



FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN COMERCIAL

“ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS Y SU
INCIDENCIA EN LA REDUCCION DE INVENTARIOS
DE LA IMPRENTA PYM.”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administrador y Gestión Comercial

Autores:

David Yonatan Borja Zegarra
Diana Carolina Pulache Baca

Asesor:

Mg. Edgar Huaman Carbajal

Lima – Perú
2018

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller David Yonatan Borja Zegarra y Diana Carolina Pulache Baca, denominada:

“ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA REDUCCIÓN DE INVENTARIOS DE LA IMPRENTA PYM”

Mg. Edgar Huaman Carbajal
ASESOR

Mg. Juan Ramón Mendez Vicuña
**JURADO
PRESIDENTE**

Mg. Briceño Meza, Carmín Deysi
JURADO

Mg. Ocampo Risco, Juan Carlos
JURADO

DEDICATORIA

A mis padres, por haberme formado con buenos cimientos, valores y hábitos que me ha permitido afrontar situaciones difíciles en mi vida. Por creer en mis capacidades que hoy en día me ha llevado hasta a poder culminar esta etapa de formación universitaria y por siempre inculcarme a ser siempre mejor persona y mejor profesional.

David Yonatan Borja Zegarra

Dedicado a Dios, a mis padres por su incondicional apoyo y que con su abnegación inculcaron valores y principios en mi persona que hoy en día me permite desempeñarme de acuerdo a los mismos armonía con mis actos. Todo lo que soy y los logros alcanzados son gracias a mis padres que con su amor incondicional me enseñaron que el sacrificio que significa cada meta a la que quiero llegar, ustedes son los pilares fundamentales de mi vida y a las personas que confiaron en mi trabajo.

Diana Carolina Pulache Baca.

AGRADECIMIENTO

Agradecer en primera instancia a Dios por haberme dado la vida y permitirme llegar hasta este momento muy importante en mi formación laboral.

A mis padres, por ser el apoyo más importante en mi vida y por cada día haberme demostrado su amor y apoyo incondicional. Sobre todo, a sus consejos que fueron la guía más acertada para poder culminar mi carrera profesional.

David Yonatan Borja Zegarra

A Dios, por haberme dado vida, salud, y sabiduría.

A mis padres, por su apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de estos cinco años de mi etapa universitaria y por haberme enseñado a ser perseverante para lograr mis objetivos.

A mis profesores que me brindaron sus conocimientos contribuyendo a mi formación profesional

Muchas gracias.

Diana Carolina Pulache Baca

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.1. Realidad problemática.....	13
1.2. Formulación del Problema.....	17
1.3. Justificación del Problema.....	17
1.4. Limitaciones.....	17
1.5. Objetivos	18
1.5.1. Objetivo General.....	18
1.5.2. Objetivos Específicos.....	18
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	19
2.1. Antecedentes.....	19
2.2. Bases Teóricas.....	26
2.2.1. Reducción de Inventarios	26
2.2.2. Definición de Inventarios	26
2.2.2.1. Objetivo de la Gestión de Inventarios.....	27
2.2.2.2. Disponibilidad del Producto	27
2.2.2.3. Costos Pertinentes	27
2.2.2.4. Costos de mantener inventarios.....	27
2.2.2.5 Costos por Falta de Existencias	28
2.2.3. Tipos de Inventarios	28
2.2.4. Administración de Inventarios.....	28
2.2.5 Organización de la fuerza de ventas	29
2.2.5.1. Definición de la Organización de la Fuerza de Ventas	29
2.2.5.2 La Fuerza de Ventas y sus Funciones	30
2.2.5.3 Objetivo de la Fuerza de Ventas	31
2.2.5.4 Estructura de la Fuerza de Ventas	31
2.2.5.5 Remuneración de la Fuerza de Ventas	32
2.2.5.6 Motivación de la Fuerza de Ventas	34
2.2.6. Definición de Términos Básicos.....	34
CAPÍTULO III. HIPÓTESIS	35
3.1. Formulación de la Hipótesis	35
3.2. Operacionalización de variables.....	36
3.2.1. Operacionalización de variables	37
CAPÍTULO IV. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL.....	39
4.1. INTRODUCCIÓN	39
4.2. Análisis FODA de la Empresa.....	40

4.3. Objetivo	41
4.4. Plan De Organización	41
4.4.1. Estructura Organizacional De La Fuerza De Ventas	41
4.4.2. Estructura Por Tipo De Clientes	41
4.4.3. Descripción De Los Puestos	42
4.5. Remuneración	43
4.5.1. Remuneración Fija	43
4.5.2. Remuneración Variable	44
4.5.3. Beneficios de la remuneración total	45
4.6. Indicadores	45
4.7. Plan De Motivación	47
4.7.1. Motivación Intrínseca.....	47
4.7.2. Motivación Extrínseca	47
4.8. Programa De Capacitación	48
CAPÍTULO V. MATERIALES Y MÉTODOS	49
5.1. Tipo de Diseño de Investigación.....	50
5.2. Material de Estudio.....	50
5.2.1. Unidad de Estudio	50
5.2.2. Población.....	50
5.2.3. Muestra.....	51
5.3. Técnicas e Instrumentos para la recolección de Datos	51
5.3.1. Para recolectar datos	51
5.3.2. Para analizar Información	52
CAPÍTULO VI. RESULTADOS.....	54
Tabla 7. Entrevista a Vendedores	54
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES	69
REFERENCIAS	71
ANEXOS.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Líneas de Productos.....	13
Tabla 2. Operacionalización de variables -----	37
Tabla 3. Remuneración de la fuerza de ventas -----	44
Tabla 4. Comisiones y Ventas-----	45
Tabla 5. Remuneración Total -----	45
Tabla 6 Capacitación de la fuerza de ventas -----	49
Tabla 7 Entrevista a vendedores -----	56
Tabla 8 Entrevista al Gerente -----	61

..

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico 1. Tendencia de Crecimiento por Línea ----- 14

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura organizacional	42
Figura 2. Proceso de análisis fundamentado en los datos cualitativos	55

RESUMEN

En la presente tesis de investigación, tuvo como principal objetivo determinar en qué medida la organización de la fuerza de ventas incide en la reducción de inventarios de la empresa PyM, el cual se identifica como el sobre stock de producto terminado en relación a los documentos comerciales correspondientes a nuestra cartera de clientes; producto de la mala organización del equipo de ventas en relación al cierre del proceso del mismo. Estos documentos, producidos en la imprenta no pueden ser vendidos a otros clientes, debido a que estos contienen información personalizada del cliente como son: el RUC, nombre comercial, teléfonos, correos, entre otros indicadores que se encuentran en los talonarios Impresos. Asimismo, el objetivo principal indica, además cómo la organización de la fuerza de ventas puede optimizar y reducir el sobre stock actual que tiene la empresa. A su vez, estableciendo, claramente, las políticas y funciones del equipo comercial, con la finalidad de hacer cerrar en su totalidad el ciclo de la venta con la entrega total del pedido solicitado por los clientes a la imprenta PyM. Por lo tanto, mediante la aplicación de un instrumento cualitativo como la entrevista, se recolecta información valiosa siendo como fuente de la misma siendo la fuerza de ventas y el gerente de la imprenta. Para el procesamiento de los datos obtenidos de ambas partes implicadas se hace contraste de la gestión realizada por el gerente a la fuerza de ventas, realizando un programa a la organización de la misma con el propósito de la culminación del cierre de la venta haciendo efectiva la entrega al 100% de lo requerido inicialmente por el cliente, ya que la gestión del equipo de ventas solo realiza el trabajo con el cobro del 60% lo que genera un costo de almacenaje y la reducción del margen de utilidad esperado.

Palabras Claves: fuerza de ventas, inventarios.

ABSTRACT

In this research thesis, the main objective was to determine to what extent the sales force organization affects the inventory reduction of the company PyM, which is identified as the stock of finished product in relation to commercial documents corresponding to our client portfolio; product of the bad organization of the sales team in relation to the closing of the same process. These documents, produced in the printing shop, cannot be sold to other clients, because they contain personalized customer information such as: the RUC, commercial name, telephones, emails, among other indicators found in the printed books. Also, the main objective indicates, in addition how the sales force organization can optimize and reduce the current stock over the company. At the same time, clearly establishing the policies and functions of the commercial team, with the aim of closing the sale cycle completely with the total delivery of the order requested by customers to the PyM printing company. Therefore, through the application of a qualitative instrument such as the interview, valuable information is collected being the source of the same being the sales force and the manager of the printing press. For the processing of the data obtained from both parties, a contrast is made between the management carried out by the manager and the sales force, making a program to the organization of the same with the purpose of completing the closing of the sale making effective the delivery to 100% of what was initially required by the client, since the management of the sales team only makes the delivery of 60%, which generates a cost of storage and the reduction of the expected profit margin.

Keywords: sales force, inventories.

CAPÍTULO I. PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

En las últimas décadas en América Latina, las Micro y Pequeña Empresa (MYPE)¹ han permitido la reducción de la pobreza, la desigualdad y el desempleo en la región, de acuerdo con el informe “*Pequeñas empresas, grandes brechas*”. Al respecto la Organización Internacional del Trabajo (OIT) 2015, refiere que:

Las MYPE generan cerca de 47% de los empleos de la región. Si se añaden los trabajadores por cuenta propia, suman 75% del total. Las empresas grandes (incluyendo sector público) y medianas no alcanzan a generar 20% de los puestos de trabajo en América Latina y el Caribe.

En el Perú se ha visto un incremento significativo en el desarrollo de las MYPE, contribuyendo al desarrollo económico del país. De allí que, la Imprenta PyM, es una empresa dedicada al rubro gráfico, donde su principal fuente de ingreso viene a ser la producción de documentos comerciales como: facturas, boletas de venta, notas de venta, recibos por honorarios y guías de remisión. Asimismo, documentos de oficina a saber: tarjetas personales, hojas membretadas, así como artículos de oficina calendarios, agendas, entre otros. .

Tabla 1. Líneas de productos

Línea	Modelo
Documentos Comerciales	- Facturas - Boletas de ventas - Notas de ventas - Recibos por honorarios - Guías de Remisión
Documentos de Oficina	- Hojas membretadas - Tarjetas Persnales
Artículos de Oficina	- Calendarios - Agendas

Fuente: Borja, Pulache (2018)

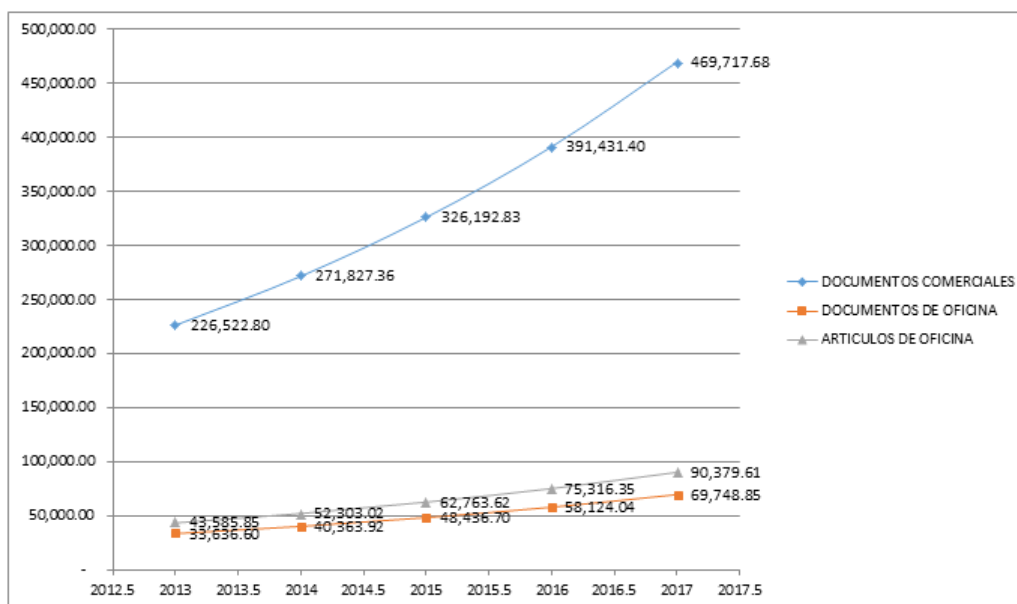
En este orden de ideas, la Imprenta PyM, inicio sus operaciones desde el año

¹ MYPE

: Considerada en el país como una empresa de menos de 20 trabajadores.

2013 en el distrito de Comas, Departamento Lima. Hasta la presente fecha, cuenta con una amplia cartera de clientes dentro del mercado anglosajón como organizaciones de tipo mineras, químicas, farmacéuticas, gastronómicas, bodegas, industriales, centros educativos, entre otros. Desde el inicio de sus actividades hasta la actualidad, ha incrementado sus ventas en un 20% de forma anual en cada una de sus líneas de producción según históricos de ventas (Ver gráfico 1).

Gráfico 1. Tendencia de Crecimiento por línea



Fuente: Imprenta PyM (2017)

De lo anterior se infiere que, el incremento dentro de la línea de producción, viene afectando la liquidez; al respecto, Gitman & Chad (2012), define la liquidez como “la solvencia de la situación financiera general de la empresa, es decir, la habilidad con la que puede pagar sus cuentas” (p. 65). Esto es la manera de como los activos se convierten en efectivo para la empresa; ya que los activos, según Kiyosaki y Lechter (2007), “es todo aquel bien o derecho que genera efectivo, o como diríamos los contadores, todos aquellos activos productivos, esos que generan renta” (p. 193). Parafraseando al autor, estos activos generan renta, pero no de forma inmediata; por el contrario, estos han crecido considerablemente desde el inicio de sus actividades; perdiendo su valor inicial.

En correspondencia con lo anterior, en la Imprenta PyM, no escapa de la realidad financiera que pueden sufrir algunas organizaciones en cuanto a su insolvencia y poca liquidez como fruto de la aplicabilidad de políticas erradas e insuficientes en su desempeño diario estratégico, administrativo y/o financiero; es decir que, como policita de venta en la empresa, se ingresan y procesan los pedidos con un 60% de adelanto solicitado al cliente, quedando un saldo de 40% por cobrar. De allí, lo pendiente del pedido, ocurre que, el cliente no llega a recogerlo por falta de seguimiento por parte de la fuerza de ventas; debido a que se encuentran en la búsqueda de nuevas órdenes.

Consecuencia de ello, se traduce en que en la imprenta PYM, presente dificultades financieras, considerando que lo producido por la imprenta no se puede vender a otro cliente ya que contienen información particular de una organización determinada, obstaculizando el proceso del cierre normal del ciclo de la empresa solicitante, debido a que, cada organización debe culminar con su proceso de venta con la entrega a cada cliente con su pedido correspondiente.

Unas de las posibles causas, se le puede atribuir a la falta de experiencia, constituyéndose en la principal base de todas las demás causas que puedan generarse dentro de la Imprenta PyM, seguido de esta, se le puede culpar la descapitalización o fondos insuficientes, requiriendo de préstamos innecesarios para el endeudamiento de la empresa. Igualmente, el mal manejo de los inventarios, acumulando insumos, productos finales o artículos en cantidades superior a las que se requieren, mala selección del personal, capacitación del trabajador, poco adecuada gestión financiera en materia de endeudamiento y liquidez, entre otras.

En lo que respecta al personal de ventas, se tiene un índice de rotación alto, en este orden de ideas, Zambrano (1997), refiere que:

Cuando los empleados se van se deben reemplazar. Demasiadas renuncias se reflejan negativamente en la empresa e indican la incapacidad para retener a los trabajadores. Además, cada vez que alguien se va, te pone en el punto de partida. Si la raíz del problema, que es la falta de formación, no se fija, el ciclo sigue repitiéndose. La alta rotación cuesta dinero a la empresa. Cada vez que se despide a un empleado, debes gastar dinero para contratar a alguien. Esto incluye tiempo y papeleo, publicidad para conseguir alguien nuevo, entrevistar a solicitantes de empleo, procesar papeleo del nuevo empleado y dar tiempo a los empleados existentes y a los nuevos para que se ajusten entre sí. Si estos ajustes suceden con demasiada frecuencia, los empleados pueden llegar a cansarse (p. 276).

Como consecuencia de lo dicho anteriormente, no se tiene personal estable que lleve un control a detalle de la cartera de clientes, adicionándose que, la Imprenta PyM, no cuenta con un registro de trazabilidad de manera digital donde se observe información acerca de los contratos realizados por los vendedores y que este sea la base para la gestión del mismo y de quien herede la cartera.

El rubro del sector gráfico en el país, ha tenido un incremento significativo en el año 2017 y lo que va de 2018, así lo refiere la empresa Xerox Corporacion:

Dentro de la industria gráfica, se ha incrementado para junio de 2017, obteniendo un incremento del 14%, con una proyección para el 2018 de un 17%. Todo esto se genera debido a las importaciones de insumos gráficos y de las exportaciones de libros, folletos y otros productos de esta importante rama del sector productivo (p. 23).

En relación a lo detallado, se propondrá la organización de la fuerza de ventas de la imprenta PyM, la cual permitirá reducir el nivel de inventarios de trabajos con un porcentaje de pago adelantado, gestionando costos y optimizando la distribución de los productos, teniendo como resultado el incremento en las ventas, generando rentabilidad a corto y mediano plazo frente a la inversión realizada. Ello permitirá mejorar la relación con los clientes y de esta manera continuar con las actividades comerciales y cumplir con las obligaciones de sus clientes internos y externos.

1.2. Formulación del Problema

¿En qué medida la organización de la fuerza de ventas incide en la reducción de inventarios de la empresa PyM?

1.3. Justificación del Problema

En la presente investigación se ha observado que uno de los más grandes problemas de la empresa PyM es el sobre la liquidez por la falta de activos debido a deficiencias por parte de los empleados en el cobro de los artículos producidos, en la línea de los documentos comerciales, los cuales no pueden ser distribuidos o vendidos a otros clientes, debido a que se encuentran personalizados y cancelados en un 60%.

En este sentido, como consecuencia de ello, se ve afectada la liquidez de la Imprenta PyM por la falta de activos para la realización de sustitución de inventarios que se requieran para nuevas órdenes de pedidos, estancándose las actividades comerciales efectivo se han visto estancadas perjudicando sus actividades comerciales. Por ello se propone organizar la fuerza de ventas de la empresa PyM, permitiendo reducir los inventarios, haciendo efectivos los activos que se tiene. De esta manera, poder responder frente a sus obligaciones comerciales a corto y mediano plazo, incrementando sus ventas, captando nuevos clientes, posicionándose en el mercado y mantener una mejor relación con sus clientes.

1.4. Limitaciones

- El tiempo de dedicación de los investigadores es parcial y limitado.
- Temor del dueño por entregar información confidencial.
- Poco tiempo para el desarrollo de la Investigación.

A pesar de las dificultades presentadas, el estudio es válido, debido a que se requieren importantes mejoras para que la Imprenta PyM no fracase con el tiempo,

por el contrario, optimice su situación.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar en qué medida la organización de la fuerza de ventas incide en la reducción de inventarios de la empresa PyM.

1.5.2. Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación presente dentro de la organización respecto a la fuerza de ventas en la reducción de inventarios de la empresa.

Identificar los efectos negativos de la fuerza de venta en la incidencia de la reducción de los inventarios

Establecer medidas organizativas para la fuerza de venta en la mejora de la distribución de los productos en inventario.

Evaluar la incidencia en la reducción de inventarios de la empresa PyM.por la fuerza de ventas.

Evaluar cómo el adecuado control de inventarios influye en la disminución de stocks

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

La revisión de la respectiva bibliografía determina la siguiente información de las variables en relación a la organización de la fuerza de ventas y así como los inventarios, tanto en el ámbito nacional como internacional.

2.1.1. Antecedentes Nacionales

La investigación realizada por Alarcón Coronel, Marco y Gómez Chegne, Freddy (2017), en su trabajo titulado: “INFLUENCIA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE ALMACENES EN EL TIEMPO DE ENTREGA DE REPUESTOS EN TALLERES YANACOA FERREYROS; CAJAMARCA – 2017”. Realizado en la Universidad Privada del Norte para optar al título de profesional de: Ingeniero Industrial Licenciado en Ingeniería Industrial. Con este antecedente realizado en la Universidad Privada del Norte, se puede evidenciar una excelente idea detallada de un sistema de gestión del stock en los inventarios dentro de los almacenes, enfocado a la gestión de la fuerza de ventas.

En la empresa PyM, se identifica la atención al cliente por parte del área de ventas como el proceso clave de la organización y por ende se propone la reestructuración global del área en relación a aspectos esenciales como la remuneración y motivación que son identificadas como las tenas de mayor interés en la fuerza de venta de la empresa PyM.

Calderón Pacheco, Anahís (2014) en su tesis “PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA EL ALMACÉN DE INSUMOS EN UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO” publicado por la Universidad de Ciencias Aplicadas, en la cual se tiene como objetivo proponer la mejora en la gestión de inventarios de la empresa, ya que esta organización cuenta con un almacén de insumos inmovilizados, que representan un capital sin retorno de ganancias por

mucho tiempo generando costos, no solo para mantener el mismo sino también genera pérdidas ya que dichos insumos tienen fecha de caducidad. por ello la propuesta se basa en el diagrama SIPOC donde integra de manera conjunta a las partes involucradas en el proceso logístico, contribuyendo con el control de compras de las empresas.

Esta investigación realizada por Calderón, aporta en la medida de cómo podemos gestionar de manera eficiente los inventarios para de esta manera tener un mejor control de costos que generen mantener el stock o por las pérdidas que genere el desperdicio de los productos almacenados en PyM.

Álvarez Tanaka, Raul Augusto (2009), en su trabajo titulado: “ANÁLISIS Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PRONÓSTICOS Y GESTIÓN DE INVENTARIOS EN UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO” publicado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima año 2009, donde detalla como principal problema de la empresa en estudio la falta de un sistema numérico en el departamento. Por tanto, no se puede tener un control detallado y preciso de lo requerimientos necesarios según proyecciones reales, ya que estas se basan en estimaciones cualitativas según comportamiento de mercado o en base a la experiencia del jefe de área.

Como resultado de esto, los vendedores trabajan sobre metas basadas en el buen criterio del jefe de ventas. Como resultado de ello, no se puede gestionar de manera correcta la fuerza de ventas, ya que trabajan sobre números irreales frente a la demanda real. La empresa en estudio se dedica exclusivamente a la distribución de productos terminados, es por ello la importancia de gestionar de manera adecuada sus inventarios (PRODUCTO TERMINADO) para satisfacer una demanda a tiempo. Para darle solución a este problema que se tiene en esta empresa, se propone un sistema de revisión periódica o llamado sistema P, con el cual se podrá realizar una revisión continua de los requerimientos necesarios permitiéndole tener planificación eficiente (PROCESO – COMPRA) de manera mensual.

El antecedente contribuye al apoyo a nuestro tema de investigación, ya que se menciona la eficiencia de una adecuada gestión de los inventarios y en base a ello poder organizar la fuerza de venta a alcanzar metas reales generadas por pronósticos reales. Enfocando sus esfuerzos en atender una demanda a tiempo.

Manuel Antonio Goicochea Rojas (2009) en su estudio de investigación “SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS DEL ALMACÉN DE PRODUCTOS TERMINADOS EN UNA EMPRESA METAL MECÁNICA” publicado en la Universidad Ricardo Palma, donde el objetivo principal de la misma es obtener información por parte de los involucrados dentro del proceso de compras, de esta manera obtener una base fundamental para diseñar un sistema logístico de planificación de inventarios y atender la demanda que se presente.

La presente investigación contribuye en conocer la gestión de las partes involucradas en la logística de la empresa PyM que se debe considerar para implementar un adecuado sistema de control de inventarios. Nos detalla las funciones que se deben realizar para poder mejorar la gestión de los mismos y poder optimizar tiempo y costos.

2.1.2. Antecedentes Internacionales

En relación al estudio de Castellanos de Echevarria (2012), en su trabajo titulado: “DISEÑO DE UN SISTEMA LOGÍSTICO DE PLANIFICACIÓN DE INVENTARIOS PARA APROVISIONAMIENTO EN EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN DEL SECTOR DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO” publicado por la Universidad Francisco Gavidia, San Salvador. Donde se establece como objetivo principal del estudio diseñar un sistema logístico de planificación de inventarios para aprovisionar el inventario necesario optimizando los costos que impliquen mantener el mismo para de esta manera mejorar el nivel de servicio con respecto a la atención del pedido al cliente y la optimización de costos para mantener el mismo.

Aporta significativamente a la investigación, ya que PyM no cuenta con un plan de aprovisionamiento de productos terminados es por ello que fabrican más de lo que

se necesita para atender la demanda, generando un sobre stock en sus almacenes elevando los costos para mantener este. Lo que significa dinero perdido en el tiempo que se encuentran estos productos varados en los almacenes, generando un costo por ello.

Otro antecedente significativo es el de Daniela Andrea Núñez Garcés, Marcelo Sebastián Parra Cruces y Francisco Javier Villegas Pinuer (2011), en su trabajo titulado: "DISEÑO DE UN MODELO COMO HERRAMIENTA PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS Y MARKETING". Publicado en la Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios. Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial, Mención Administración. En este contexto, la dirección de Marketing y Ventas cumple un importante rol en la relación entre la empresa y los clientes. Este estudio busca validar un modelo que explique la administración de Ventas y Marketing Orientadas al Cliente y su impacto en el desempeño.

El problema de investigación que guía el estudio es: ¿Qué variables son importantes en la gestión de Ventas y Marketing para mejorar los resultados organizacionales? Para dar respuesta a esta interrogante se realiza, en primera instancia, una investigación exploratoria a través de una revisión exhaustiva de la literatura relacionada al tema de estudio. A partir de ésta, se plantea un modelo de gestión de Ventas y Marketing que considera las siguientes variables latentes: (1) Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas, constituida por Satisfacción Laboral (Involucramiento en el trabajo; Ambigüedad (Conflicto) de Rol; Política de Incentivos); Capacitación y Experiencia en Ventas, (2) Cultura Organizacional Orientada al Mercado (Orientación a la Competencia; Coordinación Interfuncional y Orientación al Valor del Cliente), (3) Valor de la Marca y (4) Ética Empresarial. Estas variables impactan en los Resultados Organizacionales, medidos a través de la Lealtad del cliente y la Utilidad Neta.

Para determinar la relación estadística entre las variables se realiza una investigación cuantitativa mediante la aplicación de una encuesta auto-administrada de forma presencial y vía Internet, que se elabora a partir de evidencia empírica y la evaluación de un panel de expertos. La muestra corresponde a personas mayores de

21 años que actualmente se desempeñen en cargos de jefaturas media-alta y alta en empresas de Chile. Con esta investigación se obtuvo un total de 327 respuestas. Los encuestados se caracterizan por ser mayoritariamente hombres (70%) de un rango de edad entre 25-44 años y con un nivel de educación universitaria completa. Con respecto al ámbito laboral, son personas que llevan 5 años o más en jefaturas medias y altas en empresas de diversos rubros principalmente minería, servicios financieros, retail, consultorías, entre otros.

Los análisis realizados se componen de tres partes: La primera etapa corresponde a un Análisis Factorial Exploratorio para validar el contenido, determinar la fiabilidad y relevancia de los ítems que componen los constructos planteados en el modelo explicativo propuesto. A partir del material recopilado en el trabajo de campo, se obtuvo que los constructos propuestos no presentan problemas de fiabilidad, y sólo se procedió a eliminar algunos ítems (AC1, SL6, SL7 y PI47). Tras la eliminación, se realiza un nuevo proceso de análisis factorial exploratorio que permite corregir los problemas de validez de contenido detectados y validar de forma inicial los constructos planteados.

En la segunda etapa, se realiza un análisis Factorial Confirmatorio para comprobar o refutar lo obtenido en la etapa anterior. Los resultados obtenidos a partir de este análisis confirman que los ítems que no presentan problemas en sus cargas factoriales en los constructos, no los presentan definitivamente, mientras que aquellos que presentaban problemas en la etapa exploratoria, confirman su comportamiento y se deben eliminar del modelo. Las variables no presentan problemas a nivel estadístico en términos de sus componentes.

Se establecieron trece hipótesis testeadas en la investigación cuantitativa, obteniendo relaciones positivas entre las variables y los resultados organizacionales. Dentro de los hallazgos más relevantes se encuentra que todas las variables, en menor o mayor medida, fueron explicativas de los resultados organizacionales (sobre 0,4). Las variables más relevantes en términos de carga factorial fueron el Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas y la Cultura

Organizacional orientada al Mercado, seguidas de la Ética Empresarial y el Valor de la Marca.

A partir de los análisis se puede concluir que el modelo explicativo aún siendo exploratorio, en el conjunto de variables, permite generar entendimiento y dimensionar el efecto de las distintas variables en la Gestión de Marketing y Ventas Orientada al Valor del Cliente, pudiéndose convertir en una herramienta organizacional que con su aplicación práctica pueda generar información relevante y útil para los tomadores de decisiones en las empresas. Cabe señalar que al ser un modelo de carácter exploratorio, estas variables requieren una mayor profundización de los ítems que la componen para que se pueda precisar su significancia estadística en el modelo.

El modelo propuesto permite entender en parte el funcionamiento interno del departamento de ventas de las organizaciones. No obstante, el carácter teórico de esta investigación implica que se requiere de un testeo en forma práctica para generar una retroalimentación activa y real sobre la importancia de las variables planteadas. A nivel empresarial esta investigación entrega una forma de interpretar y analizar la interacción que existe entre la Fuerza de Ventas con las estrategias organizacionales.

El objetivo es entregar una visión sobre cómo elementos de la compañía repercuten en las percepciones de los empleados, pudiendo favorecer o no el proceso de Gestión de Ventas y Marketing. Las estrategias de la empresa deben alinearse a los objetivos de la compañía y ser capaz de reflejarse en la Ética Empresarial y el Valor de la Marca. El modelo presenta limitaciones como el tipo de muestra, porque es seleccionada por juicio personal del investigador, aun así, sus características resultan buenas estimadores respecto al grupo objetivo. La principal desventaja es que los resultados de la muestra no son extrapolables y al considerar solo el lado de la oferta, se pierde la percepción de los consumidores respecto a qué influye para ellos en el proceso de compra.

Finalmente, para futuras líneas de investigación se considera aplicar el modelo a industrias específicas para identificar diferencias de ponderación de las variables

presentadas. El entorno competitivo y las características específicas de cada industria afectan la aplicación de este modelo y se abre paso a nuevas variables de relevancia para cada rubro. Se propone también la posibilidad de medidas concretas frente a la implementación de alguna de las políticas y estrategias mencionadas (políticas de incentivos, estrategias de orientación al mercado u otras) para validar y medir cuantitativamente su impacto sobre los Resultados Organizacionales.

Este antecedente, se relaciona y fundamenta el estudio realizado en la Imprenta MyP, debido a que, propone medidas concretas en cuanto a la implementación de políticas y estrategias en correspondencia con los incentivos laborales de la Fuerza de Ventas y el mercado actual para poder obtener resultados satisfactorios financieramente.

Según el estudio de Flores, Plata (2008), titulado: “LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LA FUERZA DE VENTAS COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA. APLICACIÓN A SEGUROS BOLÍVAR S.A.” publicado por la Pontificia Universidad Javeriana, Colombia 2008. En la cual nos detalla la relación directa entre la atención brindada por personal de ventas y la imagen que el cliente se lleva de la empresa. Lo cual será decisivo para establecer relaciones duraderas con el cliente. En base a ello, establece como objetivo principal el desarrollo de una estrategia de comunicación en la fuerza de ventas de la empresa Seguros Bolívar con la finalidad de diferenciarse frente a la competencia y crear relaciones a largo plazo con sus clientes.

En la cual nos detalla la relación directa entre la atención brindada por personal de ventas y la imagen que el cliente se lleva de la empresa. Lo cual será decisivo para establecer relaciones duraderas con el cliente. Para ello recolectar información se aplicó como instrumento la encuesta de servicio a cuatrocientos clientes de la oficina Chico, Bogotá. Lo que se tuvo como resultados que el comportamiento corporal es determinante en el primer contacto con el cliente, ya que sobre este se crearan una imagen de la empresa que puede ser negativa o positiva y dependiendo de esto el cliente va a permitir que se conozca sus necesidades.

La investigación nos aporta información necesaria que sustenta la actividad principal de la fuerza de ventas en este caso en la empresa PyM, donde se identifica en esta la atención al cliente, y establece la importancia que se debe tener en ello ya que a partir del primer contacto que el cliente tiene con el vendedor se va a generar una imagen de la organización y permitirá establecer vínculos duraderos generando beneficios para ambas partes tanto clientes como empresa.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Reducción de Inventarios

Una de las situaciones más difíciles que ocurren, no solamente en la Imprenta PyM, sino en casi todas las empresas, es el exceso de inventario, trayendo consigo graves problemas financieros a la organización, debido a que ello, forma parte de los activos, es decir que, si los activos aumentan el valor de la empresa, en esa misma forma requiere de su salida rápida a los clientes. De no realizarse de esa manera rápida podría traer consecuencias, artículos viejos o desfasados; igualmente, el problema del flujo regular de efectivo, gastos imprevistos, mala reputación para la Imprenta PyM, dificultades con el espacio debido a que se reduce, entre otros inconvenientes que afectan el patrimonio de la organización como tal.

2.2.2. Definición de Inventarios

A lo largo del tiempo diversos autores han aportado sus propios conceptos de la variable en estudio. En correspondencia con Ballou (2004), “Los inventarios son acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes, trabajo en proceso y productos terminados que aparecen en numerosos puntos a lo largo del canal de producción y de logística de una empresa” (p. 326).

Igualmente, Catácora (2007), nos dice que “los inventarios representan un conjunto de bienes que son propiedad de una empresa y cuyo objetivo de adquisición o fabricación es el de volver a venderlos a fin de obtener un margen de utilidad

razonable” (p. 281).

2.2.2.1. Objetivo de la Gestión de Inventarios

La buena gestión de inventarios permite tener un buen control de los mismos. Por otro lado, cabe resaltar que el mantener un nivel de stock considerable permite satisfacer una demanda, lo cual implica consumir recursos financieros, capital humano y capacidad instalada. Es por ende se establecen objetivos básicos para la buena gestión de inventarios. En este sentido, Ballou (2005), refiere como “El manejo del inventario, implica equilibrar la disponibilidad del producto, por una parte, con los costos de suministrar un nivel determinado de disponibilidad del producto, por la otra” (p. 335).

Se identifica los siguientes objetivos de una buena gestión de inventarios:

2.2.2.2. Disponibilidad del Producto

Se determina como el objetivo principal de la gestión de inventarios para una empresa. Es de vital importancia tener el producto disponible y la cantidad necesaria para poder atender la demanda.

2.2.2.3. Costos Pertinentes

Son los que se incurren el aprovisionamiento de inventario. Estos costos se encuentran estrechamente relacionados con el costo de procesamiento, ejecución, transmisión, manejo y compra del pedido.

2.2.2.4. Costos de mantener inventarios

Estos costos “resultan de guardar, o mantener, artículos durante un periodo” en relación a la cantidad de productos que se pretenden almacenar.

2.2.2.5 Costos por Falta de Existencias

En correspondencia con los costos, Ballou (2005), refiere que: "Estos costos se generan al no poder atender la demanda con un número determinado de productos. Generando costos como: costos por pérdida de ventas y el costo de pedido pendiente" (p. 339).

2.2.3. Tipos de Inventarios

De acuerdo a Render & Heizer (2014), existen cuatro tipos de inventarios, los cuales cumplen funciones específicas en una empresa:

- **Inventario de materia prima:** está compuesto por los materiales que servirán para la producción.

- **Inventario de productos en proceso:** son materiales que han sido procesados en producción, pero que aún no son productos terminados.

- **Inventario de mantenimiento, reparación y operación:** son los inventarios donde se guardan todos los materiales requeridos para el mantenimiento y buen funcionamiento de las maquinarias, equipos, etc.

- **Inventario de producto terminado:** es el lugar donde están los productos terminados para ser entregados a los clientes o distribuidores para cubrir la demanda del mercado (p. 247).

2.2.4. Administración de Inventarios

El conocer que significa que una empresa tenga una buena administración de inventarios, le ayudara a tener un mejor control de los mismos. De acuerdo con Buffa (1995), la administración de inventarios es:

la eficiencia en el manejo adecuado de registro, de la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a como se clasifique y que tipo de inventario tenga

la empresa, pues a través de todo esto se determinan los resultados (utilidades o pérdidas) de una manera razonable (p.168).

En consideración de la definición descrita por el autor (ob. Cit), la administración de inventarios es el control que tiene la empresa en relación a los activos en sus almacenes, este control se basa en las compras según la demanda satisfacer. Si se trabaja de esta manera se evitará tener un sobre stock, que generaría costos adicionales para la empresa. Asimismo, la administración de inventarios ayuda a la empresa a identificar el valor de las existencias en cada control periódico y aporta información eficaz de los movimientos de stocks, lo que permite tomar mejores decisiones en cuanto a organización y movimientos.

La adecuada gestión de inventarios o stocks es una de las actividades fundamentales para las fuerza de ventas, debido a que permite conocer las entradas y salidas de los productos y así poder satisfacer la demanda de los clientes; por otro lado, “sin ese registro poco se puede hacer para atender bien al consumidor, y una mala información puede ocasionar pérdidas a la empresa” (Lopez Luengo & Lobato Gomez, 2006, pág. 29).

2.2.5 Organización de la fuerza de ventas

2.2.5.1. Definición de la Organización de la Fuerza de Ventas

A través del tiempo diferentes autores han tratado de definir el concepto de organización de la fuerza de ventas, al respecto, Johnston & Marshall (2009) y Jobber & Lancaster (2012), establecieron que, “la organización de la fuerza de ventas permite ordenar, coordinar y dividir las actividades de un determinado equipo de vendedores, con el propósito de cumplir con los objetivos organizacionales y metas de mercado”. Igualmente, Koontz & Weihrich (2013), señalan:

Organizar es la parte de la administración que comprende el establecimiento de una estructura intencional de roles para las personas de una empresa (...). Organización supone: (1) determinar las actividades

necesarias para alcanzar los objetivos, (2) agrupar estas actividades en secciones o departamentos, (3) asignar cada sección a un administrador, (4) delegar la autoridad necesaria para desarrollar cada actividad, y (5) provee las actividades de coordinación, autoridad e información horizontal y vertical en la estructura organizativa (p. 70).

Asimismo, la organización de la fuerza de ventas tiene por objetivo la integración de los resultados a través de las relaciones horizontales para lograr los objetivos del plan de ventas.

2.2.5.2 La Fuerza de Ventas y sus Funciones

Este término es muy utilizado en los últimos años (Johnston & Marshall, 2009; Jobber & Lancaster, 2012) definen a la fuerza de ventas como un grupo de personas encargados de administrar una cartera de clientes los cuales pueden ser nuevos clientes, clientes potenciales y clientes actuales. Asimismo, la fuerza de ventas ejecuta el plan de ventas apoyado de la gerencia de ventas, los cuales administran, coordinan y gestionan los resultados.

Asimismo, “la fuerza de ventas, realiza misiones de comunicación y de distribución” (Diez de Castro, Navarro García, & Peral Peral, 2003). Ello significa que la fuerza de ventas es el nexo directo y personal de la empresa con los clientes.

De acuerdo con, Lopez & Lobato (2006), las funciones de ventas se dividen en:

- **Funciones administrativa:** Según (ob. cit), las funciones administrativas “comprende entre otras labores formular normas comerciales, planear, organizar, controlar, valorar la actuación de los vendedores, señalar estrategias a seguir en las ventas, etc”

Funciones operativas: Son aquellas relacionadas con los directores, gerentes, supervisores o encargados del equipo de ventas que ejecutan las siguientes tareas:

- a. Contratación, supervisión y evaluación de la fuerza de ventas.
- b. Realización de estudios de mercado.

c. Juntas y reuniones periódicas relacionadas con la venta.

d. Organización de promociones comerciales.

Funciones técnicas: las realizan los jefes técnicos y sus colaboradores, quienes dan soluciones a problemas operativos que surgen durante los procesos de ventas (9.36).

2.2.5.3 Objetivo de la Fuerza de Ventas

La fuerza de ventas son las personas encargadas de formalizar los contratos obtenidos, así como la captación de clientes nuevos promocionando a la Imprenta PyM con promociones en el mercado. Igualmente, la fuerza de ventas, estima nuevos prospectos para el trabajo, apoya en la distribución de los productos terminado gestionando, de esta manera, la cobranza final lo que se traduce en una construcción a largo plazo de las relaciones con los clientes, buscando las mejoras de los mismos. Asimismo, la fuerza de ventas, recibirá toda la información cercana de los clientes, de esta manera podrán establecer conexión sobre aquellas necesidades requeridas por los mismos, siendo un punto clave para el mejoramiento organizacional y el desarrollo de las actividades ejecutadas dentro de la Imprenta PyM; pues ellos son un eslabón decisivo entre la compañía y sus clientes.

2.2.5.4 Estructura de la Fuerza de Ventas

De acuerdo con, Johnston & Marshall (2009), la estructura de ventas “no es otra cosa que ordenar las actividades de un grupo de personas”. En ese sentido, entendemos que la estructura organizacional de la fuerza de ventas sirve para optimizar las ventas en el mercado. Asimismo, Kotler & Armstrong (2013), determinaron que la estructura de ventas se puede desarrollar de cuatro formas diferentes, tales como:

a) Estructura geográfica o territorial: En este tipo de estructura, la fuerza de ventas tiene (ob. Cit) “asignada un área geográfica exclusiva y vende la línea

completa de productos o servicios de la empresa a todos los clientes del territorio” (p. 395). Este tipo de estructura permite organizar a los vendedores y reduce costos de viaje ya que cada vendedor tiene asignada su ruta territorial. Por otro lado, Jobber & Lancaster (2012), nos dice que este tipo de estructura “fomenta el desarrollo de amistades personales, lo cual ayuda a la efectividad de las ventas” (p. 436).

b) Estructura por tipo de producto: Este tipo de estructura se da en las empresas que manejan diferentes categorías de productos en el mercado. La estructura por tipo de productos es “en la que la fuerza de ventas se especializa en líneas de productos. Kotler & Amnstrong (2013), una de las debilidades de estructurar por tipo de cliente es que “es posible que se dupliquen las rutas, eleva costos de viajes” (p. 395). Por otro lado, una de las ventajas que tiene este tipo de estructura es que “cada vendedor se familiariza con los atributos técnicos y métodos eficaces para vender determinado productos” (Johnston & Marshall, 2009, pág. 111)

c) Estructura por tipo de cliente o mercado: Permite a la empresa organizar la fuerza de ventas por tamaño de clientes ayudando a segmentarlos como clientes claves, medianos y pequeños. Johnston & Marshall (2009), “Cuando los vendedores se especializan en visitar un tipo particular de cliente, conocen mejor sus necesidades y requerimientos” (p. 112). Adicionalmente, estructurar al equipo de ventas por tipo de clientes, Kotler & Amstrong (2013) “puede ayudar a una empresa a construir relaciones más estrechas con los clientes importantes” (p. 395). Segmentar por tipo de clientes ayuda a muchas empresas a conocer el tamaño o importancia que tiene cada cliente, permitiendo tomar mejores decisiones en base a que cliente se le debe dedicar más tiempo y a que clientes se le debe dar un seguimiento más pausado.

2.2.5.5 Remuneración de la Fuerza de Ventas

Las remuneraciones deben ser siempre atractivas para atraer y retener al mejor talento a las empresas, por lo que se debe tener un excelente plan de compensaciones. Asimismo, contar con buenas remuneraciones e incentivos puede

motivar a la fuerza de ventas, debido a que la mayoría de vendedores se mueve por los incentivos o comisiones.

A continuación, se detallan la remuneración según, Johnston & Marshall (2009) y Jobber & Lancaster (2012):

a) Salario fijo: Este tipo de remuneración, según Jobber & Lancaster (2012) “ofrece seguridad para el representante de ventas que sabe cuánto ingreso recibirá cada mes” (p. 447). Este tipo de remuneración se puede dar, en correspondencia con Johnston & Marshall (2009) “cuando la administración desea motivar a los vendedores a alcanzar objetivos que son el volumen de ventas de corto plazo” (p. 336).

Por otro lado, Johnston & Marshall (2009) y Jobber & Lancaster (2012), nos dicen que una de las desventajas de este tipo de remuneración es que necesita más supervisión de parte del encargado hacia la fuerza de ventas, debido a que sin incentivos la fuerza de ventas no se siente motivada para efectuar al 100% sus actividades para aumentar el crecimiento de las ventas, incluso se tendría que tener sueldo altos para poder motivar a los colaboradores.

b) Comisión o incentivos: Este tipo de remuneraciones se puede ver afectada de acuerdo a las tendencias del mercado, ya que los ingresos personales dependen netamente de las ventas efectuadas y la valla de la cuota de ventas establecida por la empresa. Cuando la fuerza de ventas percibe ingresos solo por comisión ello Jobber y Lancaster (2012), “ofrece poca seguridad para aquellos cuyos ingresos pueden deteriorarse sin tener culpa alguna y la presión de vender daña las relaciones entre cliente y vendedor” (p. 448). De acuerdo con Johnston y Marshall (2009) “los vendedores están fuertemente motivados a mejorar su productividad e incrementar su compensación” (p. 338). Las comisiones son un fuerte incentivo para los trabajadores, los cuales van tratar de ser más competitivos por lograr sus cuotas de ventas.

c) Salario más comisión: Es la combinación de los dos métodos de

remuneración con el fin de ofrecer ingresos altos y brindar seguridad a la fuerza de ventas. “Cuando se utiliza el sueldo más las comisiones, están van en relación con el volumen o la rentabilidad de ventas” Johnston y Marshall (2009; p. 339).

2.2.5.6 Motivación de la Fuerza de Ventas

La motivación, los incentivos y las compensaciones de las fuerzas de venta, son las armas o herramientas más atractivas para la producción de personal, existiendo principios y modalidades que se implementan en cada estrategia que se les desea aplicar a los trabajadores. En este sentido, se puede decir que, existen dos tipos de incentivos para la fuerza de ventas que vienen a ser: los recursos financieros y los no financieros.

Los recursos financieros son las compensaciones en aumento del salario, bonos, préstamos, entre otros; que reflejen el aspecto monetario dentro de su cuenta bancaria. Asimismo, los recursos no financieros, vienen a ser los reconocimientos por buen desempeño, tiempo de trabajo, cuadro de honor, empleado del mes, capacitación, y otros. Todo ello realizado a través de la dirección de una persona líder el cual tenga, si se quiere decir así, poder suficiente para conducir a la fuerza de venta al logro de los objetivos dentro de la empresa y/o Imprenta PyM

De lo anterior, se infiere que, en este punto significativo, se hace necesario motivar a la fuerza de ventas como una de las tareas más importantes dentro de un área comercial, debido a que son ellos quienes están en contacto directo con los clientes y los que en muchos casos reciben negativas por parte ellos. Por lo tanto, mantener motivada a la fuerza de ventas es todo un reto que se debe asumir con mucha responsabilidad.

2.2.6. Definición de Términos Básicos

MYPE: La Micro y Pequeña Empresa: unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Ventas: acción y efecto de vender. La venta es la entrega de productos o servicios a cambio de dinero.

Consumidor: individuo que se beneficia de los servicios prestados por una compañía o adquiere los productos de esta a través de los diferentes mecanismos de intercambio de pagos y bienes disponibles en la sociedad.

Inventario: almacenamiento de materia prima para la elaboración de bienes y demás cosas valorables que pertenecen a una persona, empresa o institución.

Organización: grupo de personas y medios organizados con un fin determinado.

CAPÍTULO III. HIPÓTESIS

3.1. Formulación de la Hipótesis

La investigación presenta una hipótesis de investigación la cual Hernández, Fernández y Baptista (2014), la definen como “proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables” (p. 127). La investigación se desarrolla bajo una hipótesis causal la cual “no solamente afirma la o las relaciones entre dos o más variables y la manera en que se manifiestan, sino que además proponen según (ob. Cit; 2014), “un sentido de entendimiento de las relaciones” (p. 131). Dentro de la hipótesis causal se observa la hipótesis causal bivariada en la que, (ob. Cit; 2014) “se plantea una relación entre una variable independiente y una variable dependiente” (p. 133). Por lo tanto, la hipótesis se formula de siguiente manera:

Hi: La organización de la fuerza de ventas incide significativamente en la reducción de inventarios de la empresa PyM.

Ho: La organización de la fuerza de ventas no incide significativamente en la reducción de inventarios de la empresa PyM.

3.2. Operacionalización de variables

Variable Dependiente: Fuerza de ventas

Variable Independiente: Inventarios

Tabla 2. Operacionalización de Variables

3.2.1. Operacionalización de variables

Conceptualización	Dimensiones	Indicador	Técnicas e instrumentos	Escala
<p>Fuerza de Ventas</p> <p>(Johnston & Marshall, 2009; Jobber & Lancaster, 2012) definen a la fuerza de ventas como un grupo de personas encargados de administrar una cartera de clientes los cuales pueden ser nuevos clientes, clientes potenciales y clientes actuales. Asimismo, la fuerza de ventas ejecuta el plan de ventas apoyado de la gerencia de ventas, los cuales administran, coordinan y gestionan los resultados.</p>	1 Organización	<p>a- Fuerza de ventas</p> <p>b- Objetivos de ventas</p> <p>c- Clientes</p> <p>d- Rutas de venta</p>	Entrevista	Cualitativa nominal Si
	2 Motivación	<p>e- Comisiones</p> <p>f- Capacitación de la fuerza de ventas</p> <p>g- Compromiso con la organización</p>		
	3 Ventas	<p>h- Seguimiento del cliente.</p> <p>i- Cartera de clientes.</p> <p>j- Clientes nuevos</p> <p>k- Cumplimiento de cuotas</p>		
	4 Distribución	<p>a) Entregas pactadas.</p> <p>b) Reducción de tiempos de entrega.</p> <p>c) Compromiso de la fuerza de ventas.</p>		

<p>Inventarios:</p> <p>Para (Ballou, 2005) “Los inventarios son acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes, trabajo en proceso y productos terminados que aparecen en numerosos puntos a lo largo del canal de producción y de logística de una empresa” (pág. 326).</p>	<p>5 Costos de inventario</p> <p>6 Control</p>	<p>d) Costos de almacenaje. e) Productos terminados y las ventas.</p> <p>f) Control de inventarios g) Bases de datos h) Esfuerzos de la fuerza de ventas.</p>		
---	---	---	--	--

Fuente: Borja, Pulache (2018)

CAPÍTULO IV. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL



Plan De Organización De Ventas

4.1. INTRODUCCIÓN

La Imprenta PyM es una empresa dedicada al rubro gráfico, como giro principal del negocio las actividades están enfocadas en la elaboración de documentos comerciales como las facturas, boletas de ventas, notas de ventas, recibos de honorarios y guías de remisión. Dentro de los documentos de oficinas, se realizan tarjetas personales y hojas membretadas y dentro de los artículos de oficina, el rubro es de calendarios y agendas; marcando el inicio de sus operaciones desde el año 2013 en el distrito de Comas, Departamento de Lima, contando con una amplia cartera de clientes en el mercado como empresas mineras, químicas-farmacéuticas, gastronómicas, bodegas, industriales, centros educativos, entre otros.

Desde el inicio de sus actividades hasta la actualidad ha incrementado sus ventas, se ha visualizado el aumento de las ventas hasta en un 30% en el último período registrado, en cada una de sus líneas de producción. Sin embargo, este incremento no ha sido notorio dentro de la liquidez de la empresa, debido a que, dentro de las políticas de ventas establecidas en el contrato con el cliente, para la puesta en marcha del producto solicitado por el cliente, éste debe cancelar el 60% y en un período de tiempo establecido por la imprenta para la entrega del pedido del cliente, deberá cancelar el 40% restante para hacerle entrega del producto elaborado

De lo anterior, existe, el seguimiento, por parte de los vendedores, en el

seguimiento de las órdenes vencidas y los productos terminados que no han sido cancelados por lo clientes ni entregados, obteniendo respuestas de los clientes de no contar con solvencia para el pago final del producto terminado, resultando, el almacenamiento de dicho producto en los almacenes, ocasionando inconvenientes por tener activos que no están generando ingresos perdiendo su valor original a través del tiempo.

4.2. Análisis FODA de la Empresa

4.2.1. Fortalezas:

- Presencia de marca confiable dentro del mercado.
- Gestión de costos de producción en relación a la utilidad obtenida.
- Buena relación con sus clientes
- La fuerza de venta la representa personal joven de la Imprenta
- El inventario se mantiene al día.

4.2.2. Oportunidades

- Fiscalización de la SUNAT a su cartera de clientes, lo que los obligara a regularizar sus boletas o facturas.
 - Nueva incursión en el mercado de impresiones 3D.
 - Generación de base de Datos que mejoran el canal de atención de ventas.
 - Incursionar en nuevos mercados digitales a través de páginas Web.
 - Capacitación de la Fuerza de Venta
 - Control seguido del inventario

4.2.3. Amenazas

- Poder de negociación con los clientes.
- La digitalización de parte de SUNAT con los comprobantes de pago.

- Concentración de competidores en la galería de trabajo.
- Clientes insatisfechos por el servicio.

4.2.4. Debilidades:

- Seguimiento de la fuerza de venta
- Capacitación de la fuerza de venta
- Control de los inventarios
- Falta de sistema de gestión de inventarios
- Falta de un plan de incentivos a la fuerza de ventas
- Falta de compromiso de la fuerza de ventas

4.3. Objetivo

Reducir el inventario de productos terminados en un 30% mediante la organización de la fuerza de ventas en el tercer trimestre del año 2017.

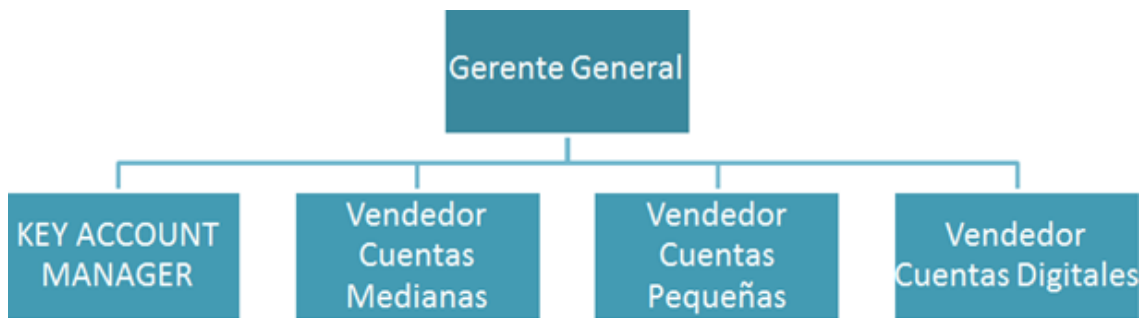
4.4. Plan De Organización

4.4.1. Estructura Organizacional De La Fuerza De Ventas

La fuerza de ventas se organizará bajo una estructura por tipo de clientes, lo cual va a permitir que los vendedores se familiaricen más con clientes y sus negocios, conocer sus necesidades. Asimismo, esta estructura permitirá que los vendedores generen una relación con los clientes y puedan descubrir nuevos productos ajustado a sus necesidades.

4.4.2. Estructura Por Tipo De Clientes

Figura 1. Estructura Organizacional



Fuente: Borja y Pulache (2018)

4.4.3. Descripción De Los Puestos

4.4.3.1. Key Account Manager

El key account manager (KAM), será el encargado de administrar las cuentas clave de la empresa las cuales representan un 40% de los ingresos. De este modo vamos a canalizar de una manera óptima los esfuerzos del KAM a un grupo determinado de clientes. La creación de un KAM ayudará a que el gerente hacer mejoras dentro de la empresa y pueda ver nuevas oportunidades de negocio. Asimismo, el KAM se encargará de realizar la gestión de la cartera de clientes clave de tal manera que las ventas, cobros y despachos se concreten al 100%. Además, el KAM tendrá constante interacción con el cliente ayudándolo a cubrir sus necesidades y generando una relación a largo plazo que permita su fidelización.

4.4.3.2. Vendedor Cuentas Medianas

El vendedor de cuentas medianas será el encargado de atender a los clientes que generan márgenes de ganancia importantes pero que presentan una frecuencia de compra quincenal. A su vez están encargados de gestionar su cartera de clientes mediante vía telefónica en relación a servicio post-venta, concretar ventas, seguimiento de despachos y cobros respectivos.

4.4.3.3. Vendedor Cuentas Pequeñas

El vendedor de cuentas pequeñas se encargará de gestionar a los clientes poco frecuentes y que pocos ingresos generan a la empresa, pero que son la mayor cantidad de clientes. Además, se encargará de los clientes nuevos que llegan a la empresa en búsqueda de un servicio de impresión haciendo un respectivo seguimiento generando un vínculo con el cliente para una futura compra. Asimismo, será el encargado de realizar los cobros y concretar los despachos.

4.4.3.4. Vendedor Cuentas Digitales

El vendedor de cuentas digitales se encargará de la interacción con el cliente a través de vía email y telefónica, gestionando otro tipo de perfil de cliente quien no tiene tiempo de recurrir a la tienda. Asimismo, este vendedor realizara funciones administrativas, subir toda la información de los contratos realizados por los demás vendedores y algunas actividades de marketing.

4.5. Remuneración

4.5.1. Remuneración Fija

En la imprenta PyM cuentan con el apoyo de 04 trabajadores a tiempo completo que cumplen con las funciones de atención al cliente, cierre de ventas y seguimiento de clientes para concretar ventas a futuro. Se detalla la remuneración mensual establecida por cada vendedor, sabiendo que todos los empleados tienen la misma condición laboral dentro de la Imprenta y la remuneración ha sido asignada por el gerente, igual para todos. Igualmente, se turnan para cubrir la ruta de los clientes, para conocer el estatus de sus necesidades, todo ello debido a que solo hay cuatro (4) personas trabajando y se torna fácil la distribución de las tareas asignadas y la remuneración establecida queda conformada de la siguiente manera:

Tabla 3. Remuneración de la Fuerza de Ventas

PUESTO	VENDEDOR	REMUNERACION FIJA
VENDEDOR	1	1,000.00
VENDEDOR	2	1,000.00
VENDEDOR	3	1,000.00
KAM	4	1,500.00

Fuente: Borja, Pulache (2018)

Siendo el sobre stock el principal problema de la imprenta PyM, el cual se da porque el cliente despues de realizado el contrato no recoge el producto por diversas razones del mismo. Generando que los inventarios de productos terminados de la empresa crezca desmedidamente.

4.5.2. Remuneracion Variable

Se sugerirá un nuevo esquema de remuneracion compuesto por la remuneracion fija y la remuneracion variable, la cual se maneja por comisiones despues de cumplida la meta establecida. La comision se trabajará por cada venta realizada, se detalla acontinuacion la comision que se implementara.

- Las comisiones se basaran por entrega total del pedido y por el pago realizado.

Tabla 4. Comisiones y Ventas

Ventas promedio MES

	2013	2014	2015	2016	2017
Vendedor 1	5,062.42	6,074.90	7,289.89	8,747.86	10,497.44
Vendedor 2	5,062.42	6,074.90	7,289.89	8,747.86	10,497.44
Vendedor 3	5,062.42	6,074.90	7,289.89	8,747.86	10,497.44
Kam 1	10,124.84	12,149.81	14,579.77	17,495.73	20,994.87

Tasa de comisión a pagar vendedor	12%	Básico vendedor	1000
Tasa de comisión a pagar KAM	7%	Básico KAM	1500

Comisión a pagar

	2013	2014	2015	2016	2017
Vendedor 1	607.49	728.99	874.79	1,049.74	1,259.69
Vendedor 2	607.49	728.99	874.79	1,049.74	1,259.69
Vendedor 3	607.49	728.99	874.79	1,049.74	1,259.69
Kam 1	708.74	850.49	1,020.58	1,224.70	1,469.64

Fuente: Borja, Pulache (2018)

4.5.3. Beneficios de la remuneración total

Esta nuevo esquema de remuneracion motivara a la fuerza de ventas en no solo cumplir con la meta sino en sobrepasarla y comisionar por cada venta adicional la comision establecida. Generando beneficios tanto para el trabajador como tambien para la empresa, ya que de esta manera podra reducir sus inventarios de manera considerable recuperando la inversion que implica estos productos terminados en el almacen, como a su vez reducir los costos que se generan por mantenerlos.

Tabla 5. Remuneración Total

Rem Total a pagar

	2013	2014	2015	2016	2017
Vendedor 1	1,607.49	1,728.99	1,874.79	2,049.74	2,259.69
Vendedor 2	1,607.49	1,728.99	1,874.79	2,049.74	2,259.69
Vendedor 3	1,607.49	1,728.99	1,874.79	2,049.74	2,259.69
Kam 1	2,208.74	2,350.49	2,520.58	2,724.70	2,969.64
Total a pagar MES	7,031.21	7,537.45	8,144.94	8,873.93	9,748.72
Total a pagar AÑO	84,374.52	90,449.43	97,739.32	106,487.18	116,984.61
Ratio cotso planilla / venta	27.78%	24.82%	22.35%	20.29%	18.57%

* Ratio promedio mercado 20% - 30%

Fuente: Borja, Pulache (2018)

4.6. Indicadores

El control de la fuerza de venta se realiza mediante indicadores de que midan la efectividad, resultados y avances de producción.

- Efectividad de Venta

$$\frac{\text{Ordenes de Compra}}{\text{Total de Cotizaciones}}$$

$$\frac{\text{Monto efectivo}}{\text{Monto de Cotizaciones}}$$

Mide la relación que existe entre en total de contratos realizados y el número de cotizaciones que se hicieron, esto nos permite saber cuan efectivo es la fuerza de ventas porque de esta manera se podrá determinar si se está cumplimiento sus funciones y si se está cubriendo las necesidades de los clientes.

- Efectividad de despachos

$$\frac{\text{Total de despachos realizados}}{\text{Total de Ordenes de Compra}}$$

Este indicador permite medir la efectividad de los despachos realizados durante un determinado tiempo, el cual ayudara a determinar los inventarios del almacén.

- Efectividad de inventarios: control de los inventarios a través de base de datos.

$$\frac{\text{Despachos atendidos}}{\text{Total de inventarios}}$$

Se puede analizar la efectividad del canal de distribución el cual será medido por el número de despachos atendidos que se hicieron efectivos frente al total del mismo. Para así poder optimizar costos de inventario y mejorar los tiempos de

entrega.

- Productividad de la fuerza de ventas: distinto

$$\frac{\text{Venta realizada}}{\text{Distribución al clientes}}$$

Mediante este indicador se puede observar cuan productiva ha sido la fuerza de ventas en relación a las ventas que concretan y cuanto representa ello del total de utilidad generada en la empresa.

4.7. Plan De Motivación

Se implementará un plan de motivación a la fuerza de venta basado en la motivación extrínseca e intrínseca. Se detalla a continuación la puesta en marcha del mismo.

- Implementar un plan de motivación según lo q tenemos en stock.

- Estrategias para conocer lo que se tiene en stock de los clientes (se supone que *tenemos 100 de lo q no recogió (60%) se recuperó, el 40 % liquidar como motivación (10% descuento para el cliente) el vendedor gana el otro 10% y el 20% Para La Empresa.

4.7.1. Motivación Intrínseca

- ✓ Programa de reconocimiento
- ✓ Capacitación en temas de ventas

4.7.2. Motivación Extrínseca

✓ Un nuevo esquema de comisión 0.008% y 0.02% de comisión sobre las ventas adicionales que se generen por el cumplimiento de la meta establecida para S/.1500 y S/.2500 respectivamente.

✓ Bonos por logro de metas del equipo de ventas.

✓ Ascensos.

4.8. Programa De Capacitación

Se desarrollara un programa de capacitacion Imprenta PyM:

- lo dicta la gerencia

- Temas detallados y puntuales.

- Plan de comucionacion interna, donde la gerencia explique acerca del cambio y las mejoras. (3- 4 sesiones dentro del progama de capacitacion)

Tabla 6. Capacitación de la Fuerza de Venta

Dirigido a:	Fuerza de Venta Imprenta PyM
Métodos:	Charlas motivacionales e Informativas
Temas a Tratar:	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de Metas - Gestión de Contratos - Seguimiento de Clientes - Optimización de Costos - Compromiso con la Organización - Nuevas herramientas Tecnológicas - Tolerancia a la Frustración - Organización de Tiempos - Técnicas de Ventas - Liderazgo
Capacitador:	Expositor – ORBI CONSULTORES
Lugar de la Capacitación:	Imprenta PyM
Duración:	Primer Lunes de cada mes De 8:30 am a 11:00 am
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr un conocimiento integral de los productos de la Imprenta. - Mejorar las Técnicas de Ventas. - Mejorar la Calidad de servicios. - Mejorar la gestión de Contratos

Fuente: Borja,y Pulache (2018)

CAPÍTULO V. MATERIALES Y MÉTODOS

5.1. Tipo de Diseño de Investigación

Por su diseño de investigación la presente tesis es No experimental ya que Hernández, Fernández y Baptista (2014), refieren que “podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (p .205). La presente investigación es no experimental, por lo cual el diseño es transversal el cual (ob. Cit; 2014), se define como “la investigación que recopilan datos en un momento único” (p. 208).

El diseño transversal se subdivide en cuatro tipos los cuales son; exploratorios, descriptivos, correlacionales y ex post facto, precisamente en este último es donde se ubica esta investigación ya que es de tipo explicativa. Según, Hernández, Fernández y Baptista (2014), ex post facto es “describir las relaciones de causa efecto entre variables” (p. 215).

5.2. Material de Estudio

5.2.1. Unidad de Estudio

La unidad de estudio es de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), “se les denomina también casos o elementos, sobre que o quienes se va a recolectar datos” (p. 236). En la presente investigación la unidad de estudio es la imprenta PyM.

5.2.2. Población

La población es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2014), como un “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 238). De acuerdo a un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística

e Informática en Lima Metropolitana, el número de empresas dedicadas a la impresión y servicios relacionados a la impresión, fue de 9 mil 904, mayor en 1,1%, respecto al mismo período del año anterior” (Instituto Nacional De Estadística E Informática, 2014).

5.2.3. Muestra

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), “La muestra en el proceso cualitativa, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etcétera, sobre el cual habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sean representativos del universo o población que se estudia” (p. 562).

Por el tipo de investigación la muestra es no probabilística, la cual es definido por, Hernández, Fernández y Baptista (2014), como un “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (p. 241). Asimismo, este tipo de investigación es la muestra caso-tipo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) “donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización” (p. 566).

La presente investigación tiene como muestra intencionada: 04 vendedores y el gerente de la Imprenta PyM.

5.3. Técnicas e Instrumentos para la recolección de Datos

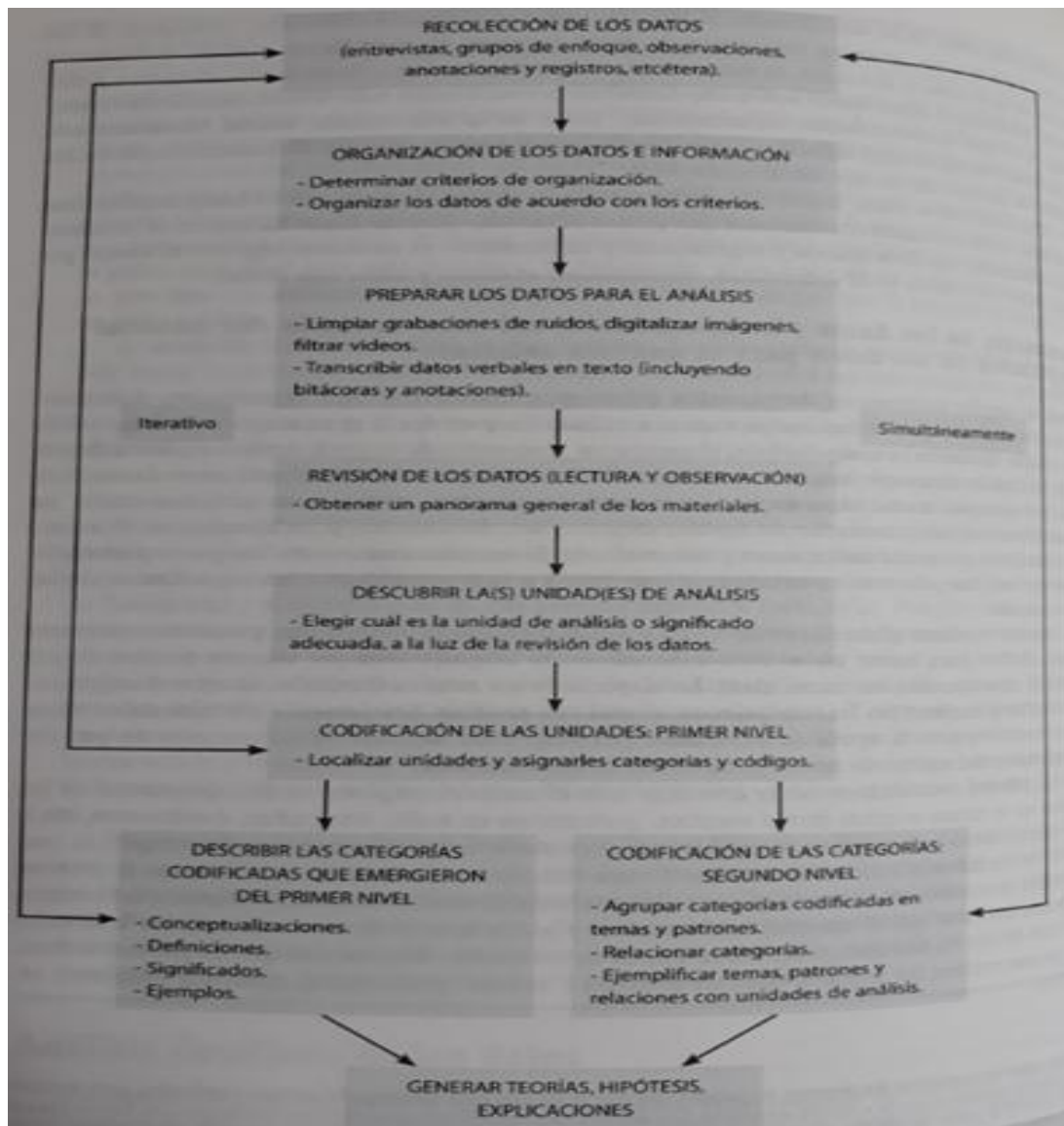
5.3.1. Para recolectar datos

Para la presente investigación se utilizará como técnica de recolección de información entrevista semiestructurada la cual, Hernández, Fernández y Baptista (2014), refieren que: “se basan en una guía de preguntas, donde el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas” (p. 597). La recolección de datos, (ob. Cit) “ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis” (p. 583).

5.3.2. Para analizar Información

Para analizar los datos cualitativos, Hernández, Fernández y Baptista (2014) “la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo; además, el análisis no es estándar” (p. 623).

Figura 2. Proceso de Análisis fundamentado en los datos cualitativos



Fuente: Metodología de la Investigación Hernandez, Fernandez y Baptista (2014, pág. 630)

CAPÍTULO VI. RESULTADOS

Tabla 7. Entrevista a Vendedores

	ENTREVISTA 1/ MILAGROS GARCIA	ENTREVISTA 2/ KATTY LACOTERA	ENTREVISTA 3/ ROSA REQUENA	ENTREVISTA 4/ LILIANA ZUTA
1. SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES CON EL SERVICIO	Los clientes siempre nos vuelven a llamar porque somos puntuales al hacerle sus trabajos. Estamos	Cuando los clientes hacen contratos con nosotros, nos traen referidos por la buena atención que les brindamos, ya que hacemos seguimiento después de la venta.	Siempre estoy llamando a mis clientes para informarles que sus productos estarán listos en las fechas pactadas, por ello siempre vienen con nosotros a hacer sus contratos.	Yo soy la vendedora con más años en la imprenta, los clientes me buscan siempre para hacer sus trabajos. Yo siempre los estoy llamando para indicarles que ya está su producto y que se los llevaremos a sus casas.
2. LAS POLITICAS DE VENTAS SON CLARAS	Cuando hago mis cotizaciones tenemos una plantilla de precios establecidos para clientes nuevos y antiguos, pero a veces el gerente lo cambia porque es su amigo.	Para la facturación siempre es a 30 días después de emitida la factura pero el gerente por lo general a los clientes que son sus amigos les da más plazo para que puedan pagar.	Los precios que coloco en la cotización son los que están en la plantilla pero sin avisar el gerente lo cambia por temas amicales lo mismo sucede con la facturación.	La factura y los precios son modificados por el gerente cuando se trata de clientes que tienen un vínculo de amistad con él y me confunde un poco que no se respete las reglas que él ha puesto.
3. LOS OBJETIVOS DEL ÁREA DE VENTAS SON CUMPLIDOS EN SU TOTALIDAD	Siempre el gerente al inicio del día nos dice cuántas cotizaciones tenemos que atender y cuántas tenemos que cerrar pero no nos brinda lo que necesitamos para poder cumplir esto.	Se nos informa diariamente nuestro % de clientes que tenemos con relación a los demás y nos conforme a nuestro avance nos va poniendo metas más altas siempre.	Nos piden que cumplamos la meta diaria y que traigamos nuevos clientes, pero no se nos da lo que necesitamos para esto. Mi celular siempre lo recargo para llamar a mis clientes.	Cada vez que cumpla mi meta el gerente nos exige mucho más en la próxima semana, pero no se da cuenta de lo que necesitamos para cumplir esto, no tenemos saldo en los celulares. Tampoco tenemos una plantilla Excel para llevar un control de nuestros clientes.

<p>4. LA CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES ES UNA PRIORIDAD EN EL ÁREA</p>	<p>El gerente nos ha establecido cumplir una meta semanal de 05 clientes nuevos de manera semanal. Por eso tengo que estar en el Facebook buscando referidos de clientes.</p>	<p>En la página web y en Facebook siempre estoy conectada para responder el chat en línea de los que están interesados y darles seguimiento hasta que vengan al local.</p>	<p>Siempre estoy buscando en mi base de clientes a los que no trabajan con nosotros para ofrecerles nuestros nuevos productos y promociones que se hacen para clientes nuevos.</p>	<p>El seguimiento que hago es para buscar nuevos clientes, desde Facebook siempre ofrezco las promociones. También a los clientes míos le pido referidos y siempre me traen 03 por semana porque le gusta mi trabajo.</p>
<p>5. EL SEGUIMIENTO DADO A LAS COTIZACIONES ES EFECTIVO</p>	<p>De las 15 cotizaciones semanales que hago unas 09 se cierran para venta.</p>	<p>Cuando envié mis cotizaciones siempre llamo y de todo lo que envié al menos unas 07 son despachadas.</p>	<p>Cuando realizo las cotizaciones a veces los clientes dicen que evaluarán los precios, otros aceptan y se les hace el contrato.</p>	<p>Mis clientes al conocerme ya no hacen cotizaciones, sólo les doy el precio y aceptan, algunos hacen rebajas las cuales se les acepta por su antigüedad.</p>
<p>6. LAS COTIZACIONES ACEPTADAS SON DESPACHADAS EN SU TOTALIDAD</p>	<p>De todas las ventas que se hacen solo se despacha la mitad porque le cliente solo da una parte y no regresa a recoger la otra mitad el pedido porque no quiere pagar.</p>	<p>Tenemos muchas facturas, boletas y otros papeles en el almacén por más de 6 meses que no vienen a recogerlo porque no quieren pagar por eso.</p>	<p>A veces estos documentos se malogran en el almacén porque el tiempo que pasa es demasiado. Hace unos meses atrás se tuvo q botar unos calendarios del 2014 y ofrecerlo sería en vano</p>	<p>Las pérdidas que se dan por no mandar estos papeles nos afecta porque cuando los clientes si recogían sus productos teníamos mejores beneficios.</p>
<p>7. EL COMPROMISO DEL GERENTE SE DA AL 100% CON EL ÁREA DE VENTAS</p>	<p>A veces parece que el gerente se concentra en otras actividades y se olvida de nosotras.</p>	<p>Al gerente lo veo 2 veces por semana, con ello no siento que se compromete con nosotras, siempre lo veo con el teléfono y tenemos pocas oportunidades de conversar sobre lo que falta.</p>	<p>Cuando empieza el día sólo hablamos 10 minutos de cosas puntuales. Siempre está ocupado contestando el teléfono y dentro del área de producción.</p>	<p>Cuando quiero hablar con el gerente, siempre se interrumpe la conversación por las constantes llamadas telefónicas de los clientes importantes que él tiene.</p>
<p>8. SE TIENE UN CONTROL SOBRE LOS INVENTARIOS EN EL ALMACÉN</p>	<p>No se lleva un correcto control, debido a que siempre estamos atendiendo a todos los clientes que ingresan al local o cuando llaman por</p>	<p>Yo a veces trato de llevar un control manual de los contratos que hago con mis clientes, ya que no existe un control en un sistema o Excel.</p>	<p>En muchos casos me sucede que hago un contrato y por atender a varios clientes, priorizo a los más importantes económicamente, y no le</p>	<p>En el almacén existen productos con más de un año de antigüedad, no se lleva un registro de ello por falta de sistema y por tiempo, ya que siempre estamos atendiendo a</p>

	teléfono. Creo que ello interrumpe el control de los envíos de productos.		hago seguimiento a los demás contratos.	todos los clientes y en algunos casos llegan clientes que hacen contratos buenos económicamente y se deja de lado o en el olvido a algunos.
9. LA MOTIVACIÓN QUE BRINDA LA EMPRESA ES LA ADECUADA	Siento que me esfuerzo al máximo pero siento que no me reconocen lo suficiente, ya que cuando se hacen contratos grandes, no te dan una comisión, a veces eso desmotiva porque sabes que esos clientes hacen contratos que dejan buena ganancia.	Mi sueldo se mantiene fijo desde hace 2 años que ingrese. En relación a las funciones que hago, yo creo que debería ganar un poco más o recibir una bonificación por ello. A veces desmotiva tener que hacer tanto por poco.	La empresa no sabe reconocer el esfuerzo de los trabajadores, ya que siempre captamos más clientes y hacemos más contratos; sin embargo, no siento que me recompense.	El mes pasado capte más clientes y la producción aumento, pero a comparación de mis ingresos estos fueron los mismos. El gerente solo felicito mi esfuerzo de formar verbal más no económica.

Fuente: Borja,y Pulache (2018)

6.1. Conclusión De Las Respuestas De Las Vendedoras Por Pregunta

A. Satisfacción De Los Clientes Con El Servicio

Con respecto a la satisfacción del cliente los vendedores tuvieron la misma opinión, ellos afirmaron que el cliente se encuentra totalmente satisfecho con la atención brindada, tiempos de entrega de producto, servicio de venta y post venta. Esta conclusión se da, debido a que se aplica una encuesta de satisfacción al cliente de manera mensual donde confirman ello. Asimismo, cada vendedor se hace responsable de su cartera de clientes dándole seguimiento de manera diaria en cuanto a los nuevos requerimientos que puedan solicitar y de reforzar el servicio post venta.

B. Las Políticas De Ventas Claras

En relación a este punto los vendedores llegaron a la conclusión que las políticas de ventas establecidas por la organización no se tienen tan claras, ya que al realizar las cotizaciones se maneja una plantilla de precios según el cliente, estos precios están basados en la fidelidad que tienen con la empresa.

Por otro lado, se tiene una plantilla distinta para clientes nuevos, pero la mayoría de veces estos no se respetan, ya que al momento de la aprobación de la cotización por parte del gerente hace caso omiso a esta plantilla y se muestra en la facultad de poder bajar los precios según su criterio, lo que genera cierto desconcierto en los vendedores.

Lo mismo sucede con los plazos de pago, por un vínculo amical que tiene el gerente con algunos clientes, se da en la potestad de establecer distintos plazos de pago algunos con más de 30 días después de su facturación, afectando seriamente su flujo de efectivo.

C. Los Objetivos Del Área De Ventas Son Cumplidos En Su Totalidad

Los vendedores comunicaron que el gerente tiene los objetivos de ventas bien establecidos y que semanalmente hace un seguimiento del cumplimiento de ello. Estos objetivos se basan en el incremento de ventas y de participación de mercado. Asimismo, afirmaron que se brinda todos los recursos necesarios para poder cumplir con lo establecido por la organización.

D. La Captación De Nuevos Clientes Es Una Prioridad En El Area

Tal como las vendedoras mencionaron en relación a los objetivos establecidos por la organización, uno de ellos es la captación de nuevos clientes que le permita la apertura de nuevos mercados. Por ende, los esfuerzos de la fuerza de venta están dirigidos a unos de estos objetivos organizacionales que es la captación de nuevos clientes, por tanto, realizan seguimiento de sus carteras de manera diaria. Así mismo, usan las redes sociales y su página web para generar tráfico que se genere visitas de futuros clientes al local de venta.

E. El Seguimiento Dado A Las Cotizaciones Es Efectivo

Los vendedores indicaron que el seguimiento que se le da a las cotizaciones atendidas es de manera diaria y que del total de cotizaciones enviadas el 60% resultan efectivas. Pero que al momento de cerrar la venta la mayoría de estos clientes solo pagan la mitad de lo cotizado por la mercadería y se llevan lo que corresponde por ello. Sin embargo, la otra mitad de pago que corresponde a lo que resta de mercadería no se efectúa lo que genera un sobre stock de la misma en sus almacenes generando costos por mantener esta y de pérdidas por la mercadería no que no se despachó.

F. Las Cotizaciones Aceptadas Son Despachadas En Su Totalidad

Los vendedores mencionaron que las cotizaciones no se despachan en su totalidad, por lo general solo se llevan la mitad de la mercadería y pagan por lo que corresponde dejando la otra mitad sin recogerla por no querer pagar lo que resta. Esto les genera pérdidas económicas y costos por mantener el inventario.

G. El Compromiso Del Gerente Se Da Al 100%

Las vendedoras determinaron que el gerente se concentraba en otra actividad los teléfonos o verificando el área de producción. Sentían que las actividades que realizaba el gerente permitían que tengan una comunicación fluida con ellas, por lo que se sentían un poco distantes.

H. Se Tiene Un Control Sobre Los Inventarios En Almacen

Las vendedoras indicaron que no existe un control manual, ni sistematizado, lo cual impide realizar las actividades que impliquen la salida de los inventarios. En muchos casos las vendedoras se cargaban de trabajo porque atendían a todos los tipos de cliente, descuidando la finalización del proceso de la venta con la entrega del producto.

6.2. La Motivación Que Brinda La Empresa Es La Adecuada

Las vendedoras coincidieron que no reciben ningún tipo de motivación. Asimismo, su principal motivación es de tema económica y que en relación de funciones, captación de clientes, cotizaciones de contratos realizadas, deberían recibir un incentivo adicional por ello.

6.3. Conclusión De Las Entrevistas

Mediante esta entrevista se puede conocer la situación en la que trabajan los vendedores. Se resalta la buena organización que imparte el gerente en cuanto a

los objetivos organizacionales involucrados en el área de ventas y lo más importante es la capacidad de liderazgo que tiene para asignar funciones y comprometer al personal al desarrollo de la organización.

Sin embargo, no está centrando sus esfuerzos en disminuir el stock que se está generando por no entregar la mercadería por completo, implicando costos que a largo plazo afectaría de manera grave sus operaciones. Asimismo, se observa que esta falta de desinterés por despachar lo que se tiene en stock se da por la pobre motivación a los vendedores.

Tabla 8. Entrevista al Gerente

	GERENTE GENERAL
PERSPECTIVA DE LA EMPRESA	<p>Mi empresa trabaja diariamente de acuerdo a los objetivos que ya tenemos establecidos desde el comienzo del año. Hacemos un análisis de donde estuvimos el año pasado y donde queremos estar ahora y sobre ello planteamos nuestros objetivos. Por ejemplo, se ha conversado con las vendedoras y llegamos a definir que nuestra prioridad para este año es abarcar más el mercado, ya que tengo conocimiento de que hay zonas a las cuales no llegamos. Entonces existe la gran oportunidad de entrar con fuerza a este segmento no atendido con nuestros productos y nuestra política basada en la calidad y en los buenos precios.</p>
HISTORICOS DE VENTAS DE LA EMPRESA	<p>Nosotros siempre manejamos un control mensual con respecto a las ventas lo cual nos permite tener un conocimiento de cómo ha sido nuestra evolución y sobre ello establecer nuestras metas del siguiente mes. Al principio nuestro registro se realizaba de manera manual, lo anotábamos en un cuaderno. En el año 2016 empezamos a manejar una plantilla en Excel que nos ha ayudado a llevar un control más minucioso de lo que vendemos en comparación de lo que cotizamos. Este Excel siempre lo hemos ido mejorando, actualmente nuestra plantilla nos permite tener un control de toda la empresa.</p>
PROYECCIONES DE VENTAS	<p>El tener un registro de ventas de todos los meses me ayudado a poder establecer nuestras metas, las cuales siempre van de acuerdo a nuestra situación en la que nos encontramos como empresa. Por ejemplo, siempre nos basamos en lo que puede responder nuestro inventario de materia prima y con el presupuesto que se asignado para compras de ellas.</p> <p>Yo establezco las metas para mi equipo porque se cómo es el negocio, sé que meses son los más fuertes. Pero siempre trato de poner metas realistas con respecto a los resultados que hemos tenido en el mes anterior. Pero debo reconocer que soy muy exigente y ambicioso con este tema porque sé que las vendedoras puedan dar mucho más.</p>
POLITICAS DE LA EMPRESA	<p>Tenemos una plantilla de precios ya establecidas tanto para clientes que son recurrentes y también para clientes nuevos.</p> <p>Cuando se trata de un cliente recurrente se puede bajar hasta un 10% del precio establecido, ya que tratamos de fidelizarlos y retenerlos. Así mismo sucede con los pagos,</p>

<p>EN RELACION A LA VENTAS</p>	<p>con ellos se puede manejar facturación más flexible y se acepta los pagos parciales. Esto lo manejo yo por un tema de relación amical y también para retenerlos en nuestra empresa. Cuando se trata de un cliente nuevo se maneja hasta una reducción de 10% en relación a la plantilla y también estos ajustes los gestiono según mis criterios, para que nos elija primero frente a la competencia.</p>
<p>COMPETENCIA</p>	<p>En la galería existen 8 locales que se dedican al mismo giro. Nosotros tenemos identificadas a todas ellas en una plantilla y siempre anotamos que es lo nuevo que han traído en relación a modelos, tipo de material con que están trabajando, las nuevas máquinas que han adquirido, los precios que ofrecen, los descuentos que realizan, hasta la atención que ofrecen sus vendedores. En relación a esto nosotros buscamos siempre ofrecer algo mejor, copiamos algunas cosas que le están funcionando, pero la adaptamos a nosotros y la mejoramos. Siempre tratamos de innovar nuestros productos.</p>
<p>CLIENTES</p>	<p>Para nosotros nuestros clientes siempre han sido y siempre serán nuestra prioridad, es por ello que siempre les indico a mi equipo que la atención debe ser la mejor y que debemos siempre ofrecer el mejor de nuestros productos que atienda su necesidad a cabalidad. Con el fin de cumplir con ello, de manera semanal se realiza el control de cómo ha sido nuestra atención en comparación de la semana anterior y ver de qué manera y que podemos mejorar.</p>
<p>INDICADORES</p>	<p>Nosotros manejamos un registro de las ventas que se efectuaron en el mes y en relación al mes anterior establecemos un porcentaje de incremento en relación a lo anterior. Podemos saber cuánto en términos porcentuales hemos crecido. Así mismo sucede con nuestras cotizaciones, establecemos el mismo método. Cabe resaltar que siempre le digo a cada una de las vendedoras que nuestra meta individual son 5 cotizaciones semanales cerradas hasta la entrega del producto. Ellas deben asegurar que se entregue todo el pedido, ya que el cliente solo paga la mitad para recibir también la mitad del pedido y ya no regresa para abonar por el otro 50% del pedido que realizo. Este problema lo tenemos hace varios años atrás. Por ejemplo, a la fecha tengo mercadería en el almacén de casi S/. 10,000.00. Las vendedoras ya tienen claro este tema y confié en que se enfoquen en ello. En lo que va a los nuevos pedidos por atender siempre estoy pendiente de que tengamos materia prima para poder realizarlo. Tengo un parámetro</p>

	establecido que me indica cuando estamos disminuyendo e inmediatamente se realiza las compras para estar abastecidos.
POLITICAS	Nuestro objetivo principal es atender más clientes, ampliar nuestro mercado es por ello que mi equipo de ventas siempre tiene que enfocarse en ello. Semanalmente se evalúa sus resultados y analizo como va creciendo nuestra cartera. Se tiene pautas que ellas deben de seguir. A más clientes nuevos se obtiene más ingresos. En relación a lo que se tiene en el almacén es bastante pequeño. Por ello no nos enfocamos en esto, porque lo que nos dará dinero efectivos son las ventas que hagamos.
PERFIL Y FUNCIONES DE LA FUERZA DE VENTA	Mi equipo de ventas sabe lo que hace, ya viene trabajando conmigo más de 6 años. Tienen conocimiento de nuestro objetivo como empresa que es el crecimiento de cartera y expansión de territorio. Por ende, saben lo que se debe de hacer diariamente para cumplirlo. Mi equipo tiene todas las habilidades y conocimientos para todas las actividades que realiza desde la atención hasta el servicio post venta que realizan. Están comprometidas en su totalidad al logro de los objetivos.
MOTIVACION DE LA FUERZA DE VENTAS	Ya son más de 5 años que conozco a mi equipo de ventas y sé que ellas se motivan más cuando se trata de un adicional a su remuneración, ya que tiene una familia y necesitan ese ingreso extra. No se maneja un sueldo variable por comisiones, pero cuando sé que el equipo ha superado lo esperado se le reparte un bono adicional a su ingreso fijo. Es por ello que siempre tratan de hacer mucho más como por ejemplo realizan servicio post venta y buscan sus referidos con los clientes que atienden para que así pueda superarse la meta y reciban su bono que le corresponde. Estamos buscando la manera como formalizamos este bono mediante un variable por comisiones.
APRECIACION DEL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTA	Mi equipo de ventas trabaja muy bien con los recursos que se les asigna. Cumplen sus funciones de ventas, post venta y otras actividades adicionales asignadas. Conocen de su trabajo y lo que se tiene que hacer diariamente. El cumplimiento de sus funciones se ve reflejado en los resultados obtenidos tanto individualmente así como equipo.
PLANES DE ACCION A REALIZAR PARA LA MEJORA	Como empresa siempre se tiene mucho que mejorar. Nosotros nos enfocamos al 100% en la captación de nuevos clientes y nos olvidamos de darle un seguimiento hasta que se consolide el despacho total y salgan en su totalidad el pedido porque de todas maneras nos generar perdida. Por ello se enfocará nuestros esfuerzos en esto

CONTINUA DE LA GESTION EN LA EMPRESA.	también y se establecer una remuneración variable a la fuerza de venta para garantizar el cumplimiento.
--	---

Fuente: Borja, Pulache (2018)

6.4. Conclusión De La Entrevista Con El Gerente De La Imprenta Pym

En relación a la perspectiva del gerente hacia la empresa considera que su empresa está trabajando de manera eficiente, día a día realizando sus actividades principales del giro del negocio. Asimismo, se tiene claro y definido los objetivos hacia dónde quiere llegar como organización a corto plazo. Se considera que los históricos de ventas son una base que le permite tener un punto de partida para estrategias futuras y de esta manera continuar con el desarrollo.

El control que se lleva se dio de manera manual al inicio de sus actividades, pero al año empezaron a manejar un Excel bastante detallado que le facilitaba sus actividades y sobre todo les permitía conocer el estado de la empresa y enfocarse en lo que estaban fallando. Asimismo, se manejan políticas ya establecidas en cuanto a precios, tiempos de entrega y forma, pudiendo realizar ajustes de precios y la forma de pago de las cotizaciones que realizan los vendedores. Estos ajustes se justifican por un tema de fidelidad del cliente o por un tema amical.

El gerente conoce bien su competencia, sabe todos los movimientos en relación a sus estrategias que usan. Inclusive sin saberlo realizan estrategias de benchmarking, ya que como mencionó siempre está buscando la manera de copiar y mejorar lo que sus competencias ubicadas en la misma galería hacen para ofrecerle algo nuevo al cliente.

En cuanto a los inventarios, no se tiene un control de ello, se tiene productos de los clientes, tales como facturas, boletas, calendarios entre otros por un promedio aproximadamente de 1 a 2 años por un valor aproximado de S/. 10,000.00; sin embargo, no se establece un indicador que le permita controlar ello y le establecer los gastos que implica mantener esto y sobre todo la pérdida que

significa no entregar estos productos, por ello no se tiene conciencia de la mala gestión en cuanto a los inventarios. Además, no se tienen lineamientos que gestionen los inventarios, este tema no le toma mucha importancia ya que se cree que esto puede compensarse con el ingreso de nuevos clientes.

En adición, considera que tiene la fuerza de venta con el perfil adecuado para atender las funciones que respecta, ya que sus actitudes, habilidades y conocimientos se basan en el compromiso al 100% hacia el cliente sus esfuerzos se enfocan en ello. Considera que el tema de motivación es mejor basarla en términos económicos, ya que la fuerza de ventas entrega mejores resultados cuando se tiene un incentivo monetario. Está pensando establecer un sistema de remuneraciones.

Finalmente, el gerente considera que se tiene que mejorar la gestión en cuanto a los inventarios, no se tenía enfoque sobre ello por tema de desconocimiento de las consecuencias. En el menor tiempo posible se establecerá metas de cumplimiento a la fuerza de venta en cuanto a sacar estos productos de almacén y se reduzca gastos y sobre todo seguir evitando pérdidas.

6.5. Análisis De Las Entrevistas: Gerente Pym Y Vendedores.

El gerente de PyM tiene claro los objetivos organizacionales y trabaja en relación a estos y se asegura que se cumplan. Asimismo, la fuerza de ventas afirma que estos objetivos si los tienen claros y cuentan con los recursos necesarios para cumplirlos. La fuerza de venta no se encuentra bien organizada de acuerdo a los testimonios de las vendedoras ya que indican que se encargan de todos los clientes.

El trabajo de las vendedoras radica en atraer nuevos clientes, tal como se lo solicita el gerente, pero no tienen la libertad para gestionar su propia cartera de clientes claves ya que está es llevada por el mismo Gerente. Por otro lado, el gerente está desatendiendo esta área, se encuentra más ocupado en atender otras necesidades de la empresa.

El gerente no maneja un control adecuado en lo que respecta a sus inventarios, debido a que está enfocado en vender, pero aun siendo este su objetivo no le da la debida atención como se debe, ya que la fuerza de ventas indica que solo le da unas indicaciones al empezar el día y allí se termina su gestión. Las políticas de ventas, precios y tiempos de facturación no son claras. Por más que se tiene una plantilla establecido de precio, estos no se cumplan a cabalidad por el hecho de que el gerente se encuentra facultado para modificarlo cuando y a quien lo crea necesario por un tema de relaciones.

La fuerza de ventas indica que las metas de ventas están establecidas y siempre se controla que esta se cumpla. Sin embargo, el gerente no tiene conocimiento a profundidad de lo que son indicadores, solo maneja un cálculo básico que le permite conocer el porcentaje de cumplimiento de la meta establecida por su persona a los vendedores.

El gerente indica que los pronósticos se dan en base de los históricos anteriores y que se trata de ser lo más real posible. Por ello, la fuerza de venta dedica mucho tiempo a cumplir estas metas en metas ya que cada vez son más altos y por ende se le dificulta al finalizar el mes llegar a su meta establecida.

El gerente no aplica ningún tipo de incentivo, indica que la fuerza de ventas radica su atención en una motivación en términos monetarios, pero no realiza un sistema de remuneración por comisiones que le permita establecer estos según parámetros, ello se puede ver reflejado en la insatisfacción de la fuerza de ventas.

El gerente se siente satisfecho con las funciones que realiza la fuerza de ventas; sin embargo, esta no se siente satisfecha con su desempeño, ya que consideran que él no enfoca la atención suficiente al área. Asimismo, se puede entender que necesitan que se refuercen sus fortalezas, para hacerle frente a la competencia que opera muy cerca de la organización.

Por otro lado, la organización no está centrando sus esfuerzos en disminuir el stock que se está generando por no entregar la mercadería por completo, ya que

la fuerza de ventas está enfocada solamente en vender, de acuerdo a las indicaciones del gerente.

Finalmente, se concluye que el gerente no enfoca su atención en implementar mecanismos para despachar lo que se tiene en stock y no organiza de manera adecuada las funciones de la fuerza de ventas, a su vez, no realiza los incentivos necesarios para que su equipo mantenga su motivación y pasión por vender.

CONCLUSIONES

En la presente investigación se concluye lo siguiente:

1. Se logró identificar mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos “entrevista”, que se necesita la eficaz organización de la fuerza con el objetivo principal de establecer claramente sus funciones a realizar enfocando sus esfuerzos en finalizar todo el proceso de las ventas, logrando de esta manera reducir los niveles de stock en la empresa, reduciendo costos y generando mayores ingresos.

2. Se concluye que la propuesta de un nuevo sistema de remuneraciones e incentivos contribuye de manera directa a la motivación del equipo de ventas, lo cual va a permitir mejorar los flujos de distribución de los productos terminados.

3. Se determina que mediante la organización de la fuerza de ventas, se puede establecer un mejor control en el cumplimiento de las fechas pactadas con el cliente para la entrega de los productos, cumpliendo y aumentando la satisfacción de los clientes.

4. Se concluye que establecer las funciones claras de la fuerza de ventas permite tener un mejor enfoque al proceso de cierre de ventas, el cual finaliza con el despacho total del producto terminado, como resultado de esto no se tendrá productos en stocks.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda después de haber realizado la propuesta de organización de la fuerza de ventas, esta sea aplicada por parte del gerente a la empresa PyM.

2. Se recomienda establecer políticas de gestión de inventarios como plazos de recojo del producto, debido a que muchos clientes no desean recogerlos por falta de dinero, de esta manera se puede evitar el sobrestock.

3. El Gerente General debe promover el compromiso y responsabilidad a todo el personal, ya que estos aspectos permitirán que todos los integrantes de la empresa puedan responder eficazmente ante los cambios del entorno, logrando mejorar el flujo de inventarios.

4. Se debe establecer reuniones semanales (duración 30 - 45 minutos) para que exponga los resultados y avance de la gestión de ventas. Las cuales deben basarse en la retroalimentación en conjunto con la fuerza de ventas.

5. .

6. Para el éxito de la empresa, se recomienda aplicar los temas de capacitación propuestos en el trabajo de investigación, para que los vendedores puedan estar motivados y realizar sus actividades con seguridad y confianza.

7. La fuerza de ventas debe manejar hojas de rutas en físico dicha información debe quedar registrada en una base de datos de manera virtual. Dándole control de gestión a su cartera y está atento a las necesidades de los clientes, para la mejora continua de sus procesos.

8. En general se recomienda a la empresa la importancia de aplicar un plan de organización de la fuerza de ventas que contribuya con la reestructuración de procesos y establecer estrategias que permitan un eficaz reducción de inventarios, mejorando significativamente , para permitir el constante crecimiento

de ella y su permanencia en el mercado, por lo que se sugiere que tome en cuenta la importancia de la propuesta de este plan estratégico para llevarlo a su aplicación y evaluar cada ciertos períodos los resultados de sus operaciones.

9. La alta gerencia debe dar prioridad y gestionar a que se lleve a cabo un plan de marketing para lograr un incremento más notable de las ventas en la empresa, las estrategias deben ser aplicadas de una forma organizada y planeada para obtener mejores resultados

10. Para un mayor impacto de cara con el cliente, se estima trabajar más en sus técnicas de venta como parte de una nueva organización de ventas, tales como la capacitación y motivación a la fuerza de venta ya que de este grupo depende que se complemente las estrategias para un control sistemático de inventarios.

11. Con el fin de tener mayor aceptación del producto por parte de los clientes se debe establecer estrategias basadas en el Marketing Mix que fortalezcan el producto y que permita llevar a cabo los objetivos trazados por la empresa a lo que reducción de inventarios respecta.

REFERENCIAS

- Avolio, B., Mesones, A. y Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú. En revista Academia de la PUCP, pp. 4.
- Ballou, R. (2005) Logística: Administración de la cadena de suministro. México D.F: Pearson.
- Buffa, E. (1995). Dirección técnica y administración de la producción. México: Limusa.
- Caster, G. (2012) Administración de Ventas. Juárez: Pearson.
- Catacora, F. (2007) Sistemas y procedimientos contables. Caracas: McGraw-Hill.
- Gitman, L. & CHAD J, Z. (2012). Principios de Administración Financiera. Décimo segunda Edición ed. México: Pearson Educación.
- Heizer, J. & Render, B. (2014) Principios de administración de operaciones. México D.F: Pearson.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- Kiyosaki, Robert y Lechter, Sharon (2007), Padre Rico, Padre Pobre. Rich Dad Company. Advisors.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2013) Elementos de administración. México D.F: McGraw-Hill.
- López, A. & Lobato, F. (2006) Operaciones de Venta. Madrid: International Thomson.
- Johnston, M. & Marshall, G. (2009) Administración de Ventas. México D.F: McGraw-Hill.
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2012). Administración de Ventas. Juarez: Pearson.
- Johnston, M., & Marshall, G. (2009). Administración de ventas. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. México: Pearson.

Organización Internacional del Trabajo (2015). Panorama Laboral Temático. Pequeñas empresas, grandes brechas. Empleo y condiciones de trabajo en las MYPE de América Latina y el Caribe. Lima.

Render, B., & Heizer, J. (2014). Principios de administración de operaciones. México: Pearson.

Xerox Corporation, (2011). Perspectivas para la industria gráfica latinoamericana en 2011: Artes Gráficas.

Zamorano Grijalbo Enrique (2007), Las causas del fracaso de las empresas. Editorial Iberoamericana

Direcciones Electrónicas

Fuerza de Ventas. Disponible en:
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7805/1/UPS-CT004654.pdf>

<http://www.azc.uam.mx/alumnos/tradeoff/docu/adm.pdf>

Gestión de Inventarios. Disponible en:
http://www.esumer.edu.co/images/centroeditorial/Libros/fei/libros/Fundamento_sdelagestiondeinventarios.pdf

Tesis referencial. Disponible en:
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis423.pdf>

Tesis referencial. Disponible en:
http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/324442/3/Caldero_n_PA.pdf

Control de inventario. Disponible en:
<http://fiaep.org/inventario/controlymanejodeinventarios.pdf>

Empresas exitosas. Disponible en:
<http://www.diazdevivar.com/academico/unplancomercialexitoso.pdf>

Fuerza de Venta. Disponible en: <http://www.uth.hn/wp-content/uploads/2012/03/La-Fuerza-de-Ventas-y-su-influencia-en-la-Fidelizaci%C3%B3n-de-Clientes-externo-en-%E2%80%9CAM%C3%A9rica-Multimedios%E2%80%9D-San-Pedro-Sula..pdf>

ANEXOS

Anexo 1

GUÍA DE ENTREVISTA

TIPO DE INSTRUMENTO	ENTREVISTA // NO ESTRUCTURA
UNIDAD DE ANALISIS	VENEDORES / PYM

PUNTOS A DESARROLLAR

1. **SATISFACCION DE LOS CLIENTES CON EL SERVICIO**
2. **LAS POLITICAS DE VENTAS SON CLARAS**
3. **LOS OBJETIVOS DEL AREA DE VENTAS SON CUMPLIDOS EN SU TOTALIDAD**
4. **LA CAPTACION DE NUEVOS CLIENTES ES UNA PRIORIDAD EN EL AREA**
5. **EL SEGUIMIENTO DADO A LAS COTIZACIONES ES EFECTIVO**
6. **LAS COTIZACIONES ACEPTADAS SON DESPACHADAS EN SU TOTALIDAD**
7. **EL COMPROMISO DEL GERENTE SE DA AL 100%**
8. **SE TIENE UN CONTROL SOBRE LOS INVENTARIOS EN ALMACEN**
9. **LA MOTIVACION QUE BRINDA LA EMPRESA ES LA ADECUADA**

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°2 Guía de entrevista- Gerente

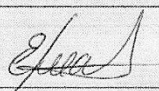
TIPO DE INSTRUMENTO	ENTREVISTA // SEMI ESTRUCTURA
UNIDAD DE ANALISIS	GERENTE GENERAL / PYM

PUNTOS A DESARROLLAR:

1. *PERSPECTIVA DE LA EMPRESA*
2. *HISTORICOS DE VENTAS DE LA EMPRESA*
3. *PROYECCIONES DE VENTAS*
4. *POLITICAS DE LA EMPRESA EN RELACION A LA VENTAS*
5. *PROYECCIONES DE VENTAS*
6. *COMPETENCIA*
7. *CLIENTES*
8. *INDICE DE PARTICIPACION DE MERCADO*
9. *INDICES DE COTIZACIONES REALIZADAS*
10. *CONDICIONES DE COTIZACIONES*
11. *SEGUIMIENTO DE COTIZACIONES*
12. *INDICE DE COTIZACIONES EN SEGUIMIENTO*
13. *INDICE DE COTIZACIONES ATENDIDAS*
14. *NUEVAS ESTRATEGIAS DE MERCADO*
15. *INDICE DE COTIZACIONES ATENDIDAS VS DESPAHOS REALIZADOS*
16. *INDICE DE DESPACHOS REALIZADOS VS TOTAL DE INVENTARIO*
17. *TIEMPO PROMEDIO DE PRODUCTOS EN ALMACEN*
18. *COSTOS DE MANTENIMIENTO DE INVENTARIOS*
19. *PERDIDAS MONETARIAS POR LOS PRODUCTOS NO DESPACHADOS*
20. *ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTA EN RELACION AL INVENTARIO*
21. *POLITICAS DE CONTROL DE INVENTARIOS*
22. *POLITICAS DE CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS*
23. *PERFIL DE LA FUERZA DE VENTA*
24. *FUNCIONES DE LA FUERZA DE VENTA*
25. *MOTIVACION DE LA FUERZA DE VENTAS*
26. *APRECIACION DEL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS*
27. *PUNTOS A MEJORAR DE LA FUERZA DE VENTAS EN RELACION AL COMPROMISO CON LA EMPRESA*
28. *PLANES DE ACCION A REALIZAR PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA GESTION EN LA EMPRESA.*

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°3 Validación de Instrumento (Gerente) – Edgar Huamán

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS																					
DATOS GENERALES:																					
Apellidos y Nombres del Informante					Cargo e Institución donde labora					Nombre del Instrumento					Autor(a) (es) del Instrumento						
EDGAR HUAMÁN CARBONEL					JEFE COMERCIAL					ENTREVISTA					BORJA Y PULACHE						
Título de Estudio: ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA REDUCCIÓN DE INVENTARIOS DE LA IMPRENTA PYM																					
ASPECTOS DE VALIDACION:																					
Coloque el porcentaje, según intervalo.																					
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																			X	
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																			X	
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																		X		
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																			X	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																		X		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																		X		
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico.																			X	
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																		X		
METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnóstico																			X	
PROMEDIO																					
OPINIÓN DE APLICABILIDAD:															<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
															Procede su aplicación						
															Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan						
															No procede su aplicación						
12/05/17					42184343										966366441						
Lugar y fecha					DNI N°					Firma del experto					Teléfono						

Anexo N°4 Validación de Instrumento (Fuerza de ventas) – Edgar Huamán

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
EDGAR HUAMÁN COBOSOL	JEFE COMERCIAL	ENTREVISTA	BORJA Y PULACHE
Título de Estudio: ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA REDUCCIÓN DE INVENTARIOS DE LA IMPRENTA PYM			

ASPECTOS DE VALIDACION:

Coloque el porcentaje, según intervalo.


INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																X				
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																				X
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																	X			
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																				X
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																				X
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																				X
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico.																				X
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																				X
METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnóstico																				X
PROMEDIO																					

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

12/05/17	42184343		966366441
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono

Anexo N°5 Validación de Instrumento (Gerente) – César Verastegui

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
Verastegui Ramos César Enrique	Coordinador General APTK y AGC	Entrevista a Profundidad	David Borja Zegarra
Título de Estudio: ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA REDUCCIÓN DE INVENTARIOS DE LA IMPRENTA PYM.			

ASPECTOS DE VALIDACION:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%					
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96		
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																				✓		
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																					✓	
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																						✓
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																					✓	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																					✓	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																					✓	
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico.																						✓
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																						✓
METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnóstico																						✓
PROMEDIO																							


OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación



Lima 18 de Mayo 2017	07524244		980922320
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono

Anexo N°6 Validación de Instrumento (Fuerza de ventas) – César Verastegui

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
VENATEQUI RAMOS CÉLAN ENRIQUE	COORDINADOR UPM AMK y AGC	CULTURISTAS PROMOTORAS	DAVIDO SORZA Z.
Título de Estudio: ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA REDUCCIÓN DE INVENTARIOS DE LA IMPRENTA PYM			

ASPECTOS DE VALIDACION:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																				✓	
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																					✓
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																					✓
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																					✓
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																					✓
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																					✓
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico.																					✓
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																					✓
METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnóstico																					✓
PROMEDIO																						

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación



Lima 18 de Mayo del 2017	07524244		980922320
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono

Anexo N°7 Validación de Instrumento (Gerente) – Carlos Alvarez

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
ALVAREZ ZARATA, CARLOS	DOCENTE / UPN	ENTREVISTA	BORJA Y PULACHE
Título de Estudio: ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA REDUCCIÓN DE INVENTARIOS DE LA IMPRENTA PYM			

ASPECTOS DE VALIDACION:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

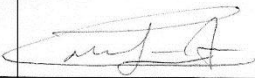
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																					✓
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																					✓
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																				✓	
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																					✓
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																					✓
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																					✓
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico.																					✓
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																					✓
METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnostico																					✓
PROMEDIO																						

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

22/05/2017	10652779		989077350
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono

Anexo N°8 Validación de Instrumento (Fuerza de ventas) – Carlos Alvarez

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
ALVARO ZAPATA CARLOS	DOCENTE / UPN	ENTREVISTA	DAVID BORJA / DIANA PULACHE
Título de Estudio: ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA REDUCCIÓN DE INVENTARIOS DE LA IMPRENTA PYM			


ASPECTOS DE VALIDACION:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%			REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																		✓		
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																			✓	
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																		✓		
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																			✓	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																		✓		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																			✓	
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico.																		✓		
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																			✓	
METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnóstico																			✓	
PROMEDIO																					

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:
 Procede su aplicación
 Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan
 No procede su aplicación

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

11/05/2017	10652279		989077350
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono