



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**TRABAJO PRACTICO DE EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE CARRERA DE**  
**CARÁCTER COMPLEXIVO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA**

**TÍTULO**

Sistema de gestión por proceso para el área de ventas de empresa  
Proquiandinos S.A.

**Autor (a):** María Del Rosario Cagua Cruz

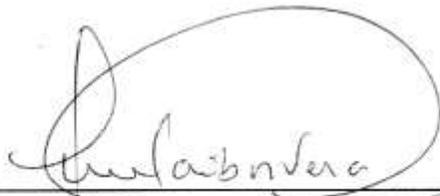
**Tutor (a):** Ec. Gaibor Vera Franklin Max, MAE.

**Milagro, Enero del 2017**

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que me comprometo asesorar durante la etapa del desarrollo hasta su presentación, evaluación y sustentación del trabajo de titulación, cuyo tema es Sistema de gestión por proceso para el área de ventas de empresa Proquiandinos S.A. presentado por la estudiante Cagua Cruz María Del Rosario, para optar al título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – CPA.

Milagro, a los siete días del mes de Enero del 2016



**Ec. Gaibor Vera Franklin Max, MAE.**

**C.I. 1203234545**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los siete días del mes de Enero del 2016



---

**María Del Rosario Cagua Cruz**

**CI: 094132265-3**

## DEDICATORIA

A Dios

A mis padres y hermanas.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la fuerza y las ganas de seguir adelante en la vida y por todas sus bendiciones.

A mis padres por todo el apoyo que he recibido de ellos.

A mis hermanas por haber estado conmigo.

Expreso mi gratitud a la Universidad y a los docentes que compartieron conmigo sus conocimientos.

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.  
Fabricio Guevara Viejó, MAE.  
Rector de la Universidad Estatal de Milagro  
Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo Práctico de Examen de Grado o de Fin de Carrera de Carácter Complexivo, realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue "(Sistema de gestión por proceso para el área de ventas de empresa Proquiandinos S.A.)" Y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 07 de Enero del 2016



---

**María Del Rosario Cagua Cruz**

**CI: 094132265-3**

## **ABREVIATURAS**

CRM: Customer relationship management  
Programa para la gestión de clientes.

## Contenido

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>28</b>
<b>EL PROBLEMA.....</b>	<b>28</b>
1.1. Planteamiento del Problema .....	28
1.2. Delimitación .....	29
1.3.1. Objetivo General .....	29
1.3.2. Objetivos Específicos.....	30
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>31</b>
<b>MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO.....</b>	<b>31</b>
2.1. Marco Teórico y Referencial .....	31
2.1.1. Marco Teórico.....	31
2.1.1.1. Gestión por procesos.....	31
2.1.1.2. Procesos de ventas .....	32
2.1.1.3. Planificación de las ventas .....	33
2.1.1.4. Relaciones Post-ventas .....	35
2.1.2. Marco Referencial. ....	35
2.1.2.1. La auditoría operacional.....	35
2.1.2.2. La Gestión por Procesos .....	36
2.2 Marco Metodológico.....	37
2.2.1. Población y Muestra .....	37
2.2.2. Métodos y Técnicas .....	38
2.2.2.1. Métodos .....	38
2.2.2.2. Técnicas .....	38
2.2.3. Resultados. ....	38
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>44</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>44</b>
3.1 Descripción de la Propuesta.....	44
3.1.1 Desarrollo de la propuesta (anexo # 5) .....	44
Figura 2. Proceso de venta realizado por la secretaria de la empresa Proquiandinos .....	45
Figura 3. Proceso de venta realizado por el vendedor de la empresa Proquiandinos .....	46
Figura 4. Proceso de venta realizado en las oficinas comerciales de la empresa Proquiandinos .....	46

<b>3.2 Conclusiones .....</b>	<b>51</b>
<b>3.3 Recomendaciones .....</b>	<b>52</b>
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>53</b>
<b>Apéndice.....</b>	<b>55</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapas del Proceso de ventas	20
Figura 2. Proceso de venta realizado por la secretaria de la empresa Proquiandinos	32
Figura 3. Proceso de venta realizado por los vendedores de la empresa Proquiandinos	33
Figura 4. Proceso de venta realizado en las oficinas comerciales de la empresa Proquiandinos	33

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Registro de observación (Gerencia de Ventas)	27
Tabla 2. Registro de observación (Secretaría del Área de Ventas)	28
Tabla 3. Registro de observación (Vendedores del Área)	29
Tabla 4. Registro de observación (Bodega)	30

**Título:** Sistema de gestión por proceso para el área de ventas de la empresa Proquiandinos S.A.

**Resumen:**

Proquiandinos S.A. es una empresa que fue fundada en 1982, en la actualidad se conforma por inversiones colombianas.

Esta empresa se dedica a la comercialización de productos en las ciudades de Durán, Cuenca, Quito, Quevedo y Machala.

Las necesidades de mejorar en la efectividad de sus operaciones del Departamento de Ventas, contribuyó en dar la información necesaria para efectuar el presente trabajo, una vez desarrollada la investigación y el análisis respectivo se llegó a la conclusión que el departamento no poseía un direccionamiento estratégico que le permitiera al personal desarrollar actividades encaminadas a la consecución de la misión y visión de la empresa. También se pudo reconocer la inexistencia de procesos.

Este estudio se realizará mediante la utilización de métodos tales como la observación directa y la técnica de la entrevista.

Mediante la exploración y análisis de los procedimientos y procesos realizados en el área de ventas de la empresa Proquiandinos S.A. se obtuvo resultados, de los cuales nacieron por la colaboración del personal que labora en este departamento.

En la realización de un análisis de los procedimientos para segmentar clientes se tuvo en cuenta el seguimiento de los clientes, los métodos de captación de los mismos y los procesos para obtener la información de estos.

**Palabras clave:** gestión, clientes, ventas, procesos

## ABSTRACT

**Title:** Process management system for the sales area of Proquiandinos S.A

Proquiandinos S.A. Is a company that was founded in 1982, at present conformed by Colombian investments.

This company is dedicated to the commercialization of products in the cities of Durán, Cuenca, Quito, Quevedo and Machala.

The need to improve the effectiveness of its operations in the Sales Department contributed to provide the necessary information to carry out the present work, once the research and the respective analysis had been developed, it was concluded that the department did not have a strategic address Allow the staff to develop activities aimed at achieving the mission and vision of the company. It was also possible to recognize the inexistence of processes.

This study will be performed using methods such as direct observation and interview technique.

Through the exploration and analysis of the procedures and processes carried out in the sales area of Proquiandinos S.A. Results were obtained, of which they were born by the collaboration of the personnel who work in this department.

An analysis of the procedures for segmenting clients took into account the follow-up of the clients, the methods of capturing them and the processes to obtain the information from them.

**Keywords:** management, customers, sales, processes

## INTRODUCCION

Las ventas en una empresa; es lo más importante, ya que esta actividad se encarga la estabilidad y economía de la empresa; y esta área se encuentra bajo la representación de los clientes dentro de las funciones de la misma.

La función de las ventas radica especialmente en satisfacer a los clientes motivando al consumidor para elevar y maximizar la rentabilidad de la empresa para que así se incremente su participación en el mercado. Para una empresa es esencial el servicio de postventa, por lo que es necesario e indispensable realizar una correcta gestión de la misma; de los procesos ejecutados en ella y del personal que labora en el área, ya que de aquí se obtiene la información que ayudará a tomar decisiones en las áreas de: compras, contabilidad y tributación, finanzas, cobranzas y auditoría (externa y fiscal); por ello el objetivo del área de ventas es llevar una adecuada gestión mediante el control de todas las actividades ejecutadas en la misma. Aumentando así la eficiencia, eficacia y economía del departamento midiendo el cumplimiento de los objetivos planteados dentro de la empresa.

Debido a que la empresa ofrece variedad de productos se debe conocer el tipo de ventas y la modalidad para su comercialización; es por esto que es necesario plantear un sistema de gestión por proceso en el área de ventas, identificando misión, visión y los procesos actuales para la realización del análisis para llevar a cabo la propuesta de mejora en busca de la eficiencia y economía.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1. Planteamiento del Problema

Proquiandinos S.A. es una Compañía Ecuatoriana, fundada en 1982; actualmente está conformada legalmente por inversiones colombianas (Productos Químicos Panamericanos).

Esta empresa se dedica a la comercialización de productos en las ciudades de Durán, Cuenca, Quito, Quevedo y Machala.

En Proquiandinos S.A.; el área de ventas realiza una segregación errónea de los clientes provocando dificultad en la definición del nivel de tratamiento que se le da a cada uno de ellos; desconociendo que se le ofrece, el tiempo y recursos que se destina en su atención y que productos es posible venderles.

La administración de la empresa toma enteramente la información de la subjetividad del vendedor, esto conlleva a categorizar de manera irreal a los clientes ya que para una empresa es necesario mantener satisfechos a sus clientes y así la empresa funcione correctamente dentro del mercado.

El departamento de ventas de la empresa no utiliza un método en la captación de nuevos clientes; y esto no permite calificar a los mismos en base a clientes potenciales, haciendo que la empresa se dirija hacia un segmento erróneo de clientes.

La gerencia de la empresa desconoce parcialmente a los clientes con los que trata, haciendo que no se conozca cuáles son los clientes rentables y cuáles no; ya que es necesario definirlos para que los clientes rentables sean retenidos y los clientes que no lo son puedan ser “despedidos” y así la empresa no malgaste recursos.

## **1.2. Delimitación**

El período que será objeto de estudio dentro de esta investigación estará comprendido por el primer trimestre del 2016.

El alcance de este trabajo comprenderá la delimitación y análisis del proceso administrativo relacionado con la gestión de venta de la empresa Proquiandinos S.A.

El estudio se limitará a la empresa Proquiandinos S.A. donde la planta manufacturera opera en k/m 6 ½ Vía Naranjito – Milagro y las oficinas comerciales y contables están ubicadas en la avenida Abel Gilbert y Velasco Ibarra, ciudad de Durán.

Se desarrollará un estudio integral en el área de ventas para así definir los procesos y procedimientos que se utiliza en la empresa para optimizar sus operaciones.

**Área de investigación:** Ventas

**Objeto de estudio:** Gestión por procesos

**Campo de estudio:** Proquiandinos S.A

**Ubicación:** Ecuador

**Tiempo:** Primer trimestre del año 2016

**Sector:** Milagro

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General**

Diseñar un sistema de gestión por procesos para el área de ventas de la empresa Proquiandinos S.A. con el fin de mejorar los procesos del departamento ayudando en la toma de decisiones de la misma.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Conocer que procedimientos utiliza la empresa Proquiandinos S.A. en la atención a los clientes.
- Identificar los procesos utilizados en el área de ventas para la obtención de información del cliente.
- Conocer la estructura del proceso de ventas utilizado en la empresa Proquiandinos S.A.
- Definir una mejora en los procesos del área de ventas de acuerdo con los resultados obtenidos por medio del estudio integral.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO**

#### **2.1. Marco Teórico y Referencial**

##### **2.1.1. Marco Teórico**

###### **2.1.1.1. Gestión por procesos**

La gestión por procesos se da de forma sistemática para identificar, comprender y aumentar el valor agregado de cada uno de los procesos que realiza la empresa para el cumplimiento de la estrategia que se impuso en el negocio y así satisfacer a los clientes. (BRAVO CARRASCO, 2008)

La gestión por procesos apoya en el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en tiempo, calidad y costo, aportando técnicas y conceptos que identifican, miden, describen y relacionan los procesos para así tener un plan de acción sobre los mismos. (ALABART, 2011)

Los procesos permiten tener una visión horizontal de la empresa y da como resultado un ciclo completo; en donde se incluye desde el contacto con el cliente hasta que se entrega el producto de manera satisfactoria al mismo. Para obtener una satisfacción a cada uno de las necesidades de los clientes se realizan procesos de negocios. En este caso; el proceso de ventas incluirá la toma del pedido, la evaluación del cliente, la reservación en bodega, la confirmación de carga y finalmente la facturación. (PÉREZ, 2016)

Las actividades de la organización son generalmente horizontales y afectan a varios departamentos o funciones.

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. En su

elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

#### **2.1.1.2. Procesos de ventas**

El proceso de ventas se da con una variedad de pasos que una empresa debe tener en cuenta en el momento de efectuarse la captación de la atención de los clientes hasta que se cierre la transacción de venta del producto. Para la representación de este proceso se utiliza el modelo Aida, en el cual se segrega fases a las que se conoce como la atención, interés, deseo y la acción. (COMERCIO, 2008)

La empresa trata de llamar la atención de sus posibles clientes, en los cuales utilizará técnicas que se relacionen con la acción final de venta.

Una vez captada la atención del cliente, se debe despertar el interés del mismo comentándole las novedades del producto en cuestión. Este debe inclinarse hacia las posibilidades que la empresa ofrece a sus clientes mediante el conocimiento del producto.

Después; se experimenta el deseo para tener el producto por parte del cliente.

Entonces como el cliente no desistió en su interés y deseo, es probable que se llegue a la acción de la transacción de la venta y por ende el proceso de compra.

Realizada la venta se da lo que ya conocen como el proceso de post-venta, en el cual se trata de conocer actitudes y experiencias del cliente con respecto al producto adquirido.



Figura 1. Etapas del Proceso de ventas.

### 2.1.1.3. Planificación de las ventas

La planificación de ventas es el momento en el cual se obtiene información de parte de los clientes, cuáles son sus necesidades y la rentabilidad que estos poseen.

Dentro de esta etapa la empresa requiere de un Sistema de Investigación de Marketing que les ayude a generar información requerida por la organización sobre los clientes y esta será repartida para el conocimiento de los demás departamentos de la empresa. Para que así se esfuerce en satisfacer a los clientes y tener una mejor orientación hacia el mercado. (TRACY, 1997)

En la planificación se presentan varias fases:

#### Fase 1:

Se entiende como el conocimiento del perfil y situación del cliente. Por lo tanto; se deseará conocer su nombre completo y sus ingresos para realizar una relación con su rentabilidad.

## **Fase 2:**

Se conoce como el conocimiento de información comercial dentro del cual se identifica los productos que se utilizan o se consumen en la actualidad y las razones por las que se adquiere, las características que valoran los clientes de ellos, los comentarios sobre ellos, etc.

## **Fase 3:**

Se establece la presentación de ventas que estará enfocada en un posible cliente; esta estará bajo adaptación en base a las necesidades y deseos de los clientes, teniendo presente los beneficios del producto a ofrecer. Por eso; es recomendable recordarle al cliente lo que el producto hará por él.

En toda presentación de ventas se debe considerar como punto principal la solución de problemas.

Es el cliente quien buscará el beneficio que le producirá la compra del producto. Por lo tanto; el vendedor debe impresionar al cliente mediante la utilización de técnicas para el éxito. Como ya se conoce cada cliente tiene sus respectivas necesidades y por eso se debe segmentarlos en diferentes mercados. En esta fase se necesitará diseñar estrategias para cada segmento direccionadas a satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.

Para tener éxito en la presentación de ventas, el vendedor debe tener una excelente presencia, ser simpático y amable manteniendo seguridad en su rostro y postura en el momento que ofrece el producto, (DAYTON, 2009)

Debe saber lo que dirá en el momento de la presentación.

Identifica las necesidades del cliente para poder direccionar los beneficios del producto de manera correcta.

Mantiene un diálogo con el cliente en el cual se dé a conocer sus ideas y comentarios. Creando un vínculo para generar confianza.

Tiene argumentos relacionados con la realidad y objetividad.

Mantiene un control de emociones recordando la venta del producto.

Debe hacer que el cliente participe en nuestra exposición.

Hace que el cliente mantenga su atención en sí y a lo que ofrece, en este caso el producto, utilizando folletos causando impacto en él.

#### **Fase 4:**

Realizar la planificación de la visita mediante la elaboración de la solicitud de cita con previo aviso y tiempo; esta será útil para los Gerentes de empresa y los Jefes de compra; o también se puede realizar visitas casa en casa tocando puertas para llamar la atención de las amas de casa para que estas emitan una decisión.

#### **2.1.1.4. Relaciones Post-ventas**

Las post-ventas se refieren a los acontecimientos que se presentan después de la venta, que se entiende como el mantenerse cerca del cliente en cada momento. Después de haberse cerrado la venta se debe seguir con el esfuerzo que se empleó durante la misma; cumpliendo con las expectativas de los clientes, recordando que este es la garantía para estabilidad de la empresa.

Se debe tener en cuenta que se puede crear nuevos servicios como los envíos a domicilio, el tiempo de entrega, etc.

Es necesario para la empresa mantener una relación a largo plazo con el cliente. Por lo tanto, se realiza descuentos promocionales y concursos, también se puede realizar llamadas hacia los clientes para conocer su situación con el producto y posibles criterios de mejora sobre el mismo. (BASSAT, 2011)

#### **2.1.2. Marco Referencial.**

##### **2.1.2.1. La auditoría operacional**

La auditoría operacional es conocida como un examen que se realiza de manera sistemática y objetiva sobre la evidencia para obtener una opinión de naturaleza independiente; tratando temas como:

1. La eficacia de los sistemas de administración utilizados y los instrumentos de control interno que se relacionan a estos.
2. La eficacia, eficiencia y economía de las operaciones elaboradas.

Para aplicar e interpretar de manera correcta las normas de auditoría operacional es necesario conocer conceptos, entre los cuales están:

**Sistema:** Son actividades continuas y ordenadas que guardan una relación entre sí, diseñadas para cumplir o lograr uno o más objetivos previamente establecidos.

**Eficacia:** Posibilidad que tiene un sistema de realizar y cumplir razonablemente los objetivos. La eficacia guarda relación entre los resultados obtenidos y los objetivos establecidos.

**Eficiencia:** Alcance de los objetivos con un uso mínimo de recursos. La eficiencia guarda una relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados.

**Economía:** habilidad de reducir los costos unitarios de cada uno de los recursos utilizados en el cumplimiento de los objetivos. La economía guarda una relación entre los resultados obtenidos y los costos de los mismos. (WONG NAN & AGUIRRE MOSQUERA, 2014)

#### **2.1.2.2. La Gestión por Procesos**

Los procesos son algo esencial dentro de las actividades de las empresas; a pesar que estos no sean definidos e identificados de manera correcta. Estos indican el qué y cómo se realiza en la funciones de una organización.

Cada actividad en una empresa tiene relación con algún proceso.

La gestión por proceso trata de:

- Una estructura de varios procesos representando las funciones y actividades de una organización.
- Un sistema de indicadores que nos ayudará en la evaluación de la eficacia y eficiencia de cada uno de los procesos desde el punto de rendimiento como de percepción.

- Una designación de responsables por cada proceso, para supervisar y dar una mejora en la manera de cumplir con los requisitos y los objetivos establecidos del proceso asignado.
- En la definición y análisis de un proceso se necesita realizar una investigación de cada una de las oportunidades de mejora que da el mismo. Por lo tanto; se debe tener en cuenta las actividades que no agregan valor al proceso para eliminarlas. (FARÉS ANCHUNDIA & SERRANO VENTIMILLA, 2014)

La Gestión por procesos se centra en unos importantes principios y cada uno de ellos se relaciona:

- Establecimiento de la propiedad.
- Verificación y descripción del propósito del proceso.
- Definición del proceso y cada uno de sus límites.
- Organización y capacitación del equipo utilizado en el mejoramiento del proceso.
- Documentación del proceso.
- Establecimiento de cada uno de los puntos de control.
- Definición de los indicadores a utilizar.
- Mejoramiento del proceso asignado.

## **2.2 Marco Metodológico**

### **2.2.1. Población y Muestra**

N= 25 (universo) Población.

M= 25 (muestra)

Puesto que la población a estudiar es menor a 30 se requiere realizar las entrevistas a las 25 personas que laboran dentro del área de ventas de la Empresa Proquiandinos S.A.

## **2.2.2. Métodos y Técnicas**

### **2.2.2.1. Métodos**

La observación científica es un método que trata de la percepción directa del objeto de estudio; se utilizará predecir tendencias y desarrollo de fenómenos.

Mediante este método se recogerá información de la empresa y se ejecutará de manera precisa y clara para garantizar el entendimiento de dicha información.

### **2.2.2.2. Técnicas**

La entrevista es una técnica de recopilación de información que trata de una conversación profesional, se ejecutará de forma estructurada mediante un cuestionario previamente elaborado. Por lo que es necesario elaborar un cuestionario adecuado con preguntas que tengan un determinado fin. Es necesario establecer calificaciones que permitan medir con exactitud la dependencia de las magnitudes estudiadas. El éxito de esta se dará dependiendo del nivel de comunicación que se alcance y el nivel de confianza que se tenga en la entrevista.

### **2.2.3. Resultados.**

Mediante la exploración y análisis de los procedimientos y procesos realizados en el área de ventas de la empresa Proquiandinos S.A. se obtuvo resultados, de los cuales nacieron por la colaboración del personal que labora en este departamento.

En la realización de un análisis de los procedimientos para segmentar clientes se tuvo en cuenta el seguimiento de los clientes, los métodos de captación de los mismos y los procesos para obtener la información de estos.

Conociendo así que los clientes realizan sus pedidos por medio de llamadas a la central de la empresa o acercándose a las oficinas de distribución de esta, también los clientes obtienen los productos mediante la interacción con los vendedores.

La empresa y sus empleados le ofrecen a los clientes, en el momento de la venta, la información que trata sobre los beneficios y contenido del producto, así como su precio y su modalidad de distribución.

La evaluación de los clientes para otorgarles crédito, solo es aplicada en los clientes nuevos sin llevar el debido control del estado crediticio de los clientes frecuentes.

Se monitorea los productos para conocer su disponibilidad para no tener molestias en las ventas y se evalúa a los mismos para mejorar sus funciones y evitar contaminación con los mismos.

Dentro de la investigación se pudo recabar información por medio de la técnica de la observación y la utilización de fichas para mantener dichos resultados al alcance y disposición del estudio.

**Tabla 1. Registro de observación (Gerencia de Ventas)**

<b>Tema:</b>	Proceso de ventas de la empresa Proquiandinos S.A.
<b>Subtema:</b>	Características de los procesos
<b>Lugar:</b>	Empresa Proquiandinos S.A, Ciudad de Durán
<b>Fecha:</b>	Diciembre de 2016.
<b>Descripción de lo observado</b>	<b>Interpretación de lo observado</b>
<p>El gerente comúnmente asiste a las oficinas para conocer las actividades que se realizan dentro del departamento de ventas en el transcurso del día.</p> <p>Es frecuente que el gerente cruce información con los vendedores y la secretaría del área para tener mayor conocimiento de esta y así poder sustentar cada una sus decisiones tomadas dentro de la empresa.</p> <p>La gerencia revisa los documentos obtenidos en el día para conocer a cada cliente y tener una actualización de información sobre los productos que la empresa ha vendido en tal periodo de tiempo.</p>	<p>La información que revisa el gerente es necesario para así tener conocimiento de las ventas que se realizó en el día y saber sobre los clientes que fueron captados por los productos que la empresa ofrece.</p> <p>Con esto podrá corroborar y presentar esta información a los directivos de la empresa.</p>

Fuente: Sr. Javier Solís, Gerente de ventas de la empresa Proquiandinos S.A.

**Tabla 2. Registro de observación (Secretaría del Área de Ventas)**

<b>Tema:</b>	Proceso de ventas de la empresa Proquiandinos S.A.
<b>Subtema:</b>	Características de los procesos
<b>Lugar:</b>	Empresa Proquiandinos S.A, Ciudad de Durán
<b>Fecha:</b>	Diciembre de 2016.
<b>Descripción de lo observado</b>	<b>Interpretación de lo observado</b>
<p>La secretaría de la empresa toma en el transcurso del día los pedidos que los clientes realizan por medio de llamadas y los registran para conocer el volumen, el tipo de productos y la cantidad del mismo que requiere el usuario. También la secretaría reúne información sobre el estado crediticio de los clientes por cierta cantidad de crédito necesario para los usuarios.</p> <p>Esta información la entrega al gerente para su respectivo análisis y desde ese momento los datos pasan a las manos de la gerencia de ventas.</p>	<p>La recolección de la información es necesaria para tener un conocimiento de la necesidad que poseen los clientes por parte del producto ofrecido por la empresa.</p> <p>Con esto se podrá entender cada uno de los procesos realizados dentro del área de ventas antes de realizar la entrega de los productos solicitados.</p>

Fuente: Secretaría de ventas de la empresa Proquiandinos S.A.

**Tabla 3. Registro de observación (Vendedores del Área)**

<b>Tema:</b>	Proceso de ventas de la empresa Proquiandinos S.A.
<b>Subtema:</b>	Características de los procesos
<b>Lugar:</b>	Empresa Proquiandinos S.A, Ciudad de Durán
<b>Fecha:</b>	Diciembre de 2016.
<b>Descripción de lo observado</b>	<b>Interpretación de lo observado</b>
Los vendedores realizan su trabajo al comienzo del día, manteniendo un reparto de tiempo para poder ofrecer los productos por medio de las conocidas “ventas a domicilio”; para así llamar la atención de los clientes mientras ellos recorren la ciudad y dan información en cada casa.	Con esto los vendedores tratan de captar la atención de los clientes que no tienen conocimiento de los productos que la empresa ofrece. También, es útil para que así los usuarios que no pueden acercarse a las oficinas comerciales puedan tener a su disposición estos beneficios.

Fuente: Vendedores de la empresa Proquiandinos S.A.

**Tabla 4 Registro de observación (Bodega)**

<b>Tema:</b>	Proceso de ventas de la empresa Proquiandinos S.A.
<b>Subtema:</b>	Características de los procesos
<b>Lugar:</b>	Empresa Proquiandinos S.A, Ciudad de Durán
<b>Fecha:</b>	Diciembre de 2016.
<b>Descripción de lo observado</b>	<b>Interpretación de lo observado</b>
<p>El bodeguero de la empresa tiene el deber de cada día generar un registro de los productos que entran por parte del área de compras así como también de los productos que salen de la empresa por medio de las ventas realizadas por los trabajadores del área.</p> <p>Cada día debe entregar este registro al gerente del departamento de ventas.</p>	<p>Con esto, se llegará a conocer cuál es el inventario en existencia dentro de la bodega de la empresa para así no llegar a tener confusiones con los datos de los productos.</p>

Fuente: Bodega de la empresa Proquiandinos S.A.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

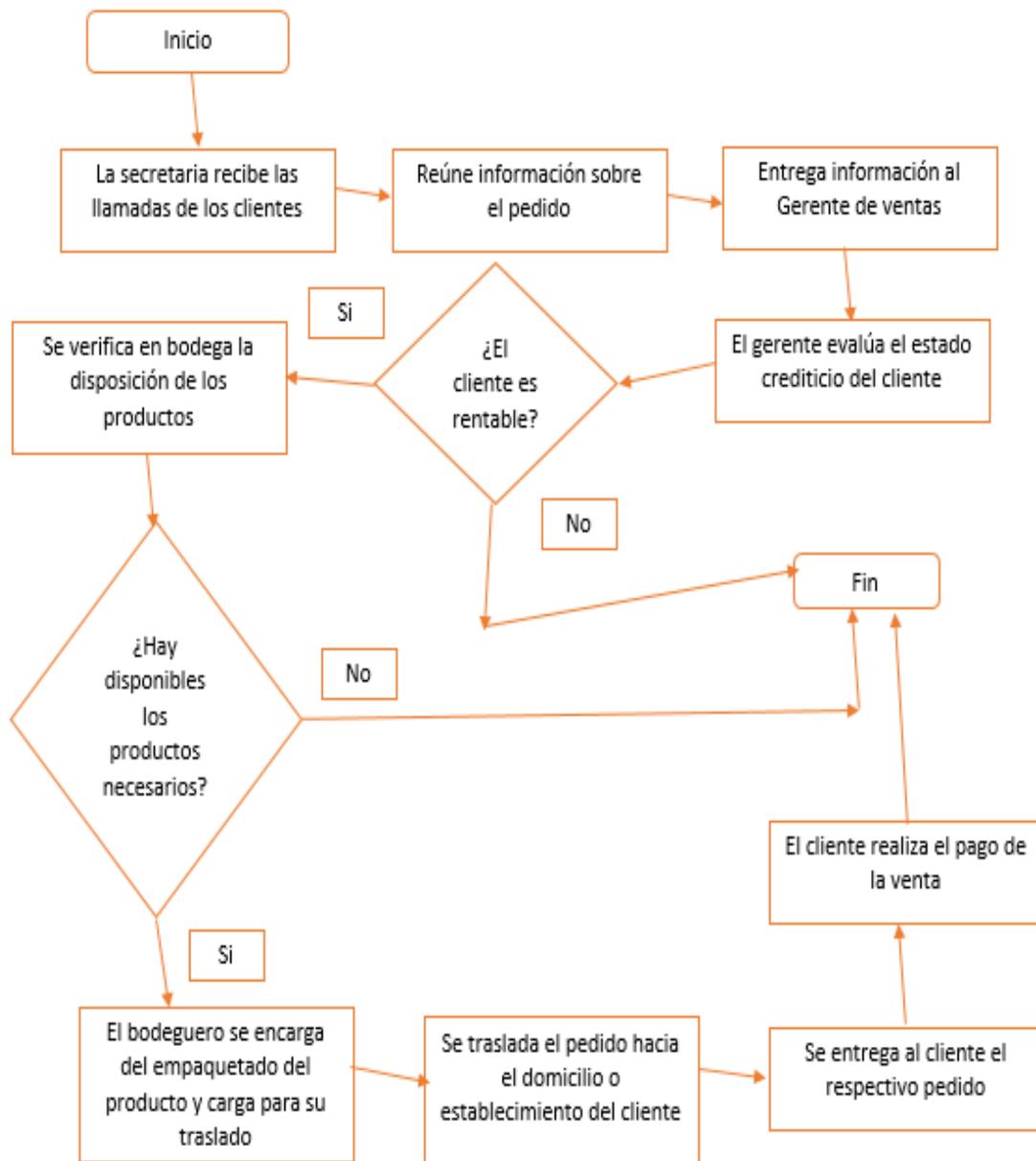
#### **3.1 Descripción de la Propuesta**

Realizar un mapeo de los principales procesos realizados dentro del departamento de ventas de la empresa Proquiandinos S.A. por medio de un diagrama de interacción de procesos, el cual muestra no solo el flujo sino cual es la interrelación existente entre los mismos. Definiendo de manera clara las responsabilidades del personal que labora en esa área. Por lo tanto; se mantendrá un control sobre la satisfacción del cliente mediante la elaboración de manuales de procedimientos que respalden la planificación de los procesos para la realización del servicio ofrecido a los clientes.

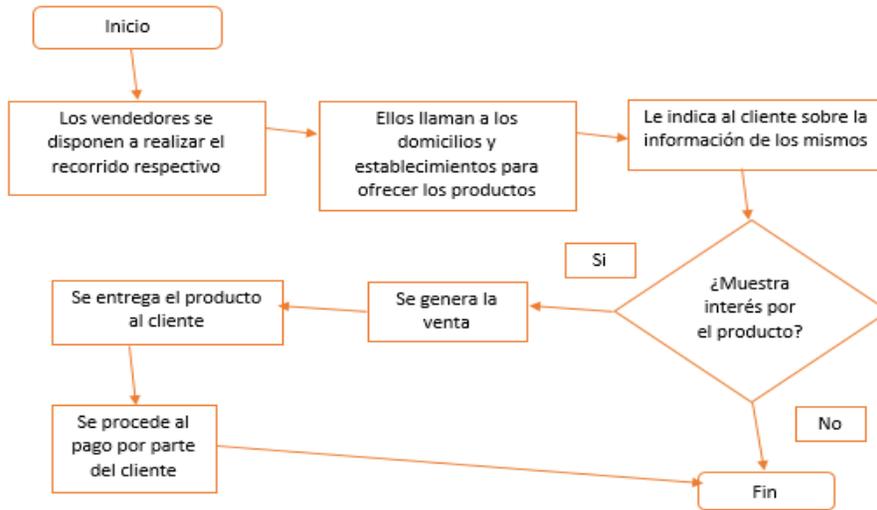
##### **3.1.1 Desarrollo de la propuesta (anexo # 5)**

###### **Identificación y análisis de los procesos del departamento de ventas.**

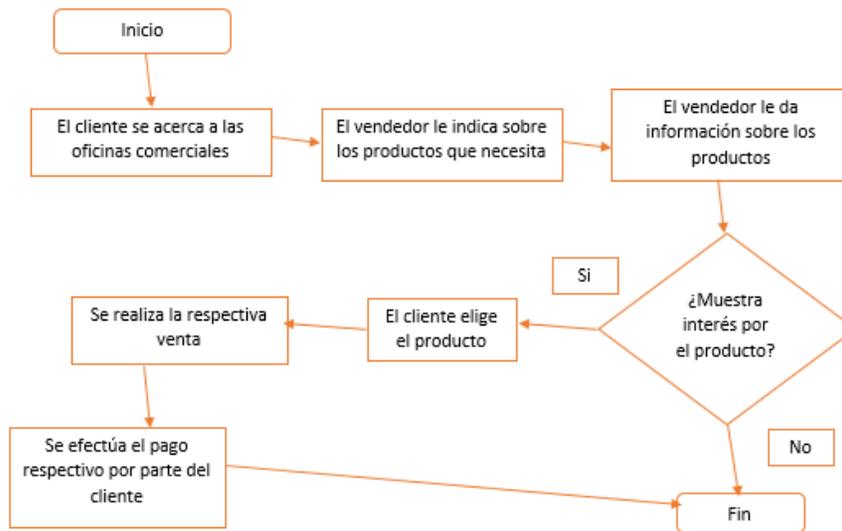
Dentro de la empresa se pudieron identificar los siguientes procesos que se llevan a cabo dentro del departamento de ventas.



**Figura 2. Proceso de venta realizado por la secretaria de la empresa Proquiandinos S.A.**



**Figura 3. Proceso de venta realizado por el vendedor de la empresa Proquiandinos S.A.**



**Figura 4. Proceso de venta realizado en las oficinas comerciales de la empresa Proquiandinos S.A.**

## **Políticas del departamento de ventas**

La empresa dentro de su estructura dentro del departamento de ventas, posee diferentes políticas entre ellas tenemos:

- Categorización de clientes
- Políticas de descuentos y créditos.

### **Categorización de clientes**

La empresa realiza la siguiente categorización de acuerdo a los tipos de clientes que tienen:

Cientes Regulares: Son los clientes que se acercan a comprar directamente a la empresa y realizan compras ocasionales.

Almacenistas: Son los locales comerciales (distribuidores) que compran al por mayor a la empresa para la comercialización de los productos.

### **Manual de funciones:**

- **Gerente de ventas:**

La planificación de estrategias y la elaboración de presupuestos.

Dentro del área, define objetivos a seguir.

Mantiene actualizada la información para la elaboración del pronóstico de ventas.

Realiza la contratación de los vendedores.

- **Vendedor:**

Ayuda a la empresa en la relación con el cliente.

Establece su área de ventas.

Conoce sobre el mercado y la empresa.

- **Secretaria:**

Mantiene una conexión con el cliente.

Conoce y registra la información del personal.

Registra la información del cliente.

Mantiene la comunicación dentro de la empresa.

### **Definición de los procesos básicos de una venta o comercialización.**

Entre estos se encuentran definidos, los siguientes:

- ✓ Preparación de la actividad.
- ✓ Determinar y crear necesidades.
- ✓ Argumentación.
- ✓ Tratamiento de objeciones.
- ✓ Cierre.
- ✓ Reflexión o autoanálisis.

#### Preparación de la actividad:

Para desarrollar con éxito su trabajo, el vendedor ha de asumir esta primera etapa en dos fases perfectamente diferenciadas: la organización de su actividad y la preparación de la visita al cliente.

#### Toma de contacto con el cliente:

También llamada etapa de apertura, abarca desde las primeras palabras que se cruzan entre cliente y vendedor, que en ocasiones no tienen aún contenido comercial, sino más bien personal, hasta la siguiente etapa, que denominamos determinación de necesidades. Esta etapa variará dependiendo de si es la primera entrevista o, por el contrario, se realiza a un cliente habitual al que se le visita periódicamente.

#### Determinación de necesidades:

Es la etapa en la que el vendedor trata de definir, detectar, reunir o confirmar la situación del cliente sobre sus necesidades, motivaciones o móviles de compra. Cuanta más información logremos del cliente, más fácil será decidir los productos

a vender y los argumentos a utilizar. Para vender un producto o servicio hay que hacer coincidir los beneficios de este con las necesidades, motivaciones y móviles expresados por el comprador. Esta coincidencia no se da por simple y puro azar, sino que es el resultado de un serio trabajo de investigación.

#### Argumentación:

La fase de argumentación es indispensable dentro del proceso de negociación. En realidad, el trabajo del vendedor consiste en hacer que el cliente perciba las diferencias que tienen sus productos frente a los de sus competidores. Esto se logrará presentando los argumentos adecuados y dimensionando los beneficios de su producto o servicio. Ahora bien, debe presentarlos en el momento adecuado; es decir, después de conocer las necesidades y motivaciones o móviles de compra del interlocutor y no antes.

#### Tratamiento de objeciones:

Podemos definir la objeción como una oposición momentánea a la argumentación de venta. No siempre esto es negativo; por el contrario, las objeciones en la mayoría de las ocasiones ayudan a decidirse al cliente, pues casi siempre están generadas por dudas o por una información incompleta.

#### El cierre:

Todo cuanto el vendedor ha hecho hasta este momento tiene un solo objetivo: cerrar. Es decir, lograr el pedido o al menos conseguir un compromiso formal. En realidad se empieza a cerrar en la etapa de preparación, cuando en casa o en el despacho se planifica bien la entrevista de venta. Continúa en la etapa de apertura o contacto con el cliente, para seguir en la etapa de determinación de necesidades, donde es fundamental que se hayan sabido plantear las preguntas adecuadas y averiguado necesidades o motivaciones específicas del cliente. Si se ha argumentado presentando los beneficios de su producto de forma que el cliente perciba la utilidad que le va a dar, o la comodidad, o las satisfacciones que le va a proporcionar, y, por supuesto, si ha sabido dar respuesta a las objeciones que le

ha formulado el cliente sobre su producto, si todo ello se ha llevado con profesionalidad, no se debe tener temor, la venta está hecha.

Reflexión o autoanálisis:

Es totalmente necesario que nada más terminar una entrevista de venta, el vendedor analice cómo ha transcurrido esta. Cuando ha tenido éxito, para saber por qué y qué es lo que le ha ayudado a lograr el objetivo, de esa manera, podrá repetir aquellas palabras, argumentos o acciones que le han llevado a obtener la venta y, consecuentemente, podrá conseguir otras, lo cual le asegurará una mayor eficacia. Si la entrevista de venta ha resultado fallida, no deberá desanimarse ni darse por vencido; en lugar de ello, la analizará en profundidad, para identificar qué es lo que hizo que no debería haber hecho.

### **3.2 Conclusiones**

Las necesidades de mejorar en la efectividad de sus operaciones del Departamento de Ventas, contribuyó en dar la información necesaria para efectuar el presente trabajo, una vez desarrollada la investigación y el análisis respectivo se llegó a la conclusión que el departamento no poseía un direccionamiento estratégico que le permitiera al personal desarrollar actividades encaminadas a la consecución de la misión y visión de la empresa. También se pudo reconocer la inexistencia de procesos.

Por medio de levantamiento de procesos se pudo notar que el departamento no ejecuta un correcto manejo de los recursos que poseen. Una debilidad que se reflejó al momento del análisis es que actualmente los representantes técnicos no cuentan con una meta de ventas y mediante el análisis realizado se busca mejorar esto, ya que afecta al desenvolvimiento adecuado del departamento.

### **3.3 Recomendaciones**

Se deberán elaborar los diferentes manuales administrativos del departamento con el fin de orientar e informar la conducta de las personas que integran esta área, para poder unificar criterios de labor, de desempeño y los pasos que deberán seguirse para poder conseguir los objetivos y metas trazadas.

Se deberá realizar un organigrama del departamento para poder definir la estructura general del departamento identificando jerarquías y las relaciones de las mismas, para que sirva como herramienta de control para la detección de fallas estructurales.

## Referencias Bibliográficas

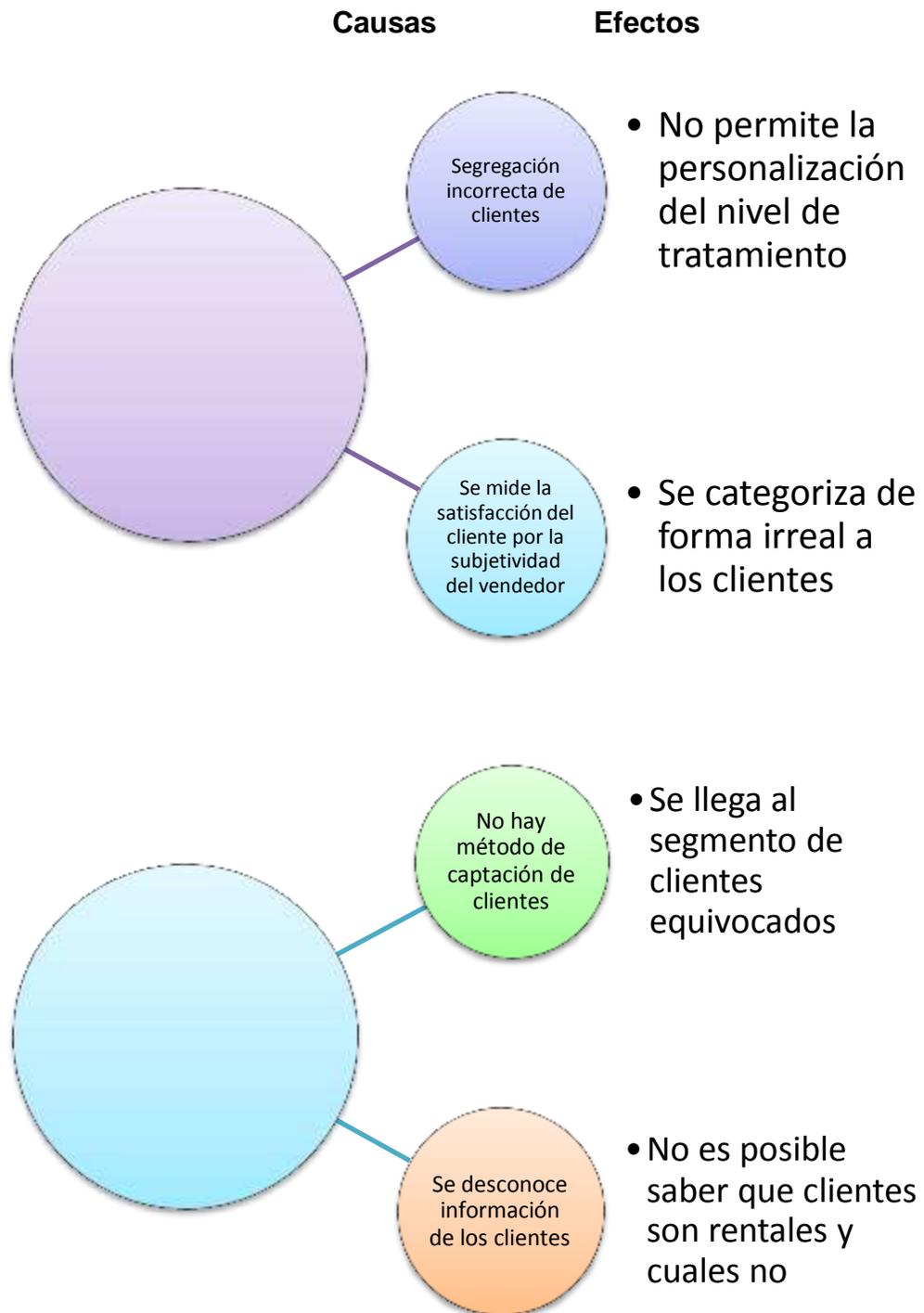
- ALABART, E. B. (2011). *LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES*. AROLA.
- ALVARÉZ GONZÁLEZ, A. (2007). *ESTRATEGIA, PLANIFICACION Y CONTROL EN LA EMPRESA*. RA-MA.
- AMAT, J. N. (2007). *CONTROL DE GESTION: UNA PERSPECTIVA DE DIRECCION*. GESTIÓN 2000.
- ANTHONY, R. N. (2008). *SISTEMAS DE CONTROL DE GESTION*. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.
- BASSAT, L. (2011). *INTELIGENCIA COMERCIAL*. PLATAFORMA.
- BELTRÁN SANZ, J., CARMONA CALVO, M., CARRASCO PÉREZ, R., RIVAS ZAPATA, M., & TEJEDOR PANCHON, F. (s.f.). *GUÍA PARA UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS*. INSTITUTO ANDALUZ DE TEGNOLOGÍA.
- BRAVO CARRASCO, J. (2008). *GESTIÓN POR PROCESOS*. SANTIAGO DE CHILE: EVOLUCIÓN S.A.
- COMERCIO. (2008). *EL PROCESO DE VENTAS*. ESPAÑA: VÉRTICE.
- CUATRECASAS, L. (2010). *GESTION INTEGRAL DE LA CALIDAD: IMPLANTACION, CONTROL Y CERTIFICACION*. BRESCA (PROFIT EDITORIAL).
- DAYTON, D. (2009). *CÓMO GESTIONAR RELACIONES CON CLIENTES CLAVES*. GESTIÓN 2000.
- ESLAVA, J. D. (2013). *LA GESTION DEL CONTROL DE LA EMPRESA*. ESIC EDITORIAL.
- FARÉS ANCHUNDIA, M. E., & SERRANO VENTIMILLA, M. P. (2014). *DISEÑO DE SISTEMA ORGANIZACIONAL DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO EN LA EMPRESA FERRO SARMIENTO*. CUENCA - ECUADOR: UNIVERSIDAD POLICTENICA SALESIANA.
- HEREDERO, C. D. (2012). *ORGANIZACION Y TRANSFORMACION DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION EN LA EMPRESA*. ESIC EDITORIAL.
- LLORENTE OLIER, J. I. (2012). *DIRECCION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA*. CENTRO ESTUDIOS FINANCIEROS.

- MUÑOZ GONZÁLEZ, L. (2012). *COMO IMPLANTAR Y EVALUAR UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION*. BRESCA (PROFIT EDITORIAL).
- PÉREZ, J. A. (2016). *GESTIÓN POR PROCESOS*. ESIC EDITORIAL.
- SALVADOR, V. S. (2007). *SISTEMAS DE CONTROL DE GESTION: METODOLOGIA PARA SU DISEÑO E IMPLANTACION*. GESTIÓN 2000.
- TRACY, B. (1997). *ESTRATEGIAS EFICACES DE VENTAS*. PAIDOS IBERICA.
- VV.AA. (1997). *LOS NUEVOS CONCEPTOS DEL CONTROL INTERNO*. DIAS DE SANTOS.
- WONG NAN, N. A., & AGUIRRE MOSQUERA, J. (2014). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADA A UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y SERVICIO TÉCNICO DE MAQUINARIA PESADA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*. GUAYAQUIL - ECUADOR: ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL - ESPOL.

# Apéndice

## Anexo # 1

### Árbol de problemas



## Anexo # 2

Formato para entrevista estructurada

### PRESENTACION

---

Buenos \_\_\_\_\_, Como parte de mi trabajo de investigación en la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro estoy realizando una investigación acerca de los procesos y procedimientos realizados dentro de una organización en el área de ventas de la misma. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración

### INICIO

---

#### SECRETARIA:

---

Preguntas principales:

¿Me puede contar las maneras en qué los clientes hacen conocer sus pedidos a la empresa?

¿Cómo es el proceso de atención a los clientes en esta organización?

¿Qué información usted les otorga a los clientes en el momento de la venta?

Adicional:

Hay oportunidad: Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_

Presenta calidad en el intercambio de información con el cliente: Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_

Conoce la relación que se tiene con los clientes: Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_

Logra identificar las expectativas del cliente: Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_

#### GERENTE DE VENTAS:

---

Preguntas principales:

Por favor cuénteme ¿Cómo es el proceso de evaluación de los clientes para otorgarles cupos de ventas?

¿Cómo es el flujo de información entre los empleados y la gerencia?

¿Nos puede contar como se manejan las diferencias entre clientes y si las hay de qué tipo son?

Adicional:

Tienen capacitación en el personal que se relaciona con los clientes: Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_

Conoce el flujo de información: Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_

Se utiliza recursos en el inicio de la relación empleado - cliente: Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_

Tiene una estrategia en el área de ventas: Si \_\_\_\_, No \_\_\_\_  
Define el público objetivo, la segmentación, etc.: Si \_\_\_\_, No \_\_\_\_  
Conoce objetivos claramente: Si \_\_\_\_, No \_\_\_\_

## **BODEGUERO (JEFE):**

---

### **Preguntas principales:**

**Me puede decir, ¿Por qué se deben monitorear y evaluar los productos?  
¿Cuáles fueron los criterios de evaluación y desde su punto de vista fue válido y agregó valor a los productos?  
¿La gerencia de la empresa comparte estas evaluaciones con sus empleados?**

### **Adicional:**

Hay cambios en la producción: Si \_\_\_\_, No \_\_\_\_  
Participa del personal de base en la evaluación: Si \_\_\_\_, No \_\_\_\_  
¿Tiene el perfil adecuado, está motivado y tienen la formación suficiente? : Si \_\_\_\_, No \_\_\_\_  
¿Existe una plataforma tecnológica en la empresa (CRM)? : Si \_\_\_\_, No \_\_\_\_  
¿El producto posee calidad?: Si \_\_\_\_, No \_\_\_\_

## **AUXILIAR DE SECRETARÍA: (5 PERSONAS)**

---

### **Preguntas principales:**

**¿Me puede contar las maneras en qué los clientes hacen conocer sus pedidos a la empresa?  
¿Cómo es el proceso de atención a los clientes en esta organización?  
¿Qué información usted les otorga a los clientes en el momento de la venta?**

### **Adicional:**

Hay oportunidad: Si \_\_\_\_, No \_\_\_\_  
Presenta calidad en el intercambio de información con el cliente: Si \_\_\_\_, No \_\_\_\_  
Conoce la relación que se tiene con los clientes: Si \_\_\_\_, No \_\_\_\_  
Logra identificar las expectativas del cliente: Si \_\_\_\_, No \_\_\_\_

## **AUXILIAR DE BODEGA: (5 PERSONAS)**

---

### **Preguntas principales:**

**Me puede decir, ¿Por qué se deben monitorear y evaluar los productos?  
¿Cuáles fueron los criterios de evaluación y desde su punto de vista fue válido y agregó valor a los productos?  
¿La gerencia de la empresa comparte estas evaluaciones con sus empleados?**

### **Adicional:**

Hay cambios en la producción: Si \_\_\_\_, No \_\_\_\_  
Participa del personal de base en la evaluación: Si \_\_\_\_, No \_\_\_\_

¿Tiene el perfil adecuado, está motivado y tienen la formación suficiente? : Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_  
¿Existe una plataforma tecnológica en la empresa (CRM)? : Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_  
¿El producto posee calidad?: Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_

## **VENDEDORES: (6 PERSONAS)**

---

### **Preguntas principales:**

¿Cómo hace para llamar la atención de los clientes?  
¿Cómo es el proceso de atención a los clientes en esta organización?  
¿Qué información usted les otorga a los clientes en el momento de la venta?  
¿Sr debe monitorear el estado crediticio de los clientes?

### **Adicional:**

Hay oportunismo: Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_  
Presenta calidad en el intercambio de información con el cliente: Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_  
Conoce la relación que se tiene con los clientes: Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_  
Logra identificar las expectativas del cliente: Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_

## **AUXILIAR DE VENTAS: (6 PERSONAS)**

---

### **Preguntas principales:**

¿Cómo hace para llamar la atención de los clientes?  
¿Cómo es el proceso de atención a los clientes en esta organización?  
¿Qué información usted les otorga a los clientes en el momento de la venta?  
¿Sr debe monitorear el estado crediticio de los clientes?

### **Adicional:**

Hay oportunismo: Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_  
Presenta calidad en el intercambio de información con el cliente: Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_  
Conoce la relación que se tiene con los clientes: Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_  
Logra identificar las expectativas del cliente: Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_

Anexo # 3



**CARTA DE AUTORIZACIÓN**

Durán, 23 de noviembre del 2016

Estimados Sres.

Universidad Estatal de Milagro (UNEMI)

Yo, Bohórquez Solís Javier Marcos con documento de identidad N° 094138768-9, autorizo a la Srta. Cagua Cruz María Del Rosario con documento de identidad N° 094132265-3, a que realice un estudio dentro de las instalaciones de la empresa para la realización de su trabajo de investigación a presentar a la Universidad y que ejecute los trámites necesarios para ello.

Atentamente

Javier Marcos Bohórquez Solís

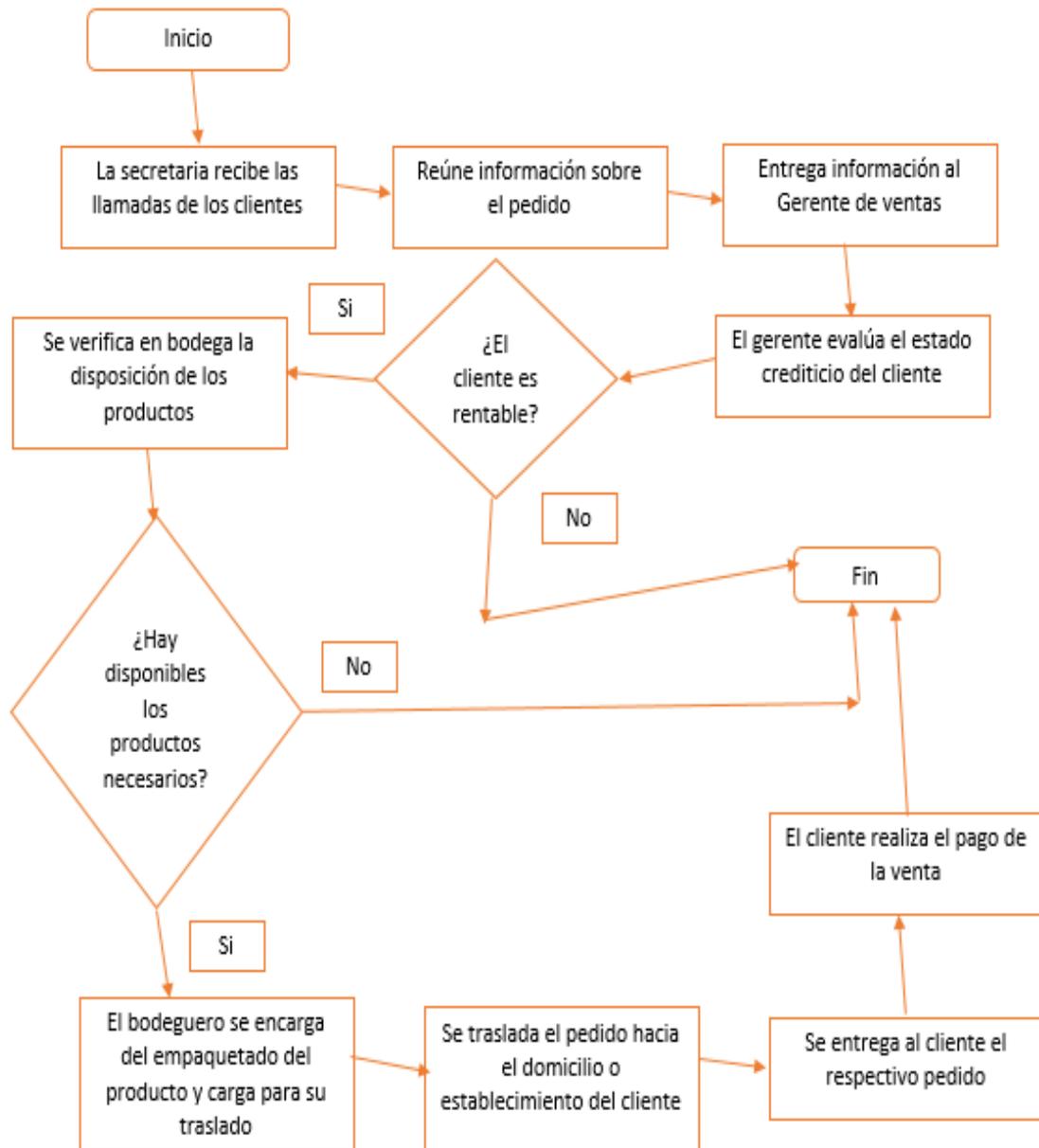
**Anexo # 4**

**Ficha para la técnica de observación.**

<b>Tema:</b>	
<b>Subtema:</b>	
<b>Lugar:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Descripción de lo observado</b>	<b>Interpretación de lo observado</b>

## Anexo # 5

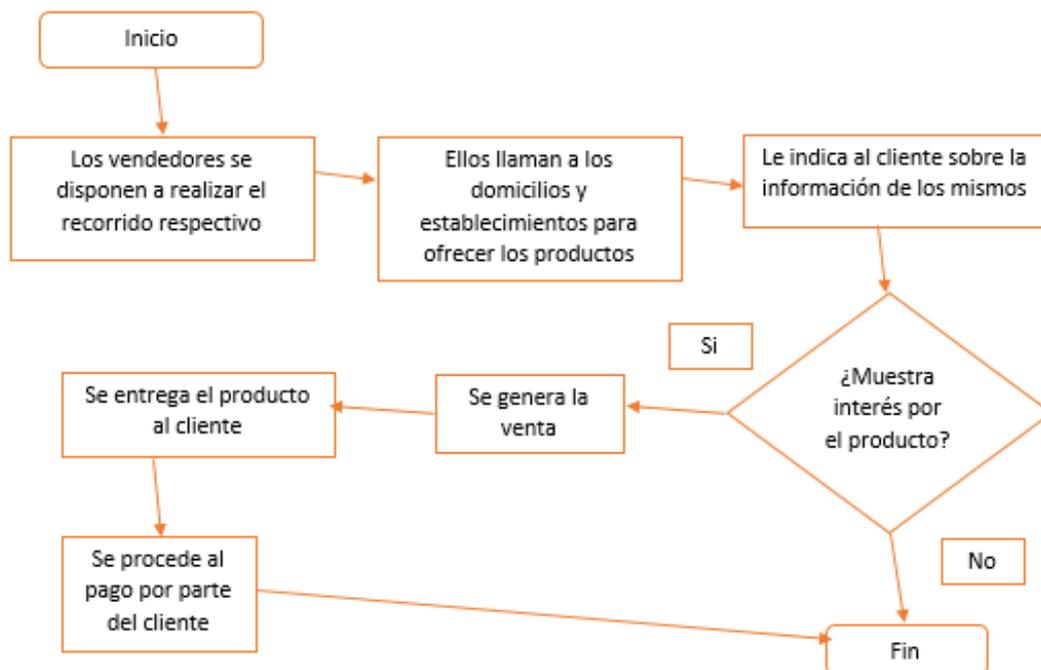
### Proceso de venta realizado por la secretaria de la empresa Proquiandinos S.A.



## Anexo # 6

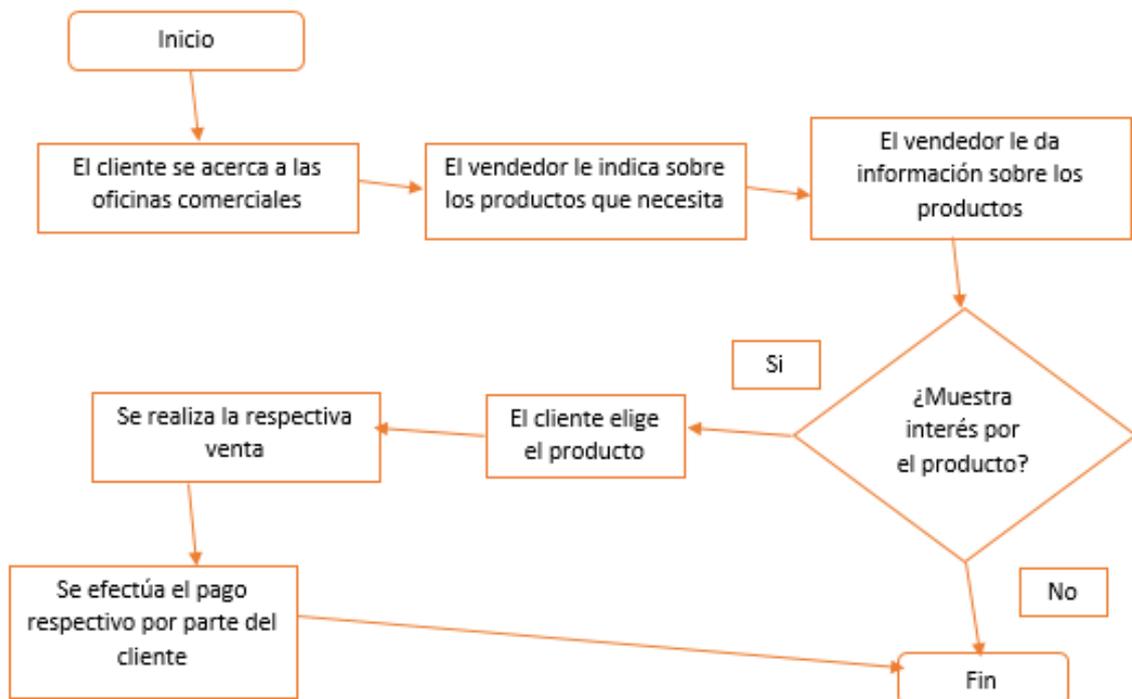
### Proceso de venta realizado por el vendedor de la empresa Proquiandinos

#### S.A



## Anexo # 7

### Proceso de venta realizado en las oficinas comerciales de la empresa Proquiandinos S.A.



## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** Sistema de Gestión por proceso del área de ventas de la empresa Proquiandinos S.A..docx (D24279557)  
**Submitted:** 2016-12-12 17:09:00  
**Submitted By:** mrcaguac24041994@gmail.com  
**Significance:** 5 % *JANUARI 2017*

### Sources included in the report:

<http://docplayer.es/1135900-Diseno-de-un-plan-estrategico-de-crm-customer-relationship-management-para-mejorar-la-calidad-del-servicio-al-cliente-en-la-constructora-colpatria.html>  
[http://www.bdigital.unal.edu.co/4555/3/anexo\\_1.doc](http://www.bdigital.unal.edu.co/4555/3/anexo_1.doc)  
<http://proquiandinos.com/compania.php>  
[http://cursa.ihmc.us/rid=1MX5KXD43-T2SFR8-1X4M/FORMATO%20DE%20ENTREVISTA\\_PM\\_YULIAN%20RENDON.docx](http://cursa.ihmc.us/rid=1MX5KXD43-T2SFR8-1X4M/FORMATO%20DE%20ENTREVISTA_PM_YULIAN%20RENDON.docx)

### Instances where selected sources appear: