio de la gestión por procesos y asociatividad, mejorar la productividad para abastecer pedidos de gran envergadura por Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, en Lima, Perú

*Lean ventas: un proyecto clave para las empresas.* (2017). Progressa Lean, España. [En línea] Recuperado el 27/07/2017 de: <http://www.progressalean.com/lean-ventas-un-proyecto-clave-y-necesario-para-las-empresas/>

León y Diana (2016) Modelo de gestión para incrementar la productividad de la fuerza de ventas de salud S.A. (Tesis de Master). Universidad de Guayaquil, Guayaquil.

Mesonero, M. & Alcaide, J. (2012). Marketing Industrial: Como orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente. (1ª ed.). Madrid, España: ESIC. [En línea] Recuperado el 15/05/2017 de: <https://books.google.com.pe/books?id=WLF5HFdPYt8C&printsec=frontcover&dq#v=onepage&q&f=false>

Ministerio de Fomento (2015), La Gestión por procesos. . [En línea] Recuperado el 2 de diciembre del 2017 de: <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

Moncayo, R. (2014) “La Gestión Comercial y su impacto en el Servicio al Usuario de Servipagos de la ciudad de Ambato” (Tesis de Licenciatura). Universidad Técnica de Ambato, en Ambato, Ecuador.

Orellana, R. (2013). Implementación de Sistemas de Información de Gestión Comercial para mejorar los procesos de comercialización del Grupo Autonort – 2013. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego, Perú.

Pérez, J. (2012), Gestión por procesos. Madrid. España

¿Por qué utilizar un sistema de gestión por proceso? (2017). Diario Perú 21, Perú. [En línea]

Recuperado el 12/09/2017 de: <https://peru21.pe/mis-finanzas/utilizar-sistema-gestion-proceso-372890>

*Procesos comerciales.* (2017). Gradus, Brasil. [En línea] Recuperado el 5/07/2018 de:

<http://www.gradusconsultoria.com.br/metodologias-es.html>

*Quiroz, O. (2012). Marco Analítico en la gestión comercial – ventas. Santiago de Chile,*

*Chile.* [En línea] Recuperado el 5/02/2018 de:

<https://es.slideshare.net/oqleyton/ggestion-comercial-ventas-procesos-inductores-metricas-y-efectividad>

Robbins, S. y Coulter, M. (2000) Administración. 6ta Edición. USA: Pearson Education.

Rodríguez y Vargas (2015). “MODELO DE GESTIÓN DE VENTAS OVC PARA

MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA TECMOVIL S.A.C (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Rubio, L. (2014). Manual de estadística. Perú: Universidad Privada del Norte

Saud, D. (2014). Análisis y estrategia comercial de un modelo de gestión por procesos en el

sector transporte. Caso: empresa JT Logistics de la Provincia del Pichincha. (Tesis de Licenciatura). Universidad Internacional del Ecuador, en Quito, Ecuador.

Sintec (2015). Procesos comerciales y de mercadotecnia. En línea] Recuperado el

15/06/2017 de: [https://www.sintec.com/wp-content/uploads/2015/10/Procesos-Comerciales-y-de-Mercadotecnia\\_Clientes\\_Sintec.pdf](https://www.sintec.com/wp-content/uploads/2015/10/Procesos-Comerciales-y-de-Mercadotecnia_Clientes_Sintec.pdf)

Sura Seguros Chile. (2013). Sura Seguros, Chile. [En línea] Recuperado el 27/07/2017 de:

<file:///C:/Users/LAGENCIA/Downloads/Caso%20de%20%20C3%A9xito%20-%20SURA.pdf>

Zambrano, E. & Pilco, C. (2015). Diseño de un plan de mejoramiento para los procesos comerciales en el Departamento de Vida y Asistencia Médica Corporativa en un Broker de seguros. Caso Tecniseguros” (Tesis de Licenciatura). Universidad Técnica Particular de Loja, en Loja, Ecuador

Zelada (2016). PLAN DE INCENTIVOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA PEOPLE OUTSOURCING S.A.C. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

## ANEXOS

### ANEXO N.º 01. Cartera de clientes



ANEXO N.º 02. Guía de entrevista

**GÚIA DE ENTREVISTA LAGENCIA S.A.C.**

Buenas tardes, la presente entrevista con fines universitarios, tiene como objetivo analizar y determinar aspectos necesarios de los procesos comerciales y productividad actuales dentro de la empresa, su conocimiento como Gerente General es de suma importancia, por lo que le agradezco de antemano el haberse dado el tiempo para responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el rubro de la empresa?
2. ¿Cómo es el desenvolvimiento de la empresa en su sector?
3. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
4. ¿Cómo piensa lograrlos?
5. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su empresa?
6. ¿En qué se diferencia de sus competidores?
7. ¿Qué aspectos mejoraría en su empresa?



### **ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL**

Buen día Sr. Gonzalo Philipps Bulnes, soy estudiante de la Universidad Privada del Norte y con el permiso debido estoy realizando un estudio sobre esta empresa con fines académicos los cuales serán entregados a su persona para que sea de su ayuda. Es importante tener información clara para el estudio completo, cabe recordar que la información brindada será confidencial.

1- ¿A qué rubro pertenece?

---

2- ¿Cuántos años tiene la empresa en el mercado?

---

3- ¿Qué cambios ha habido en el entorno desde que es gerente general de la empresa?

---

---

---

4- ¿Considera que tienen buena gestión empresarial? ¿Por qué?

---

---

---

5- ¿La empresa trabaja bajo gestión por áreas o por procesos?

---

---

6- ¿Cuántos colaboradores tiene la empresa?

---

---

7- ¿Tiene dificultad en los procesos comerciales o productivos? ¿Cuáles?

---

---

---

8- ¿Los colaboradores de la agencia de marketing y publicidad conocen el procedimiento a cumplir para lograr cada proceso que le corresponde?

---

---

---

9- ¿Se realizan capacitaciones a los colaboradores? ¿Cada cuánto tiempo?

---

---

---

10- ¿Qué opina sobre un diseño de los procesos comerciales para la empresa?

---

---

---

ANEXO N.º 03. Encuesta a clientes

**MEDICIÓN SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

**Sexo:** F M

**Edad:**

**Cliente:**

La siguiente encuesta se realiza con fines académicos, por favor contestar con total sinceridad. Marcando la respuesta en el recuadro.

**1) La atención y cortesía brindada por el área comercial ha sido:**

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

**2) ¿Cómo califica la forma y el tiempo en que se efectuó su requerimiento?**

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

**3) El tiempo acordado de entrega de su producto ha sido:**

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

4) **¿Cómo califica la calidad de los productos que ofrece La Bodega Creativa?**

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

5) **¿Cómo califica la calidad en los servicios proporcionados por el equipo de La Bodega Creativa?**

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

6) **¿Cómo califica la asesoría ofrecida por el equipo creativo de La Bodega Creativa?**

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

7) ¿Cómo considera la disponibilidad del equipo de cuentas?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

8) La respuesta a sus quejas, sugerencias o reclamaciones han sido decepcionadas de forma:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

9) Por favor, valore del 1 al 5 (donde 1 es deficiente y 5 es excelente) los siguientes atributos de La Bodega Creativa:

	1	2	3	4	5
Buena calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación calidad - precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bien organizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Orientada a satisfacer al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio postventa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10) Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con La Bodega Creativa en una escala de 1 a 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO N.º 04. Carta de autorización de uso del nombre comercial y acceso a información confidencial de la empresa LAGENCIA S.A.C.

Trujillo, 12 de Junio del 2017

Estimados:

**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**

**Trujillo**

Presente.-

Asunto: Autorización de uso del nombre comercial y acceso a información confidencial.

Yo, GONZALO ANDRE PHILIPPS BULNES, identificada con el D.N.I. N° 70007391 actuando como Gerente General de la empresa LAGENCIA S.A.C. autorizo a MARÍA LAURA LEÓN LOZANO, identificada con D.N.I. N° 70002558, estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial, para que utilice el nombre comercial y tenga acceso a información confidencial de la empresa en su proyecto de tesis titulado: “DISEÑO DE LOS PROCESOS COMERCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD EN VENTAS DE LA EMPRESA LAGENCIA S.A.C. – TRUJILLO 2017”

Sin más por el momento reciban un cordial saludo

ATTE.  
GONZALO PHILIPPS BULNES  
Gerente General

ANEXO N.º 05. Transcripción de la “GUÍA ENTREVISTA LAGENCIA S.A.C.”

**GUÍA DE ENTREVISTA LAGENCIA S.A.C.**

Buenas tardes, la presente entrevista con fines universitarios, tiene como objetivo analizar y determinar aspectos necesarios de los procesos comerciales y productividad actuales dentro de la empresa, su conocimiento como Gerente General es de suma importancia, por lo que le agradezco de antemano el haberse dado el tiempo para responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el rubro de la empresa?

La empresa LAGENCIA S.A.C., tiene como nombre comercial La Bodega Creativa y es una agencia de marketing y publicidad.

2. ¿Cómo es el desenvolvimiento de la empresa en su sector?

La Bodega Creativa ha ido creciendo paulatinamente y posicionándose como marca. Hoy por hoy, somos una agencia reconocida y se nos caracteriza por comprometidos, frescos, creativos y con estilo propio.

3. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

Un punto importante para nosotros es seguir aumentando nuestra cartera de clientes y de esta manera tener mayor recordación en el mercado.

Y bueno, seguir creando estrategias efectivas e integrales de marketing y publicidad que sumen valor y logren una construcción de marca, creando experiencias y emociones

adecuadas a las necesidades del cliente. Y bueno, si bien es cierto estamos dentro de las agencias de marketing y publicidad más conocidas de Trujillo, deseamos ser la principal agencia de marketing y publicidad de la Libertad, distinguiéndonos por nuestra creatividad y compromiso.

4. ¿Cómo piensa lograrlos?

La única forma de lograrlo es de la mano de nuestro team, poniendo énfasis en la venta y post venta, pero sobretodo en nuestros diseños y campañas que son, en realidad, nuestra mejor presentación.

5. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su empresa?

Bueno una de las mayores fortalezas que tenemos es nuestro team, todos los chicos son especialistas en los que hacen ya sea en audiovisual, diseño, creatividad, estrategia o medios. Siempre estamos innovando porque nuestro negocio es muy cambiante; tenemos una variada red de contactos que nos permiten tener una visión más amplia.

Por otro lado, nuestra mayor debilidad es el congestionamiento de trabajo y los preciosos de los competidores muchas veces nos juegan en contra.

6. ¿En qué se diferencia de sus competidores?

Definitivamente nuestro compromiso y nuestros diseños frescos, creativos y con estilo propio.

7. ¿Qué aspectos mejoraría en su empresa?

Llevar un mejor control de nuestros diseños, campañas, etc porque cuando se juntan tenemos mucho congestionamiento.



### ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

Buen día Sr. Gonzalo Philipps Bulnes, soy estudiante de la Universidad Privada del Norte y con el permiso debido estoy realizando un estudio sobre esta empresa con fines académicos los cuales serán entregados a su persona para que sea de su ayuda. Es importante tener información clara para el estudio completo, cabe recordar que la información brindada será confidencial.

- 1- ¿A qué rubro pertenece?  
Agencia publicitaria
- 2- ¿Cuántos años tiene la empresa en el mercado?  
Tenemos 2 años
- 3- ¿Qué cambios ha habido en el entorno desde que es gerente general de la empresa?  
Nosotros nos creamos en el auge de Facebook y las redes sociales, el mercado en el que nos desempeñamos es un mercado bastante cambiante, en el cual debemos estar en constante innovación.
- 4- ¿Considera que tienen buena gestión empresarial? ¿Por qué?  
Considero que tenemos mucho por mejorar y aprender, y en cuestión a la gestión empresarial tenemos un déficit, por lo que te comente de tenemos cuellos de botellas.
- 5- ¿La empresa trabaja bajo gestión por áreas o por procesos?  
No lo tenemos definido.
- 6- ¿Cuántos colaboradores tiene la empresa?  
En la actualidad contamos con 8 colaboradores.
- 7- ¿Tiene dificultad en los procesos comerciales o productivos? ¿Cuáles?  
Sí, tenemos varios estancamientos que hacen que el trabajo no salga a tiempo.
- 8- ¿Los colaboradores de la agencia de marketing y publicidad conocen el procedimiento a cumplir para lograr cada proceso que le corresponde?  
No, porque no los tenemos definidos.
- 9- ¿Se realizan capacitaciones a los colaboradores? ¿Cada cuánto tiempo?  
Sí, cada vez que sale una tendencia.
- 10- ¿Qué opina sobre un diseño de los procesos comerciales para la empresa?  
Me parece interesante, siento que ayudaría bastante con el orden.


**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

<b>Título de la investigación:</b>	Diseño de los procesos comerciales y su influencia en la productividad de agencia SAC		
<b>Línea de investigación:</b>	Sistema de información y su mejora continua		
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Deza Castillo, Juan Higuera		
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Procesos comerciales		

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		

**Sugerencias:**

**Firma del experto:** 

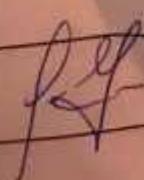
**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

<b>Título de la investigación:</b>	Diseño de los procesos comerciales y su influencia en la productividad de la Agencia SAC		
<b>Línea de investigación:</b>	Gestión de la información y recursos humanos		
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Luis Ricardo Manuel		
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Procesos comerciales		

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		

**Sugerencias:**

**Firma del experto:** 

ANEXO N.º 06. Localización de la empresa LAGENCIA S.A.C.





ANEXO N.º 07. Ficha R.U.C.

CONSULTA RUC: 20560037466 - LAGENCIA S.A.C.			
Número de RUC:	20560037466 - LAGENCIA S.A.C.		
Tipo Contribuyente:	SOLICITUD AUTÓNOMA DE RUC		
Nombre Comercial:	LA PORTA COPIA		
Fecha de Inscripción:	12/07/2014	Fecha Término de Actividades:	12/07/2014
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	FÍSICO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	JL. AYACUCHO RUC: 200 DE LA 400 UNA CLINICA CIVIL EN EL CENTRO - FÁBULO - TRUJILLO		
Sistema de Emisión de Comprobantes:	MANIFI	Actividad de Comercio Exterior:	NO ACTIVADO
Sistema de Contabilidad:	MANIFI		
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 7310 - PUBLICIDAD		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (T, D06 u D16):	FACTURA		
Sistema de Emisión Electrónica:	FACTURA PORTAL DEBE E DEU L/D015		
Afiliado al IFE desde:	-		
Padrones:	NIRUUNU		

ANEXO N.º 08. Book de la empresa LAGENCIA S.A.C.









ANEXO n.º 09. Equipo de trabajo de LAGENCIA S.A.C.



ANEXO N.º 10. CONTACTO WEB



**Alfa**  
STUDIOS

**ALFA SCHOOL SAC**  
TRUJILLO - PERÚ  
Tel: 925 311 597

CLIENTE : BODEGA CREATIVA  
ATENCIÓN : MARIA LAURA LEON LOZANO  
DESCRIPCIÓN : SERVICIO DE HOSTING WEB SAN JOSE OBRERO  
FECHA : JULIO 2018

**Estimado(a): Sres. Colegio San José Obrero**

“Bienvenido a [www.alfamilton.com](http://www.alfamilton.com) su empresa de hosting, dominios, servidores, diseño y programación web, posicionamiento web en buscadores, optimización web.”

**SERVICIO DE HOSTING**

Fecha de Inicio: 20/07/2018  
Fecha de Término: 20/07/2019

Información de la cuenta servicio de hosting:

- 1.5 GB de alojamiento (hosting).
- 15 GB de tasa de transferencia mensual.
- Base datos limitadas.
- Subdominios limitados.
- Cuentas de email POP3 limitadas (webmail).
- Acceso FTP.
- Panel de Control en Español (Cpanel)
- Soporte 24/7

**MONTO A CANCELAR POR SERVICIO:**

**S/. 450.00 Nuevos Soles (Monto Fuera de IGV)**

**IMPORTANTE:** Realizar la renovación antes de la fecha indicada(día del vencimiento), el ante registrador suspenderá el servicio de inmediato.

Sin más y esperando poder servirlos satisfactoriamente, me despido.  
Cordialmente,

**HERBERTH JIMENEZ AZABACHE**  
Gerente General Alfa School S.A.C.

ANEXO N.º 11. CONTACTO CON EL SEGURO



Trujillo, 19 de octubre del 2017



T.P. / T.S.

**CONSTANCIA**

SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO PENSION Y SALUD

LAGENCIA S.A.C.

VIGENCIA: 01/10/2017 AL 01/11/2017

ACTIVIDAD:

Por medio del presente dejamos constancia que los asegurados detallados líneas abajo, conforme al Decreto Supremo 003-98-SA, se encuentran amparados bajo la cobertura de pensión y salud.

SCTR PENSIONES Póliza 720839	SCTR SALUD Contrato 601620
------------------------------	----------------------------

**PERSONAL ASEGURADO**

SEDE: A NIVEL NACIONAL

Nro	NOMBRES	PATERNO	MATERNO	TIPODOC	NRODOC
1	LUIS FELIPE	CARDENAS	RUIZ	DN	40650090
2	DAVID DEMOFILO	OCON	GAMARRA	DN	72769563
3	GONZALO ANDRE	PHILIPPS	BULNES	DN	70007391

Extendemos la presente constancia a solicitud de nuestro cliente: LAGENCIA S.A.C.



Francisco Noya Bao  
Gerente Comercial  
La Positiva Vida Seguros y Reaseguros



Enrique González Martínez  
Director Comercial  
La Positiva EPS S.A.

**Nota:**

El presente documento está sujeto a la política de suscripción de la Compañía y queda sin efecto en caso que el cliente mantenga obligaciones pendientes a favor de la compañía por este concepto.

Así mismo, esta constancia carecerá de validez respecto de aquellos asegurados sobre los que, con anterioridad a la fecha de emisión de este documento, se haya producido un siniestro (fallecimiento y/o accidente de trabajo) relacionado al riesgo cubierto por el SCTR. En este supuesto, la Compañía no será responsable de cancelar el beneficio de este seguro, debido a la inexistencia del riesgo.

Tratándose de configuración de invalidez, se aplicará la política de delimitación del riesgo de la Compañía, en caso corresponda. Le recordamos cumplir con las medidas de prevención y salud ocupacional establecidas en Minería, DS 024-2016-EM y normas modificatorias (en caso de actividad minera), o en las normas del sector donde se realice la actividad de riesgo, y, poner a disposición de la Compañía, cuando ésta la requiera, las Evaluaciones Médicas Ocupacionales de los asegurados.

La presente cobertura no se extiende para las actividades de minería, relacionadas a minería o cualquier otra actividad que sea realizada en SUPERFICIE y/o SOCAVON de una mina. En este sentido, el CONTRATANTE declara bajo juramento que las funciones efectuadas por los trabajadores incorporados a la presente póliza, no incluyen los labores propios de la explotación, producción de la mina y/o aquellas que tengan vinculación con los riesgos de minería y/o compartan la misma ubicación de riesgo. En esta línea, La Positiva Vida no será responsable de atender los siniestros ocasionados por las actividades mencionadas anteriormente.

ANEXO N.º 12. SEGURO SCTR



TRUJILLO, 1 de Octubre del 2017

Señor(a)(lta):

**LAGENCIA S.A.C.**  
JR. AYACUCHO NRO. 268 DPTO. 401 URB. CENT RO CIVICO LA LIBERTAD  
TRUJILLO (LA LIBERTAD)-TRUJILLO (PROV)

Presente .-

Estimado(a) Señor(a)(lta):

Por medio de la presente, nos es grato dirigimos a usted para agradecerle su confianza y darle la más cordial bienvenida a nuestra distinguida cartera de clientes, esperando que podamos construir una relación de largo plazo.

Adjunto encontrará el comprobante de pago, condiciones generales y particulares de la póliza con el detalle de las personas aseguradas, así como el resumen informativo, los cuales le sugerimos revisar cuidadosamente los datos contenidos en dichos documentos, para que esté al tanto de las coberturas y servicios contratados, y, en caso de haber alguna incongruencia nos la informe dentro del plazo máximo señalado en su póliza.

Cualquier consulta o solicitud de información podrá hacerla a Línea Positiva, llamando en Lima al 211-0-211 y en provincias al 0800-1-0800 ó 74-9000. De nuestra parte, nos comprometemos a trabajar para brindarle su tranquilidad hoy, mañana y siempre, y hacer que su experiencia con Nosotros sea siempre positiva.

Atentamente,

Pedro Fuentes Vergaray  
Gerente Actuarial

La Positiva Vida Seguros y Reaseguros  
Av. 26 de Julio 120 - 122 TRUJILLO, LA LIBERTAD-PERÚ  
Tel.: (044)24-62337 Fax: (044)24-232915

Código 145 V1207713027 - Póliza adherido a la Ley N°29966 y sus normas reglamentarias.

ANEXO N.º 13. PROSPECTOS

Nº	EMPRESA	CONTACTO	TELEFONO
1	Inmobiliaria y Constructora Galilea	Luis Lituma	989061099
		WILSON RAMIRES PAPA	949966434
2	Ramval Inmobiliaria	Diego Ramirez	948300914
3	KVC	Felipe Carrión	949574400
4	BECTEK	Jaime Carrión	
5	COAM	Gino Castañeda	948318530
		Jose Cerna	949001917
9	Roaya Constructores	Rodolfo Cabada	949650503
		Rosita	978073900
11	Valle Alto	Manuel Huamanchumo	959761230
12	Santa Isabela	Juan Huamanchumo	948316359
14	Inmobiliaria Laredo	Jorge Peirano	943771996

ANEXO N.º 14. STATUS

**Acta de Reunión Semanal LBC**

<b>Fecha:</b> 7/07/2017	<b>Lugar:</b> LBC	
<b>Hora:</b> 12:30 AM	<b>Duración:</b> 45 min	<b>Próxima reunión:</b> 16 de julio

NOMBRE	CARGO	ASISTENCIA
GIAN	DISEÑADOR	
ANACE	CM	
ERICK	DISEÑADOR JUNIOR	
LAU	GESTOR COMERCIAL	
GONZALO	DIRECTOR CREATIVO	

TEMA	Descripción	Entregable	Responsable	Involucrados	Fecha Acuerdo	Fecha Progr.
FACTURA		PAGO DE FACTURA	LAU	LAU	10-Jul	10-Jul
GORRA TRUCKER RAZZETO	Whairo y de Jayosilverway	PROPUESTA	ERICK	ANAC LAU GIAN	12-Jul	15-Jul
		DOS PROPUESTAS DE GORRAS ( NEGRA Y ROJA)			13-Jul	13-Jul
CRONOGRAMA		CRONOGRAMA	ANAC		10-Jul	10-Jul
ARTE MAQUINARIA			GIAN	GIAN	12-Jul	14-Jul
POST	2 VIDEOS		ANAC	ERICK	10-Jul	DIARIO

ANEXO N.º 15: Cotización



T. (044) 290 493  
contacto@labodegacreativa.pe  
labodegacreativa.pe  
Jr. Ayacucho 268. Of 401. Trujillo - Perú.  
f i t

Cliente: Manucci Diesel  
Descripción: Producción e instalación de viniles  
Fecha: 14 de marzo 2018

OT: -001/2018  
Razón social: Lagencia S.A.C.  
RUC: 20560037466

¡¡¡ EL DISEÑO ES UNA INVERSIÓN  
QUE GENERA CAPITAL DE MARCA. ¡¡¡

Estimado David:

Por medio de la presente, te extendemos un cordial saludo y te remitimos el siguiente presupuesto por nuestros servicios de producción e instalación de viniles para 15 camiones Mack.

1. Producción e instalación de vinil en puertas de camion (60cm x 32cm) y en parte delantera (1.20m x 72cm) + Poliza MAPRE - SCTR Salud (Instalación).

2. COSTO TOTAL

Producción e instalación de viniles: S/ 5 250.00 + IGV

3. FORMAS DE PAGO

- 100% al finalizar el proyecto.

## CONTRATO

### CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PUBLICITARIOS

Conste por el presente documento el contrato de Prestación de Servicios Publicitarios, que celebran de una parte Gorica Yela Nestorovic Razzeto, identificado con DNI N° 10225004, en su calidad de Gerente General de la Empresa PRODUCTOS RAZZETO & NESTOROVIC SAC, con RUC N° 20132218472 y con domicilio Av. Túpac Amaru 1168 Urb. Santa Leonor del distrito de Trujillo, provincia de Trujillo, departamento de La Libertad, a quien en lo sucesivo se denominará **LA EMPRESA**; y de otra parte Gonzalo André Philipps Bulnes identificado con N° DNI 70007391 en su calidad de Director General de la Agencia de Publicidad LAGENCIA SAC, con domicilio en Jirón Ayacucho 268, Oficina 401, Centro Histórico – Trujillo N° RUC. 20560037466, a quien en lo sucesivo se denominará, **LA AGENCIA**, en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

#### EXPONEN

- I.- Que **LA EMPRESA** es una compañía que se dedica a producción de embutidos y productos cárnicos.
- II.- Que **LA AGENCIA** es una compañía que presta servicios de publicidad y marketing.
- III.- Que ambas partes han acordado establecer para el servicio de la marca Razzeto, el presente Contrato que regula las prestaciones del servicio de gestión de redes sociales y que se regirá por las siguientes,



## CLÁUSULAS

### 1.- OBJETO DEL CONTRATO

LA EMPRESA encarga a LA AGENCIA, quien acepta, la gestión de diseño de nuevos formatos y adaptaciones destinada al servicio de la marca Razzeto.

### 2. SERVICIOS CONVENIDOS

- ) Creatividad y diseño
- ) Desarrollo de 5 adaptaciones gráficas mensuales
- ) Creación de 3 formatos mensuales

#### 2.1.- Servicios complementarios

A. LA EMPRESA se compromete a brindar la información, fotografías, imágenes y cualquier tipo de material requerido para el óptimo manejo del diseño requerido.

### 3.- SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Corresponde a LA AGENCIA la elaboración de propuestas y recomendaciones relativas a la selección o subcontratación de proveedores de producción, relaciones públicas, promociones y medios. Las partes reconocen el contenido estratégico que tiene la ejecución del material publicitario de acuerdo a un plan de medios. Ambas partes manifiestan la voluntad mutua de trabajar con aquellos proveedores que a juicio mutuo ofrezcan garantías de máxima calidad. Sin embargo, la decisión final será por parte de LA EMPRESA.

### 4.- PAGO DE SERVICIOS

LA AGENCIA percibirá como pago de servicios el monto de S/. 600 SEISCIENTOS SOLES por los servicios prestados más IGV.

### 5.- FORMA DE PAGO

Todo pago se hará efectivo siempre y cuando la agencia haya cumplido con entregar y/o llevar a cabo los servicios y requerimientos solicitados dentro del mes de facturación. El importe correspondiente será facturado por LA AGENCIA el último día útil de cada mes, LA AGENCIA facturará a LA EMPRESA de forma mensual por la inversión realizada en el mes anterior. Esto deberá ser cancelado en un plazo de cinco (5) días hábiles posteriores a la recepción de la factura.

Si un pago acordado con LA EMPRESA es demorado por éste, la AGENCIA podrá suspender el servicio acordado, sin perjuicio de sus anteriores derechos.

## **6.- PRESUPUESTOS Y ANULACIONES**

Todo trabajo que genere un gasto para LA EMPRESA deberá ser objeto de un presupuesto previo, de tal forma que no se asuma ningún compromiso de gastos sin la autorización de LA EMPRESA.

## **7.- DERECHOS DE UTILIZACIÓN**

7.1.- LA AGENCIA cede a LA EMPRESA el derecho de propiedad intelectual de los derechos de autor de la obra y de las creaciones publicitarias que se realicen en el desarrollo del presente contrato.

7.2.- Las creaciones publicitarias pertenecen a LA EMPRESA y podrán modificarlas, sin que esto sea responsabilidad de LA AGENCIA una vez terminado el contrato.

## **8.- CONFIDENCIALIDAD**

Durante el período de validez del presente contrato –también después del mismo-, se considerará secreto comercial y se mantendrá una estricta confidencialidad, toda la información y materiales aportados por LA EMPRESA, así como el contenido del asesoramiento estratégico que la propia LA AGENCIA pueda ofrecer a LA EMPRESA. LA AGENCIA se abstendrá de difundir tales extremos tanto dentro como fuera de su propia organización.

## **9.- DURACIÓN**

El presente contrato entra en vigor en el día 01 de enero de 2018 y tendrá duración de campaña de 3 meses.

## **10.- RESOLUCION**

10.1 En caso LA EMPRESA no este conforme con el trabajo de la agencia o considere que ya no son necesarios sus servicios por diversos factores esta tendrá toda la potestad para resolver el contrato unilateralmente con un aviso a LA AGENCIA de 30 días previos a la resolución de contrato.

10.2 El incumplimiento de las obligaciones asumidas por LA EMPRESA y LA AGENCIA constituirán causal de resolución del presente contrato, al amparo del artículo 1430º del Código Civil, el mismo que podrá ser ejercido al tercer mes de la celebración del presente contrato. En consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando la parte cumplidora comunique, por carta notarial, a la parte incumplidora que quiere valerse de esta cláusula.

## 10.- SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Las partes, se someten expresamente a las Leyes Peruanas y a la Jurisdicción de los tribunales de la ciudad de Trujillo, para todas las cuestiones que pudieran derivarse del presente contrato y señalan como sus domicilios los consignados en la introducción del presente documento, no surtiendo efecto la variación de domicilio que pueda producirse si no es notificada por carta notarial a la otra parte, con diez días de anticipación.

Las partes, conformes con lo establecido en el presente contrato lo suscriben en la ciudad de Trujillo, al 1 día del mes de enero del 2018.

---

### LA EMPRESA

Gorica Yela Nestorovic Razzeto

Gerente general


---

### LA AGENCIA

Gonzalo Philipps Bulnes

Gerente General

ANEXO N.º 16: FACTURA



**LAGENCIA S.A.C.**  
 It. Ayacucho N° 268 Dpto. 401 Urb. Centro Cívico  
 Trujillo - Trujillo - La Libertad  
 Teléfono: 044 - 206 452

**R.U.C. N° 20560037466**

**FACTURA**

**0001 N° 000407**

Fecha 14 de Mayo del 2018

Señor(es): Municipalidad Dist. San

Dirección: Av. 28 de Julio 2000 Huancabamba

R.U.C.: 20560037466 Guía Rem.:

CANT.	DESCRIPCIÓN	P. UNIT.	IMPORTE						
	<p>Producción e instalación de unidas en 20                      partes de unidas Mock</p>		<p>51,952.20</p>						
<p>OPERACION SUJETA AL SISTEMA DE DEDUCCIONES BANCO DE LA RESERVA CTA. CTE. N°</p>									
<p>V: <u>mil quin y 00/100 soles</u></p>			<p><b>SUB TOTAL</b> 51,952.20</p>						
<p><b>CANCELADO</b></p> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 30%;">DIA</th> <th style="width: 30%;">MES</th> <th style="width: 30%;">AÑO</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>			DIA	MES	AÑO				<p><b>IGV (18 %)</b> 51,767.80</p>
DIA	MES	AÑO							
<p>LAGENCIA S.A.C.</p>			<p><b>TOTAL</b> 51,700.00</p>						

## ANEXO N.º 17: TRASFERENCIA BANCARIA

### Transferencia a su favor por Telecrédito



De: ALEKIASYAVISOS@BCP.COM.PE  
Destinatario: milleon@labodegaactiva.pe  
Fecha: 2018-04-30 13:46

Esta información es enviada a través del Banco de Crédito BCP por indicación de la empresa ordenante.

**Empresa ordenante:** PRODUCTOS RAZZETO & NESTOROVIC S.A.C.

**Fecha y hora:** 30 de abril de 2018 02:46 PM

**Beneficiario:** LAGENCIA S.A.C.

**Nº de cuentas:** Corriente S/ 570 232XXXX 0 04

**Importe:** S/ 623.00

**Contravalor abonado\*:**

(\* El contravalor abonado aplica para transferencias en cuentas cuya moneda sea diferente a la del importe.

**Mensaje:** CANCELA FACT 0001-403

Para verificar esta información, le sugerimos consultar la operación en su cuenta a través de cualquiera de los medios que le ofrece el Banco de Crédito BCP.

Si desea obtener mayor detalle de esta operación, ingrese a la Web de Proveedores de Telecrédito a través de nuestra Banca por Internet VÍASCP.

Por favor no conteste a este correo. Si desea realizar una consulta sobre el servicio Telecrédito comuníquese a [helpdeskpe@bcc.com.pe](mailto:helpdeskpe@bcc.com.pe)

ANEXO N.º 18: INGRESOS DEL MES DE JULIO Y AGOSTO

<b>MES JULIO</b>				
<b>CLIENTE</b>	<b>BASE IMPONIBLE</b>	<b>IGV</b>	<b>TOTAL</b>	
Colegio San José Obrero	S/ 805	S/ 145	S/	950
Balneario Las Delicias	S/ 805	S/ 145	S/	950
Macciato	S/ 805	S/ 145	S/	950
Línea	S/ 1,017	S/ 183	S/	1,200
Grupo Transpesa	S/ 381	S/ 69	S/	450
Grupo Transpesa Viniles	S/ 2,966	S/ 534	S/	3,500
El Barvas	S/ 720	S/ 130	S/	850
Mr. Lucas	S/ 720	S/ 130	S/	850
El Remanso	S/ 1,017	S/ 183	S/	1,200
El Merlín de Cabo Blanco	S/ 720	S/ 130	S/	850
Dental Cored	S/ 847	S/ 153	S/	1,000
Anita Eventos	S/ 720	S/ 130	S/	850
Vecars	S/ 847	S/ 153	S/	1,000
Papanatas	S/ 1,017	S/ 183	S/	1,200
<b>Total</b>	<b>S/ 13,390</b>	<b>S/ 2,410</b>	<b>S/</b>	<b>15,800</b>

<b>MES AGOSTO</b>				
<b>CLIENTE</b>	<b>BASE IMPONIBLE</b>	<b>IGV</b>	<b>TOTAL</b>	
Colegio San José Obrero	S/ 805	S/ 145	S/	950
Balneario Las Delicias	S/ 805	S/ 145	S/	950
Macciato	S/ 805	S/ 145	S/	950
Línea	S/ 1,017	S/ 183	S/	1,200
Grupo Transpesa	S/ 381	S/ 69	S/	450
El Barvas	S/ 720	S/ 130	S/	850
Mr. Lucas	S/ 720	S/ 130	S/	850
El Remanso	S/ 1,017	S/ 183	S/	1,200
El Merlín de Cabo Blanco	S/ 720	S/ 130	S/	850
Dental Cored	S/ 847	S/ 153	S/	1,000
Anita Eventos	S/ 720	S/ 130	S/	850
Vecars	S/ 847	S/ 153	S/	1,000
Papanatas	S/ 1,017	S/ 183	S/	1,200
<b>Total</b>	<b>S/ 10,424</b>	<b>S/ 1,876</b>	<b>S/</b>	<b>12,300</b>

ANEXO N.º 19: INGRESOS DEL MES DE SETIEMBRE , OCTUBRE , NOVIEMBRE Y DICIEMBRE

<b>MES SETIEMBRE</b>				
<b>CLIENTE</b>	<b>BASE IMPONIBLE</b>	<b>IGV</b>	<b>TOTAL</b>	
Colegio San José Obrero	S/ 805	S/ 145	S/	950
Balneario Las Delicias	S/ 805	S/ 145	S/	950
Macciato	S/ 805	S/ 145	S/	950
Línea	S/ 1,017	S/ 183	S/	1,200
Grupo Transpesa	S/ 381	S/ 69	S/	450
El Barvas	S/ 720	S/ 130	S/	850
Mr. Lucas	S/ 720	S/ 130	S/	850
El Remanso	S/ 1,017	S/ 183	S/	1,200
El Merlín de Cabo Blanco	S/ 720	S/ 130	S/	850
Dental Cored	S/ 847	S/ 153	S/	1,000
Anita Eventos	S/ 720	S/ 130	S/	850
Vecars	S/ 847	S/ 153	S/	1,000
Papanatas	S/ 1,017	S/ 183	S/	1,200
Buenos Aires café	S/ 508	S/ 92	S/	600
Papelería	S/ 1,271	S/ 229	S/	1,500
Total	S/ 12,203	S/ 2,197	S/	14,400

<b>MES OCTUBRE</b>				
<b>CLIENTE</b>	<b>BASE IMPONIBLE</b>	<b>IGV</b>	<b>TOTAL</b>	
Colegio San José Obrero	S/ 805	S/ 145	S/	950
Balneario Las Delicias	S/ 805	S/ 145	S/	950
Macciato	S/ 805	S/ 145	S/	950
Línea	S/ 1,017	S/ 183	S/	1,200
Grupo Transpesa	S/ 381	S/ 69	S/	450
El Barvas	S/ 720	S/ 130	S/	850
Mr. Lucas	S/ 720	S/ 130	S/	850
El Remanso	S/ 1,017	S/ 183	S/	1,200
El Merlín de Cabo Blanco	S/ 720	S/ 130	S/	850
Dental Cored	S/ 847	S/ 153	S/	1,000
Anita Eventos	S/ 720	S/ 130	S/	850

Vecars	S/	847	S/	153	S/	1,000
Papanatas	S/	1,017	S/	183	S/	1,200
Buenos Aires café	S/	508	S/	92	S/	600
Interamericana	S/	847	S/	153	S/	1,000
Papelería	S/	1,271	S/	229	S/	1,500
Total	S/	13,051	S/	2,349	S/	15,400

MES NOVIEMBRE						
CLIENTE	BASE IMPONIBLE	IGV	TOTAL			
Colegio San José Obrero	S/	805	S/	145	S/	950
Balneario Las Delicias	S/	805	S/	145	S/	950
Macciato	S/	805	S/	145	S/	950
Línea	S/	1,017	S/	183	S/	1,200
Grupo Transpesa	S/	381	S/	69	S/	450
El Barvas	S/	720	S/	130	S/	850
Mr. Lucas	S/	720	S/	130	S/	850
El Remanso	S/	1,017	S/	183	S/	1,200
El Merlín de Cabo Blanco	S/	720	S/	130	S/	850
Dental Cored	S/	847	S/	153	S/	1,000
Anita Eventos	S/	720	S/	130	S/	850
Vecars	S/	847	S/	153	S/	1,000
Papanatas	S/	1,017	S/	183	S/	1,200
Buenos Aires café	S/	508	S/	92	S/	600
Interamericana	S/	847	S/	153	S/	1,000
Variados + papelería	S/	1,271	S/	229	S/	1,500
Cocina de los Chef	S/	678	S/	122	S/	800
Jade constructores	S/	424	S/	76	S/	500
Total	S/	10,424	S/	1,876	S/	16,700

MES DICIEMBRE						
CLIENTE	BASE IMPONIBLE	IGV	TOTAL			
Colegio San José Obrero	S/	805	S/	145	S/	950
Balneario Las Delicias	S/	805	S/	145	S/	950
Macciato	S/	805	S/	145	S/	950
Línea	S/	1,017	S/	183	S/	1,200
Grupo Transpesa	S/	381	S/	69	S/	450



El Barvas	S/	720	S/	130	S/	850
Mr. Lucas	S/	720	S/	130	S/	850
El Remanso	S/	1,017	S/	183	S/	1,200
El Merlín de Cabo Blanco	S/	720	S/	130	S/	850
Dental Cored	S/	847	S/	153	S/	1,000
Anita Eventos	S/	720	S/	130	S/	850
Vecars	S/	847	S/	153	S/	1,000
Papanatas	S/	1,017	S/	183	S/	1,200
Buenos Aires café	S/	508	S/	92	S/	600
Interamericana	S/	847	S/	153	S/	1,000
Variados + papelería	S/	1,271	S/	229	S/	1,500
Cocina de los Chef	S/	678	S/	122	S/	800
Jade constructores	S/	424	S/	76	S/	500
Total	S/	10,424	S/	1,876	S/	16,700

