



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas

Departamento de Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA  
EL ÁREA DE VENTAS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA  
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS UBICADA EN  
LA CIUDAD DE MILAGRO ”

## **PROYECTO DE GRADUACIÓN**

(Dentro de una materia de la malla)

Previa obtención del Título de:

**INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA  
AUTORIZADA**

Presentado por:

Nilo Alfredo León Portilla  
Jéssica Matilde Zavala Guerrero

GUAYAQUIL - ECUADOR

**2013**

## AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la familia que tengo, por la fuerza y las ganas de salir adelante en la vida y por las bendiciones que él ha derramado sobre mí.

A mis padres por todo el apoyo que he recibido de ellos, por sus consejos y por saberme guiar para superar todos los retos que he tenido en mi vida.

A mis hermanos, familia, compañeros y Josseline Cabanilla por haber estado conmigo y compartir todas mis experiencias a lo largo de mi carrera universitaria.

Nilo León P.

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco Dios por darme la fuerza para seguir adelante, por brindarme salud y vida para culminar mi vida universitaria.

A mis amados padres y hermanos por toda la paciencia, confianza y apoyo incondicional que he recibido de ellos, por siempre ser mis guías en el gran camino de la vida.

A mi novio por haber estado conmigo y ayudarme en cada proceso que viví en la universidad.

Al Ing. Antonio Márquez por brindarnos las guías necesarias para culminar con éxito el presente proyecto.

Jéssica Zavala G.

## DEDICATORIA

A Dios por haberme brindado la oportunidad de estudiar y de alcanzar mis metas.

A mis padres y familiares por haberme brindado su apoyo y confianza siempre, por haberme dado la confianza y saber que no los voy a defraudar.

A mis amigos, que sin su apoyo no hubiera logrado muchas cosas, por su compañerismo y por haberme brindado su apoyo y sus consejos.

Nilo León P.

## DEDICATORIA

A Dios por permitirme estudiar en una de las mejores universidades del país.

A padres, hermanos y demás familiares que creyeron en mí, en mi esfuerzo ya que estuvieron pendientes de cada paso que daba para culminar con éxito una etapa más de mi vida.

A mi novio y a mis amigos verdaderos por brindarme sus momentos de alegría cuando sentía que desfallecía.

Jéssica Zavala G.

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

**MPC. Miriam Ramos Barberán**

**DELEGADO DE LA FCNM**

---

**MBA. Antonio Márquez Bermeo**

**DIRECTOR**

## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de ésta tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”

---

Nilo León Portilla.

---

Jéssica Zavala Guerrero.

## RESUMEN

En el presente proyecto se diseñará un sistema de gestión por procesos mediante la implementación de indicadores que permitirán identificar, evaluar y mejorar los procesos del departamento de ventas para la ayuda de toma de decisiones, determinando los procesos que se desarrollan en el área de ventas de una empresa agrícola. En los siguientes cuatro capítulos se realiza lo siguiente:

Capítulo I.- Se detallan brevemente los conceptos básicos a utilizar en el proyecto, así como el planteamiento del problema, hipótesis del proyecto y/u objetivos.

Capítulo II.- Se presenta la base teórica donde se detallan los conceptos y herramientas que se emplearán para el desarrollo del presente proyecto relacionado con el sistema de gestión por procesos y lo referente al área de ventas.

Capítulo III.- Se desarrolla la aplicación de las herramientas conceptuales en la empresa agrícola y basados en el análisis de la situación actual de la empresa, se planteó objetivos estratégicos, así como la realización de las estrategias necesarias para cumplirlos donde se incluye la identificación y levantamiento de los procesos del área de ventas, también se desarrolló un



planteamiento de la propuesta de mejora basados en el análisis de valor agregado y la formulación de indicadores de gestión.

Capítulo IV.- Se realiza un informe de auditoría donde se detallan las principales conclusiones del proyecto y recomendaciones que ayudarán a que la gestión del área de ventas mejore.

## ÍNDICE GENERAL

<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	I
<b>DEDICATORIA</b> .....	III
<b>TRIBUNAL DE GRADO</b> .....	V
<b>DECLARACIÓN EXPRESA</b> .....	VI
<b>RESUMEN</b> .....	VII
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	IX
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	XVI
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	XVII
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b> .....	XVIII
<b>ÍNDICE DE FICHAS</b> .....	XIX
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	1
1. ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1 OBJETO .....	1
1.2 INTRODUCCIÓN .....	1
1.3 ANTECEDENTES .....	3
1.4 JUSTIFICACIÓN .....	6
1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
1.6 EL PROBLEMA .....	8
1.7 OBJETIVO GENERAL .....	9
1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
1.9 MARCO TEÓRICO .....	10
1.9.1 AUDITORÍA OPERACIONAL .....	10
1.9.2 AUDITORÍA DE PROCESOS .....	10
1.9.3 LA AUDITORÍA INTERNA Y LA AUDITORÍA OPERACIONAL .....	11
1.9.4 CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA AUDITORÍA OPERACIONAL .....	11
1.9.5 VENTAS .....	12
1.9.6 GESTIÓN POR PROCESOS .....	13

1.9.7 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS .....	14
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	15
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	15
2.1 AUDITORÍA OPERACIONAL .....	15
2.1.1 DEFINICIÓN.....	15
2.1.2 OBJETIVOS .....	16
2.1.3 ALCANCE .....	16
2.1.4 FUNCIONES DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL.....	18
2.1.5 PROGRAMA DE AUDITORÍA .....	19
2.1.6 AUDITORÍA OPERACIONAL DE VENTAS.....	20
2.1.7 LA OPERACIÓN DE VENTAS .....	20
2.1.8 PLANEACIÓN DE VENTAS .....	23
2.1.8.1 TÉCNICAS PARA LA PLANEACIÓN DE VENTAS.....	24
2.1.8.2 IMPORTANCIA DE PLANIFICAR LAS VENTAS .....	32
2.1.8.3 ÁREAS DE CONTROL DE LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS .....	33
2.1.9 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL DE VENTAS.....	34
2.1.10 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL .....	35
2.2 GESTIÓN POR PROCESOS .....	44
2.2.1 ANTECEDENTES .....	44
2.2.2 LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS EMPRESAS .....	46
2.2.3 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS .....	47
2.2.4 FASES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS .....	49
2.2.5 CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS .....	49
2.2.6 DIFERENCIA ENTRE LA GESTIÓN TRADICIONAL Y LA GESTIÓN POR PROCESOS .....	52
2.2.7 BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS .....	53
2.2.8 DEFINICIÓN DE PROCESOS .....	54
2.2.9 TIPOS DE PROCESOS .....	57
2.2.10 DESAGREGACIÓN DE PROCESOS.....	58

2.2.11 EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD EN LOS PROCESOS .....	60
2.2.11.1 EFICIENCIA .....	60
2.2.11.2 EFICACIA.....	60
2.2.11.3 EFECTIVIDAD .....	61
2.2.11.4 PRODUCTIVIDAD .....	61
2.2.12. CONTROL DE PROCESOS.....	61
2.2.13. CADENA DE VALOR .....	62
2.2.13.1 VENTAJAS DE LA CADENA DE VALOR .....	65
2.2.13.2 VALORACIÓN DE ACTIVIDADES.....	65
2.2.14 DIAGRAMA DE FLUJO DE DESPLIEGUE DE ACTIVIDADES ..	67
2.2.14.1 MÉTODO PARA IDENTIFICAR Y DEFINIR PROCESOS ....	68
2.3 MEDICIÓN DE LOS PROCESOS .....	69
2.3.1 SISTEMA DE MEDICIÓN DE LOS PROCESOS .....	70
2.3.2 INDICADORES DE DESEMPEÑO DE PROCESOS.....	72
2.3.2.1 OBJETIVOS DE INDICADORES DE PROCESOS.....	73
2.3.2.2. TIPOS DE INDICADORES.....	74
2.3.2.3 BENEFICIOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	74
2.3.2.4 METODOLOGÍA DE ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	75
2.3.2.5. PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES	76
2.4. MEJORA Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS .....	77
2.4.1 OBJETIVOS DE LA MEJORA DE PROCESOS.....	79
2.4.2. PASOS PARA LA MEJORA DE PROCESOS.....	80
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>82</b>
3. APLICACIÓN EN EL CAMPO.....	82
3.1 INFORMACIÓN DE LA EMPRESA .....	82
3.1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	82
3.1.2 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA.....	84
3.1.3 MISIÓN.....	85

3.1.4. VISIÓN .....	85
3.1.5. VALORES .....	85
3.1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	86
3.1.7 MARCO LEGAL .....	87
3.1.8 PRODUCTOS .....	88
3.1.9 CLIENTES.....	89
3.1.10. PRINCIPALES COMPETIDORES.....	89
3.1.11 PROVEEDORES.....	90
3.2. DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	90
3.2.1. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS .....	91
3.2.1.1 PERFILES DE LOS INTEGRANTES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	91
3.2.2 POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	92
3.2.2.1 CATEGORIZACIÓN DE CLIENTES .....	92
3.2.2.2 POLÍTICAS DE DESCUENTOS Y CRÉDITOS.....	93
3.2.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	94
3.2.3.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN.....	94
3.2.3.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN .....	95
3.2.3.3 VALORES DEPARTAMENTALES.....	96
3.2.3.4 OBJETIVOS .....	96
3.2.3.5 FODA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS .....	97
3.2.3.6 CONTROLES PROPUESTOS PARA LAS DEBILIDADES ENCONTRADAS.....	100
3.2.3.7 POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS .....	101
3.2.4 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS. ....	101
3.2.4.1 PRESUPUESTO DE VENTAS V-001. ....	102
3.2.4.1.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL DEL PRESUPUESTO DE VENTAS V-001 .....	102

3.2.4.1.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL DE PRESUPUESTO DE VENTAS V-001.....	103
3.2.4.1.3 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO DEL PRESUPUESTO DE VENTAS V-001 .....	104
3.2.4.1.4 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO V-001...	105
3.2.4.2. PROCESOS DE VENTAS V-002.....	106
3.2.4.2.1 VENTAS A ALMACENISTAS V-002.1 .....	106
3.2.4.2.1.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL DE VENTAS NORMALES A ALMACENISTAS V-002.1.1.....	106
3.2.4.2.1.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL DE VENTAS NORMALES A ALMACENISTAS V-002.1.1 .....	109
3.2.4.2.1.3 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO DE VENTAS NORMALES A ALMACENISTAS V-002.1.1.....	110
3.2.4.2.1.4 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO V-002.1.1 .....	113
3.2.4.2.2 VENTAS EN CONSIGNACIÓN A LOS ALMACENISTAS V-002.1.2.....	114
3.2.4.2.2.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL DE VENTAS EN CONSIGNACIÓN A LOS ALMACENISTAS V-002.1.2. ....	114
3.2.4.2.2.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL DE VENTAS EN CONSIGNACIÓN A LOS ALMACENISTAS V-002.1.2. ....	116
3.2.4.2.2.3 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO DEL PROCESO DE VENTAS EN CONSIGNACIÓN A LOS ALMACENISTAS V-002.1.2. ....	117
3.2.4.2.2.4 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO V-002.1.2.....	119
3.2.4.2.3 VENTAS A LOS AGRICULTORES V-002.2. ....	120
3.2.4.2.3.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL DE VENTAS A LOS AGRICULTORES V-002.2.....	120

3.2.4.2.3.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL DE VENTAS A LOS AGRICULTORES V-002.2.....	122
3.2.4.2.3.3 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO MEJORADO DEL PROCESO DE VENTAS A LOS AGRICULTORES V-002.2 .....	123
3.2.4.2.3.4 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO V-002.2. ....	125
3.2.4.2.4 VENTAS A LOS CLIENTES REGULARES V-002.3.....	128
3.2.4.2.4.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL DE VENTAS A LOS CLIENTES REGULARES V-002.3.....	128
3.2.4.2.4.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL DE VENTAS A LOS CLIENTES REGULARES .....	130
3.2.4.2.4.3 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DEL PROCESO ACTUAL DE VENTAS A LOS CLIENTES REGULARES V-002.3. ....	131
3.2.4.2.4.4 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO V-002.3. ....	133
3.2.4.3 PROCESO DE FACTURACIÓN V-003.....	134
3.2.4.3.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO V-003 .....	134
3.2.4.3.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO V-003 .....	135
3.2.4.3.3 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DEL PROCESO V-003.....	136
3.2.4.3.4 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO V-003... ..	137
3.2.4.4 PROCESO DE POSTVENTA V-004 .....	138
3.2.4.4.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO V-004 .....	138
3.2.4.4.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO V-004 .....	139
3.2.4.4.3 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DEL PROCESO V-004.....	140
3.2.4.4.4 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO V-004... ..	141
3.2.5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEPARTAMENTAL CON EL USO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN PLANTEADOS. ....	142

3.2.6 ANÁLISIS DE PARETO DE ACUERDO A LAS LÍNEAS DE PRODUCTOS .....	155
3.2.6.1 VENTAS DE FERTILIZANTES FOLIARES .....	155
3.2.6.2 VENTAS DE INSECTICIDAS .....	156
3.2.6.3 VENTAS DE HERBICIDAS .....	157
3.2.6.4 VENTAS DE EQUIPOS DE FUMIGACIÓN .....	159
3.3 PLAN DE MEJORA .....	161
3.3.1 CRITERIOS PARA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE VENTAS .....	162
3.3.1.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL PRESUPUESTO DE VENTAS ..	162
3.3.1.2 PRONÓSTICOS DE VENTAS. ....	163
3.3.1.2.1 MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRONÓSTICO DE VENTAS. ....	165
3.3.1.2.1.1 TÉCNICAS NO CUANTITATIVAS .....	165
3.3.1.2.1.2 TÉCNICAS CUANTITATIVAS .....	167
3.3.1.3 PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO DE VENTAS .....	173
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>178</b>
4.1 INFORME DE AUDITORÍA .....	179

## **ANEXOS**

## **BIBLIOGRAFÍA**



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fases de una Auditoría Operacional .....	37
Figura 2. Diferencias entre gestión tradicional y gestión por procesos. ....	53
Figura 3. Modelo Genérico de un proceso. ....	55
Figura 4. Representación gráfica de un Proceso. ....	55
Figura 5. Codificación de un Proceso. ....	60
Figura 6. Cadena Genérica de Valor .....	63
Figura 7. Simbología para un DFD .....	67
Figura 8. Mapa de Procesos Genéricos.....	69
Figura 9. Relación entre Procesos, Objetivos e Indicadores. ....	71
Figura 10. Tipos de Indicadores.....	74
Figura 11. Ejemplos de Indicadores.....	77
Figura 12. Organigrama de la empresa .....	87
Figura 13. Organigrama del Departamento .....	91
Figura 14. Procesos del departamento de Ventas .....	102
Figura 15. Diagrama causa de efecto .....	162
Figura 16. Modelo de elaboración de pronóstico de ventas.....	164
Figura 17. Impacto de pronóstico de ventas erróneas. ....	165

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Categorización de Clientes.....	93
Tabla 2. Políticas de Descuentos.....	94
Tabla 3. Matriz FODA .....	99
Tabla 4. Ventas Reales y Presupuestadas 2012 .....	142
Tabla 5. Reclamos recibidos en una semana .....	145
Tabla 6. Resultado de Ventas en consignación con problemas en las diferencias .....	146
Tabla 7. Resultados de los agricultores que aceptan .....	147
Tabla 8. Visitas realizadas en la semana.....	149
Tabla 9. Registro de Pruebas de campo con Ventas.....	150
Tabla 10. Resultados de encuestas a clientes del 17/12/12 al 22/12/12. ...	151
Tabla 11. Resultado de facturas con errores en el mes de noviembre .....	152
Tabla 12. Servicios atendidos.....	154
Tabla 13. Ventas de Fertilizantes Foliares.....	155
Tabla 14. Ventas de Insecticidas .....	157
Tabla 15. Ventas de Herbicidas .....	158
Tabla 16. Ventas de Equipos de Fumigación .....	160
Tabla 17. Pronóstico de ventas enero 2013 usando método de promedio móviles.....	168
Tabla 18. Ventas Mensuales del 2012.....	170
Tabla 19. Resumen de Regresión Simple del año 2012.....	171
Tabla 20. Datos para Realizar Regresión Lineal Múltiple. ....	172
Tabla 21. Resultados de la Regresión múltiple de las ventas del 2012 .....	173
Tabla 22. Formato para control del Presupuesto Trimestral .....	177

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Diagrama actual del proceso V-001.....	102
Ilustración 2. Diagrama mejorado del proceso V-001.....	104
Ilustración 3. Diagrama actual del proceso V-002.1.1.....	106
Ilustración 4. Diagrama mejorado del proceso V-002.1.1.....	110
Ilustración 5. Diagrama actual del proceso V-002.1.2.....	114
Ilustración 6. Diagrama mejorado del proceso V-002.1.2.....	117
Ilustración 7. Diagrama actual del proceso V-002.2.....	120
Ilustración 8. Diagrama mejorado del proceso V-002.2.....	123
Ilustración 9. Diagrama actual del proceso V-002.3.....	128
Ilustración 10. Diagrama mejorado del proceso V-002.3.....	131
Ilustración 11. Diagrama actual del proceso V-003.....	134
Ilustración 12. Diagrama mejorado del proceso V-003.....	136
Ilustración 13. Diagrama actual del proceso V-004.....	138
Ilustración 14. Diagrama mejorado del proceso V-004.....	140
Ilustración 15. Reclamos recibidos.....	145
Ilustración 16. Problemas en las diferencias.....	146
Ilustración 17. Aceptación de Agricultores.....	148
Ilustración 18. Visitas con éxito.....	149
Ilustración 19. Eficiencia de Pruebas de Campo.....	150
Ilustración 20. Satisfacción al cliente.....	151
Ilustración 21. Facturas con errores.....	153
Ilustración 22. Servicios Postventa.....	154
Ilustración 23. Ventas de Fertilizantes Foliares.....	156
Ilustración 24. Ventas de Insecticidas.....	157
Ilustración 25. Ventas de Herbicidas.....	159
Ilustración 26. Ventas de Equipos de Fumigación.....	161
Ilustración 27. Gráfica de la regresión lineal simple del año 2012.....	171

**ÍNDICE DE FICHAS**

Ficha 1. Indicador – Índice de cumplimiento del Presupuesto por Zona.....	105
Ficha 2. Indicador – Índice de cumplimiento del total del Presupuesto.....	105
Ficha 3. Indicador – Reclamos recibidos .....	113
Ficha 4. Indicador – Problemas en las Diferencias .....	119
Ficha 5. Indicador – Aceptación de Agricultores.....	125
Ficha 6. Indicador – Visitas Realizadas con Éxito.....	126
Ficha 7. Indicador – Eficiencia de Pruebas de Campo .....	127
Ficha 8. Indicador – Satisfacción del Cliente .....	133
Ficha 9. Indicador – Facturas con errores .....	137
Ficha 10. Indicador – Facturas con errores .....	141

## **CAPÍTULO 1**

### **1. ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1 OBJETO**

Identificar si los procedimientos, procesos y las gestiones que se llevan a cabo en el departamento de ventas son las adecuadas, para reducir trabajos innecesarios que entorpecen la gestión de la venta y poder cumplir con los objetivos del área.

#### **1.2 INTRODUCCIÓN**

Las Ventas son el alma de una empresa ya sea comercial, industrial o de servicios, es la encargada de mover la economía de la empresa y el departamento de Ventas es el representante del cliente dentro de la empresa.

Su función radica en maximizar, satisfacer y motivar al consumidor para elevar la rentabilidad de la propia empresa por el incremento de su participación en el mercado. Igual importancia tiene la actividad de la venta como el servicio de posventa. Por esta razón es indispensable llevar una adecuada gestión del mismo, de los procesos llevados a cabo y del personal que conforman este departamento, ya que la información que se genera es la que se va a suministrar a los departamentos de compras, al área de contable y tributaria, finanzas, al área de cobranzas y a la auditoría (externa y fiscal), de manera que debe proporcionar información verificable; por ello el objetivo de una adecuada administración del departamento de ventas consiste en llevar la cuenta de todo según su volumen, pedidos, etc., de tal forma que aumente la eficiencia, eficacia y economía, así como mejorar la toma de decisiones soportados con indicadores de gestión que midan el cumplimiento de los objetivos.

Debido a que la empresa tiene una gran cantidad de productos se debe tener en cuenta que el tipo de venta no es igual para todos los productos y que existen varias modalidades para que estos sean comercializados y que cualquier proceso innecesario genera atrasos y gastos. Es por esto que debe definirse un sistema de gestión por procesos en el área de ventas, identificando su misión, visión, plan estratégico y procesos actuales para realizar un análisis de valor agregado para llevar a cabo la propuesta de

mejora en busca de eficiencia y economía; también se elaborará indicadores de gestión que permitan cuantificar el desempeño del área estudiada basada en datos medibles que eliminen la necesidad de utilizar la experiencia, para que sirvan de soporte para la toma de decisiones a la alta gerencia.

### **1.3 ANTECEDENTES <sup>(1)</sup>**

La primera mitad del Siglo XX, con dos guerras mundiales, un periodo entreguerras marcado por el descalabro bursátil de Wall Street y la Gran Depresión, golpeó a las empresas productoras al caer vertiginosamente los niveles de consumo, y con ello los precios. Algunos fabricantes, especialmente estadounidenses, vieron una tabla de salvación en la Segunda Guerra Mundial, pues el gobierno de su país abocó virtualmente toda la producción industrial al abastecimiento de sus tropas en los campos de batalla. Ello coadyuvó a sostener ocupada su fuerza laboral.

No obstante la bonanza industrial y laboral presente en la América del Norte, Europa sufrió los embates de la guerra en carne propia. Muchas de sus fábricas, consideradas blancos estratégicos por los ejércitos enemigos, fueron bombardeadas, minando así las principales fuentes de trabajo e ingresos.

---

<sup>(1)</sup> Miguel Mejía, M.B.A., Los 4 Principios de la Ventas, Costa Rica 2010.

Los empresarios descubrieron una muy desagradable realidad. Sus mercados, antiguamente prósperos y abundantes, habían desaparecido; en el mejor de los casos, se habían contraído. Los países europeos donde se habían librado las grandes batallas, estaban destruidos y despoblados. ¡No había quien comprase productos! Como si fuese poco, las fábricas, en especial las estadounidenses, contaban con una enorme capacidad productiva instalada. Entonces la estrategia cambió. ¡Ahora necesitaban vender!

He aquí el nacimiento del Oficio de las Ventas. Los empresarios comenzaron a contratar personas cuya labor sería visitar todo el mercado, todos los posibles clientes, y promover sus productos. La misión de estos agentes era vender, a como diese lugar.

Se da entonces una práctica de ventas “a presión”. Se esperaba de un vendedor, tener dominio de ciertas técnicas, a saber: Presentación, Negociación, Cierre y Manejo de Objeciones.

Pero la historia estaba destinada a cambiar. Los mercados, ya bastante invadidos con productos alternativos, se saturaron aún más. Nace la competencia aguerida, tanto nacional, como internacional. Surge el fenómeno japonés, fabricando bienes de bajo costo y aceptable calidad,



quienes mejorando asombrosamente su nivel cualitativo industrial y comercial, ubican sus productos entre los de mayor prestigio a nivel mundial.”

Como muchas empresas del sector y debido a la gran competencia la compañía en la cual realizamos la presente investigación, necesita un óptimo manejo del área de ventas, ya que es una empresa reconocida y en constante expansión tanto que actualmente posee una amplia gama de productos agrícolas desde abonos, hasta maquinarias y equipos por lo que se ha vuelto necesario tener una técnica para administrar las ventas, también posee varios empleados a su cargo, además que posee grandes volúmenes de ventas ya que está situado en lugar estratégico donde existen compradores tantos minoristas como mayoristas en la ciudad de Milagro y sus alrededores que van en aumento, esto da a lugar a que se deba estudiar los procesos relacionados a la comercialización de los productos, por ello es de vital importancia crear criterios e índices que permitan evaluar los procedimientos para que estos sean óptimos, creando eficiencia y economía de los recursos.

El objetivo principal de la empresa es ofrecer productos e insumos para el sector agrícola, de la mejor calidad, para mantener su status entre sus clientes siempre a precios competitivos y mediante una atención directa y personalizada, y esto se logra manteniendo una adecuada administración del

área de ventas por lo que es indispensable evaluar todos los procesos involucrados con la comercialización de los productos y así verificar que estos se estén realizando de una manera adecuada.

En la actualidad la empresa no cuenta con un sistema de gestión ni cuenta con indicadores de gestión que permitan administrar ni evaluar el correcto funcionamiento de sus áreas y en este caso en específico el área de ventas. Tampoco se han realizado auditorías previas a esta área para poder identificar problemas, dificultades, evaluaciones de los procesos ni oportunidades de mejoras.

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN <sup>(2)</sup>**

La venta está definida como toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor 1) identifica las necesidades y/o deseos del comprador, 2) genera el impulso hacia el intercambio y 3) satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes, y es ésta actividad que mueve la economía y es la razón de ser de una empresa puesto a que es la principal fuente de ingresos.

Es por esto que es necesario mediante un sistema de gestión por procesos conocer de una manera muy clara lo que nuestros clientes quieren y sus

---

<sup>(2)</sup> Carlos A. Rendón, Estrategia de ventas, México 2010.

requisitos, para poder identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para consecución de los objetivos y poder responder ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? Y ¿Por qué? hay que realizar una actividad, lo que permite disminuir la incertidumbre del personal y eliminar de actividades dobles, lo que generan gastos innecesarios en las operaciones, para de esta manera desarrollar un trabajo estructurado en base un criterio que busca la eficiencia y la economía que, apoyados en indicadores nos permita evaluar desempeño y resultados del área de ventas para la toma de decisiones.

### **1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

El periodo que será objeto de estudio estará comprendido por el primer semestre del 2012.

El alcance de este trabajo comprenderá la determinación y análisis del plan estratégico, estructura organizacional, políticas y procedimientos del área de ventas, dentro de los objetivos generales de la empresa. Al mismo tiempo contiene la revisión y análisis de la planeación, organización, dirección y control relacionados a la gestión de venta de los productos.

Se realizará un estudio integral del área, para determinar las prácticas, procesos y procedimientos que lleva a cabo la empresa para aumentar su eficiencia y economía en sus operaciones.

## 1.6 EL PROBLEMA <sup>(3)</sup>

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

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

---

<sup>(3)</sup> Noraida Portillo, Auditoría operacional aplicada al departamento de ventas de la empresa Aldrey Publicidad C.A., Venezuela 2005.

departamental tienen relación con la satisfacción del cliente y el aumento de las ventas, así como también el progreso de la empresa.

### **1.7 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos mediante la implementación de indicadores que permitan identificar, evaluar y mejorar los procesos del departamento para la ayuda de toma de decisiones, determinando los procesos que se desarrollan en el área de ventas.

### **1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Desarrollar el plan estratégico departamental alineado con el de la organización.
- ✓ Identificar los procesos actuales que se realizan en el área de ventas, relacionados con el presupuesto y la comercialización de sus productos, realizando un estudio de la cadena de valor para determinar las operaciones que agregan y no agregan valor.
- ✓ Determinar la estructura del área de ventas identificando cargos y responsabilidades con el fin de establecer las funciones específicas del área.
- ✓ Establecer indicadores de gestión para el área de ventas que permitan controlar y tomar decisiones a la alta gerencia.

- ✓ Definir el plan de mejora de los procesos del área de ventas de acuerdo a los resultados obtenidos por medio de los indicadores de gestión.

## 1.9 MARCO TEÓRICO

### 1.9.1 AUDITORÍA OPERACIONAL

La auditoría operacional tiene una marcada tendencia moderna que busca hacer de las empresas más fuertes y competitivas. Por medio de esta se puede realizar un minucioso exámen, que busca mejorar el enfoque a través de la retroalimentación de los procesos internos, para realizar estudios que busquen la mejora, adaptaciones o cambios que tengas relación al giro de la misma.

### 1.9.2 AUDITORÍA DE PROCESOS <sup>(4)</sup>

Es el examen sistemático y lógico que se realiza en los procesos de una empresa, el cual consta de las siguientes etapas:

- a) **Identificación del proceso:** Es la revisión del estado del proceso identificando alarmas que justifican la realización de una auditoria de procesos.
- b) **Indicadores o Alarmas:** Es un punto establecido de una relación cuantitativa entre dos o más cantidades las cuales adquieren importancia

---

<sup>(4)</sup> Murillo M. y Moran I., Análisis de Optimización y propuesta de mejora a los procesos relacionados con la gestión del inventario para una compañía que se dedica a la venta de materiales de construcción en la ciudad de Samborondón, Ecuador 2012.

cuando son comparadas con otras de su misma naturaleza. Son vitales cuando se pretende evaluar la efectividad de un sistema o realizar comparaciones y estudios de tendencias.

### **1.9.3 LA AUDITORÍA INTERNA Y LA AUDITORÍA OPERACIONAL <sup>(5)</sup>**

Actualmente los auditores internos han adoptado el término de auditor operacional, lo cual obedece a que tradicionalmente la auditoría interna se ha ligado a brindar asesoría gerencial, aunque el auditor interno no es también operacional. Desde luego debe entenderse que el auditor interno siempre deberá estar en aptitud de evaluar el proceso generador de información financiera, particularmente cuando en esta área se detecten fallas de consideración.

### **1.9.4 CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA AUDITORÍA OPERACIONAL <sup>[5]</sup>**

La auditoría operacional abarca distintos conceptos, entre los que se pueden mencionar los siguientes:

- a) **Operaciones:** “Es el conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de la empresa, tales como vender, comprar, producir, etc.”

---

<sup>(5)</sup> Murillo M. y Moran I., Análisis de Optimización y propuesta de mejora a los procesos relacionados con la gestión del inventario para una compañía que se dedica a la venta de materiales de construcción en la ciudad de Samborondón, Ecuador 2012.

b) **Proceso:** Es la clave fundamental en la realización de una auditoría operacional, entendido como “la secuencia ordenada de actividades que deben realizarse para completar un trabajo al final del cual se obtiene un producto o servicio” Los procesos sostienen toda actividad de trabajo y están presentes en todas las empresas. Como ejemplo, contabilidad realiza una serie de procesos para realizar el registro de las transacciones económicas del negocio, obteniendo como resultado, información financiera que es útil para la toma de decisiones a nivel interno gerencial.

### **1.9.5 VENTAS**

Del latín vendita, venta es la acción y efecto de vender (traspasar la propiedad de algo a otra persona tras el pago de un precio convencido). El término se usa tanto para nombrar a la operación en sí misma como a la cantidad de cosas que se venden.

La venta también es el contrato a través del cual se transfiere una cosa propia a dominio ajeno por el precio pactado. La venta puede ser algo potencial (un producto que está a la venta pero aún no se ha sido comprado) o una operación ya concreta (en este caso, implica necesariamente la compra). Suele hablarse de compra-venta para hacer mención a la operación bilateral donde el vendedor entrega una cosa determinada al comprador, quien paga por ella un precio. Lo habitual es que dicho pago se realice con



dinero, ya que si se escoge otro objeto a cambio se estaría hablando de un trueque.

La venta de productos o servicios constituye la base de las operaciones de las empresas. A través de estas ventas, las compañías obtienen ingresos

### **1.9.6 GESTIÓN POR PROCESOS**

Un proceso comprende una serie de actividades realizadas por diferentes departamentos o servicios de una entidad, que añaden valor y que ofrecen un servicio o producto a su cliente. Este cliente puede ser un “cliente interno” como un “cliente externo”.

La gestión por procesos (*Business Process Management*) es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la propia organización.

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos los realizan las personas y los productos los reciben personas, y por tanto, hay que tener en cuenta todo al momento de las relaciones entre los proveedores y clientes.

### **1.9.7 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

Se plantearán las siguientes propuestas con el fin de establecer relaciones, entre los hechos; y dar una posible solución a los problemas relacionados con los procesos del departamento de ventas; para ello se definirán las variables vinculadas para comprobar proposiciones expuestas.

**H1:** El diseño de los procesos del departamento Agrícola dedicado a la venta permitirá identificar las actividades, su secuencia y las relaciones que existan entre las mismas.

**H2:** El planteamiento de indicadores de gestión en el departamento Agrícola permitirá medir el desempeño de los mismos, para poder emitir una opinión acerca de la situación actual de los procesos.

**H3:** El planteamiento de técnicas para la elaboración de pronósticos de ventas permitirá tener una certeza absoluta acerca de las mismas y facilitará la determinación de las metas.

#### **Variables:**

- ✓ Productos de mayor demanda.
- ✓ Créditos.
- ✓ Situación económica en el país.
- ✓ Precio.
- ✓ Descuentos.
- ✓ Procedimientos y políticas documentados.
- ✓ Plan estratégico departamental.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 AUDITORÍA OPERACIONAL**

##### **2.1.1 DEFINICIÓN <sup>(6)</sup>**

La auditoría de gestión, es un examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos; y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.

---

<sup>(6)</sup> Contraloría General del Estado, Acuerdo 047-CG-2011, Ecuador 2011.

### **2.1.2 OBJETIVOS <sup>(7)</sup>**

Los principales objetivos son:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población.

### **2.1.3 ALCANCE**

La Auditoría de Gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominada operaciones corrientes.

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

---

<sup>(7)</sup> Contraloría General del Estado, Acuerdo 047-CG-2011, Ecuador 2011.

- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- f) Control sobre la identificación, de riesgos su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
- g) Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos.
- h) Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y

auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

#### **2.1.4 FUNCIONES DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL <sup>(8)</sup>**

Determinar el cumplimiento, en su ámbito de acción, de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas.

- Verificar que se establezcan planes, objetivos y metas; y evaluar los procedimientos utilizados por la empresa para controlar su grado de cumplimiento.
- Examinar el grado de eficiencia y eficacia en la organización y operación de la empresa.
- Evaluar el sistema de control interno del área operacional seleccionada, con base en manuales de procedimientos y cuestionarios.
- Preparar, con base en la investigación inicial, el programa de auditoría dirigido a las áreas críticas.

---

<sup>[8]</sup> Murillo M. y Moran I., Análisis de Optimización y propuesta de mejora a los procesos relacionados con la gestión del inventario para una compañía que se dedica a la venta de materiales de construcción en la ciudad de Samborondón. Ecuador 2012

- Recopilar la información general del área operacional y documentar el estudio mediante la preparación de papeles de trabajo.
- Obtener evidencia suficiente y competente sobre los procedimientos y controles establecidos para lograr los objetivos.
- Dar seguimiento de campo a los informes para comprobar el cumplimiento de las recomendaciones emitidas por la auditoría.
- Atender todas aquellas labores concernientes a la auditoría que le sean encomendadas.
- Participar en la elaboración del Plan de Trabajo anual de la Auditoría.
- Asesorar a otros departamentos y a las demás áreas de la auditoría, en materia de su competencia y de legalidad.
- Preparar el Informe anual de Labores de la auditoría Interna.
- Realizar el seguimiento de recomendaciones y solicitudes de información que emita la auditoría externa.

### **2.1.5 PROGRAMA DE AUDITORÍA**

Es un documento que prepara el auditor operacional en el cual plasma las instrucciones detalladas para la recuperación total de evidencias de un área evaluada o de toda la auditoría, que incluye los procesos de auditoría, pruebas de auditoría, tamaños de la muestra a evaluar y oportunidad de las pruebas.

Este programa se adecúa en función de las áreas que se quieren evaluar, así como del tipo de negocio que desarrolle la empresa.

### **2.1.6 AUDITORÍA OPERACIONAL DE VENTAS**

Las ventas constituyen una operación de primordial importancia en las empresas, en virtud de que producen ingresos y permiten cristalizar su objetivo; su influencia en los resultados que se obtiene son determinados para el crecimiento de la empresa por ende todas las mejoras en la eficiencia de la operación de ventas, inciden directamente en la obtención de mejores resultados.

### **2.1.7 LA OPERACIÓN DE VENTAS <sup>(9)</sup>**

Es el conjunto de actividades que realiza una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, atendiendo al mismo tiempo sus objetivos económicos. Este concepto no sacrifica el objetivo de servicios para satisfacer al cliente por el interés de alcanzar utilidades, ni viceversa; por el contrario pretende un equilibrio adecuado entre ambas finalidades que permita la obtención de rendimientos razonables y dar al cliente lo que requiere.

Una operación de ventas comprende las siguientes actividades:

---

<sup>(9)</sup> Segura S., La Planificación de ventas, INMERCOS, España 2010.



- Proponer los objetivos y aplicar políticas establecidas para ventas, dentro de los objetivos generales de la empresa y vigilar su cumplimiento. Específicamente los objetivos pueden estar relacionados con el nivel de servicio, el crecimiento de las ventas, su estabilidad, las ganancias, la determinación de precios, el tipo de productos y servicios, la distribución, los canales de ventas, etc. Las políticas pueden referirse al volumen y frecuencia de las ventas, las zonas, las remuneraciones al personal de ventas, etc.
- Coordinar de forma eficiente los elementos materiales, técnicos y humanos que integran la operación de ventas y proponer los cambios oportunos.
- Planear las actividades para que se vendan los productos adecuados, en el lugar que se necesiten, oportunamente, en las cantidades convenientes y a los precios correctos.
- Identificar las necesidades de los clientes en el campo de acción de la empresa y coordinar con los demás departamentos involucrados la posibilidad de satisfacer adecuadamente. Para ello, debe aprovecharse el resultado de investigaciones de mercado efectuadas para conocer sus preferencias y las condiciones del mercado.
- Conocer las características de sus competidores y las condiciones de venta que ofrecen.
- Participar en el establecimiento de la listas de precios.

- Persuadir al cliente de que adquiera los productos de la empresa, surtirlos y establecer condiciones de pago.
- Participar en el establecimiento de las políticas de crédito y respetar su cumplimiento.
- Vigilar la correcta secuencia de la venta desde el momento en que se coloca un pedido, hasta que se hace la entrega del artículo en cuestión, con oportunidad y a satisfacción del interesado. Esta secuencia incluye la distribución física de los artículos y la selección de los canales más adecuados.
- Coordinar la operación de ventas con la operación de publicidad para incrementar la efectividad de ambas.
- Realizar promociones de ventas.
- Llevar registros de clientes que incluyan su historia, necesidades presentes y potenciales y otras características convenientes.
- Preparar el pronóstico de ventas.
- Someter a la dirección de la empresa el presupuesto de ventas y una vez aprobado, explicar periódicamente las variaciones que se tengan. Estas explicaciones permitirán tomar las medidas correctivas necesarias y retroalimentar el proceso de planeación.
- Establecer las estadísticas necesarias, por zonas, líneas, artículos, agentes u otros criterios de clasificación, para tener información

oportuna y suficiente que permita reaccionar adecuadamente ante las exigencias del mercado.

- Seleccionar y promover líneas y/o artículos con mejores márgenes.
- Adiestrar al personal de ventas en la obtención de sus objetivos, cumpliendo las políticas de comercialización y crédito y su aplicación.

En síntesis, la operación de ventas consiste en el conjunto de actividades que en una previa investigación y análisis del mercado, permite que se adopten las medidas necesarias para asegurar el flujo de los clientes, de los artículos y servicios que produce la empresa; en cantidades, precios, condiciones y calidad satisfactoria, obteniendo al mismo tiempo el rendimiento deseado.

### **2.1.8 PLANEACIÓN DE VENTAS**

La planificación de las ventas es una de las herramientas más importantes de dentro de las organizaciones. Su deber es eliminar la incertidumbre de los funcionarios, creando posibles escenarios y así prever la situación tanto interna como externa a la cual estaría expuesta la empresa, dentro de sus principales utilidades están:

- Sirve de guía para que la empresa pueda tener horizontes en las ventas, proponer planes y estrategias en base a las metas trazadas.
- Poder monitorear el comportamiento de las ventas a fin de poder compararlas con lo planeado, analizar las razones que han hecho que

no se cumpla con la misma e ir tomando acciones correctivas, teniendo en cuenta que la planeación no debe ser rígida sino flexible debido a la variabilidad del mercado y de factores externos

- Ayuda a la participación en integración de los empleados y de todas las áreas que participan en la misma, a fin de que todas puedan dar ideas y poder retroalimentar la operación, identificando siempre a los responsables de las operaciones y los tiempos de ejecución.

#### **2.1.8.1 TÉCNICAS PARA LA PLANEACIÓN DE VENTAS <sup>(10)</sup>**

**Diagnóstico de la situación.-** Es, nada más o nada menos que, saber dónde estamos y cómo estamos en base a información apegada a la realidad. Las principales variables a analizar son: Información del mercado  
Información de la empresa Un buen diagnóstico es conocer dónde está el problema y la causa que lo produzca. Ante bajas ventas cabe preguntarse- ¿Por qué no se vende más? Toda la información que podamos obtener acerca del mercado y de la empresa será de mucha utilidad en el momento de tomar decisiones. Hoy en día los estudios de mercado gozan de gran importancia; por lo tanto toda organización, previamente a ofrecer productos y servicios debe tener un conocimiento claro del lugar en el cual va a operar (desarrollar su actividad).

---

<sup>(10)</sup> Sánchez T., Planeación Estratégica de Ventas, 2011.

Hay varias características y componentes que se deben analizar minuciosamente. Con respecto al mercado debemos analizar las siguientes variables:

**Lugar geográfico.**- Antes de iniciar una actividad es importante asignar o designar el territorio en el cual se va a desarrollar la actividad. Entonces podemos definir como: el lugar donde una empresa va a desarrollar su actividad comercial. Dentro de ese territorio está el mercado potencial, están nuestros clientes y/o prospectos.

**Mercado Potencial.**- Una vez conocido el lugar geográfico, cuanta gente compra y consume nuestros productos. Este debe ser analizado desde dos enfoques para identificar los diferentes tipos de variables.

Los mercados por lo general son homogéneos, con algunas diferencias en cuanto al clima, cultura costumbre, etc. Ante esto se debe poder identificar y responder a las siguientes preguntas: ¿Quién compra?, ¿Dónde compra?, ¿Qué compra? ¿Cómo compra?, ¿A quién compra?, Y ¿por qué compra? Analizando y conociendo esto podremos saber al mercado al que queremos entrar y determinar los diferentes canales de distribución, plaza y poder establecer la demanda de las cantidades de ventas.

**Pronósticos.**- Definir el rumbo a tomar o como nos proyectemos dependerá en gran medida del análisis realizado (primer punto), de la estructura organizativa y sobre todo de los recursos económicos con que cuenta la empresa. Hacia donde nos dirigimos ¿Qué montaña queremos conquistar?

No es otra cosa que, las estrategias que debemos implementar o establecer, sobre los siguientes aspectos: Visión, Misión, Ambiente geográfico, Mercado potencial y participación, Segmento o mercado objetivo, Portafolio de productos o servicios, Posicionamiento y ventaja competitiva.

**Definición correcta de metas y objetivos:** el objetivo de la empresa es siempre tener rentabilidad pero es muy importante tener en cuenta al momento de plantearlos además de la oferta y demanda, la capacidad de producción, los costos fijos y no fijos realizables, el precio en función de la competencia y los beneficios buscados. Una vez definido esto se plantean las estrategias de ventas e implementar un plan para cada canal. Este objetivo debe ser planteado de manera mensual, semanal o diario. Empezando por gerente regional, gerente de sucursal o por vendedor para poder alcanzar la productividad y efectividad deseada.

**Desarrollo de políticas, procedimientos y estrategias:** El manejo de los asuntos de rutina o situaciones recurrentes conllevan una serie de normas para el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades generales dentro de la organización. La adecuada aplicación de políticas y procedimientos ayudaría a evitar pérdida de tiempo, recursos y en algunos casos, evitar conflictos. Es por esto, que estas normas deben ser comunicadas eficientemente a todos los miembros de la organización.

**Políticas.-** Ciertos enfoques de determinados asuntos, deben tener políticas claras, para que sean aplicadas eficaz y eficientemente en bien de los

resultados deseados. Estos pueden estar relacionados con asuntos de: importaciones, compras de productos, cambios en ventas de productos, política de créditos, pos-venta etc. El conocimiento de las políticas permite que los gerentes o administradores no tengan que contestar preguntas una y otra vez; y, enfoquen su atención en la toma de decisiones más importante en bien de la empresa.

**Procedimientos.-** La descripción detallada de pasos específicos para realizar una tarea o una acción se denomina procedimiento. El proceso de ventas que realiza el vendedor tiene una serie de pasos (4) que se deben cumplir. Ejemplo: 1º. Presentación. 2º. Demostración. 3º. Convencimiento. 4º. Cierre.

**Estrategias.-** Un plan, cualquiera que sea, debe contener Estrategias y Tácticas para que las acciones diarias surtan el efecto deseado, ya que el mercado es dinámico y competitivo; y malas acciones o mal comunicadas pueden traer malos resultados o consecuencias desastrosas. Podríamos decir, que una estrategia, es como ver y aprovechar una oportunidad donde otros no han visto.

**Establecer el Plan de Tareas:** El plan de tareas o plan de ruta define con exactitud lo que debe hacer cada persona en la empresa, bajo qué condiciones y en qué tiempo. La dimensión general de la empresa debe verse o debería verse desde la óptica de cada empleado sin importar su posición o jerarquía. El desarrollo y cumplimiento de las tareas debe

realizarse en un formato de secuencia de tiempos, tareas específicas a realizar y personas responsables. Un plan de tareas bien elaborado debe contener los siguientes 3 puntos:

**1. Planificación y programación de las tareas.-** Planificar es decir qué se va a realizar o hacer. Programar es definir cómo, cuándo y con quién se va a llevar a cabo lo establecido en la planificación. Ambos, la planificación y programación, son esenciales a la hora de trazar el plan de ruta. Planificar es necesario, pero no suficiente, para alcanzar los resultados esperados. Para hacer efectivo el plan de tareas, primero hay que tener uno. La programación es clave, ya que implica la asignación de recursos y tiempo para las tareas, por lo que se convierte en un instrumento decisivo para la fuerza de ventas.

Las tareas pueden ser.- principales y secundarias o subtareas. En el caso que nos ocupa (plan de ventas) las tareas principales serían: **Principales:** Clasificar la cartera de clientes en cuatro grupos, elaborar una base de prospectos de alta posibilidad, seguimiento y cierre de ventas, definir la mezcla de productos, definir los canales de distribución. **Sub-tareas:** Transformación de cada paso clave para cada grupo de clientes, la programación (cuándo, cada cuánto y dónde se llevarán a cabo dichas tareas). El plan de rutas deberá transformarse luego en un plan de acciones diario que nos permita llegar al objetivo. La acción comercial es una serie de pasos secuenciales que acercan al resultado esperado.



**2. Aplicación e implementación del plan de tareas.-** Como primer paso, lo ideal sería hacer una prueba piloto con un pequeño grupo para ver los resultados y realizar el análisis y ajustes respectivos, para su implementación. Los pasos a seguir en la implementación del plan de tareas serían los siguientes: Primero.- Definir el plan, medidas, premios y ajustes Segundo.- Entrenar al personal para que entienda 1) ¿por qué? y ¿para qué? del plan y no se transformen en autómatas 2) que lo sepan hacer bien (conocimientos y habilidades). Tercero.- Medir la aplicación. Cuarto.- Premiar, reconocer, corregir y reforzar de forma continua hasta alcanzar la conducta buscada. Quinto.- Entender la labor de los mandos medios, gerentes y supervisores como coachs, defensores y protectores del plan. Hay que dejar de trabajar por expresiones de deseo, hay que ir a acciones concretas.

**3. Los vendedores deben ajustarse a los Planes.-** Es importante, que el gerente de ventas tenga en claro con qué tipo de vendedores cuenta (perfiles) para que pueda, con mayor facilidad, adaptarlos al plan y que sean más productivos, para lo cual se debe contestar a las siguientes interrogantes. ¿Qué especie de comerciales tengo? ¿Qué especie creo que debería tener? ¿Qué debería hacer, a partir de mañana, para empezar a tenerlos? Si cree usted que en su organización necesita o amerita hacer cambios debería completar las siguientes fases: **Fase inicial:** Realizar los cambios necesarios. **Transición:** Aplicar el plan al nuevo modelo. **Fase final:**

Ajuste y monitoreo de los mismos. En el proceso de cambio si es que se lo realiza, debería tenerse mucho cuidado porque en su mayoría fracasan, aparentemente por dos razones: 1. Porque no se forma bien a los vendedores. El desarrollo de habilidades y aptitudes es deficiente o 2. Porque los gerentes o supervisores no hacen el seguimiento o coaching adecuado.

**Establecimiento de procedimientos:** los procedimientos son programas de acción estandarizados que se refieren a asuntos tácticos recurrentes. A menudo constituyen la forma más eficiente de desempeñar una tarea. También proporcionan uniformidad para terminarla. El registro de un pedido puede requerir que se respeten los procedimientos estándares. Entre los procedimientos de ventas se incluyen descripciones detalladas para llenar formas de pedidos, manejar gastos o informes de accidentes, etcétera.

**Presupuestación:** Los pronósticos de ventas y el presupuesto de ventas son herramientas de planeación inter-relacionadas e interdependientes que requieren una coordinación muy cercana con otras actividades. Si el presupuesto de ventas no es adecuado, no se cumplirá el pronóstico de ventas, de lo cual depende el éxito de la compañía. Básicamente, los presupuestos de ventas sirven para la planeación, coordinación y control de las actividades de ventas. En la preparación del presupuesto se deben considerar los siguientes enfoques:

- ✓ Comunicar las metas y objetivos oportunamente para que toda la organización forme parte del proceso.
- ✓ Desarrollar una asignación preliminar de recursos y esfuerzos de ventas como prueba y luego sistematizar el flujo del presupuesto.
- ✓ Preparar una presentación para “vender” la propuesta a la alta gerencia para que la asignación de fondos fluya en forma concreta y razonada.
- ✓ Aplicar el presupuesto y darle retroalimentación periódica para que todos participen (gerentes, supervisores, vendedores) de la administración responsable de los recursos y en el caso de haber desviaciones emprender las acciones correctivas necesarias.

**Cubrimientos de los mercados y cumplimientos de metas.-** La gerencia necesita mantener un nivel máximo de control en el cumplimiento de cuotas y en general, en el desempeño de los vendedores ya sea de forma semanal o mensual, implementando planes de compensación y motivación para el cumplimiento de los mismos. El mejor sistema de evaluación y control de la fuerza de ventas es establecer estándares de desempeño para todas las actividades de ventas con esfuerzos y recursos necesarios. Entonces se pone a caminar el plan y se lo compara con estándares preestablecidos, si es necesario. Ente los criterios básicos en la evaluación de la fuerza de ventas están: • Uso de descripciones y calificaciones del comportamiento del empleado. • Relacionar las compensaciones más de cerca con el desempeño de los vendedores • Escalas gráficas de cumplimiento de objetivos. Todas

estas técnicas generalmente requieren apoyo, tanto la una de la otra para obtener la información necesaria, de lo contrario se puede interpretar en forma subjetiva que podrían acabar con la carrera de muchos profesionales.

#### **2.1.8.2 IMPORTANCIA DE PLANIFICAR LAS VENTAS**

La planificación incluye entre otras desarrollar el plan estratégico, para lo cual debe de tener identificado la misión, visión, objetivos y metas de la fuerza de ventas. Una vez identificado todo esto se podrá orientar a la formulación de las estrategias de ventas que deberán de realizarse en conjunto con todos los miembros del equipo de ventas.

Un elemento importante dentro de la planeación es tener siempre un plan alternativo o “plan b”, tomando en cuentas los posibles escenarios de los pronósticos de ventas y los diferentes factores tanto externos como internos.

Finalmente la razón más importante de la planeación en este caso de las ventas, es que proporciona las bases para el monitoreo de la misma. Esto se lo puede lograr por medio de políticas claramente establecidas y divulgadas y del uso de indicadores de gestión que permita medir el desempeño de las ventas.

### 2.1.8.3 ÁREAS DE CONTROL DE LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS <sup>(11)</sup>

El control asegura que el sistema avance hacia los objetivos de la organización de acuerdo con el plan. Cuando un sistema se encuentra fuera de control, algunos ajustes menores pueden devolverlo a la normalidad. El estado de fuera de control del sistema también puede revelar que los objetivos en el plan no eran realistas; por lo tanto, quizás, se requiera retomar la etapa de planeación y repetir la secuencia de funciones.

El control de la organización de ventas garantiza que la dirección del personal conduzca a la organización hacia los objetivos del plan.

**Establecimiento de sistemas de informes:** los sistemas de informes garantizan que la organización vaya tras sus objetivos. Para establecer estos sistemas, hay que determinar qué datos básicos se requieren y cómo y cuándo se informará al respecto.

**Desarrollo de estándares de desempeño:** los estándares de desempeño especifican cuan bien deben realizarse las actividades de la descripción del puesto. Por ejemplo: un vendedor que no hace 10 visitas al día quizás no actúa en forma adecuada, si esa es la norma para la compañía. Todos los niveles de la organización de ventas tendrán estándares similares.

**Medición del desempeño:** el sistema de control debe incluir procedimientos para medir resultados como las ventas en dólares o la participación del

---

<sup>(11)</sup> Quirós Oscar, Planificación de ventas, España 2004.

mercado para ver si el vendedor cumple sus metas. El control es automático, cuando se proporcionan estos datos al vendedor las cuotas y los resultados de ventas le permiten evaluar su desempeño sin esperar las evaluaciones del gerente.

**Toma de acciones correctivas:** cuando los resultados se alejan de los estándares de desempeño, es necesario aconsejar al personal para ayudarlo a alcanzar las normas. Se requiere volver a planear y repetir el proceso administrativo cuando el plan original no es realista o cuando ocurren cambios ambientales inesperados. La acción correctiva en la administración de ventas, comprende volver a capacitar, un cambio de asignaciones, la degradación o el despido.

**Recompensa:** entre la recompensa para un desempeño superior se cuenta los premios financieros obvios, además de las recompensas socio psicológicas como las alabanzas de un gerente, el acontecimiento en un boletín o reunión de ventas, o ganar un concurso. Está actividad también debe incluir acciones negativas como condicionantes, degradaciones o despidos.

### **2.1.9 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL DE VENTAS**

La auditoría operacional de ventas, tiene el objetivo de examinar ciertos aspectos administrativos que constituyen el conjunto de actividades que comprende el concepto y alcance de la operación de ventas, con el propósito

de detectar problemas o deficiencias en los controles operacionales existentes o la realización misma de las operaciones, de cuya solución pueden surgir disminuciones de costos y/o aumentos de la eficiencia operativa.

#### **2.1.10 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL**

Se establece la metodología general para auditoría operacional, la cual es aplicable a la auditoría de ventas, considerando que en cada caso, los procedimientos deben determinarse fundamentalmente por los objetivos y las circunstancias particulares de la empresa y por el criterio del auditor. El enfoque del análisis de las operaciones debe ser integral y comprensivo, es decir, abarca a todos los departamentos, oficinas, secciones o dependencias de las empresas que intervienen en su ejecución. Consecuentemente la operación de ventas debe ser estudiada en todas sus etapas, ya sea que se desarrollen en el propio departamento o área de ventas o en los demás departamentos relacionados (compras, producción, contabilidad, facturación, embarques, crédito y cobranzas, publicidad). Los aspectos particulares de la metodología aplicables a la operación de ventas se mencionan a continuación:

##### **1.- Planes y objetivos:**

Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

## **2.- Organización:**

- Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.
- Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa, (si es que la hay).
- Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentalización.

## **3.- Políticas y Prácticas:**

Hacer un estudio para ver qué acción (en el caso de requerirse) debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas.

## **4.- Reglamentos:**

Determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.

## **5.- Sistemas y Procedimientos:**

Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejorías.

## **6.- Controles:**

Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.



### **7.- Operaciones:**

Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.

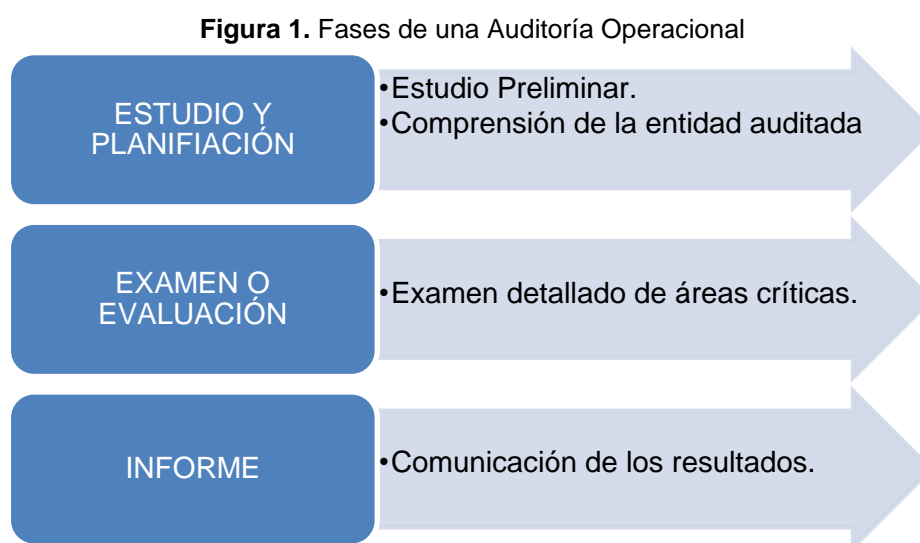
### **8.- Personal:**

Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.

### **9.- Equipo Físico y su Disposición:**

Determinar si podrían llevarse a cabo mejoras en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.

### **10.- Informe:**



Elaborada por: León N & Zavala J.

Preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él los remedios convenientes.

## **FASES DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL**

### **FASE 1: Familiarización**

El auditor debe familiarizarse con la operación que revisará dentro del contexto de la empresa que está auditando. Esto para tener los lineamientos que permitirán al auditor sistematizar sus esfuerzos para familiarizarse con la empresa en general y con la operación que se revisará en particular.

- Estudio ambiental.
- Estudio de la gestión administrativa.
- Visita a las instalaciones.

Comprende el conocimiento general de la entidad a auditar en cuanto a sus objetivos, su organización, sus actividades, sistemas de control e información y factores económicos, sociales y legales que la afectan.

1. Los problemas especiales inherentes al ramo de la actividad económica en que se desenvuelve la empresa y que inciden en la administración de la operación que se revisa.
2. La infraestructura específica establecida para hacer frente a la administración de la operación (planeación, organización, dirección y control); y,
3. Los antecedentes respecto de deficiencias detectadas a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos o consultores.

## **FASE 2: Investigación y análisis**

El objetivo de esta segunda fase de la metodología es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y la efectividad de la operación en cuestión. En esta fase se realizan pruebas de detalle de muy diversa índole, utilizando especialmente pruebas selectivas a juicio del auditor o por medio de muestreo estadístico. Para lograr la objetividad referida es recomendable la utilización de técnicas como las que enseguida se mencionan.

- Entrevistas
- Evaluación de la gestión administrativa
- Examen de la documentación

### **Revisión del Archivo Permanente**

Se debe efectuar una revisión al archivo permanente para familiarizarse con la organización, control interno, contratos, convenios, leyes, normas y reglamentos aplicables, que estén vigentes para el período a examinar.

### **Revisión del Archivo Corriente**

Se debe efectuar esta revisión con el objeto de examinar el informe de la auditoría anterior, correspondencia emitida y la hoja de pendientes, para evaluar y tomar en cuenta los hallazgos más importantes y otros aspectos que puedan servir de criterio para definir los alcances de la auditoría que se está planificando.

### **Programa para la Obtención de Información y Documentación**

Se debe elaborar un programa que sirva de guía para asegurarse que se obtendrá la información y documentación necesaria, que servirá de base para la planificación.

### **FASE 3: Informe de auditoría operacional**

El producto final del proceso de auditoría es el informe. Es esencial que este producto final informe al lector de los descubrimientos y conclusiones del auditor de una manera clara y concisa. Para ello se deben tener en cuenta, entre otros, los siguientes puntos:

- Planificar el informe al principio de la auditoría y desarrollar los comentarios a medida que ésta progresa.
- Evitar conclusiones que se basen únicamente en juicios u opiniones subjetivas.
- Usar una terminología apropiada.
- Redactarlo para que su lectura sea lo más fácil posible.
- Concentrarse en asuntos importantes y de valor monetario elevado.
- Utilizar ayudas visuales (Gráficos, cuadros, etc.) cuando sea posible.
- Ser tan objetivos y neutrales en el tono como sea posible.
- Evitar posibles controversias mediante la revisión preliminar del informe con los responsables de cada departamento afectado y con los responsables generales de la empresa. Si parece apropiado, se

pueden incluir en el informe los razonamientos de dichos responsables sobre determinados puntos.

- La estructura del informe de auditoría operacional es la siguiente:

- **Introducción:**

- Consiste en la descripción en forma narrativa de los aspectos relativos a la empresa o entidad auditada. La información introductoria que se presenta expone los Antecedentes, Objetivos, Alcance y Naturaleza de la Empresa y/o área a examinar.

- **Antecedentes:**

- En esta parte de la información introductoria, el auditor señalará el motivo que originó la auditoría efectuada. La manifestación puede ser presentada según el caso, si obedece la realización del examen al cumplimiento del plan de auditoría anual (cuando se cuenta con un departamento o unidad de auditoría interna), o si es hecha por que se tienen situaciones de ineficiencia e ineficacia de las operaciones. Finalmente se debe consignar o indicar la Fecha de Inicio y Término de Trabajo de Campo o la auditoría propiamente dicha.

- **Objetivo:**

- Se consideran los objetivos de la auditoría operacional, que varían de acuerdo a la naturaleza de las funciones del área examinada.

- **Alcance:**

Se debe especificar el alcance del área examinada, los aspectos a examinar, las funciones a auditar.

### **Hallazgos de auditoría operacional**

- **Condición:**

Los hallazgos de la Auditoría operacional son las informaciones que el auditor presenta sobre las deficiencias o irregularidades encontradas durante el examen, debiendo contener en forma clara y lógica los asuntos de importancia suficientemente comprensible para los que leerán el informe. Todas las observaciones deberán ser objetivas, basadas en hechos y respaldadas en los Papeles de Trabajo. Los informes de Auditoría presentarán las observaciones que no tienen solución inmediata, las de menor importancia deben ser dadas a conocer a los responsables durante el Trabajo de Campo para su solución inmediata. El hallazgo de Auditoría operacional refleja la Condición y constituye la situación deficiente encontrada, referente a la actividad u operación refleja "lo que es".

- **Criterio:**

Es la norma o principio en la cual el auditor mide la condición. Es decir, la base en la cual se van a comparar los hallazgos.

- **Efecto:**

Es el resultado contrario que resulta de la comparación entre la condición y el criterio que debió ser aplicado. Generalmente representa pérdida de dinero, eficiencia, efectividad que causa el fracaso en las metas y objetivos. Importancia relativa del asunto en términos monetarios. "La diferencia entre lo que es y lo que debe ser".

- **Causa:**

Son las razones que provocaron la condición, razones de la desviación "por qué sucedió".

- **Recomendación:**

Las recomendaciones que presenta el auditor, son las sugerencias positivas que tienen por finalidad la solución de los problemas para coadyuvar a la eficiencia de la administración.

Las recomendaciones estarán orientadas a la mejor utilización de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa o entidad auditada.

- **Conclusiones:**

Constituyen la síntesis de las observaciones sobre las irregularidades y deficiencias que son el producto del juicio profesional del auditor.

- **Anexos:**

Son esquemas complementarios que se adjuntan a las auditorías operacionales cuando son necesarios y generalmente sirven de fundamento a las observaciones planteadas.

Lo importante en la comunicación a través del informe, como se subrayó antes, es que el contenido sea factible al personal según los beneficios esperados del fortalecimiento de áreas débiles o hallazgos encontrados.

## **2.2 GESTIÓN POR PROCESOS**

### **2.2.1 ANTECEDENTES <sup>(12)</sup>**

Desde que se inició un camino a la apertura de mercados, cambió el rol del estado como ente regulador. Con el impulso de la globalización y la masificación del acceso a la Internet, nos hemos transformado, de ser unas economías basadas en el poder del proveedor al comprador. Vivimos en economías sustentadas en el poder del consumidor, es decir, en economías en las cuales el cliente es el rey.

La mayoría de las empresas u organizaciones han tomado conciencia de que estas pueden ser tan eficientes como sus procesos, han reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales, con su

---

<sup>(12)</sup> Alexander Servat Alberto, Gerencia de Procesos: Nuevo Sistema Gerencial, Perú 2002.



nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente

Los clientes se han convertido en compradores mucho más sofisticados y más informados que antes. Teóricamente hablando, los clientes siempre han tenido oportunidades de escogencia. Pero esto ha sido más que nada, algo teórico.

Los consumidores no tenían el tiempo para verificar todas las posibles oportunidades. Los agentes corporativos de compras, no podían cerciorarse de las mejores ofertas, por lo que las organizaciones se quedaban con los suplidores conocidos debido a que consideraban que era más barato.

Los clientes de las empresas en esta nueva economía, exigen una mayor rapidez en las transacciones, y una gran precisión en las especificaciones de los productos.

Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios Tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas, en los cuales los organigramas establecen la estructura y designan dichas funciones. Este tipo de diagrama permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización (cadena de mando). Sin embargo, en un organigrama

no se ve reflejado el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes ni los aspectos estratégicos o clave. La confección masiva y las complejidades tecnológicas, requiere una organización por proceso que garanticen una rapidez en las operaciones y un control en el conjunto de actividades que se ejecutan.

En la última década, las Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total.

El enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000).

### **2.2.2 LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS EMPRESAS <sup>(13)</sup>**

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la empresa basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

Se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la

---

<sup>(13)</sup> Rey P. Domingo, Todo sobre la gestión por procesos, España.

Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

La gestión por procesos (Business Process Management) es la forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

En síntesis la gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes internos como externos.

### **2.2.3 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS <sup>(14)</sup>**

Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos. En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.

---

<sup>(14)</sup> Rey P. Domingo, Todo sobre la gestión por procesos, España.

La Gestión por Procesos conlleva:

- Una estructura de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado.

Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo. Para ello, es conveniente tener presente que se deben eliminar todas las actividades que no añaden valor.

Los siguientes principios son importantes dentro de la Gestión por procesos y están relacionados unos con otros:

- Establecer la propiedad.
- Verificar y describir el propósito del proceso.
- Definir el proceso y sus límites.
- Organizar y capacitar al equipo de mejoramiento del proceso.
- Documentar el proceso.
- Establecer puntos de control.
- Definir los indicadores.

- Mejorar el proceso.

#### **2.2.4 FASES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso.

1. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada.
2. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

#### **2.2.5 CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS <sup>(15)</sup>**

Tal vez sean los objetivos que pueden plantearse la principal característica de la Gestión de Procesos:

- Incrementar la eficacia.
- Mejorar la productividad
- Mejorar la calidad
- Acortar los tiempos y reducir, así, los plazos de producción y entrega del servicio.

---

<sup>(15)</sup> Mariño Hernando, Gerencia de Procesos, Ed. Alfaomega, Colombia 2003.

Estos objetivos suelen ser abordados selectivamente, pero también pueden acometerse conjuntamente dada la relación existente entre ellos. Por ejemplo, si se acortan los tiempos es probable que mejore la calidad.

Para entender la Productividad se debe definir la misma como el rendimiento de los recursos utilizados por un sistema.

Además están presentes, en la gestión de procesos, otras características que le confieren una personalidad bien diferenciada de otras estrategias y que suponen, en algunos casos, puntos de vista radicalmente novedosos con respecto a los tradicionales. Así, podemos aproximar las siguientes:

**Definición de objetivos.** La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión. La característica del enfoque que nos ocupa es definir explícitamente esos objetivos en términos del cliente. Esto permitirá orientar los procesos hacia la Calidad, es decir hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.

**Especificación de responsables de los procesos.** Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales. La gestión de procesos introduce la figura del propietario del proceso.

**Reducción de etapas y tiempos.** Generalmente existe una sustancial diferencia entre los tiempos de proceso y de ciclo. La gestión de procesos incide en los tiempos del ciclo, y en la reducción de las etapas, de manera que el tiempo del proceso disminuya.

**Simplificación.** Intentando reducir el número de personas y departamentos implicados en un ejercicio de simplificación característico de esta estrategia de gestión.

**Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido.** Es frecuente encontrar que buena parte de las actividades de un proceso aportan poco al resultado final. Puede tratarse de actividades de control, duplicadas o, simplemente, que se llevan a cabo porque sugirieron, por alguna razón más o menos operativa en principio, pero no han justificado su presencia en la actualidad. La gestión de procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias, como aquellas de evaluación imprescindibles para controlar el proceso o las que deben realizarse por cumplimiento de las legalidad y normativa vigente.

**Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.** Con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad

al personal que interviene en el proceso, como medio de reducir etapas y acortar tiempos de ciclo.

La implantación de estos cambios afecta al personal, por lo que ha de ser cuidadosamente llevada a cabo para reducir la resistencia que pudiera darse en las personas implicadas.

**Inclusión de actividades de valor añadido.** Que incrementen la satisfacción de cliente del proceso

### **2.2.6 DIFERENCIA ENTRE LA GESTIÓN TRADICIONAL Y LA GESTIÓN POR PROCESOS <sup>(16)</sup>**

La gestión tradicional ha venido evolucionando de manera que trata de ajustar sus actividades a lo que en la actualidad llamamos Gestión por Proceso, existe un sin número de diferencias que a continuación se indican:

---

<sup>(16)</sup> Badia A. y Bedillo S., Técnicas para la Gestión de la calidad y la Gestión por Procesos, Ed Tecnos, España 2002.



**Figura 2.** Diferencias entre gestión tradicional y gestión por procesos.

<b>GESTIÓN TRADICIONAL</b>	<b>GESTIÓN POR PROCESOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay variabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contempla procesos de gestión, soporte y logística.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevalece la organización vertical.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convive la organización vertical como la horizontal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización por departamento o áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización orientada a los procesos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los departamentos condicionan la ejecución de las actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de valor añadido condicionan la ejecución de las actividades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridad basada en jefes departamentales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridad basada en los responsables del proceso.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principio de jerarquía y control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principio de autonomía y autocontrol.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación interna de las actividades hacia el jefe o departamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación externa hacia el cliente interno y externo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios de burocracia, formalismo y centralización de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principio de eficiencia, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercicio del mando por control basado en vigilancia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercicio del mando por excepción basado en el apoyo o la supervisión.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principio de eficiencia = Ser más productivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principio de eficacia = ser más competitivo.</li> </ul>

**Fuente:** Badia A. y Bedillo S. Técnicas para la Gestión de la calidad.

### 2.2.7 BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Los beneficios que puede aportar la Gestión por Procesos en una empresa, para un desarrollo adecuado y una consecución plena de sus actividades son las siguientes:

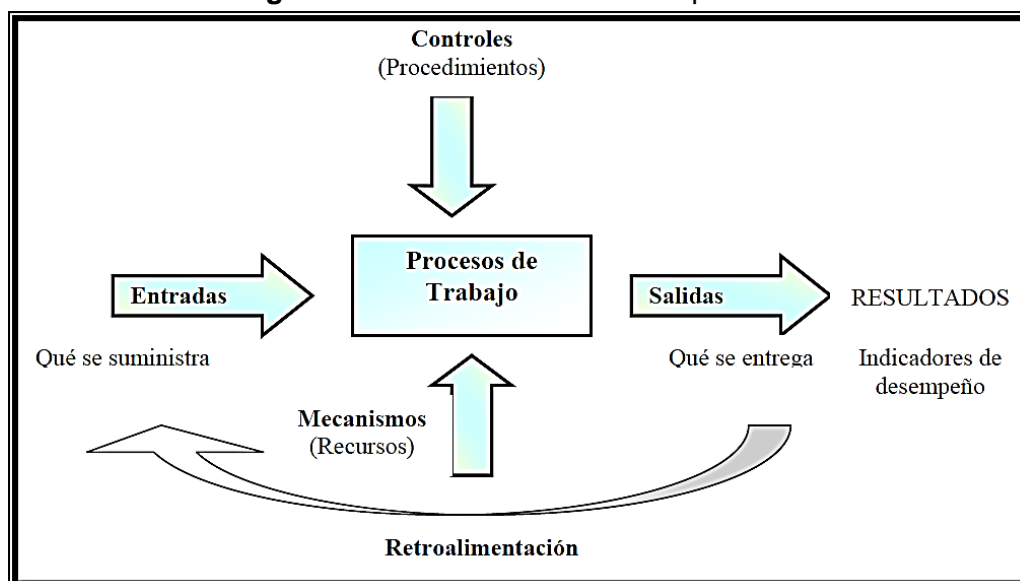
- Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (definiendo indicadores de los procesos).

- Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y por lo tanto atajar los problemas desde su raíz.
- Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignando responsabilidades por proceso y por actividad).
- Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
- Evitar la “Departamentalización” de la empresa.
- Facilitar la Mejora Continua (Gestión del Cambio).
- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por convenio un proceso podemos describirlo en un único procedimiento).
- Evitar despilfarros de todo tipo:
  - ✓ De excesos de capacidad de proceso.
  - ✓ De tiempos muertos.
  - ✓ De fallos de calidad.

### **2.2.8 DEFINICIÓN DE PROCESOS**

Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs. Productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido con mirar a obtener ciertos resultados.

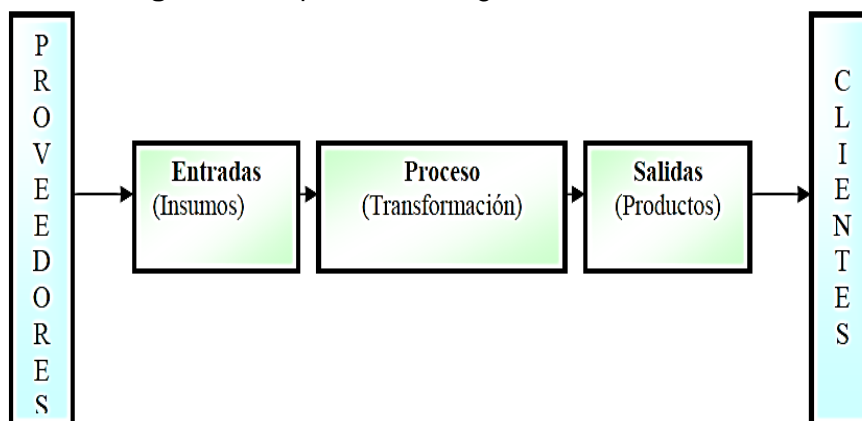
**Figura 3.** Modelo Genérico de un proceso.



**Fuente:** Mariño Hernando, Gerencia de Procesos.

Otra posible definición indica que un Proceso es una gestión de todas las actividades de la empresa que generan un valor añadido; o bien, conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**Figura 4.** Representación gráfica de un Proceso.



**Fuente:** Mariño Hernando, Gerencia de Procesos.

Proceso no es lo mismo que procedimientos. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determina la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define qué es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo.

No todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:

- La actividad tiene una misión o propósito claro.
- La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por proceso (tiempo, recursos, costes).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

Se habla realmente de proceso si cumple las siguientes características o condiciones<sup>(17)</sup>:

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.

---

<sup>(17)</sup> Gestión por procesos, Excelencia Empresarial, 2000

- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

### 2.2.9 TIPOS DE PROCESOS <sup>(18)</sup>

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave, de Apoyo.

#### **Procesos Estratégicos:**

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes). Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la

---

<sup>(18)</sup> H.J. Harrington, "Mejoramiento de los procesos de la empresa", McGraw- Hill, México 2003

estrategia adoptada. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

#### **Procesos Clave:**

Los procesos clave son aquellos que añaden valor o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añada valor al cliente, consuman muchos recursos. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

#### **Procesos de Apoyo:**

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo: Control de Documentación, Auditoría internas y externas, Acciones correctivas, etc.

### **2.2.10 DESAGREGACIÓN DE PROCESOS**

Una vez se han identificado los procesos principales, la segunda actividad es su clasificación de acuerdo al mapa general de los mismos. Esto se puede

hacer desagregando cada proceso principal en los subprocesos que los constituyen.

Los procesos se pueden desagregar en: macroproceso, proceso, subproceso y actividades.

**Macroproceso.**- Es el conjunto de Procesos interrelacionados y con un objetivo general común.

**Proceso.**- Están comprendidos dentro de los macroprocesos, entendiéndose como un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida.

**Subprocesos.**- Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

**Actividades.**- Son la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

Es importante que los procesos con los que se trabaje estén debidamente codificados para su fácil identificación.

Para la codificación de los procesos por lo general se utilizan códigos alfanuméricos, con el objeto de dar el mismo grado de importancia a cada uno de ellos.

**Figura 5.** Codificación de un Proceso.

<b>CÓDIGO</b>	<b>TIPO</b>	<b>NOMBRE</b>
<b>A</b>	Macroproceso	Gestión Comercial
<b>A.1.</b>	Proceso	Ventas
<b>A.1.1.</b>	Subproceso	Elaboración del presupuesto trimestral.

**Elaborada por:** León N & Zavala J.

Cabe mencionar que el Responsable del Proceso es la persona que vela por el cumplimiento de todos los requisitos del mismo; realiza un seguimiento de los indicadores del proceso, verificando su eficacia y eficiencia así como el logro de los objetivos definidos para dicho proceso en cualquiera de los ámbitos de la gestión (productividad, costos, calidad, seguridad, medioambiente).

## **2.2.11 EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD EN LOS PROCESOS**

### **2.2.11.1 EFICIENCIA <sup>(19)</sup>**

Es el punto hasta el cual los recursos se minimizan y se eliminan falencias y/o errores en búsqueda de efectividad. La eficiencia nos indica que el proceso provee del uso adecuado de los recursos de la empresa.

### **2.2.11.2 EFICACIA**

Se define como la capacidad de lograr y alcanzar los objetivos y resultados deseados por parte del cliente.

---

<sup>(19)</sup> H.J. Harrington, "Mejoramiento de los procesos de la empresa", McGraw- Hill, México 2003.



### **2.2.11.3 EFECTIVIDAD**

Se refiere a la forma acertada en que se cumplen los requerimientos de los clientes finales.

### **2.2.11.4 PRODUCTIVIDAD**

La productividad del valor agregado es un índice o factor económico que usa como medidor la capacidad que tiene una organización para producir valor agregado a través de los recursos de los que dispone la organización expresados en términos económicos.

### **2.2.12. CONTROL DE PROCESOS <sup>(20)</sup>**

Para determinar si un proceso se halla bajo control deberá estar:

- 1. Entendido.-** Por todas las personas involucradas es decir, conocerán sobre:
  - a. ¿Cuál es el propósito y descripción básica del proceso?
  - b. ¿Quiénes son sus clientes?
  - c. ¿Quiénes son sus proveedores?
  - d. ¿Quién es el propietario?
  - e. ¿Qué rendimiento se está obteniendo?
- 2. Documentado.-** Entre los aspectos que deberá incluir se consideran:

---

<sup>(20)</sup> J.B. Roure M. Moñino, M.A. Rodríguez, La Gestión Por Procesos, Ed. Folio S.A., 1997.

- a. Diagramas de flujo de proceso incluyendo las posibles interrelaciones
- b. Medidas de rendimiento
- c. Nombre del propietario del proceso
- d. Miembros del equipo de gestión del proceso

**3. Medido.-** El proceso debe ser medido de manera que se pueda conocer su rendimiento, con respecto a las expectativas del cliente interno y externo

### **2.2.13. CADENA DE VALOR**

Cuando la estrategia se encuentra con otras áreas funcionales de la empresa, y soporta los objetivos totales de la compañía, se puede crear una ventaja competitiva <sup>(21)</sup>. Para obtener y mantener la ventaja competitiva es preciso conocer no sólo la cadena de valor de la empresa, sino cómo esta encaja en el sistema global de los valores.

La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Se puede representar por medio de la cadena de valor. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el

---

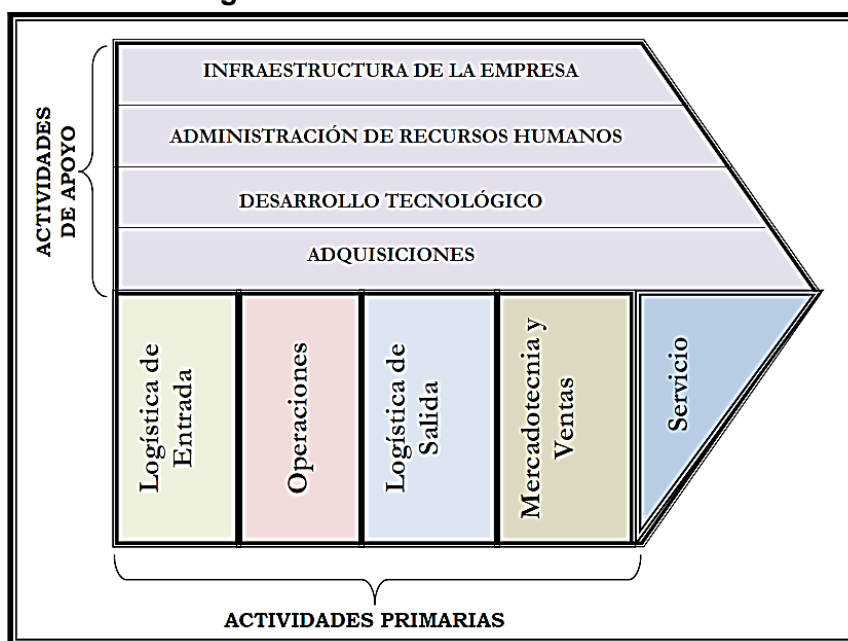
<sup>[21]</sup> Barry Render, Principios de Administración de Operaciones, Prentice Hall, Primera Edición.

establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades <sup>(22)</sup>.

Además permite desagregar en actividades discretas interrelacionadas entre sí de forma que se identifiquen todas las actividades que aportan valor a la empresa.

Entendiéndose por valor, el valor que los clientes están dispuestos a pagar por el servicio que se les ofrece, este valor se mide por los ingresos totales que resulta del precio que se cobra.

**Figura 6.** Cadena Genérica de Valor



**Fuente:** Porter Michael, Ventaja Competitiva

La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores de margen. Dentro de la cadena de valor se

<sup>(22)</sup> Porter Michael, Ventaja Competitiva, Ed. Continental, 2001.

distinguen las actividades de valor que se definen como: Aquellas actividades que permiten crear un servicio valioso para satisfacer a los clientes. Se dividen en dos grupos actividades primarias y de apoyo.

Las actividades primarias son las que intervienen en la creación física del producto y/o servicio, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta. Puede dividirse en varias actividades:

- Logística de entrada.
- Operaciones.
- Mercadotecnia y Ventas.

Por otro lado las actividades de apoyo respaldan a las primarias, puede dividirse en diversas categorías las mismas que dependen de cada una de las empresas. Se pueden distinguir las siguientes:

- Infraestructura de la empresa.
- Administración de Recursos Humanos.
- Desarrollo Tecnológico.
- Adquisiciones.

Para diagnosticar la ventaja competitiva es necesario definir una cadena de valor que permita competir en el sector industrial.

### **2.2.13.1 VENTAJAS DE LA CADENA DE VALOR**

La cadena de valor puede presentarnos un sin número de ventajas las cuales nos pueden permitir alcanzar un grado de competitividad significativo, se pueden distinguir las siguientes:

- Identificar y evaluar fuentes actuales y potenciales de diferenciación.
- Determinar los costos relacionados en cada una de las áreas.
- Reconocer de manera clara las actividades primarias y de apoyo.
- Conocer el costo real del servicio.
- Desarrollar y enmarcar estrategias.
- Establecer elementos claves que dirijan los costos hacia cada actividad de valor.

### **2.2.13.2 VALORACIÓN DE ACTIVIDADES**

Las actividades que agregan valor son aquellas por las cuales existe el proceso, son la razón de ser del mismo. Los clientes pagan por su realización.

Por otro lado, las actividades que no agregan valor, pueden dividirse en esenciales y no esenciales. Las actividades esenciales no agregan valor a los ojos del cliente, pero son esenciales porque si no se ejecutan no se

puede desarrollar el proceso. Mientras que las no esenciales no añaden valor ni al cliente ni al proceso <sup>(23)</sup>.

Para conocer de mejor forma la utilidad de la herramienta debe revisarse el concepto de valor agregado para el cliente, valor agregado para la empresa y sin valor agregado.

Las actividades de valor agregado para el cliente (VAC) son aquellas que, desde el punto de vista del cliente final son necesarias para proporcionar valores de salida que el cliente está esperando.

Las actividades de valor agregado para la empresa (VAE) se definen como las actividades que desde el punto de vista de los clientes no agrega valor pero que son requeridas por parte de la empresa y son necesarias para el servicio que se espera entregar al cliente.

Por otro lado, las actividades que no agregan valor (SVA) pueden ser las de almacenamiento, tiempo de espera, preparación de actividades, repetición de trabajo entre otras.

La evaluación del valor agregado es el análisis de cada actividad de los procesos de la organización, para determinar su aporte a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, es decir, identificar las actividades dentro de los procesos , que generen o no valor al cliente o a la empresa.

---

<sup>(23)</sup> Mariño Hernando, Gerencia de Procesos, Ed, Alfaomega; 2003.

### 2.2.14 DIAGRAMA DE FLUJO DE DESPLIEGUE DE ACTIVIDADES

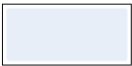





Un diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de actividades que forman un proceso. Los diagramas de flujo resultan muy útiles en diversas fases de desarrollo de un sistema (diseño, implantación, revisión).

Los diagramas de flujo son útiles para lo siguiente:

- Obtener información de la situación actual como parte de la recolección de datos.
- Unirse para generar posibles mejoras.
- Organizar la transferencia para documentar un proceso.

Los símbolos tienen los siguientes significados:

**Figura 7.** Simbología para un DFD  
(Diagrama de Flujo de Despliegue de Actividades)

Nro.	Caja	Descripción
	Caja de actividades	Denota cada una de las actividades que se deben llevar a cabo
	Caja de Documento	Muestra que el proceso requiere de un documento
	Flujo de proceso	Conector que permite identificar a donde va cierta actividad dentro del proceso
	Conector	Muestra la existencia de una conexión entre diferentes segmentos del proceso
	Inicio y fin	Define en donde se inicia y finaliza el proceso
	Caja de Decisión	Indica que en ese punto del proceso se debe tomar una decisión.

**Fuente:** Hernando Mariño, Gerencia de Procesos.

Los diagramas de flujo ofrecen:

- Un mapa de proceso actual o de proceso mejorado.
- La toma de conciencia de todas las tareas, las entradas, las salidas, y las decisiones de un proceso.
- Oportunidad de evaluar dónde está ocurriendo situaciones de reproceso o fallas.

#### **2.2.14.1 MÉTODO PARA IDENTIFICAR Y DEFINIR PROCESOS<sup>(24)</sup>**

A continuación se describe un método para identificar y definir los procesos de un sistema de gestión mediante diagramas de Flujo. En este método existen dos fases bien diferenciadas:

1. Elaboración del Mapa de Procesos
2. Descripción de cada Proceso

#### **Mapa de procesos**

Este diagrama ofrece una visión general del sistema de gestión. En él, se representan los procesos que componen el Sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

Es recomendable incluir en el Mapa de procesos los registros que establecen las relaciones entre los procesos ligados con flechas que

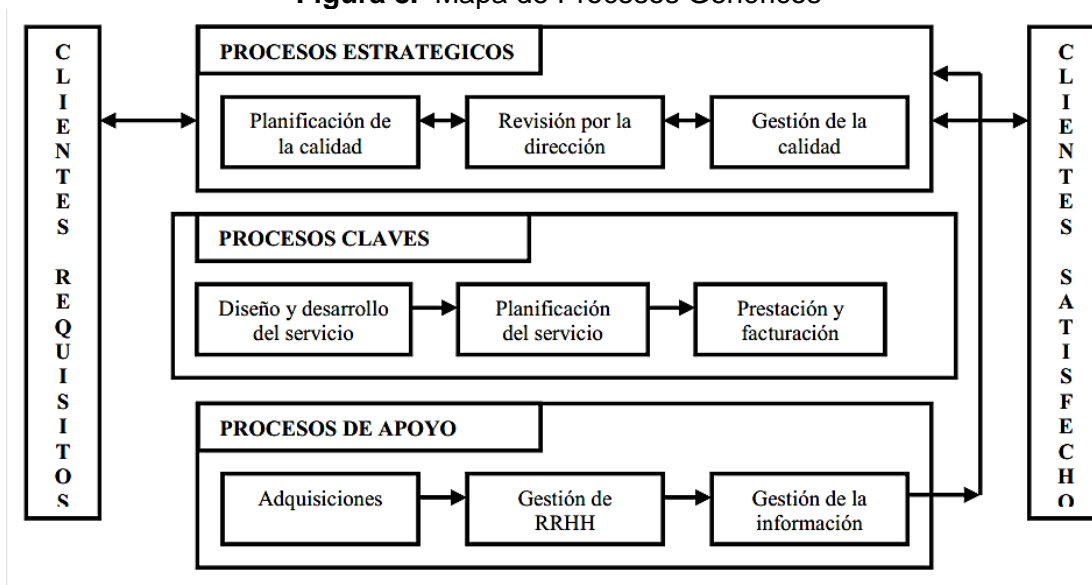
---

<sup>(24)</sup> J.B. Roure, M. Moñino y M.A. Rodríguez, La Gestión Por Procesos, Ed. Folio S.A., 1997.



describen su flujo. Los registros definen la información de entrada y salida y ayudan a delimitar con mayor claridad el alcance de cada proceso (es decir, su principio y fin). También es recomendable incluir en el Mapa documentos asociados tales como planes de control, especificaciones e instrucciones.

**Figura 8.** Mapa de Procesos Genéricos



**Fuente:** Adriana Galarza-Fernanda Herrera; Proyecto de Graduación; Quito 2009

### 2.3 MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva: la eficiencia de los procesos. La calidad y productividad requieren atención en los detalles. No se puede controlar y medir un proceso sin datos.

En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos (al menos para los procesos claves y estratégicos).

Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.

### **2.3.1 SISTEMA DE MEDICIÓN DE LOS PROCESOS**

Una vez establecidos los procesos es necesario definir un sistema de control para asegurar y garantizar que los procesos que se han detallado satisfagan los requerimientos definidos.

La medición de los procesos permite identificar el avance de los mismos de forma que permitan alcanzar el nivel de competencia esperado y se mantenga por encima de lo propuesto.

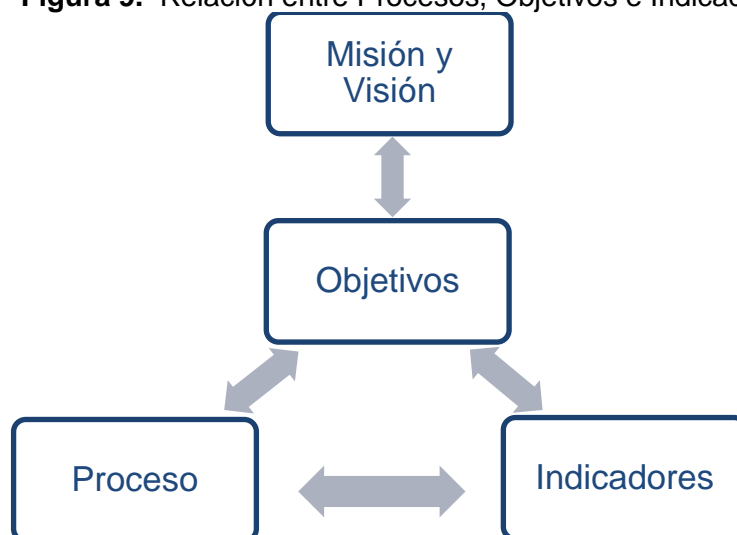
Como se presentó anteriormente, las representaciones gráficas tales como el diagrama de flujo puede identificar aquellos lugares en los cuales las salidas (output) cambian de responsables o de departamentos; por tanto, son puntos en los cuales se pueden establecer medidas de efectividad.

La recolección, el análisis y el almacenamiento de datos son actividades que no agregan valor hasta cuando estos se utilizan para controlar, documentar o mejorar un proceso; por tanto, jamás debe recolectarse datos que no van a usarse. Se puede concluir que una de las razones relevantes para contar con un sistema de medición del proceso consiste en identificar y establecer prioridades en lo que se refiere al mejoramiento del proceso y las oportunidades de cambio.

Es importante recordar que la gestión por procesos está vinculada al direccionamiento estratégico de la empresa, esta vinculación se complementa con los indicadores, ya que sirven para evaluar el cumplimiento de los objetivos, es decir determinar si los procesos alcanzan el rendimiento esperado.

En la actualidad las empresas están desarrollando indicadores que incluyan a más de los financieros, indicadores de aprendizaje, satisfacción de clientes y empleados, impacto social, etc. Lo que se busca con la implantación de indicadores es comprobar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos y de qué manera se podrían establecer nuevos objetivos, la interrelación existente se indica en el siguiente gráfico <sup>(25)</sup>:

**Figura 9.** Relación entre Procesos, Objetivos e Indicadores.



**Elaborada por:** León N & Zavala J.

---

<sup>(25)</sup> J.B. Roure, M. Moñino y M.A. Rodríguez, La Gestión Por Procesos, Ed. Folio S.A. , 1997.

Finalmente, se puede concluir que las empresas interrelacionan su estructura con sus objetivos y sus correspondientes indicadores.

### 2.3.2 INDICADORES DE DESEMPEÑO DE PROCESOS

El indicador es la representación cuantificada de una información a través de señales, signos, muestras o marcas de algún proceso - fenómenos que evidencian sus particularidades, constituyendo el medio a través del cual se pueden evaluar de manera objetiva los cambios en el desarrollo de la empresa<sup>(26)</sup>.

Las características básicas, por tanto, para contar con un buen indicador deben ser:

**Medibles**, para poder verificar en la realidad su grado de cumplimiento, la medición puede ser cuantitativa o cualitativa.

**Disponibles**, deben encontrarse en algún sistema de información o alguien debe asumir la responsabilidad de proveerlos con las características exigidas, para utilizarlos como instrumento de evaluación, agregación (o desagregación), frecuencia, cobertura.

**Determinantes**, es decir, seleccionados o configurados de manera que sean los que mejor expresen la naturaleza del resultado objeto de medida.

---

<sup>(26)</sup> David S. Cajamarca, Gestión de Procesos aplicada a Instituciones de Educación Superior caso: Universidad de Las Américas (UDLA), Área de Registro Curricular, 2011.

### **2.3.2.1 OBJETIVOS DE INDICADORES DE PROCESOS**

Este sistema de medición establece de forma explícita las relaciones que existe entre los objetivos y las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas conforme avanza el proceso, las medidas en el proceso son ventanas a través de las cuales se puede observar y controlar, las mismas que deben ser confiables y deben permitir una visión continua del proceso. Sin medición confiable, no es posible tomar decisiones inteligentes. El principal problema de la mayor parte de procesos, es que el rendimiento sólo se mide al final, lo que proporciona poca retroalimentación sobre las actividades individuales dentro del proceso o cuando la proporciona, es demasiado tarde, por lo que se debe establecer puntos de medida aproximados a cada actividad, de manera que las personas que realizan, reciban una retroalimentación directa, inmediata y pertinente.

Por tal situación, los indicadores de gestión persiguen los siguientes objetivos:

- Propender cumplimiento de objetivos, metas y políticas de alta dirección;
- Garantizar la producción de información confiable;
- Provenir errores;
- Asegurar la idoneidad y eficiencia del recurso humano;
- Garantizar el permanente análisis y evaluación de la gestión;
- Asegurar la existencia de mecanismos de verificación y evaluación.

### 2.3.2.2. TIPOS DE INDICADORES

Entre los indicadores que se pueden encontrar tenemos los siguientes:

**Figura 10.** Tipos de Indicadores

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
<b>DE CUMPLIMIENTO</b>	Se debe considerar que cumplir, tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ej. <i>Cumplimiento de la planificación mensual.</i>
<b>DE EVALUACIÓN</b>	La evaluación tiene que ver con el rendimiento obtenido en una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ej. <i>Evaluación al proceso de Ventas.</i>
<b>DE EFICIENCIA</b>	La eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea, con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas o trabajos. Ej. <i>Pérdida de clientes al año.</i>
<b>DE EFICACIA</b>	La eficacia tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito; los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad en la consecución de tareas o trabajos. Ej. <i>Verificación del presupuesto manteniendo equilibrio entre ingresos y gastos.</i>
<b>DE GESTIÓN</b>	El administrar acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que permiten administrar realmente un proceso. Ej. <i>Administración de Auditoría Interna.</i>

Fuente: J.B. Roure, M. Moñino, M.A. Rodríguez, La Gestión Por Procesos, Ed. Folio S.A., 1997

### 2.3.2.3 BENEFICIOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Es necesario identificar los beneficios esperados y la forma en que determinaran si han sido alcanzados.

Como beneficios de los indicadores se podría presentar los siguientes:

- Identificar oportunidades para mejorar la rentabilidad.
- Evaluar oportunamente la gestión de la empresa.
- Brindar un aporte dentro de los procesos para la toma de decisiones.
- Orientar actividades hacia los objetivos lo que permitirá fijar metas y evaluar el desempeño promoviendo la eficiencia y eficacia para la satisfacción del cliente.

La medición se iniciará a partir de la información obtenida en el levantamiento inicial de procesos, lo que permitirá un acercamiento a los distintos ámbitos de evaluación y a cada proceso involucrado. En caso de que no exista información para la construcción de ciertos indicadores y que las instancias mencionadas no puedan proporcionarla, se seguirán directamente los indicadores basados en requerimientos acorde a los objetivos de la empresa.

#### **2.3.2.4 METODOLOGÍA DE ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN**

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples, por lo que el proceso a seguir es el siguiente:

1. Definir los atributos importantes, mediante el uso de diagramas de afinidad (lluvia de ideas), se obtiene el mayor número de ideas de

medidores e indicadores, que puedan utilizarse para medir las actividades, según sea el caso.

2. Evaluar si los indicadores tienen las características deseadas; es decir, medibles, realistas, disponibles y determinantes.
3. Comparar los indicadores propuestos contra el conjunto de indicadores actuales, si los hubiere, para evitar redundancia o duplicidad.

Es necesario que los indicadores de gestión sean administrables, a fin de que su análisis no se convierta en un proceso demasiado difícil; por ello los indicadores de gestión se presentan de varias maneras: gráficas, tablas, gráficos de seguimiento y gráficos de control.

#### **2.3.2.5. PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES**

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente <sup>(27)</sup>:

1. Definir los atributos importantes
2. Evaluación de los medidores o indicadores propuestos
3. Comparar contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad

---

<sup>(27)</sup> Mariño Hernando, Gerencia de Procesos, Ed. Alfaomega, Colombia 2003.



Se entiende como atributo la característica o cualidad que distingue a los diferentes indicadores entre sus semejantes, determinando claramente su particularidad.

Algunos ejemplos de indicadores se pueden observar en la siguiente tabla:

**Figura 11.** Ejemplos de Indicadores.

CÓDIGO	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA
1.GAD.FIC.001	Manejo Adecuado del presupuesto	Verificación del presupuesto anual que mantienen un equilibrio entre ingresos y gastos	Porcentaje	$\frac{\text{Ingreso Total}}{\text{Gastos Total}} \times 100$	Anual
1.GAD.FIN.006	Cumplimiento de los planes de pago	Verificar el cumplimiento de pagos y los flujos de caja.	Porcentaje	$\frac{\text{NroPlanesCumplidos}}{\text{NroPlanesPlanificados}} \times 100$	Semestral
1.GCA.IMP.001	Implementación de proyectos de calidad	Constatar que los modelos de calidad se estén ejecutando	Porcentaje	$\frac{\text{Proyectos Implementados}}{\text{Proyectos Diseñados}} \times 100$	Anual
1.GCI.PUB.001	Publicidad generada	Verificar los avisos publicitarios generados	Porcentaje	$\frac{\text{NroPublicidadEfectuada}}{\text{NroPublicidadPlanificada}} \times 100$	Semestral

**Fuente:** J.B. Roure M. Moñino, M.A. Rodríguez, La Gestión por Procesos

## 2.4. MEJORA Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso.

- La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada.

- La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

Es importante tener en cuenta esta consideración: Si no se mejora la actividad de los procesos, tampoco se mejorará las actividades de la empresa, si no se gestiona eficazmente los procesos, tampoco se gestionará eficazmente la empresa.

Los programas de Mejora de Procesos sirven para perfeccionar de un modo sistemático los procesos que actúan como lazo de unión entre las metas estratégicas. La gestión por Procesos lo que busca es establecer una infraestructura que pueda gestionar, así como perfeccionar de forma constante y continuada los procesos claves. La mejora de procesos y la Gestión de Procesos dan como resultado beneficios tales como: la solución a un aspecto fundamental de la empresa, el perfeccionamiento de los sistemas, la coordinación de la labor de equipos etc. <sup>(28)</sup>

La mejora de proceso puede venir por dos vías complementarias <sup>(29)</sup>:

- Por cambiar aspectos del proceso existente: es decir, por eliminar aquellas actividades que no están aportando valor al proceso desde el punto de vista del cliente.

---

<sup>(28)</sup> Rummler G. Brache A, Cómo mejorar el rendimiento de la empresa, Ed. Deusto, 2002.

<sup>(29)</sup> J.B. Roure, M. Moñino, M.A. Rodríguez, La Gestión Por Procesos, Ed. Folio S.A. , 1997

- Por crear o cambiar totalmente el proceso: es decir, por cuestionarse nuevamente y de raíz el diseño global de proceso de forma que consigamos alcanzar los nuevos objetivos o generar más valor.

#### **2.4.1 OBJETIVOS DE LA MEJORA DE PROCESOS**

La mejora de los procesos posibilita reducir o eliminar los costes de la no calidad o costes evitables, los objetivos que persiguen la mejora de procesos son los siguientes <sup>(30)</sup>:

- Conseguir que los procesos sean más eficaces, es decir, que produzcan los resultados deseados.
- Lograr que los procesos sean más eficientes, es decir, que minimicen el uso de los recursos.
- Hacer que los procesos se adapten a las necesidades cambiantes de los clientes o el mercado.

Para lograr alcanzar los objetivos será necesario actuar sobre los procesos en aspecto como:

- Eliminación de errores, defectos, etc.
- Reducción del tiempo de ciclo.
- Optimización de recursos.
- Simplificación de objetivos y tareas.

---

<sup>(30)</sup> J.B. Roure, M. Moñino, M.A. Rodríguez, La Gestión Por Procesos, Ed. Folio S.A., 1997

- Incremento de la satisfacción de los clientes.

#### **2.4.2. PASOS PARA LA MEJORA DE PROCESOS <sup>(31)</sup>**

La metodología para corregir un proceso defectuoso, para reestructurar un proceso existente en respuesta a un cambio o en busca de una mejora continua y para estructurar un nuevo proceso se puede simplificar en los siguientes pasos:

- 1. Identificación de la Cuestión Empresarial Significativa:** la mejora de procesos se inicia cuando la alta dirección identifica claramente cuáles son los objetivos para el programa de mejora, debe identificar un AFN (Actividades de Mejora de Funciones) es decir una meta medible.
- 2. Selección del Proceso Fundamental:** una vez identificado el AFN, se identificarán los procesos interfuncionales que mayor potencial tienen para resolverlo.
- 3. Selección del Líder y otros miembros de un Equipo de Procesos:** debe intervenir representantes de todas las funciones que participan y contribuyen al Proceso Fundamental
- 4. Formación y adiestramiento del Equipo:** se enseña al equipo la teoría y las herramientas de la mejora de Procesos

---

<sup>(31)</sup> Rummler G. Brache A, Cómo mejorar el rendimiento de la empresa, Ed. Deusto, 2002.

5. **Elaboración del Mapa:** el equipo elabora un detallado Mapa de Relaciones y un Mapa de Proceso, que describe la situación actual.
6. **Identificación de las desconexiones:** a medida que el equipo elabora el Mapa de Procesos, va anotando las desconexiones que existe en el proceso: insumos, procesos que faltan, se repiten y que pueden afectar al cumplimiento de objetivos.
7. **Análisis de las desconexiones:** se debe identificar las causas de las desconexiones, algunas de las causas serán ya conocidas o no serán de relevancia para la solución.
8. **Elaboración del Mapa ¿cómo debería ser?:** es una cadena esquematizada de actividades mediante la cual se obtiene el producto o servicio exigido por el cliente.
9. **Definición de formas de medición:** consiste en determinar una serie de medidas en función del cliente final. Luego, en los enclaves críticos de los procesos se establecen formas de medición y sus metas.
10. **Planificación de cambios, redacción y presentación de recomendaciones**
11. **Introducción de los cambios:** se ponen en práctica las mejoras por medio del plan.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. APLICACIÓN EN EL CAMPO**

#### **3.1 INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

##### **3.1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

La empresa inicia sus labores en mayo de 1965 en un pequeño local de 40m. situado en Juan Montalvo 613 en la ciudad de San Francisco de Milagro, como una necesidad para atender al sector agrícola y ganadero de la zona como Milagro, Naranjito, Bucay, Yaguachi y parte de la provincia de Los Ríos. Se constituye en compañía limitada a partir de julio de 1976.

Actualmente sus oficinas y bodegas se encuentran ubicadas en el Km. 1 vía a Naranjito con área de 6.700 metros cuadrados y una oficina de negocios en la ciudad de Guayaquil.

La empresa se encuentra bajo la dirección del Gerente y sus accionistas, con el dinamismo y perseverancia de sus colaboradores y viendo el rápido

crecimiento del sector agrícola y las exigencias de sus clientes representan a importantes empresas de diversos países como son: Alemania, Estados Unidos, España, Israel, Colombia, China y México.

La historia del negocio, avala la experiencia en el mercado de los agroquímicos, pues siempre están buscando atender los requerimientos de los clientes en forma ágil y oportuna, preocupándose por mejorar continuamente su desempeño, respondiendo a los cambios del mercado y brindando asesoría técnica en los diferentes cultivos.

La actividad de la empresa es de importar y comercializar insumos agrícolas para el sector agrícola las mismas dentro de su control de inventario las tienen divididas en:

- ✓ Herbicidas
- ✓ Insecticidas
- ✓ Fungicidas
- ✓ Foliares
- ✓ Ácidos Húmicos
- ✓ Equipos de Fumigación

Todos estos productos están dirigidos a los cultivos de mayor productividad en el Ecuador como son: el banano, arroz, cacao, maíz, soya, mango, papaya, flores y hortalizas en general.

Su radio de acción en ventas cubre la costa ecuatoriana y las provincias de Tungurahua, Chimborazo y Bolívar.

A pesar que la agricultura es un sector productivo considerado de mucho riesgo como clientes, esta entrega crédito directo a los almacenistas que venden insumos agrícolas y al agricultor directamente, lo cual crea un compromiso entre la empresa y el cliente. Y decimos que es un sector de mucho riesgo crediticio, ya que la agricultura va de la mano con la naturaleza y dependen de ella para que sus cultivos le den ganancias o estas se conviertan en pérdidas, a esto se suma que no todos los agricultores tienen acceso a créditos con la banca, lo cual hace que no exista el capital necesario para la inversión.

Por todo ello, esta empresa llega a sus clientes con atención personalizada y profesional de cada uno de los Ingenieros Agrónomos que forman parte del Departamento Agrícola quienes hacen el seguimiento de los problemas que presentan los cultivos para dar la solución oportuna y rápida.

### **3.1.2 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA**

La Filosofía de la empresa se basa en:

- Compromiso con el medio ambiente
- Capacitación continua a cada uno de los colaboradores para crear excelentes profesionales



- Atender a sus clientes con atención personalizada y con productos de calidad.
- Lograr que la empresa tenga una buena rentabilidad y de esta manera seguir creciendo para dar más plazas de trabajo.

### **3.1.3 MISIÓN**

La misión de la empresa es: “Somos una empresa importadora y distribuidora de insumos, equipos y maquinarias agrícolas para cultivos en general, cubriendo toda la zona del trópico ecuatoriano, con atención personalizada y asesoramiento técnico en nuestras líneas, satisfaciendo las necesidades del sector agrícola”.

### **3.1.4. VISIÓN**

La visión que posee la empresa es “Ser una empresa reconocida y consolidada a nivel nacional, con un gran respaldo económico, innovaciones tecnológicas y equipo humano altamente capacitado, ágil, dinámico y capaz de asesorar y solucionar problemas impredecibles, relacionados con el agro ecuatoriano”.

### **3.1.5. VALORES**

- Profesionalismo
- Respeto

- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Responsabilidad
- Ética

### **3.1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La empresa cuenta con una estructura de organización flexible y cuenta con los siguientes departamentos:

- **Departamento de Facturación:**

Son los encargados de realizar todas las facturas emitidas por la empresa.

- **Departamento de Ventas:**

Cubre la Costa ecuatoriana y tres provincias de la serranía, la misma que es atendida por Ingenieros Agrónomos que cuenta con vastos conocimientos de los productos.

- **Departamento de Importaciones:**

Son los encargados de realizar las importaciones de los productos y de que estos lleguen a tiempo para que no existan faltantes en inventario.

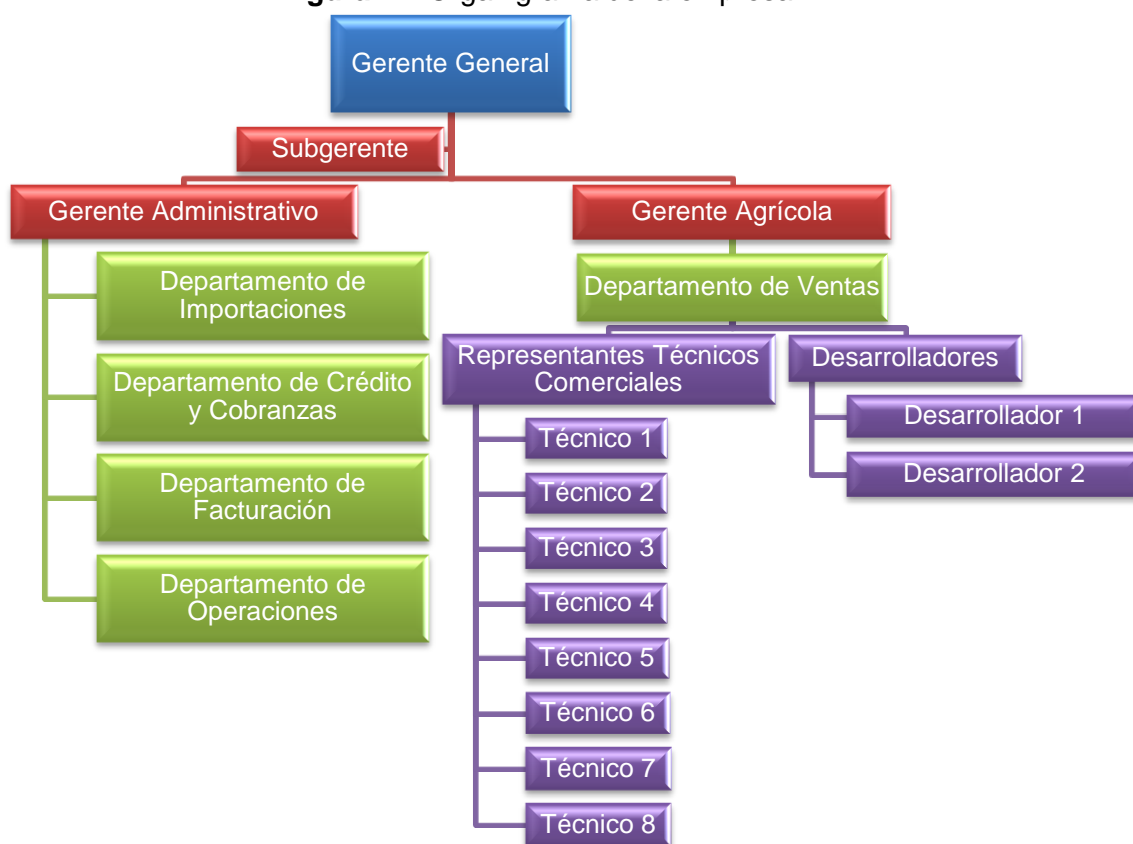
- **Departamento de Crédito y Cobranzas:**

Maneja la cartera de clientes de la empresa.

• **Departamento de Operaciones:**

Encargada de la Operatividad de la empresa, logística.

**Figura 12.** Organigrama de la empresa



**Elaborada por:** León N. & Zavala J.

### 3.1.7 MARCO LEGAL

La empresa fue constituida como persona jurídica, previo al cumplimiento de todo con lo que concierne a la ley, está reconocida por la Superintendencia de Compañías y consta con su respectivo R.U.C.

El ente regulador que tiene la empresa es la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro, AGROCALIDAD que es la Autoridad Nacional Sanitaria, Fitosanitaria y de Inocuidad de los Alimentos, que se encarga de la definición y ejecución de políticas, y de la regulación y control de las actividades productivas del agro nacional, la cual es respaldada por normas nacionales e internacionales, dirigiendo sus acciones a la protección y mejoramiento de la producción agropecuaria, la implantación de prácticas de inocuidad alimentaria, el control de la calidad de los insumos, el apoyo a la preservación de la salud pública y el ambiente, incorporando al sector privado y otros actores en la ejecución de planes, programas y proyectos.

### **3.1.8 PRODUCTOS**

- Sustancias Húmicas
- Fertilizantes Foliares
- Fungicidas
- Herbicidas
- Insecticidas
- Fijadores Humectantes
- Equipos de Fumigación
- Desmalezadora
- Bombas de Agua
- Fumigadoras

- Bombas Estacionarias

### **3.1.9 CLIENTES**

La empresa cuenta con una amplia cartera de clientes distribuidos en la costa en la provincia del Guayas, Los Ríos, El Oro y en la sierra las provincias de Chimborazo, Tungurahua y parte de Cotopaxi.

Entre sus clientes podemos mencionar:

- ❖ Bonanza
- ❖ Bananera Noboa
- ❖ Piladoras
- ❖ Agricultores
- ❖ Fomentadores

### **3.1.10. PRINCIPALES COMPETIDORES**

La empresa considera que su mayor competencia son aquellas empresas que provean las mismas líneas de productos es así que entre los competidores directos tenemos a Ecuaquímica, Agripac, Oficol.

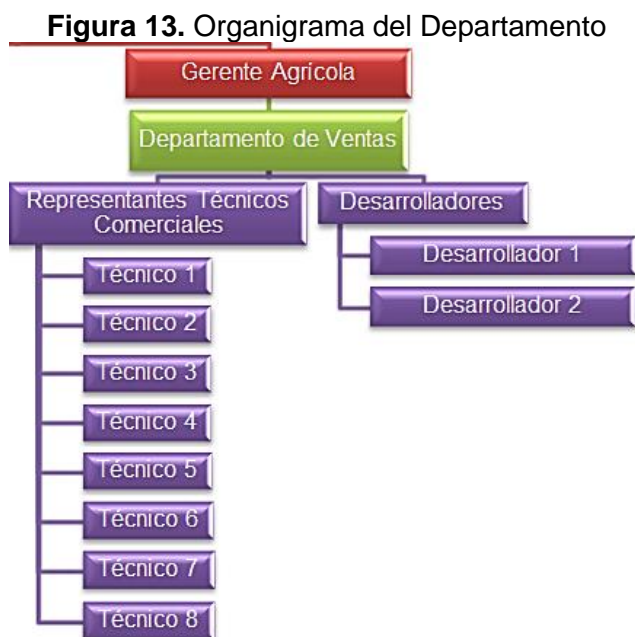
### 3.1.11 PROVEEDORES



### 3.2. DEPARTAMENTO DE VENTAS

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

### 3.2.1. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS



**Elaborada por:** León N. & Zavala J.

#### 3.2.1.1 PERFILES DE LOS INTEGRANTES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

El departamento de ventas está conformado por el Gerente Agrícola que tiene a su cargo a 8 Representantes Técnicos Comerciales y 2 Desarrolladores.

##### ❖ Representante Técnico Comercial

Deber ser un Ingeniero Agrónomo que se encargará de las ventas de acuerdo a su zona, ya que realizan sus ventas con atención personalizada tanto a los almacenistas como a los de agricultores directos, es decir recomiendan a los clientes qué productos podrían

utilizar realizando una visita previa al lugar donde se encuentre el cliente.

#### ❖ **Desarrolladores**

Son aquellos que realizan las pruebas de ensayo cuando la empresa tiene un producto nuevo o con un cliente nuevo.

### **3.2.2 POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

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

- Categorización de clientes
- Políticas de descuentos y créditos.

#### **3.2.2.1 CATEGORIZACIÓN DE CLIENTES**

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



**Tabla 1.** Categorización de Clientes.

<b>Categorización de Clientes</b>	
<b>Clientes Regulares</b>	Son los clientes que se acercan a comprar directamente a la empresa y realizan compras ocasionales.
<b>Almacenistas</b>	Son los locales comerciales (distribuidores) que compran al por mayor a la empresa para la comercialización de los productos.
<b>Agricultores Directos</b>	Son los pequeños, medianos y grandes agricultores que previo a una visita técnica y asesoramiento compran los productos de la empresa, puede ser los de campo, cacaoteros, bananeros, etc.

**Elaborada por:** León N & Zavala J.

### **3.2.2.2 POLÍTICAS DE DESCUENTOS Y CRÉDITOS.**

Las políticas de descuentos que maneja la empresa son las siguientes:

**Tabla 2.** Políticas de Descuentos

Descuento	Tipo de Cliente
Hasta 15%	Clientes regulares.
Hasta 20%	Almacenistas.
Hasta 30%	Agricultores directos e ingenios que realicen grandes compras y para el top ten de clientes.

**Elaborada por:** León N & Zavala J.

Debido al giro de negocio, esta empresa maneja la mayor parte de sus ventas a crédito con un plazo máximo de hasta 120 días.

### **3.2.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

#### **3.2.3.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN**

De acuerdo a la entrevista mantenida con los directivos de la empresa se pudieron establecer los aspectos principales para lograr declarar la misión del departamento.

La función principal del Departamento de Ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades en el campo que se desarrolla, puesto que en base a esto los gerentes pueden tomar decisiones ya que son parte fundamental en la empresa con el objetivo principal de maximizar las ganancias.

Para conseguirlo, deberá garantizar que su personal maneje un alto nivel de ventas o a su vez sea competente, logre captar y mantener a los clientes. A la cabeza del departamento estará el Gerente Agrícola, quien deberá coordinar y supervisar las acciones de las dos ramas fundamentales que tiene el área que conforman el departamento, que son: los representantes técnicos comerciales y los desarrolladores.

### **DECLARACIÓN DE LA MISIÓN**

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

#### **3.2.3.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN**

Mediante la entrevista también se logró considerar hacia dónde quieren llegar como departamento para seguir el mismo fin que la empresa.

La visión del departamento se desarrolló teniendo en cuenta los valores que fueron indicados por la empresa, la visión determina una proyección de lo

que se espera obtener en el futuro por parte del departamento dentro de su desarrollo empresarial.

### **DECLARACIÓN DE LA VISIÓN**

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

#### **3.2.3.3 VALORES DEPARTAMENTALES**

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Honestidad
- ✓ Ética
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Disciplina
- ✓ Compromiso

#### **3.2.3.4 OBJETIVOS**

- Coordinar y gestionar el incremento de la cartera de clientes a fin de establecer relaciones comerciales que permitan aumentar las ventas.

- Controlar las actividades del personal del departamento de ventas.
- Maximizar las ventas.
- Ampliar o perfeccionar el servicio de postventa.

### **3.2.3.5 FODA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

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

#### **Fortalezas**

- F1.- Posee una amplia cartera de clientes fijos
- F2.- El personal está capacitado para atender las necesidades de los clientes
- F3.- Se cuenta con variedad de productos de acuerdo al sector agrícola
- F4.- Disponibilidad de vehículos de la empresa
- F5.- Convenios comerciales con proveedores
- F6.- Confianza del cliente con los representantes técnicos comerciales

#### **Oportunidades**

- O1.- Reconocimiento nacional de la empresa
- O2.- Proyectos agrícolas auspiciados por el estado
- O3- Productos importados de gran aceptación
- O4.- Convenios con proveedores extranjeros.

O5.- Adquirir portafolio de productos importados que nadie tiene en el mercado

### **Debilidades**

D1.- Carencia de Plan Estratégico

D2.- No disponen de manuales administrativos en el departamento

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

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

D5.- Retraso en las importaciones.

### **Amenazas**

A1.- Variación climática del país

A2.- Grandes empresas que venden productos similares

A3.- Los clientes prefieran precio antes que calidad

A4.- Competencia fuerte y mejor posicionada

A5.- Incumplimiento de contrato de los proveedores.

Tabla 3. Matriz FODA

Matriz FODA Del Departamento De Ventas	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<p>O1.- Reconocimiento nacional de la empresa</p> <p>O2.- Proyectos agrícolas auspiciados por el estado</p> <p>O3- Productos importados de gran aceptación</p> <p>O4.- Convenios con proveedores extranjeros.</p> <p>O5.- Adquirir portafolio de productos importados que nadie tiene en el mercado</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>F1.- Posee una amplia cartera de clientes fijos</p> <p>F2.- El personal está capacitado para atender las necesidades de los clientes</p> <p>F3.- Se cuenta con variedad de productos de acuerdo al sector agrícola</p> <p>F4.- Disponibilidad de vehículos de la empresa</p> <p>F5.- Convenios comerciales con proveedores</p> <p>F6.- Confianza del cliente con los representantes técnicos comerciales</p>	<p>O1-F1: Elaborar promociones que beneficien a los clientes fijos.</p> <p>O3-F2: Realizar capacitaciones sobre el uso de los productos y atención al cliente.</p> <p>O4-F3: Fomentar la búsqueda de nuevos productos de acuerdo al sector agrícola.</p> <p>O3-F4: Analizar la afinidad que tienen los representantes técnicos con los clientes</p>	<p>A1-F5: Tener en consideración la situación climática del país para tomar decisiones oportunas que favorezcan la suficiencia de los productos con la ayuda del personal.</p> <p>A3-F3: Aumentar la variedad de productos o capacitar a los representantes técnicos sobre métodos de ventas eficaces.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>D1.- Carencia de Plan Estratégico</p> <p>D2.- No disponen de manuales administrativos en el departamento</p> <p>D3.- No tienen definida la misión y visión del departamento</p> <p>D4.- Los representantes técnicos comerciales no tienen fijadas las metas de ventas porque no realizan presupuesto de ventas.</p>	<p>D1-O1: Desarrollar e implementar el plan estratégico departamental alineado a los objetivos organizacionales con el fin de que contribuya en el incremento de las ventas.</p> <p>D4-O4: Establecer un método para elaborar el presupuesto de ventas para que tengan una base para en un futuro adquirir los productos más vendidos.</p>	<p>A5-D1: Gestionar la elaboración del plan estratégico para poder prever situaciones como los el incumplimiento de algún proveedor.</p> <p>A4-D4: Implementar los indicadores que ayuden al Gerente Agrícola establecer las metas de los representantes técnicos comerciales</p>

Elaborada por: León N. &amp; Zavala J.

### **3.2.3.6 CONTROLES PROPUESTOS PARA LAS DEBILIDADES ENCONTRADAS**

#### **Carencia de Plan Estratégico, misión, visión, etc. en el departamento de ventas**

Establecer un Plan Estratégico que sea evaluado por lo menos dos veces al año, siendo su enfoque principal alinearse a los objetivos de la empresa, y que este a su vez sea actualizado cada 3 o 5 años.

#### **No disponen de manuales administrativos en el departamento de ventas**

Actualmente ellos no tienen un control administrativo para controlar las actividades, por lo que se debería establecer el manual administrativo que permitan verificar las funciones específicas que debe realizar cada integrante del departamento de ventas.

#### **Los representantes técnicos comerciales no tienen fijadas las metas de ventas.**

Establecer un método en el cual el Gerente Agrícola lleve un registro de las ventas que se realizan semanal o mensualmente para así definir una meta para los representantes técnicos comerciales de la empresa



**No realizan presupuesto de ventas.**

Implementar una metodología para elaborar el presupuesto de ventas para que el Gerente Agrícola tenga una estimación programada de las ventas para así poder ayudar con la toma de decisiones.

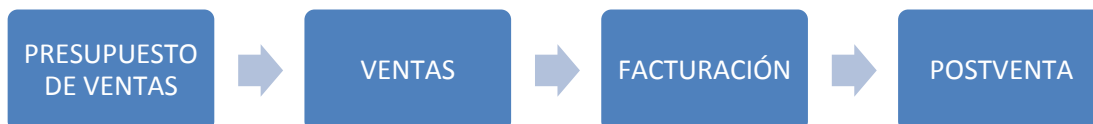
**3.2.3.7 POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

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

**3.2.4 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.**

Dentro de su organización se pudieron identificar los siguientes procesos que se llevan a cabo dentro del departamento de Agrícola que es el encargado de las ventas:

**Figura 14.** Procesos del departamento de Ventas

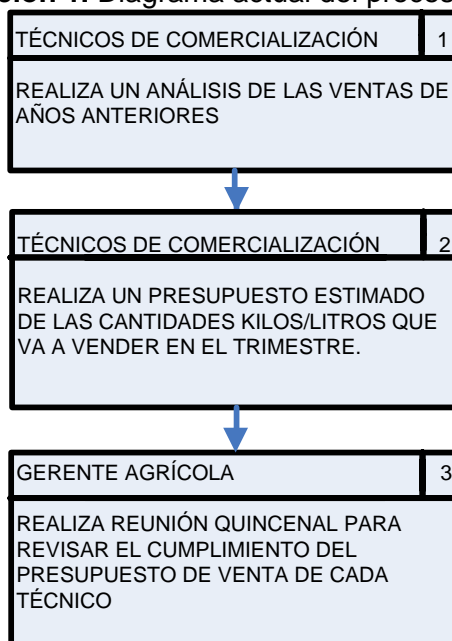


**Elaborada por:** León N. & Zavala J.

### 3.2.4.1 PRESUPUESTO DE VENTAS V-001.

#### 3.2.4.1.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL DEL PRESUPUESTO DE VENTAS V-001

**Ilustración 1.** Diagrama actual del proceso V-001.



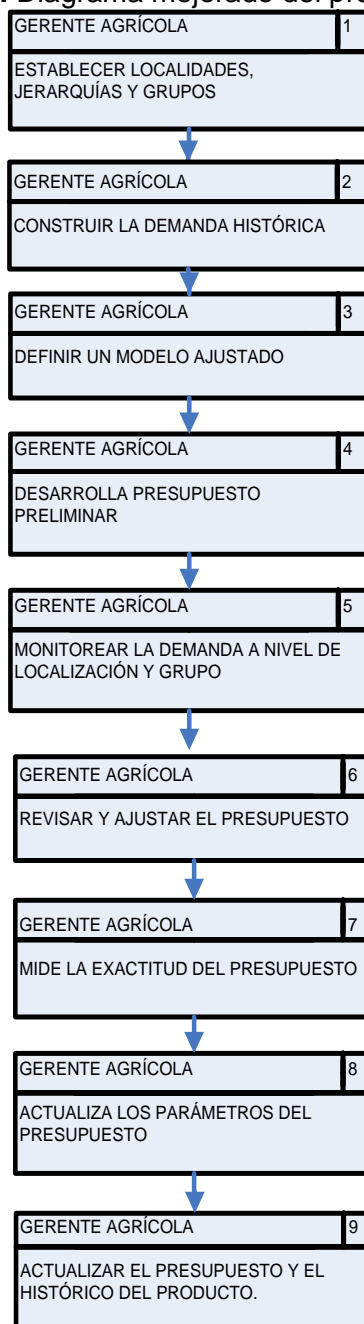
**Elaborada por:** León N & Zavala J.

**3.2.4.1.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL DE  
PRESUPUESTO DE VENTAS V-001.**

<b>PROCESO</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Realiza un análisis de las ventas de los años anteriores	<b>VAE</b>	Se deberían tomar los datos para los análisis de mínimo 2 años.
Realiza un presupuesto estimando de las cantidades Kilos/Litros que va a vender en el trimestre.	<b>VAE</b>	No hay ningún tipo de criterio para realizar el presupuesto, el presupuesto no debe ser individual sino el mismo para todos los técnicos y este no debería ser elaborado por los mismos sino por un superior.
Realiza reunión quincenal para revisar el cumplimiento del presupuesto de venta de cada técnico.	<b>SAV</b>	Se debería llevar reportes del cumplimiento de las ventas y establecer metas en \$ dólares para los técnicos.

### 3.2.4.1.3 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO DEL PRESUPUESTO DE VENTAS V-001

Ilustración 2. Diagrama mejorado del proceso V-001.



Elaborada por: León N & Zavala J.

## 3.2.4.1.4 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO V-001

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

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

Elaborada por: León N. &amp; Zavala J.

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

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

Elaborada por: León N. &amp; Zavala J.

### 3.2.4.2. PROCESOS DE VENTAS V-002.

Dentro de las ventas encontramos los siguientes tipos de ventas:



#### 3.2.4.2.1 VENTAS A ALMACENISTAS V-002.1

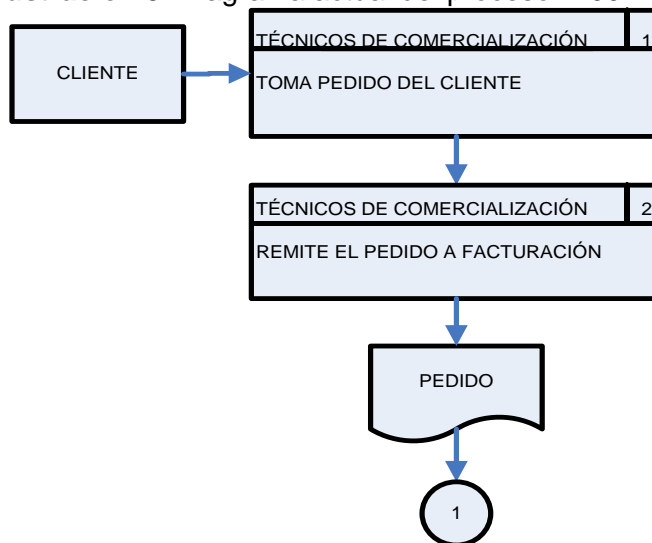
Dentro de este proceso encontramos los siguientes subprocesos

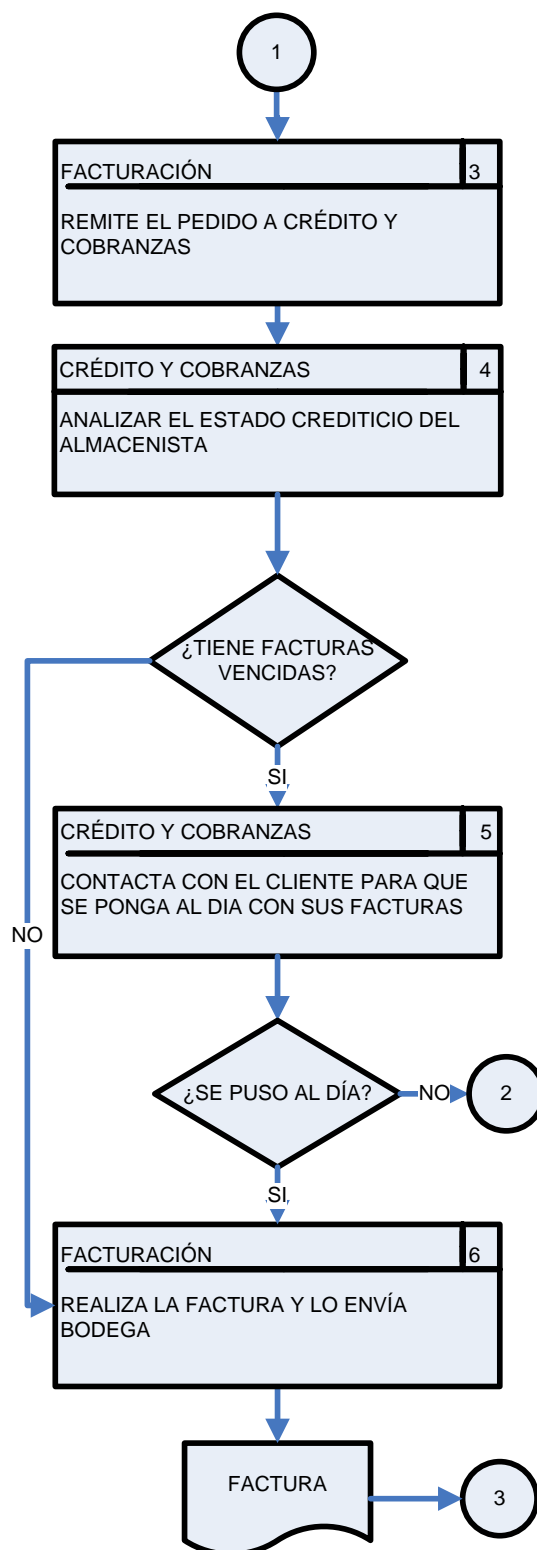


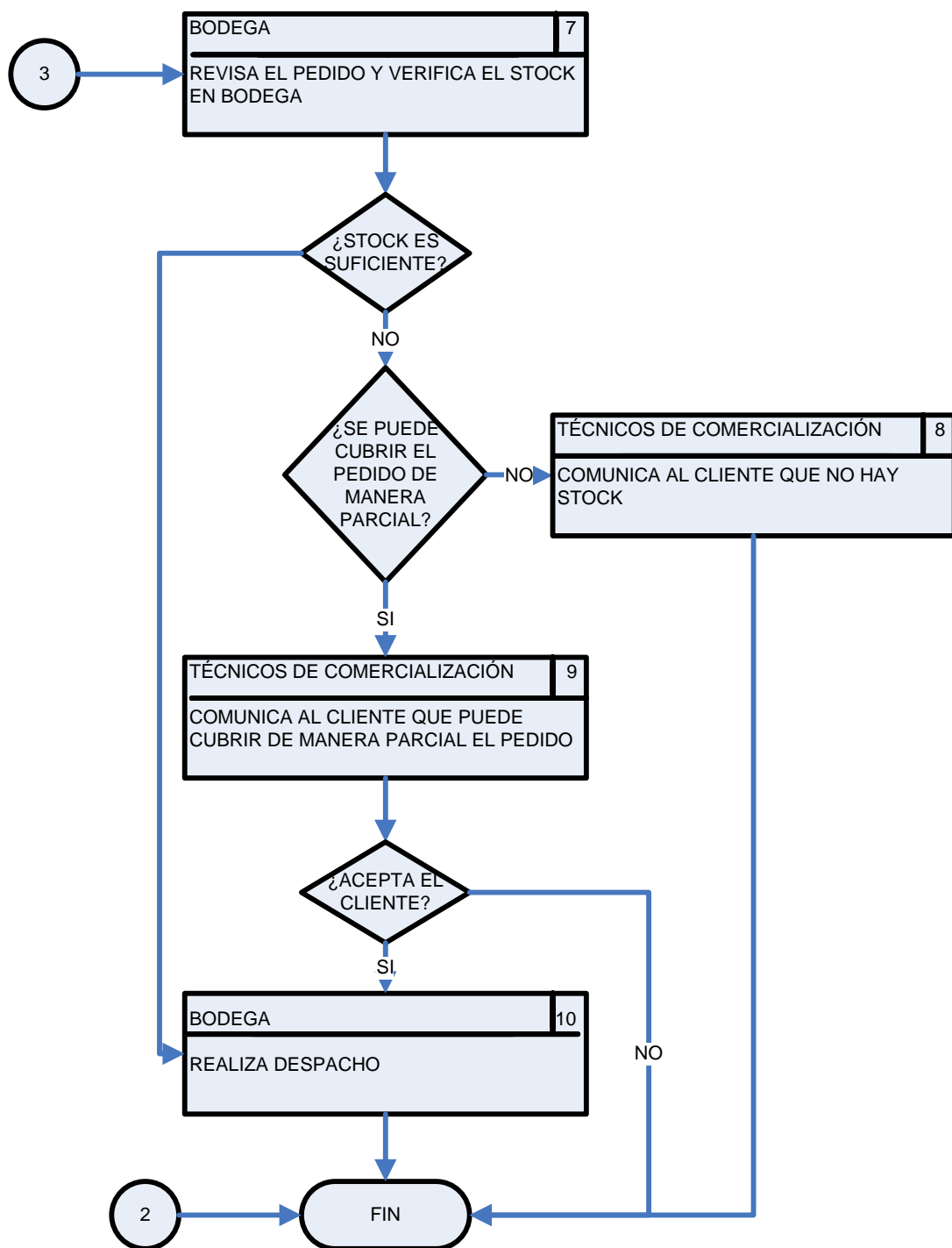
#### 3.2.4.2.1.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL DE VENTAS

##### NORMALES A ALMACENISTAS V-002.1.1

Ilustración 3. Diagrama actual del proceso V-002.1.1







Elaborada por: León N. & Zavala J.



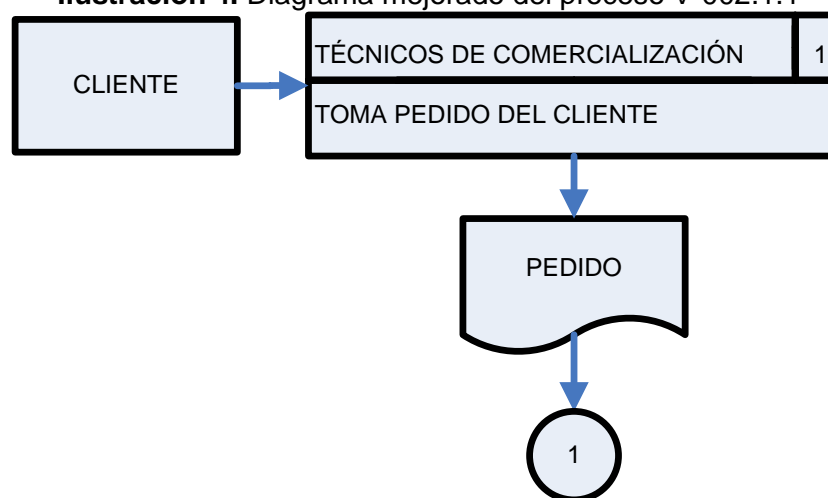
**3.2.4.2.1.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL  
DE VENTAS NORMALES A ALMACENISTAS V-002.1.1.**

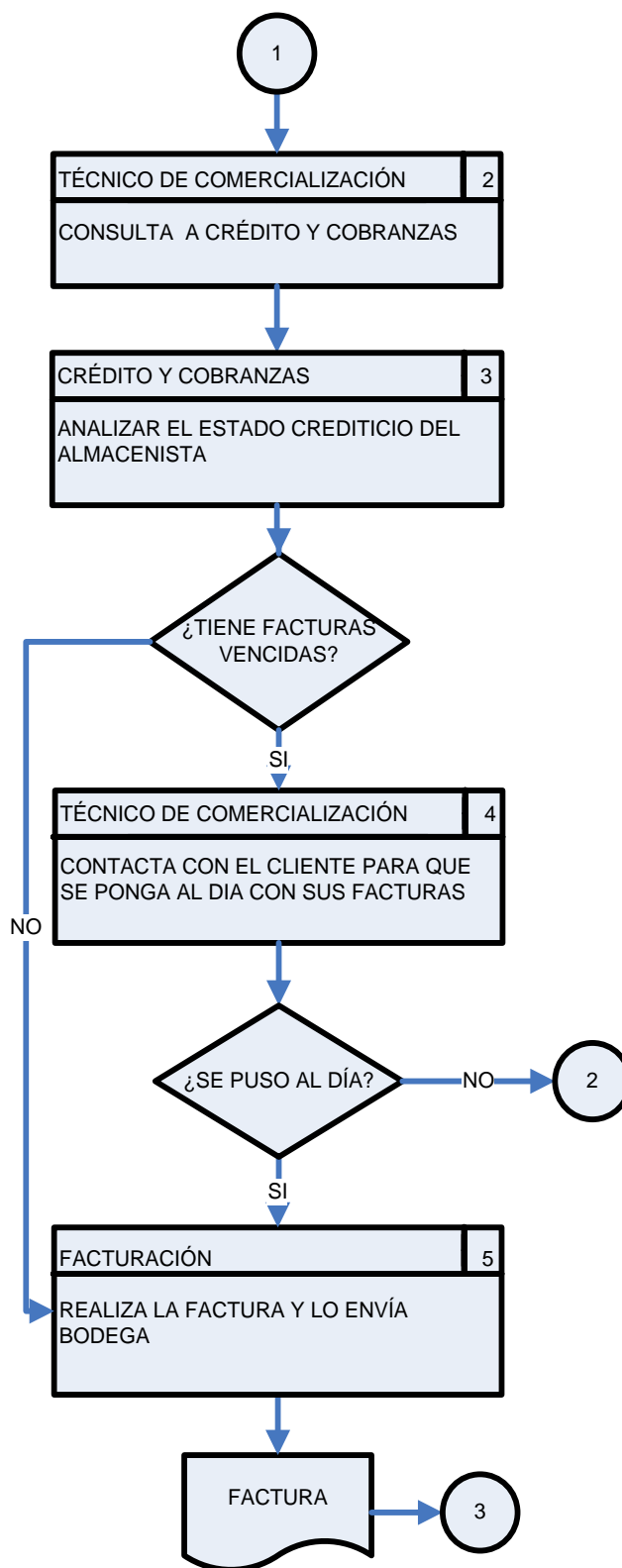
<b>PROCESO</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. Toma el pedido al cliente.	<b>VAC</b>	El Técnico debería llevar un dispositivo electrónico para automatizar el pedido.
2. Remite el pedido a facturación.	<b>SAV</b>	Se debería llevar directamente a crédito y cobranza.
3. Remite el pedido a Crédito y Cobranzas.	<b>VAE</b>	Cada técnico debería llevar un registro con los almacenistas que tienen facturas vencidas.
4. Analizar el estado crediticio del almacenista.	<b>VAE</b>	Se debe llevar una base de datos de todos los clientes.
5. Si tiene Facturas vencidas se contacta al cliente para que se ponga al día en las mismas.	<b>VAE</b>	Actividad necesaria.
6. Si no tiene facturas vencidas o se puso al día en las mismas se realiza la factura y es enviada a bodega.	<b>VAE</b>	Actividad necesaria.
7. Revisa el pedido y verifica stock en bodega	<b>VAE</b>	Se debería llevar un registro electrónico de las existencias.
8. Si no existe el stock para cubrir el pedido se comunica al cliente.	<b>VAC</b>	Actividad necesaria.

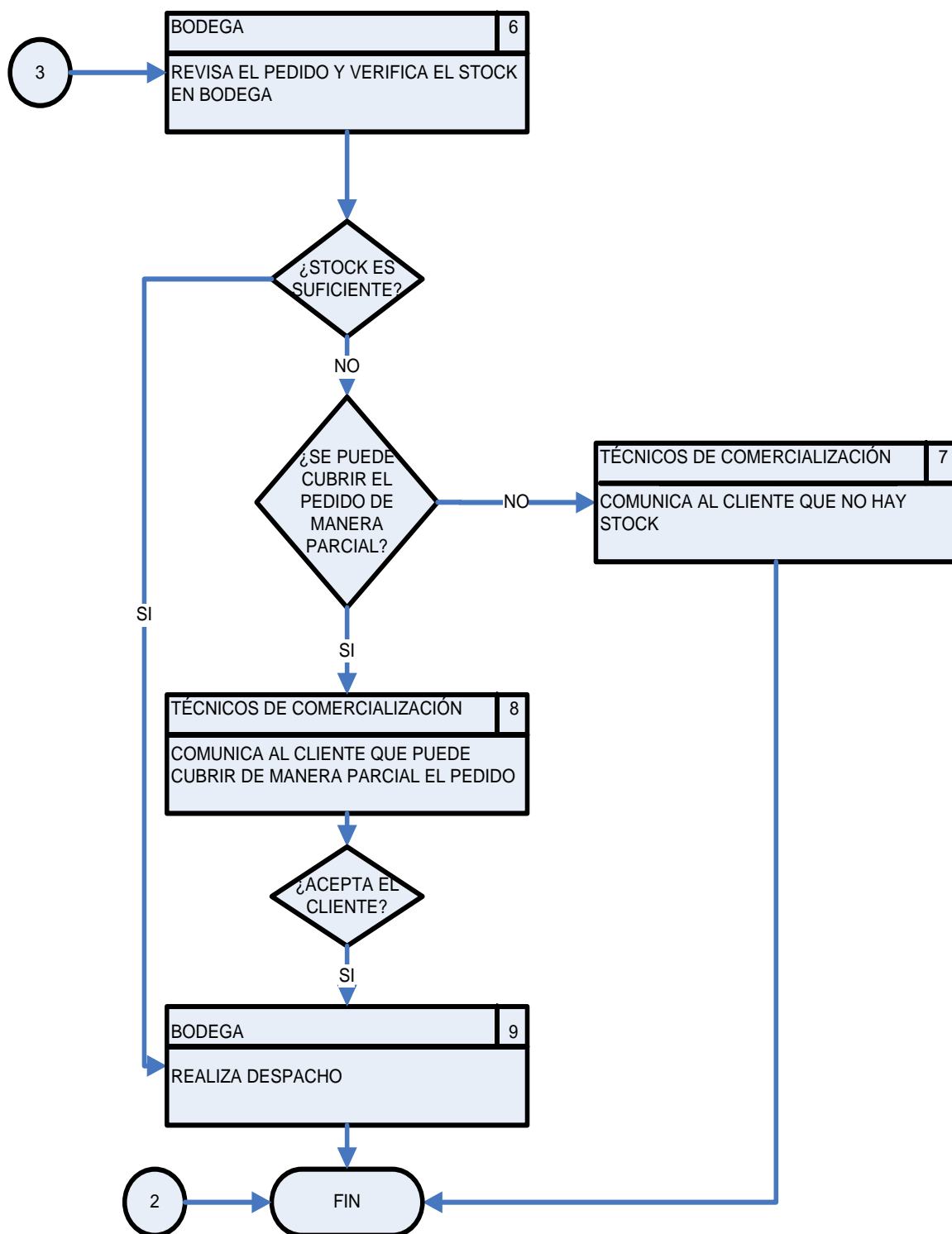
9. Si no hay el stock suficiente pero se puede cubrir el pedido de manera parcial se le comunica al cliente.	<b>VAC</b>	Actividad necesaria.
10. Realiza el despacho de los productos.	<b>VAC</b>	El técnico debería revisar que en este facturado de acuerdo al pedido del cliente.

### 3.2.4.2.1.3 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO DE VENTAS NORMALES A ALMACENISTAS V-002.1.1.

Ilustración 4. Diagrama mejorado del proceso V-002.1.1








Elaborada por: León N. & Zavala J.

## 3.2.4.2.1.4 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO V-002.1.1

Ficha 3. Indicador – Reclamos recibidos

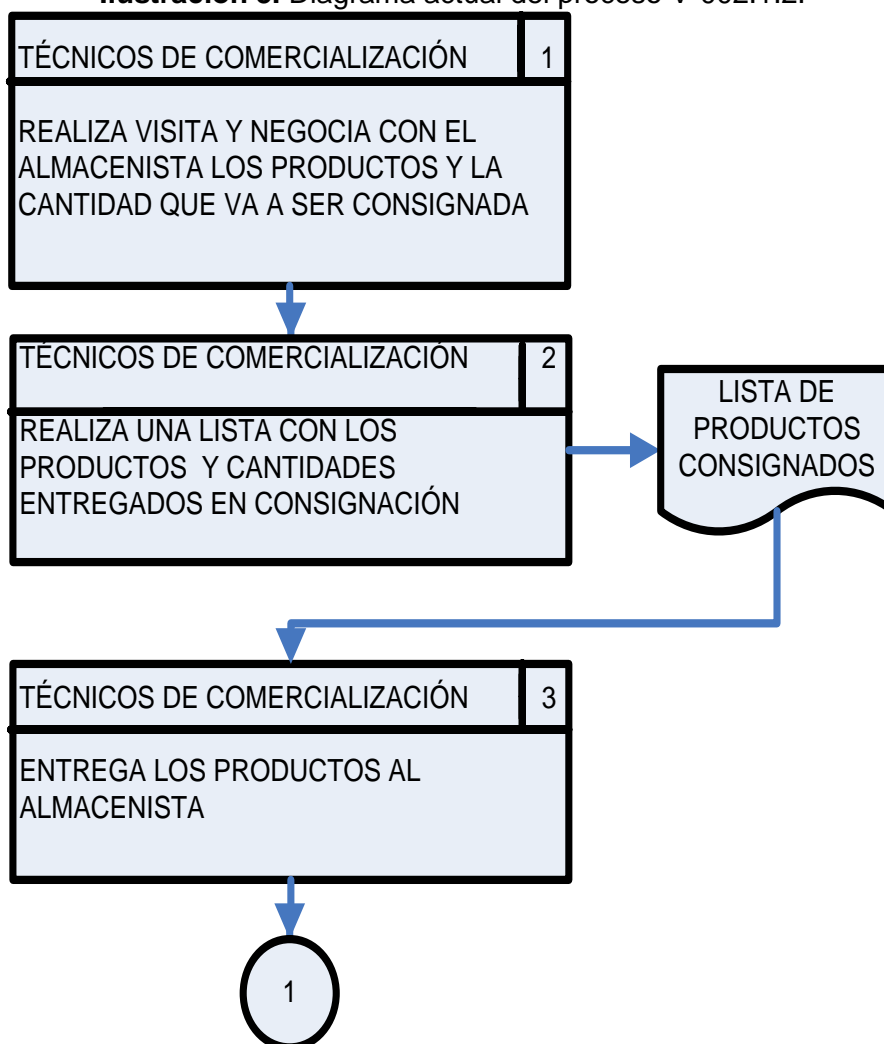
<b>RECLAMOS RECIBIDOS</b>	<b>PROCESO RELACIONADO</b>	<b>Código ficha</b>	003						
	Ventas Normales a los Almacenistas	<b>Responsable</b>	Gerente Agrícola						
		<b>Clasificación</b>	Eficacia						
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>								
Permite identificar el porcentaje de reclamos por cada venta realizada.	$\frac{\# \text{ de reclamos recibidos}}{\# \text{ de ventas realizadas}} \times 100$								
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>							
Técnico de Comercialización		Semanal							
<b>Gráfico:</b>									
 <p style="text-align: center;"><b>Reclamos Recibidos</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Reclamos</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Sin Reclamos</td> <td>96%</td> </tr> </tbody> </table>				Categoría	Porcentaje	Reclamos	4%	Sin Reclamos	96%
Categoría	Porcentaje								
Reclamos	4%								
Sin Reclamos	96%								
<b>Lista de distribución</b>	Gerente Agrícola – Técnicos de Comercialización								

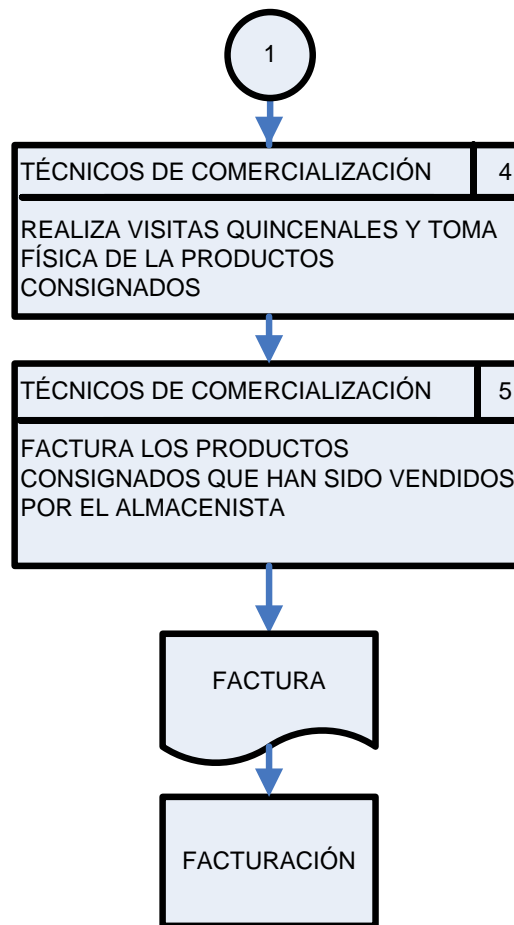
Elaborada por: León N. &amp; Zavala J.

### 3.2.4.2.2 VENTAS EN CONSIGNACIÓN A LOS ALMACENISTAS V-002.1.2.

#### 3.2.4.2.2.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL DE VENTAS EN CONSIGNACIÓN A LOS ALMACENISTAS V-002.1.2.

**Ilustración 5.** Diagrama actual del proceso V-002.1.2.





**Elaborada por:** León N. & Zavala J.

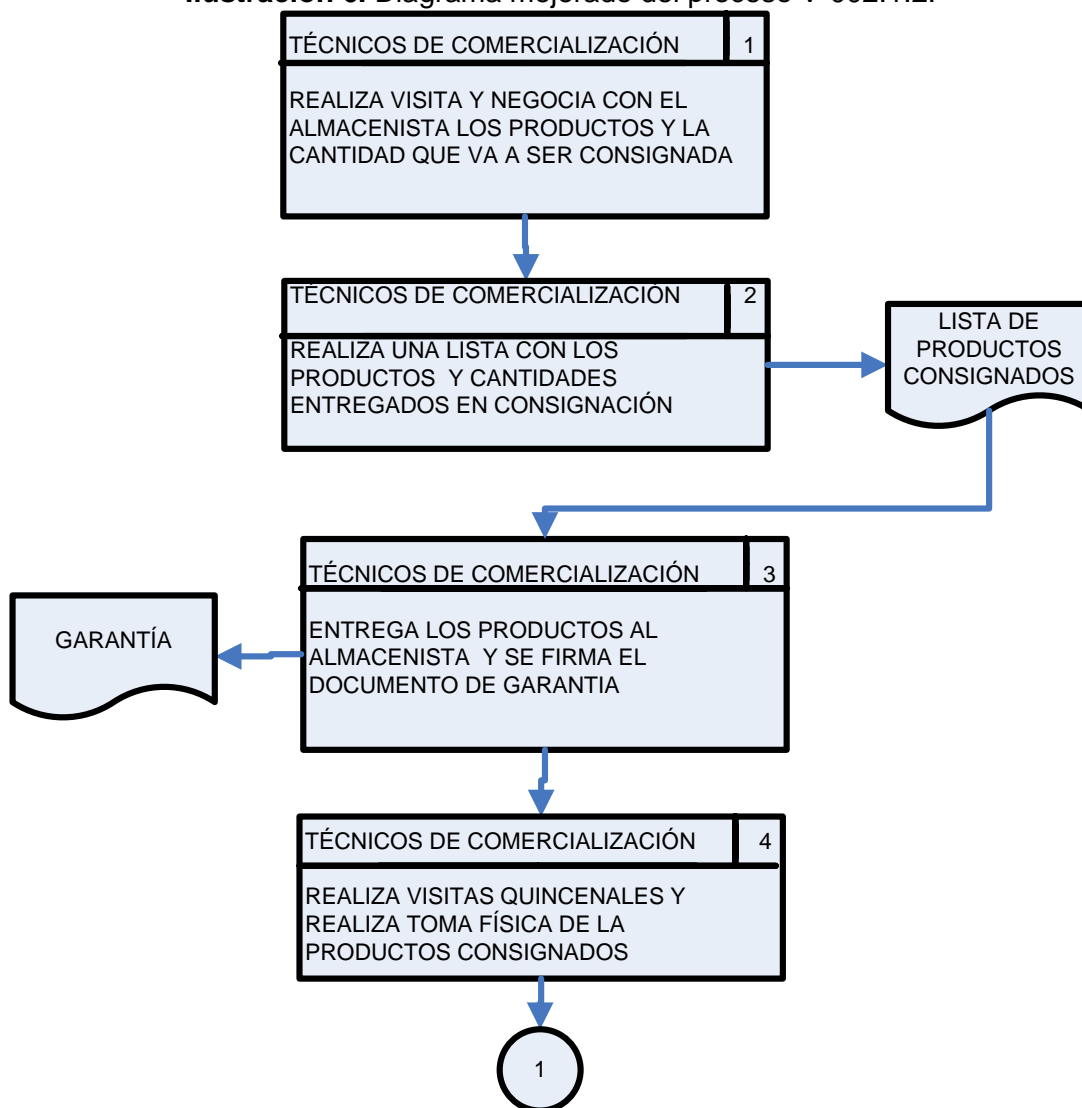
**3.2.4.2.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL DE VENTAS EN CONSIGNACIÓN A LOS ALMACENISTAS V-002.1.2.**

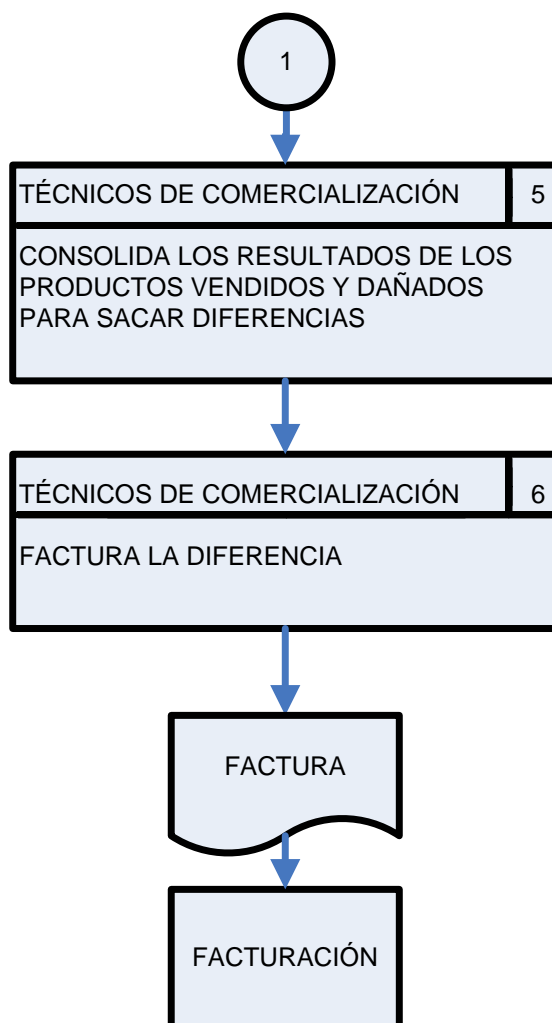
<b>PROCESO</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. Realiza visita y negocia con el almacenista los productos y la cantidad que va a ser consignada	<b>VAC</b>	Indispensable para comenzar con el proceso.
2. Realiza lista con los productos y las cantidades entregadas en consignación.	<b>VAE</b>	Se detallan los productos, las cantidades y la fecha en que fueron entregados.
3. Entrega pedido al almacenista.	<b>VAE</b>	Se debería firmar un documento por el almacenista de garantía por parte del almacenista.
4. Realiza vistas quincenales días y realiza toma física de los productos consignados.	<b>VAE</b>	Es necesario tener un sistema que permita diferenciar los productos consignados de los del almacenista
.5. Factura los productos consignados que han sido ven vendidos por el almacenista	<b>VAE</b>	Antes de facturar debería revisar si no existen productos que han sido dañados por el almacenista para que estos también sean facturados



### 3.2.4.2.2.3 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO MEJORADO DEL PROCESO DE VENTAS EN CONSIGNACIÓN A LOS ALMACENISTAS V-002.1.2.

Ilustración 6. Diagrama mejorado del proceso V-002.1.2.





**Elaborada por:** León N. & Zavala J.

## 3.2.4.2.2.4 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO V-002.1.2.

Ficha 4. Indicador – Problemas en las Diferencias

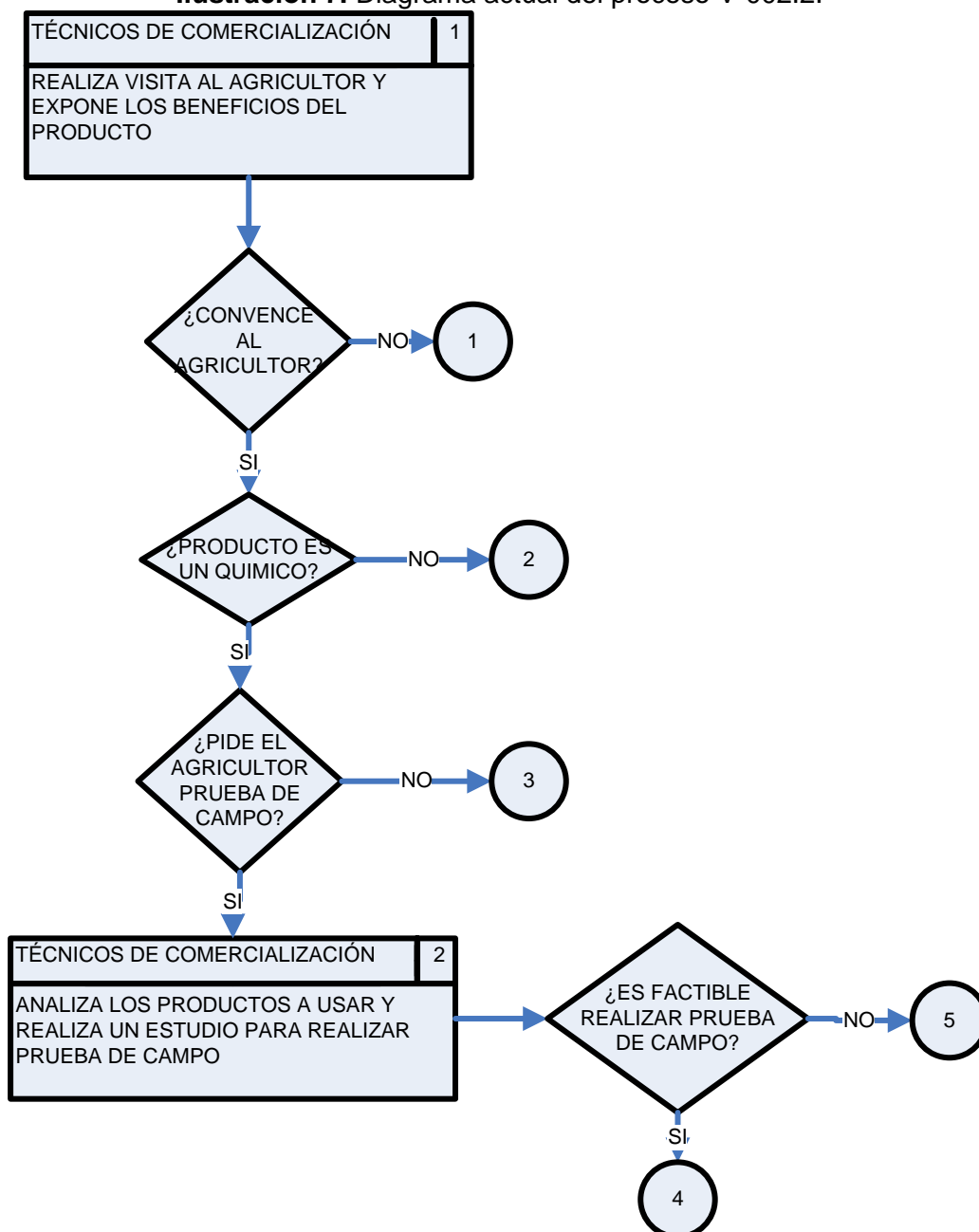
<b>PROBLEMAS EN LAS DIFERENCIAS</b>	<b>PROCESO RELACIONADO</b>	<b>Código ficha</b>	004						
	Ventas en Consignación Almacenistas	<b>Responsable</b>	Gerente Agrícola						
		<b>Clasificación</b>	Evaluación						
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>								
Permite identificar el porcentaje de problemas en las diferencias existentes del inventario y que dificultan la facturación.	$\frac{\text{Problemas con las Diferencias}}{\text{Total de Ventas en Consignación}} \times 100$								
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>							
Técnico de Comercialización		Quincenal.							
<b>Gráfico:</b>									
<p><b>Problemas en las Diferencias</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sin Problemas con las Diferencias</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>Con Problemas con las Diferencias</td> <td>30%</td> </tr> </tbody> </table>				Categoría	Porcentaje	Sin Problemas con las Diferencias	70%	Con Problemas con las Diferencias	30%
Categoría	Porcentaje								
Sin Problemas con las Diferencias	70%								
Con Problemas con las Diferencias	30%								
<b>Lista de distribución</b>	Gerente Agrícola – Técnicos de Comercialización								

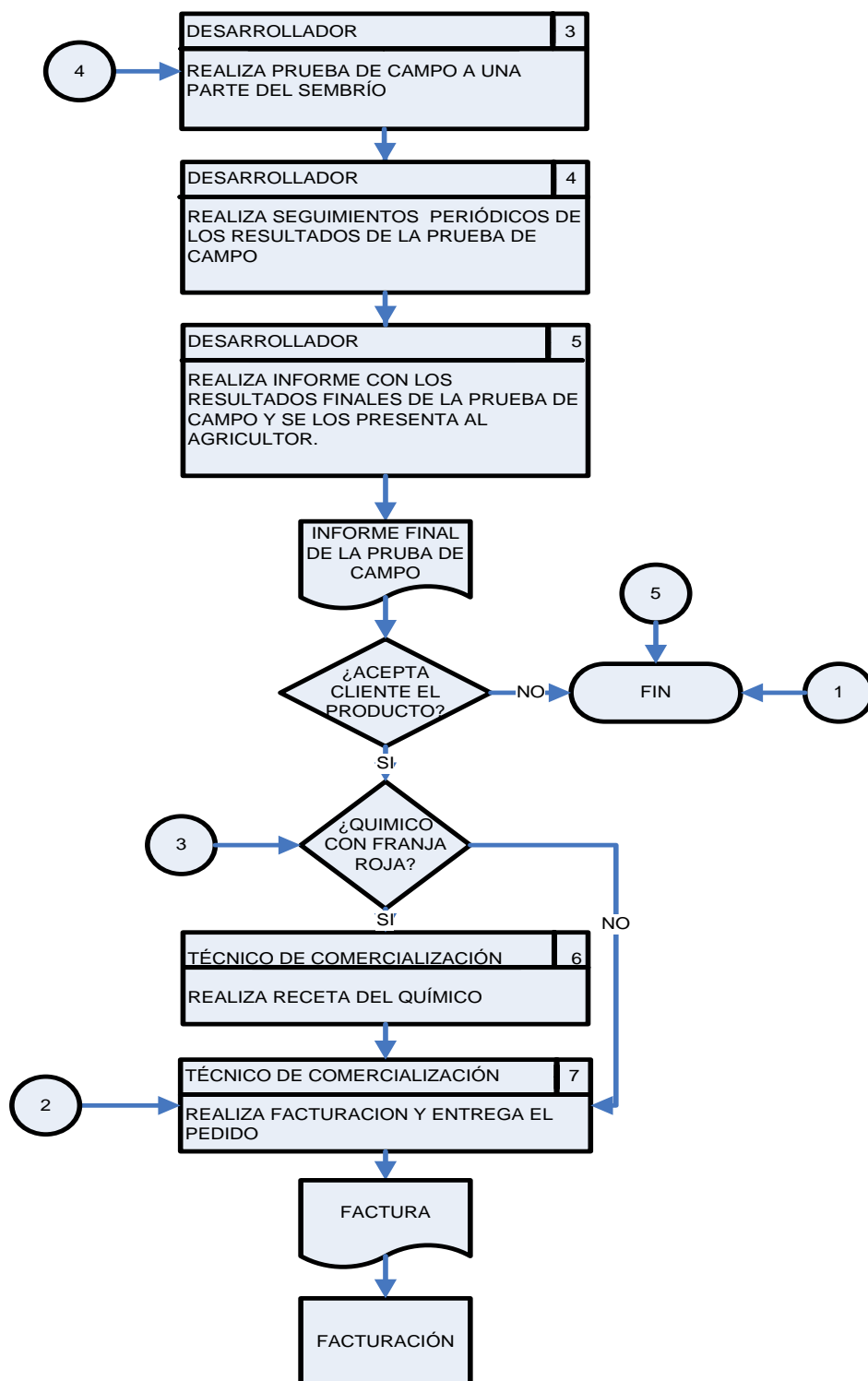
Elaborada por: León N. &amp; Zavala J.

### 3.2.4.2.3 VENTAS A LOS AGRICULTORES V-002.2.

#### 3.2.4.2.3.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL DE VENTAS A LOS AGRICULTORES V-002.2.

Ilustración 7. Diagrama actual del proceso V-002.2.





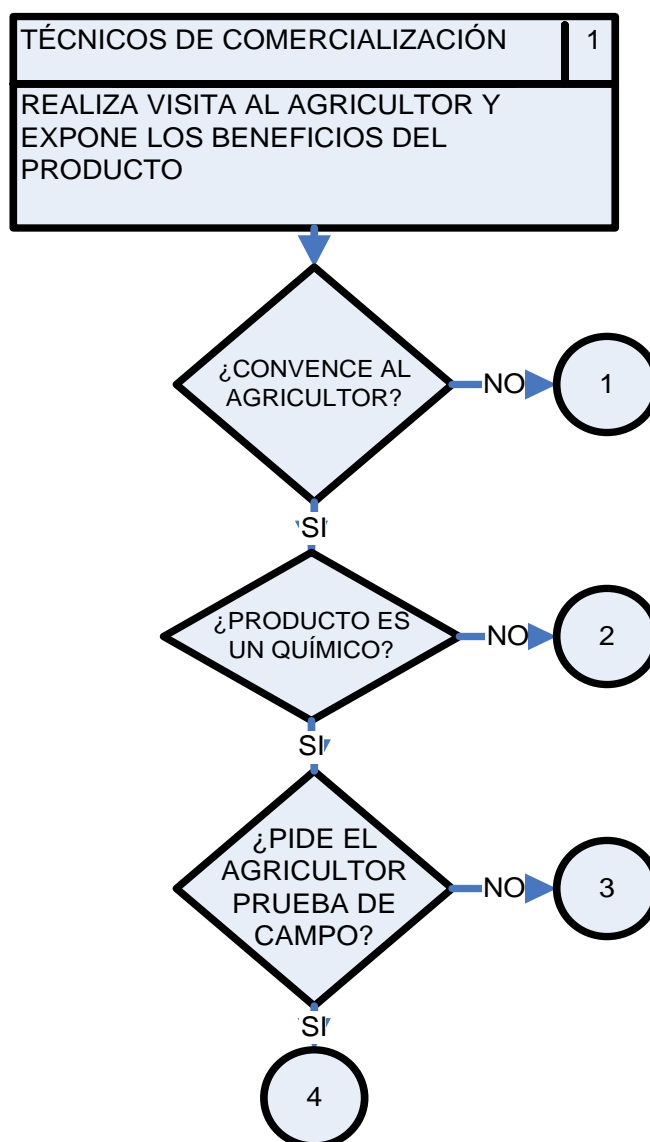
Elaborada por: León N. & Zavala J.

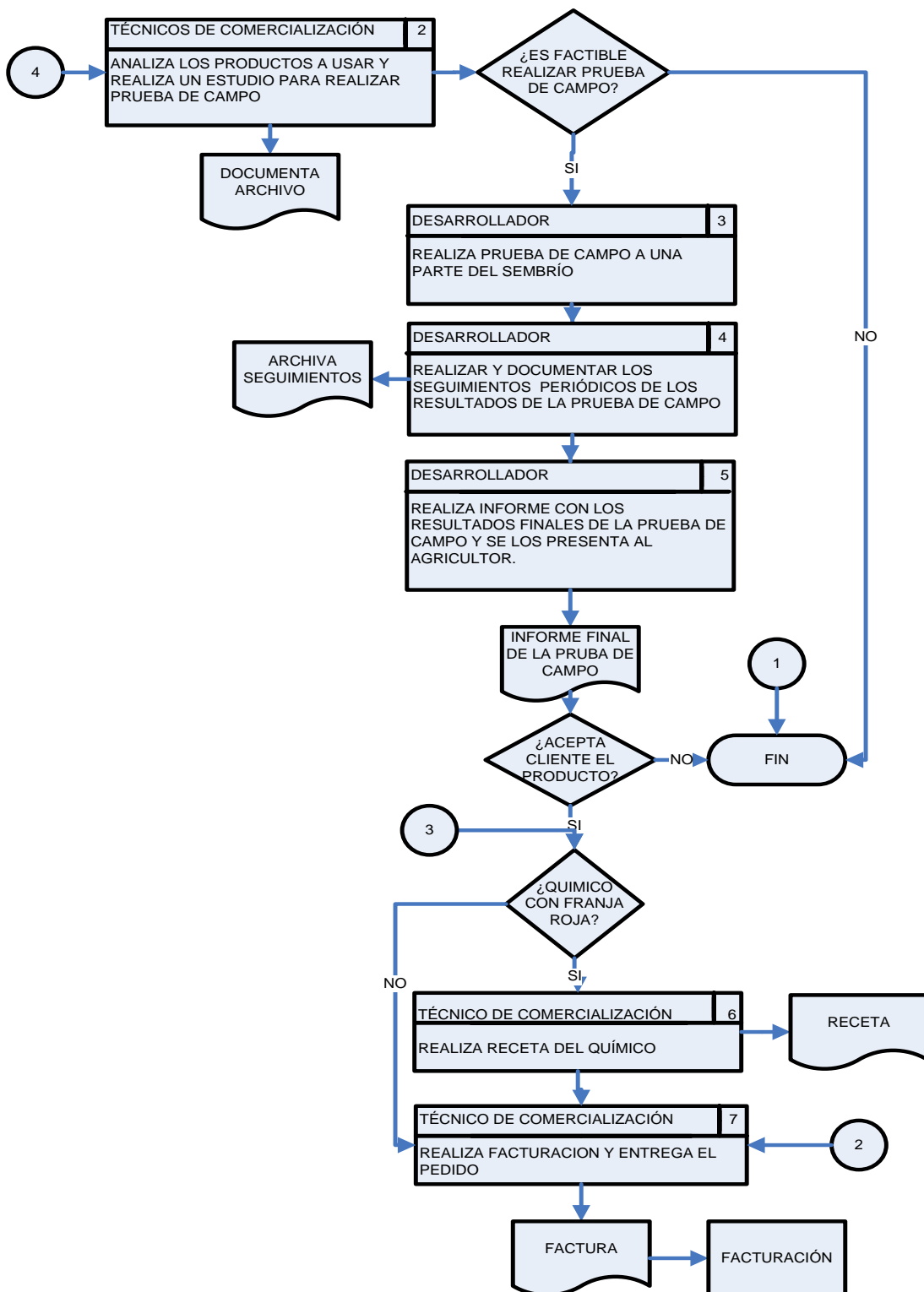
**3.2.4.2.3.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL  
DE VENTAS A LOS AGRICULTORES V-002.2**

<b>PROCESO</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. Realiza visita al agricultor y expone los beneficios del producto.	<b>VAC</b>	En ocasiones el agricultor se contacta al técnico para pedir asesoramiento.
2. Analiza los productos a usar y realiza un estudio para la prueba de campo.	<b>VAE</b>	Se analiza la cantidad y los tipos a usar y el grado de toxicidad que estos puedan tener.
3. Realiza la prueba de campo a una parte del sembrío.	<b>VAC</b>	Lo realiza solo si es viable económicamente.
4. Realiza seguimientos periódicos de los resultados de las pruebas de campo.	<b>VAE</b>	Se deben tener registros de todos los seguimientos de todas las pruebas de campo.
5. Realiza informe final con los resultados finales de las pruebas de campo y se los expone al agricultor.	<b>VAC</b>	Este informe se encuentra detallado todos los productos, las cantidades y el tiempo necesario en que deben de ser empleados en los cultivos.
6. Realiza receta del químico.	<b>VAE</b>	Es un requisito exigido por la ley.
7. Realiza Facturación y entrega el pedido.	<b>VAE</b>	Debe constatar que este entregando lo que ha sido pedido por el cliente.

### 3.2.4.2.3.3 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO MEJORADO DEL PROCESO DE VENTAS A LOS AGRICULTORES V-002.2

Ilustración 8. Diagrama mejorado del proceso V-002.2



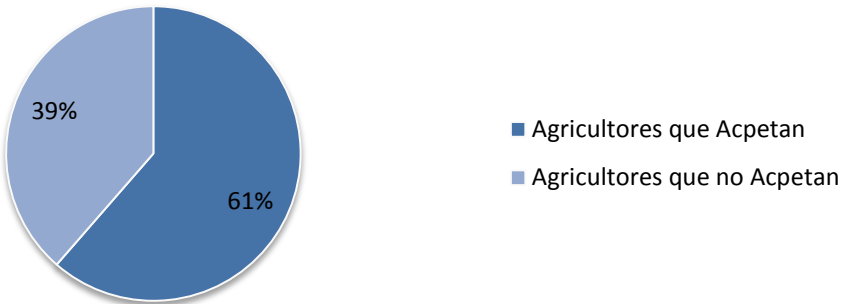


Elaborada por: León N. & Zavala J.



## 3.2.4.2.3.4 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO V-002.2.

Ficha 5. Indicador – Aceptación de Agricultores.

<b>ACEPTACIÓN DE AGRICULTORES.</b>	<b>PROCESO RELACIONADO</b>	<b>Código ficha</b>	005
	Ventas Agricultores.	<b>Responsable</b>	Gerente Agrícola
		<b>Clasificación</b>	Eficiencia
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>		
Permite identificar el porcentaje convencimiento a los Agricultores después de que el técnico expone los beneficios del producto.	$\frac{\text{Agricultores que aceptan probar el producto}}{\text{Total de Visitas a los Agricultores}} \times 100$		
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>	
Técnico de Comercialización		Trimestral	
<b>Gráfico:</b>			
<p><b>Aceptación de Agricultores</b></p>  <p>A pie chart titled 'Aceptación de Agricultores' showing two segments: a larger dark blue segment representing 'Agricultores que Acpetan' at 61%, and a smaller light blue segment representing 'Agricultores que no Acpetan' at 39%. A legend to the right of the chart identifies the colors with their respective categories.</p>			
<b>Lista de distribución</b>	Gerente Agrícola – Técnicos de Comercialización		

Elaborada por. León N. &amp; Zavala J.

**Ficha 6. Indicador – Visitas Realizadas con Éxito**

<b>VISITAS REALIZADAS CON ÉXITO.</b>	<b>PROCESO RELACIONADO</b>	<b>Código ficha</b>	006						
	Ventas a los Agricultores.	<b>Responsable</b>	Gerente Agrícola						
		<b>Clasificación</b>	Eficacia						
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>								
Permite identificar el porcentaje de éxito de las visitas realizadas donde se hayan concretado ventas.	$\frac{\# \text{ de Visitas con éxito.}}{\text{Total de visitas}} \times 100$								
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>							
Técnico de Comercialización		Semanal							
<b>Gráfico:</b>									
<p align="center"><b>Visitas con éxito</b></p> <p>A pie chart titled "Visitas con éxito" is displayed. The chart is divided into two segments: a large dark blue segment representing "Visitas con éxito" at 85%, and a smaller light blue segment representing "Ventas sin éxito" at 15%. A legend to the right of the chart identifies the colors: dark blue for "Visitas con éxito" and light blue for "Ventas sin éxito".</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Visitas con éxito</td> <td>85%</td> </tr> <tr> <td>Ventas sin éxito</td> <td>15%</td> </tr> </tbody> </table>				Categoría	Porcentaje	Visitas con éxito	85%	Ventas sin éxito	15%
Categoría	Porcentaje								
Visitas con éxito	85%								
Ventas sin éxito	15%								
<b>Lista de distribución</b>	Gerente Agrícola – Técnicos de Comercialización								

Elaborada por. León N. & Zavala J.

**Ficha 7. Indicador – Eficiencia de Pruebas de Campo**

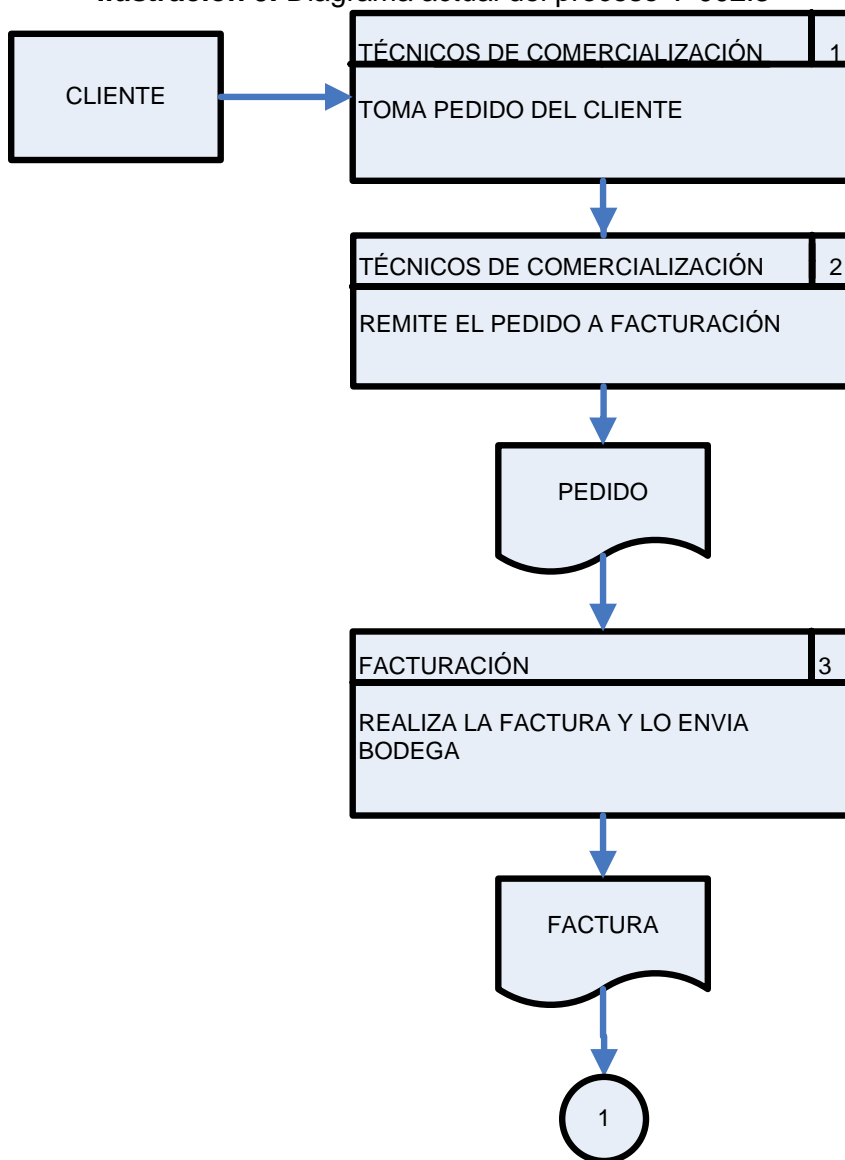
<b>Eficiencia de Pruebas de Campo.</b>	<b>PROCESO RELACIONADO</b>	<b>Código ficha</b>	007						
	Ventas Agricultores.	<b>Responsable</b>	Gerente Agrícola						
		<b>Clasificación</b>	Eficiencia						
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>								
Permite identificar el porcentaje de ventas realizadas después de haber realizado las pruebas de campo.	$\frac{\# \text{ de Ventas después de Pruebas de Campo}}{\text{Total de Pruebas de Campo}} \times 100$								
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>							
Técnico de Comercialización		Trimestral							
<b>Gráfico:</b>									
<div style="text-align: center;"> <h3>Eficiencia de Pruebas de Campo</h3> <table border="1"> <caption>Data for Eficiencia de Pruebas de Campo</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ventas después de Pruebas</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>Venta no realizadas después de pruebas de campo</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table> </div>				Categoría	Porcentaje	Ventas después de Pruebas	90%	Venta no realizadas después de pruebas de campo	10%
Categoría	Porcentaje								
Ventas después de Pruebas	90%								
Venta no realizadas después de pruebas de campo	10%								
<b>Lista de distribución</b>	Gerente Agrícola – Técnicos de Comercialización								

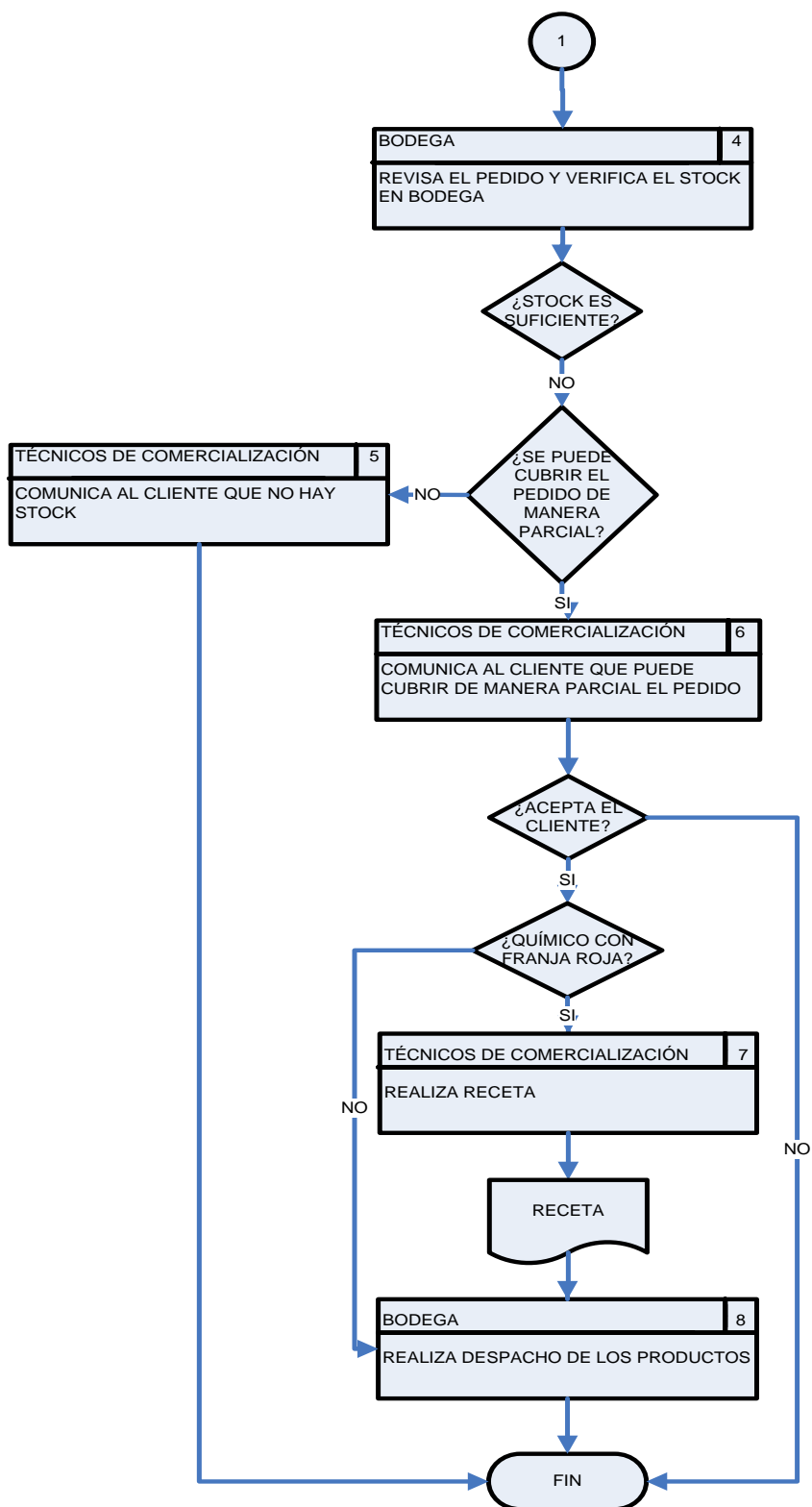
Elaborada por. León N. & Zavala J.

### 3.2.4.2.4 VENTAS A LOS CLIENTES REGULARES V-002.3.

#### 3.2.4.2.4.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ACTUAL DE VENTAS A LOS CLIENTES REGULARES V-002.3.

Ilustración 9. Diagrama actual del proceso V-002.3





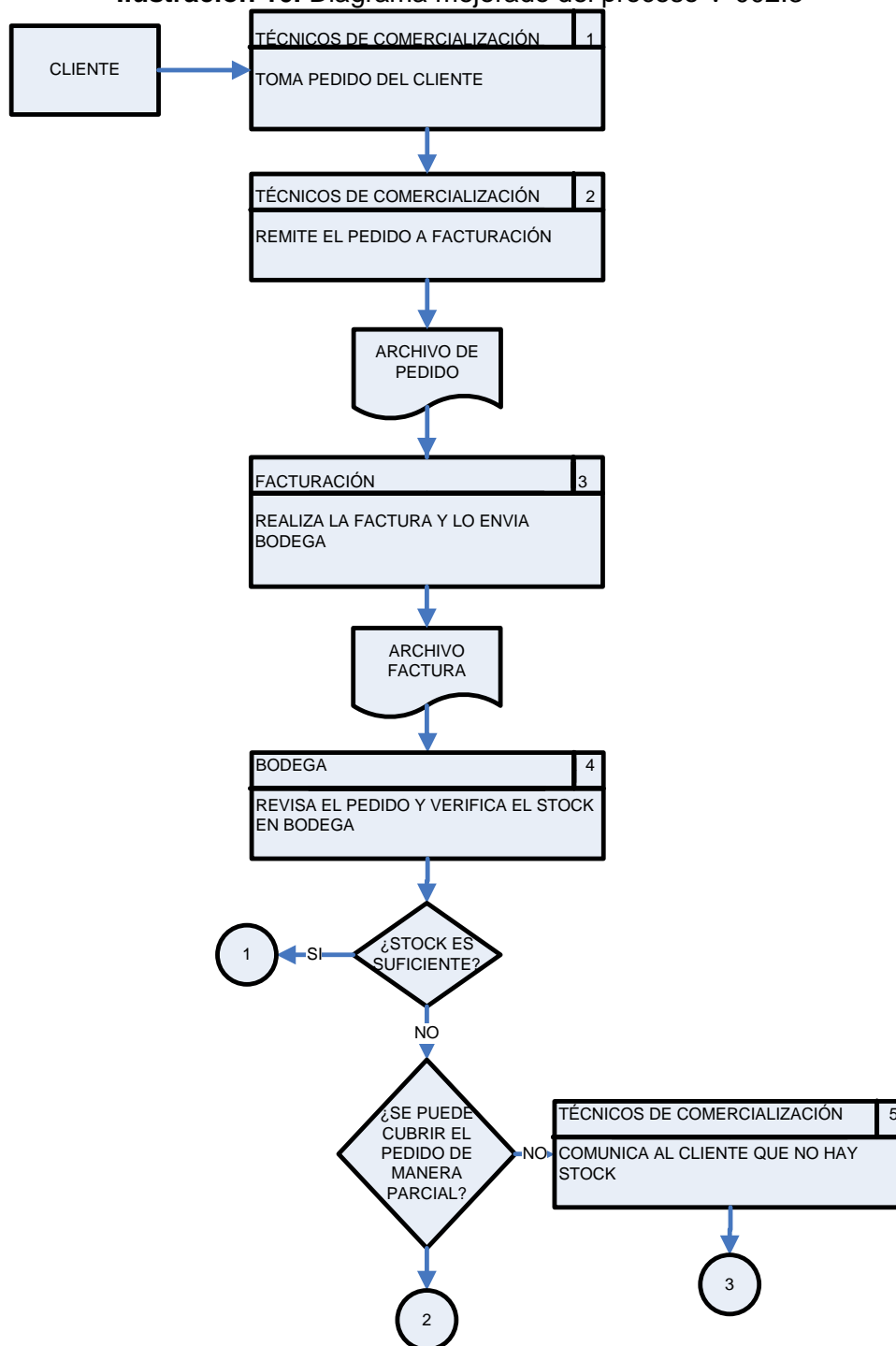
Elaborada por: León N. & Zavala J.

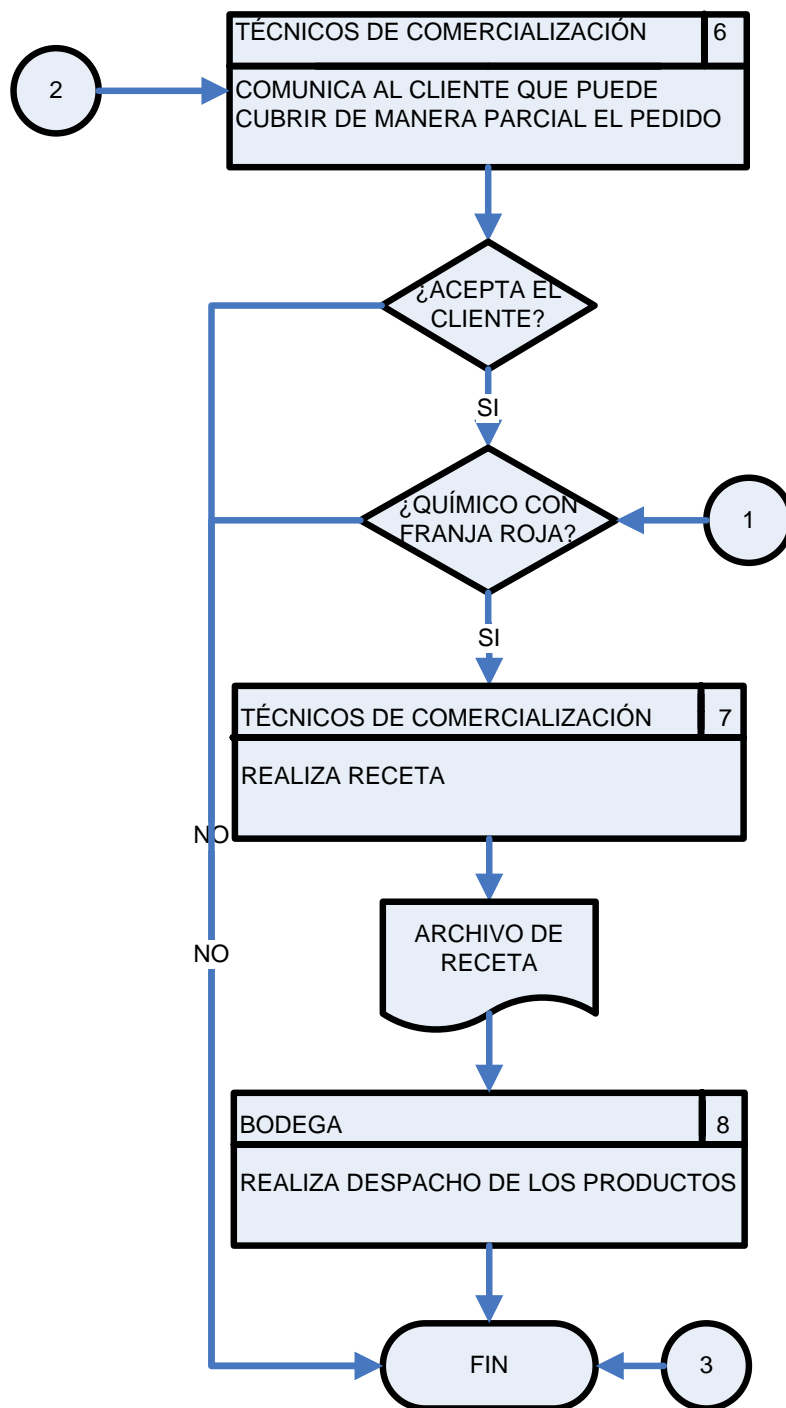
**3.2.4.2.4.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO ACTUAL  
DE VENTAS A LOS CLIENTES REGULARES**

<b>PROCESO</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. Toma pedido al cliente.	<b>VAE</b>	Necesario para comenzar el proceso.
2. Remite pedido a Facturación.	<b>VAE</b>	Se debería de llevar registros de los pedidos.
3. Realiza la factura y lo envía a bodega.	<b>VAE</b>	Actividad necesaria.
4. Revisa el pedido y verifica el stock en bodega.	<b>VAE</b>	Se debería un sistema informático de las existencias del inventario.
5. Comunica al cliente que no hay stock.	<b>VAC</b>	Actividad necesaria.
6. Comunica al cliente que puede cubrir de manera parcial el pedido.	<b>VAC</b>	Actividad necesaria.
7. Realiza receta	<b>VAE</b>	Exigido por la ley.
8. Realiza despacho de los productos.	<b>VAC</b>	Debería revisar que se entregue lo facturado

### 3.2.4.2.4.3 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DEL PROCESO ACTUAL DE VENTAS A LOS CLIENTES REGULARES V-002.3.

**Ilustración 10.** Diagrama mejorado del proceso V-002.3





Elaborada por: León N. & Zavala J.



## 3.2.4.2.4.4 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO V-002.3.

Ficha 8. Indicador – Satisfacción del Cliente

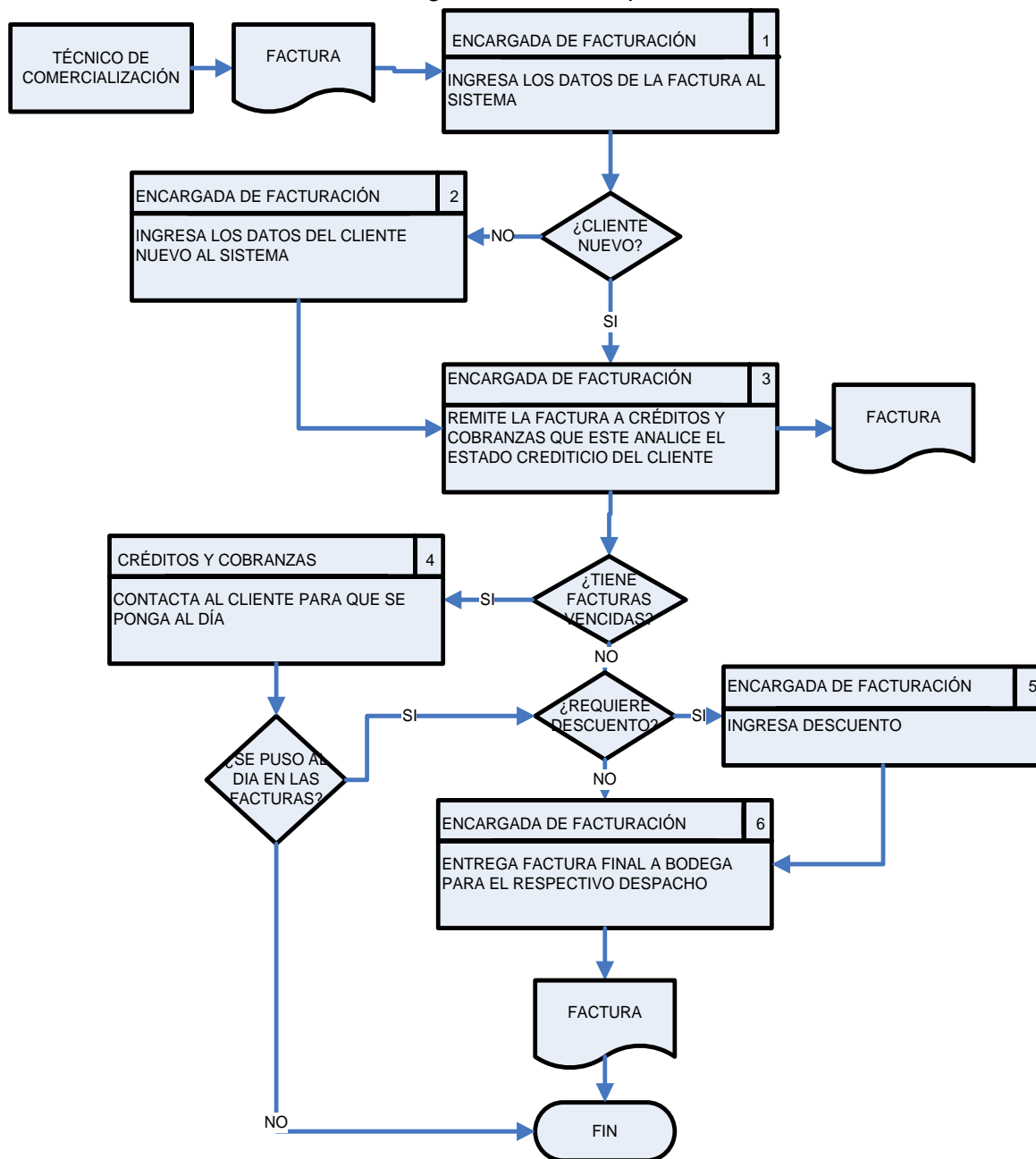
<b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.</b>	<b>PROCESO RELACIONADO</b>	<b>Código ficha</b>	008								
	Ventas Clientes Regulares.	<b>Responsable</b>	Gerente Agrícola								
		<b>Clasificación</b>	Gestión.								
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>										
Permite identificar el número de clientes que van desde completamente satisfechos, satisfechos, hasta insatisfechos.	$\sum \frac{\text{Clientes Completamente Satisfechos} + \text{Clientes Satisfechos}}{\text{Clientes Satisfechos} + \text{Clientes Insatisfechos}}$										
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>									
Técnico de Comercialización		Semanal									
<b>Gráfico:</b>											
<p style="text-align: center;"><b>Satisfacción del Cliente</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Clientes completamente Satisfechos</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Clientes satisfechos</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Clientes insatisfechos</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>				Categoría	Valor	Clientes completamente Satisfechos	10	Clientes satisfechos	5	Clientes insatisfechos	1
Categoría	Valor										
Clientes completamente Satisfechos	10										
Clientes satisfechos	5										
Clientes insatisfechos	1										
<b>Lista de distribución</b>	Gerente Agrícola – Técnicos de Comercialización										

Elaborada por: León N. &amp; Zavala J.

### 3.2.4.3 PROCESO DE FACTURACIÓN V-003

#### 3.2.4.3.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO V-003

Ilustración 11. Diagrama actual del proceso V-003



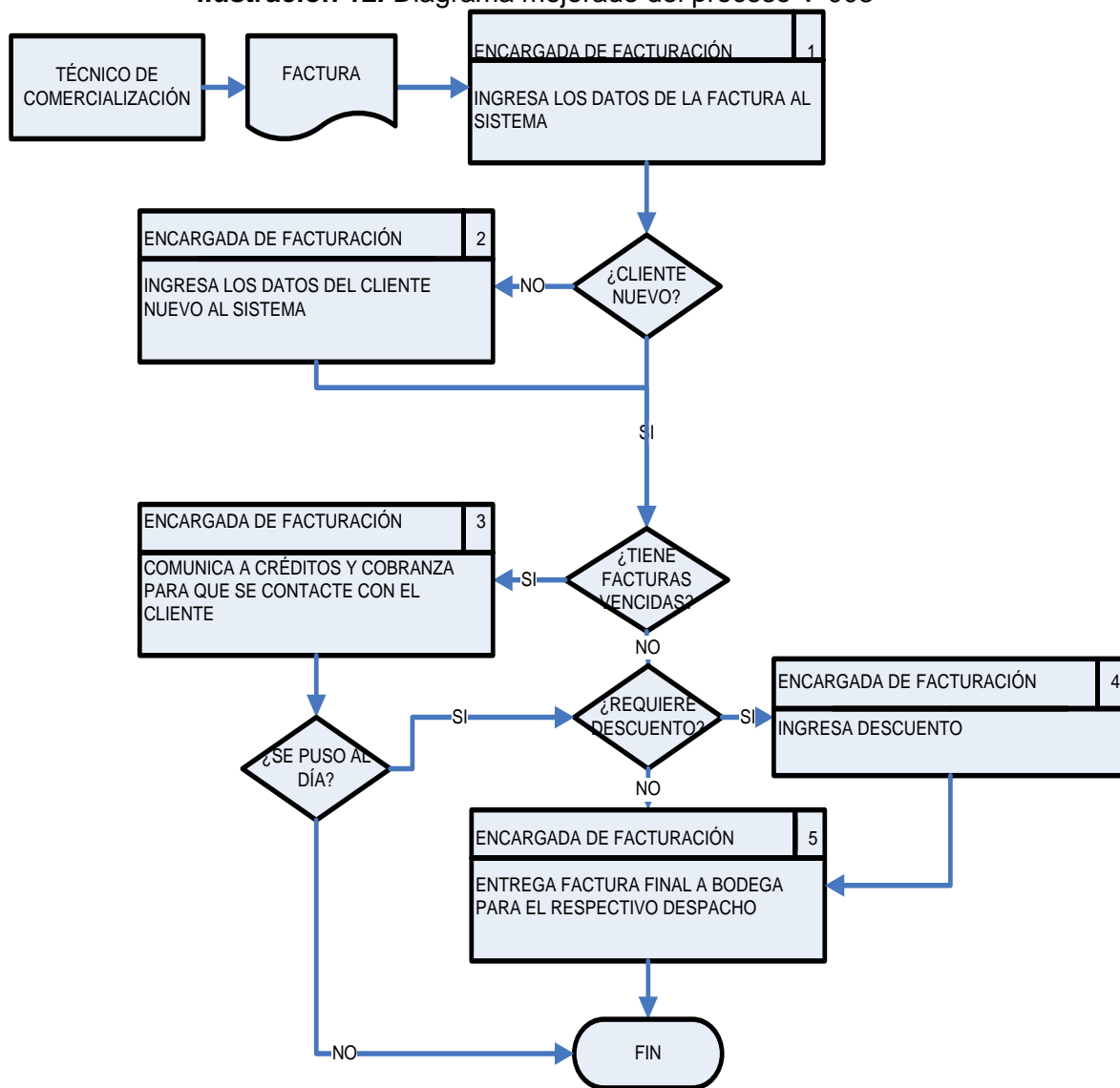
Elaborada por: León N. & Zavala J.

### 3.2.4.3.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO V-003

PROCESO	ANÁLISIS	OBSERVACIONES
1. Ingresar los datos de la factura al sistema.	<b>VAE</b>	Necesario para comenzar el proceso.
2. Ingresar los datos del cliente nuevo al sistema.	<b>VAE</b>	Es necesario llevar un sistema adecuado del manejo de la cartera de clientes.
3. Remite la factura a créditos y cobranzas para que este analice el estado crediticio del cliente.	<b>SAV</b>	La propia encargada de facturación debería revisar el estado de las facturas pendientes para optimizar tiempo y recursos.
4. Contacta al cliente para que se ponga al día.	<b>VAE</b>	Para poder continuar con el proceso es indispensable que el cliente se ponga al día en sus haberes.
5. Ingresar el descuento.	<b>VAC</b>	Actividad necesaria.
6. Entrega factura final a bodega para el respectivo despacho.	<b>VAC</b>	Actividad necesaria para el despacho de la mercadería.

### 3.2.4.3.3 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DEL PROCESO V-003

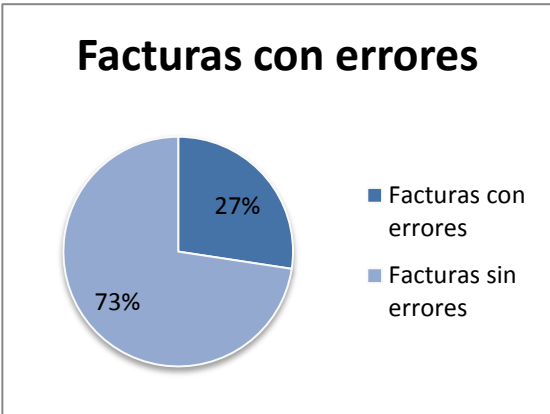
Ilustración 12. Diagrama mejorado del proceso V-003



Elaborada por: León N. & Zavala J.

## 3.2.4.3.4 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO V-003

Ficha 9. Indicador – Facturas con errores

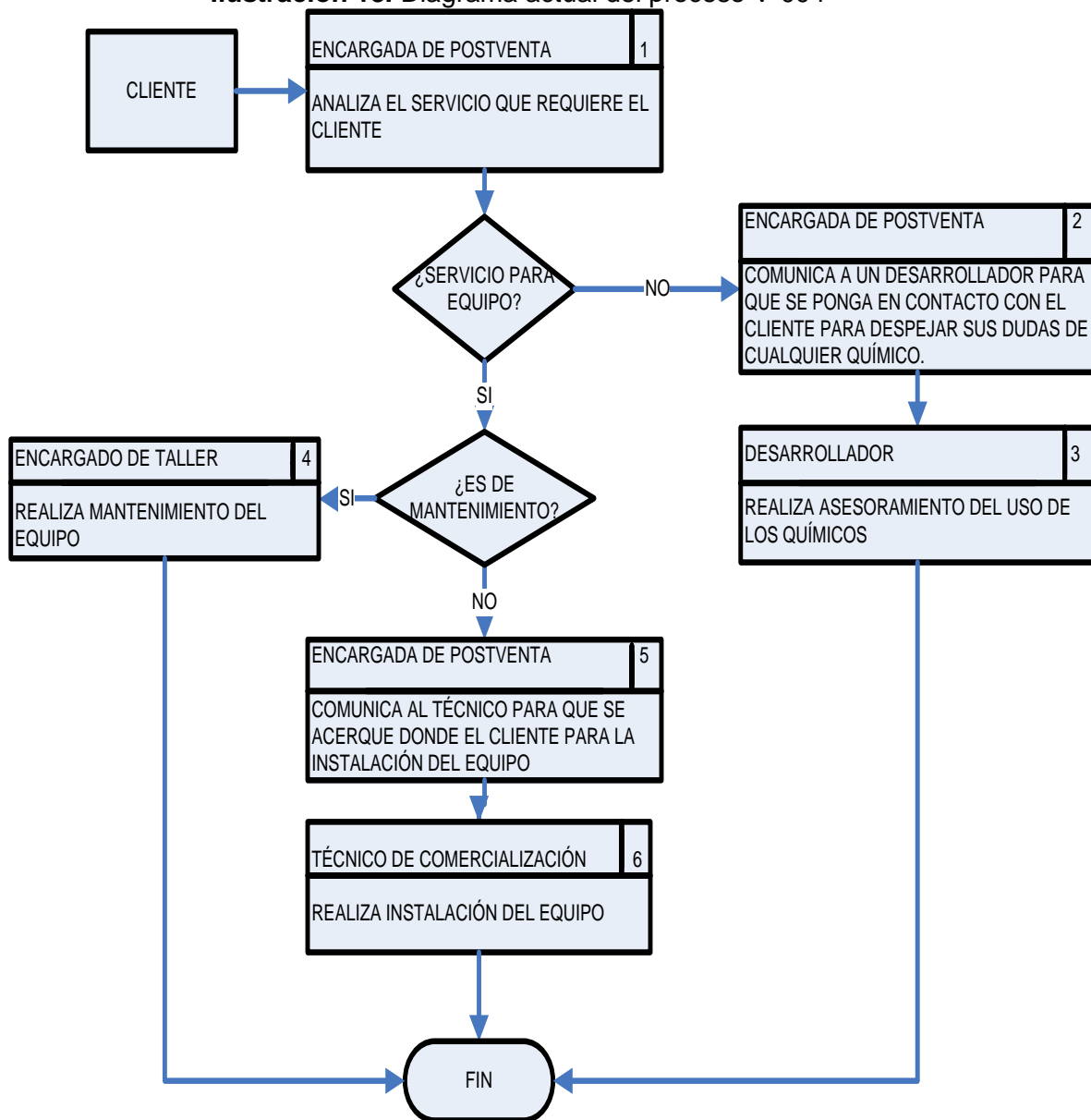
<b>FACTURAS CON ERRORES.</b>	<b>PROCESO RELACIONADO</b>	<b>Código ficha</b>	009						
	Facturación	<b>Responsable</b>	Gerente Agrícola						
		<b>Clasificación</b>	Evaluación.						
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>								
Permite identificar el porcentaje de errores en la facturación.	$\frac{\# \text{ de facturas con errores}}{\text{Total de facturas}} \times 100$								
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>							
Técnico de Comercialización		Semanal							
<b>Gráfico:</b>									
 <p style="text-align: center;"><b>Facturas con errores</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Facturas con errores</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>Facturas sin errores</td> <td>73%</td> </tr> </tbody> </table>				Categoría	Porcentaje	Facturas con errores	27%	Facturas sin errores	73%
Categoría	Porcentaje								
Facturas con errores	27%								
Facturas sin errores	73%								
<b>Lista de distribución</b>	Gerente Agrícola – Técnicos de Comercialización								

Elaborada por: León N. &amp; Zavala J.

### 3.2.4.4 PROCESO DE POSTVENTA V-004

#### 3.2.4.4.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO V-004

Ilustración 13. Diagrama actual del proceso V-004



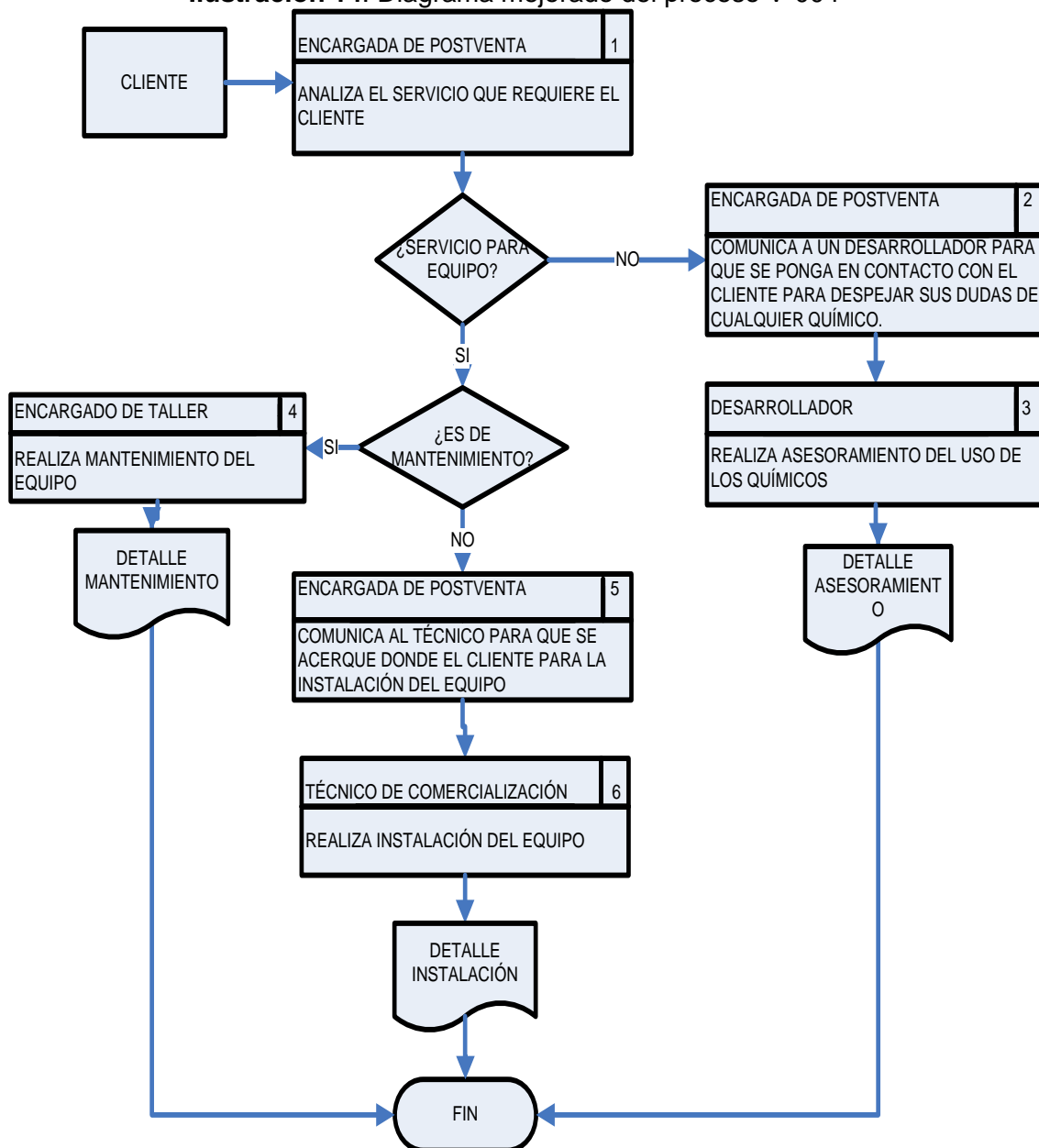
Elaborada por: León N. & Zavala J.

### 3.2.4.4.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO V-004

PROCESO	ANÁLISIS	OBSERVACIONES
1. Analiza el servicio que requiere el cliente.	<b>VAC</b>	Necesario para comenzar el proceso.
2. Comunica a un desarrollador para que se ponga en contacto con el cliente para despejar sus dudas de cualquier químico.	<b>VAE</b>	Los desarrolladores son los designados para dar asesoramiento de lo químicos a usarse en los cultivos.
3. Realiza asesoramiento del uso de los químicos.	<b>SAV</b>	Se debería documentar las visitas hechas por los desarrolladores.
4. Realiza mantenimiento del equipo.	<b>VAE</b>	Se deben documentar los mantenimientos hechos a los equipos.
5. Comunica al técnico para que se acerque donde el cliente para la instalación del equipo.	<b>VAC</b>	Actividad necesaria.
6. Realiza instalación del equipo.	<b>VAC</b>	Se debería documentar las instalaciones.

### 3.2.4.4.3 DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DEL PROCESO V-004

Ilustración 14. Diagrama mejorado del proceso V-004



Elaborada por: León N & Zavala J.



## 3.2.4.4.4 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO V-004

Ficha 10. Indicador – Servicios no atendidos

<b>SERVICIOS NO ATENDIDOS.</b>	<b>PROCESO RELACIONADO</b>	<b>Código ficha</b>	010
	Postventa.	<b>Responsable</b>	Gerente Agrícola
		<b>Clasificación</b>	Evaluación.
<b>Definición del indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>		
Permite identificar el porcentaje de servicios de postventa que no pudieron ser atendidos.	$\frac{\# \text{ de servicios no atendidos}}{\text{Total de servicios solicitados}} \times 100$		
<b>Fuente de Información</b>		<b>Periodicidad del cálculo</b>	
Técnico de Comercialización		Mensual	
<b>Gráfico:</b>			
<p><b>Servicios de Postventa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Servicios atendidos</li> <li>■ Servicios no atendidos</li> </ul>			
<b>Lista de distribución</b>	Gerente Agrícola – Técnicos de Comercialización - Desarrolladores		

Elaborada por: León N. &amp; Zavala J.

### 3.2.5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEPARTAMENTAL CON EL USO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN PLANTEADOS.

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

#### 1. Proceso: Presupuesto de Ventas

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

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

**Tabla 4.** Ventas Reales y Presupuestadas 2012

VENTAS POR ZONAS AÑO 2012		
ZONA	VENTAS REALES	VENTAS PRESUPUESTADAS
ZONA 1	\$ 1.109.086,56	\$ 823.528,19
ZONA 2	\$ 318.888,32	\$ 227.369,42
ZONA 3	\$ 698.738,10	\$ 501.602,86
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.126.712,98</b>	<b>\$ 1.552.500,48</b>

Elaborada por: León N. & Zavala J.

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

$$\frac{\text{Total de Ventas Presupuestadas Por Zona}}{\text{Total de Ventas Reales por Zona}} \times 100 = \frac{\$82.3528,19}{\$1.109.856,56} = 74\%$$

### **Análisis del Indicador**

Del total de las ventas sólo se presupuestó el 74%, esto quiere decir que las ventas son subestimadas debido a múltiples factores. Pero entre las causas principales según se pudo constatar con los propios técnicos figuran el miedo de hacer una estimación muy grande y no poder cumplirlo.

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

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

$$\frac{\text{Total de Ventas Presupuestadas Por Zona}}{\text{Total de Ventas Reales por Zona}} \times 100 = \frac{\$227.369,42}{\$318.888,92} = 71\%$$

### **Análisis del Indicador**

Del total de las ventas sólo se presupuestó un 71%, esto debido a los mismos factores que en la zona 1, por lo que se hace indispensable hacer los correctivos necesarios para hacer un presupuesto más ajustado a la realidad. Esto debido a que del presupuesto de ventas parten los presupuestos a los demás departamentos y se pueden hacer asignaciones mayores de acuerdo a las necesidades de cada área o departamento.

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

$$\frac{\text{Total de Ventas Presupuestadas Por Zona}}{\text{Total de Ventas Reales por Zona}} \times 100 = \frac{\$501.602,86}{\$698.738,10} = 72\%$$

#### **Análisis del Indicador**

Se ha evidenciado que en las tres zonas hay casi el mismo nivel en la exactitud de lo presupuestado. En esta zona se ha alcanzado un 72% por las mismas razones antes expuestas, esto nos demuestra que las 3 zonas los presupuestos se han subestimado entre un 74% a 72%.

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

$$\frac{\text{Total de Ventas Presupuestadas}}{\text{Total de Ventas Reales}} \times 100 = \frac{\$1.552.500,48}{\$2.126.712,98} = 73\%$$

#### **Análisis del Indicador**

Según se puede evidenciar del total del presupuesto presentado a lo largo de los trimestres y del año se presupuestó un 73% del total de las ventas. Siendo este el resultado de haber subestimado las ventas en las 3 zonas, esto puede traer graves consecuencias a largo y corto plazo para la empresa si no se toman todos los correctivos necesarios a tiempo.

## **2. Proceso:** Ventas Normales a los Almacenistas.

- **Indicador:** Reclamos Recibidos

**Tabla 5.** Reclamos recibidos en una semana

Semana del 17/12/12 al 22/12/12	
Reclamos en Ventas	1
Ventas sin Reclamos	22
<b># Total de Ventas</b>	<b>23</b>

Elaborada por: León N. & Zavala J.

$$\frac{\# \text{ de reclamos recibidos}}{\# \text{ de ventas realizadas}} \times 100 = \frac{1}{23} = 4\%$$

**Ilustración 15.** Reclamos recibidos



Elaborada por: León N. & Zavala J.

### **Análisis del Indicador**

Según se puede observar sólo un 4% tuvo reclamo lo que es un valor bajo, ya que según nos indica uno de los técnicos los pocos reclamos son por maquinarias o bombas que en su momento se los puede solucionar con los repuestos o cambiando por una nueva, sin que estos reclamos tengan algún impacto negativo en el departamento y la empresa.

### **3. Proceso:** Ventas en Consignación a los Almacenistas.

- **Indicador:** Problemas con las Diferencias.

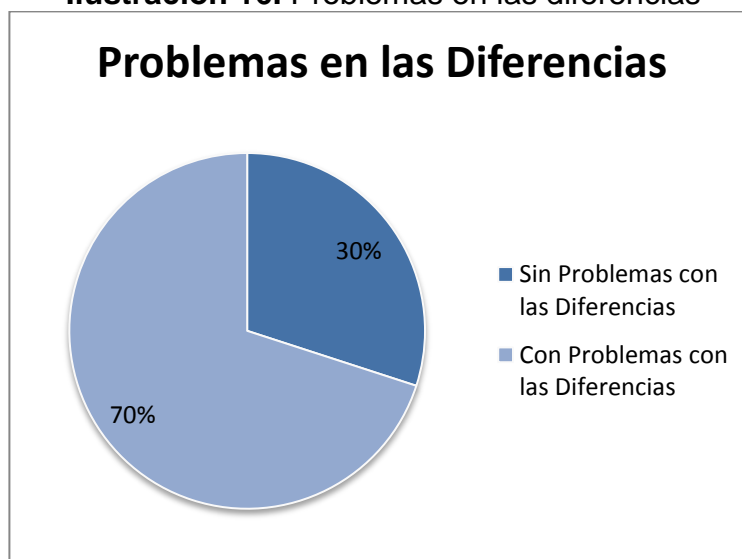
**Tabla 6.** Resultado de Ventas en consignación con problemas en las diferencias

del 17/12/12 al 31/12/12	
<b>Sin Problemas con las Diferencias</b>	3
<b>Con Problemas con las Diferencias</b>	7
<b># Total de Ventas</b>	10

Elaborada por: León N. & Zavala J.

$$\frac{\text{Problemas con las Diferencias}}{\text{Total de Ventas en Consignación}} \times 100 = \frac{7}{10} = 70\%$$

**Ilustración 16.** Problemas en las diferencias



Elaborada por: León N. & Zavala J.

### **Análisis del Indicador**

Se puede ver que existe un 70% de problemas con las diferencias en las ventas en consignación, las mayorías son porque los almacenistas no tienen un software que les permita llevar el control del inventario lo que origina que se pueda mezclar la mercadería y

no poder establecer correctamente las diferencias para poder facturar. Por tal motivo los técnicos se están orientando a vender en consignación a almacenistas que posean sistemas que permitan llevar los registros de los inventarios. Se recomienda que la empresa establezca parámetros para este tipo de ventas y que sólo se las hagan a clientes que cumplan con esos parámetros.

#### 4. Proceso: Ventas a los Agricultores.

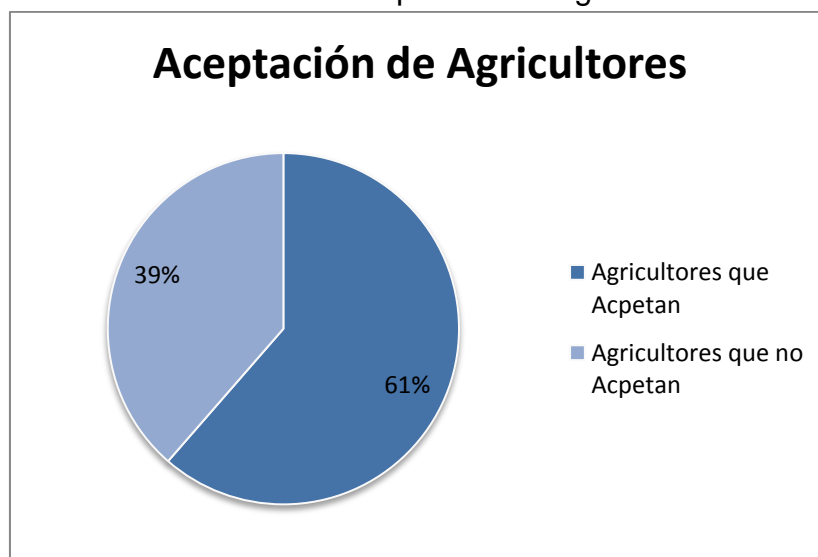
- **Indicador:** Aceptación de Agricultores

**Tabla 7.** Resultados de los agricultores que aceptan

Meses	Agricultores que Aceptan	Agricultores que no Aceptan	TOTAL
Octubre	7	8	15
Noviembre	15	9	24
Diciembre	13	5	18

Elaborada por: León N. & Zavala J.

$$\frac{\text{Agricultores que aceptan probar el producto}}{\text{Total de Visitas a los Agricultores}} \times 100 = \frac{35}{57} = 61\%$$

**Ilustración 17.** Aceptación de Agricultores

**Elaborada por:** León N. & Zavala J.

### **Análisis del Indicador**

Se puede observar que existe un 61% de aceptación de prueba del producto. El 39% que no aceptan es debido a la competencia y de ciudades que están lejos del radio de acción de la empresa. Se recomienda a la empresa emprender campañas publicitarias donde la competencia es mayor para poder alcanzar mayor nicho de mercado y dar a conocer su nombre para que más agricultores acepten probar las bondades de los diferentes productos que la empresa oferta.

- **Indicador:** Visitas realizadas con éxito.



**Tabla 8.** Visitas realizadas en la semana

<b>Semana del 17/12/12 al 22/12/12</b>	
<b>Visitas con éxito</b>	22
<b>Ventas sin éxito</b>	4
<b># Total de Visitas</b>	26

Elaborada por: León N. & Zavala J.

$$\frac{\# \text{ de Visitas con éxito}}{\text{Total de visitas}} \times 100 = \frac{22}{26} = 85\%$$

**Ilustración 18.** Visitas con éxito

Elaborada por: León N. & Zavala J.

### **Análisis del Indicador**

Las visitas con éxito analizadas en esta semana representan un 85%, esto quiere decir que el 85% de las visitas se convirtieron en ventas para la empresa. Esto representa un valor significativo pero se podría mejorar aún más implementando estrategias o capacitaciones a los técnicos.

- **Indicador:** Eficiencia de las Pruebas de Campo.

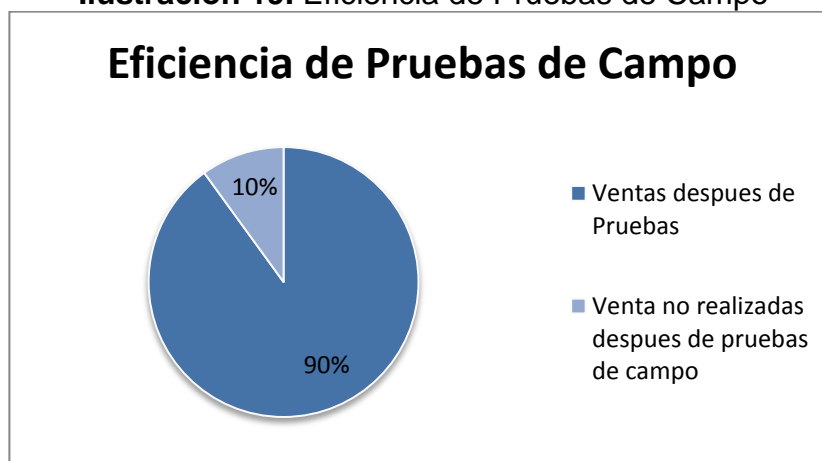
**Tabla 9.** Registro de Pruebas de campo con Ventas

Semana del 17/12/12 al 22/12/12	
Pruebas de Campo con Ventas	1
Pruebas de Campo sin Ventas	22
<b># Total de Pruebas de Campo</b>	<b>23</b>

Elaborada por: León N. & Zavala J.

$$\frac{\# \text{ de Ventas después de pruebas de campo}}{\text{Total de pruebas de campo}} \times 100 = \frac{9}{10} = 90\%$$

**Ilustración 19.** Eficiencia de Pruebas de Campo



Elaborada por: León N. & Zavala J.

### Análisis del Indicador

Existe un 90% de ventas después de haber realizado pruebas de campo. Esto se debe a que una vez que el cliente acepta probar el producto y pide una prueba de campo se facilita mucho más la venta y además los resultados siempre son óptimos debido a la

calidad de los productos que maneja la empresa. El 10% es debido a que siempre hay un margen de inconformidad que aunque es pequeño debe de ser tomado en cuenta por la empresa para buscar la satisfacción del cliente.

**5. Proceso:** Ventas a cliente regulares.

- **Indicador:** Satisfacción de los Clientes.

**Tabla 10.** Resultados de encuestas a clientes del 17/12/12 al 22/12/12.

	# Personas
<b>Insatisfechos</b>	1
<b>Satisfechos</b>	3
<b>Completamente Satisfechos</b>	12
<b>TOTAL</b>	16

**Elaborada por:** León N. & Zavala J.

**Ilustración 20.** Satisfacción al cliente



**Elaborada por:** León N. & Zavala J.

### Análisis del Indicador

En este indicador en donde se preguntó a 16 clientes regulares sobre su grado de satisfacción, se puede ver que sólo una persona de quince, que representa alrededor del 6,25% se siente insatisfecha, según se pudo observar se debe a aspectos netamente administrativos como atención al cliente, demoras en la facturación y en el despacho. Por lo que se recomienda que la empresa tome los correctivos necesarios, mejorando sus sistemas de facturación y llevando un adecuado control de inventarios a través de software actualizado como herramienta indispensable para el buen desempeño de la empresa en sus aspectos administrativos, operativos y logísticos.

#### 6. Proceso: Facturación.

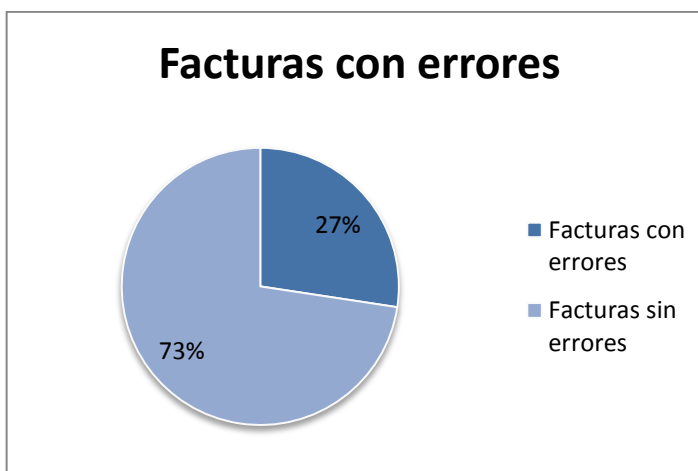
- **Indicador:** Facturas con errores

**Tabla 11.** Resultado de facturas con errores en el mes de noviembre

Mes de Noviembre 2012	
Facturas con errores	20
Facturas sin errores	53
# Total de Ventas	73

Elaborada por: León N. & Zavala J.

$$\frac{\# \text{ de facturas con errores}}{\text{Total de facturas}} \times 100 = \frac{20}{73} = 27\%$$

**Ilustración 21. Facturas con errores**

**Elaborada por:** León N. & Zavala J.

### **Análisis del Indicador**

Existe un índice de 27% de errores en la facturación lo que ocasiona problemas y retrasos en la entrega de los productos y origina cierto malestar en los clientes, aunque con la ventaja de que son arreglados de manera inmediata. Es de vital importancia para la empresa tener un sistema de facturación acorde a su tamaño y volumen de facturación que cumpla con requisitos de calidad para mejorar el desempeño en los procesos y manejar los tiempos adecuadamente con el fin de hacer al departamento eficiente y eficaz.

### **7. Proceso:** Postventa.

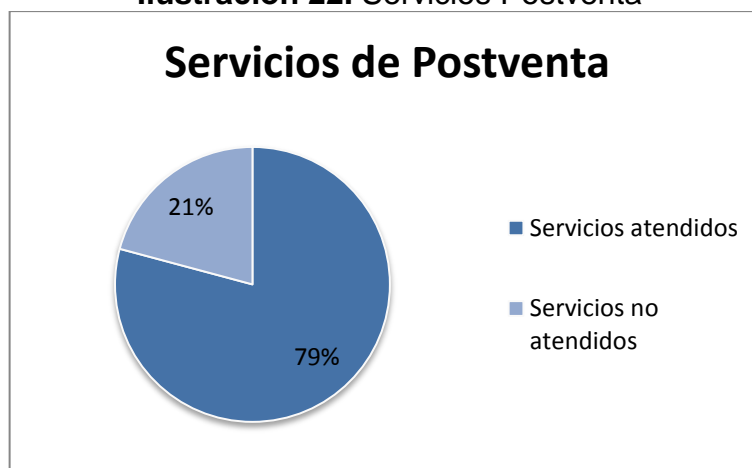
- **Indicador:** Servicios no atendidos.

**Tabla 12. Servicios atendidos**

<b>Mes de Noviembre 2012</b>	
<b>Servicios atendidos</b>	19
<b>Servicios no atendidos</b>	5
<b># Total servicios solicitados</b>	24

Elaborada por: León N. & Zavala J.

$$\frac{\# \text{ de servicios no atendidos}}{\text{Total de servicios solicitados}} \times 100 = \frac{5}{24} = 21\%$$

**Ilustración 22. Servicios Postventa**

Elaborada por: León N. & Zavala J.

### **Análisis del Indicador**

Se puede evidenciar un 21% de servicios no atendidos en el mes y esto se debe principalmente a la logística es decir que en algunos casos los servicios lo solicitan clientes que se encuentran lejos y por lo tanto el técnico o el desarrollador no pueden atenderlos de manera oportuna. Se recomienda elaborar planes para solucionar estos problemas o que en caso de instalaciones los técnicos lo

sugieran al momento de la entrega para no regresar y hacer la instalación y así ahorrar tiempo y costos de transporte.

### 3.2.6 ANÁLISIS DE PARETO DE ACUERDO A LAS LÍNEAS DE PRODUCTOS

#### 3.2.6.1 VENTAS DE FERTILIZANTES FOLIARES

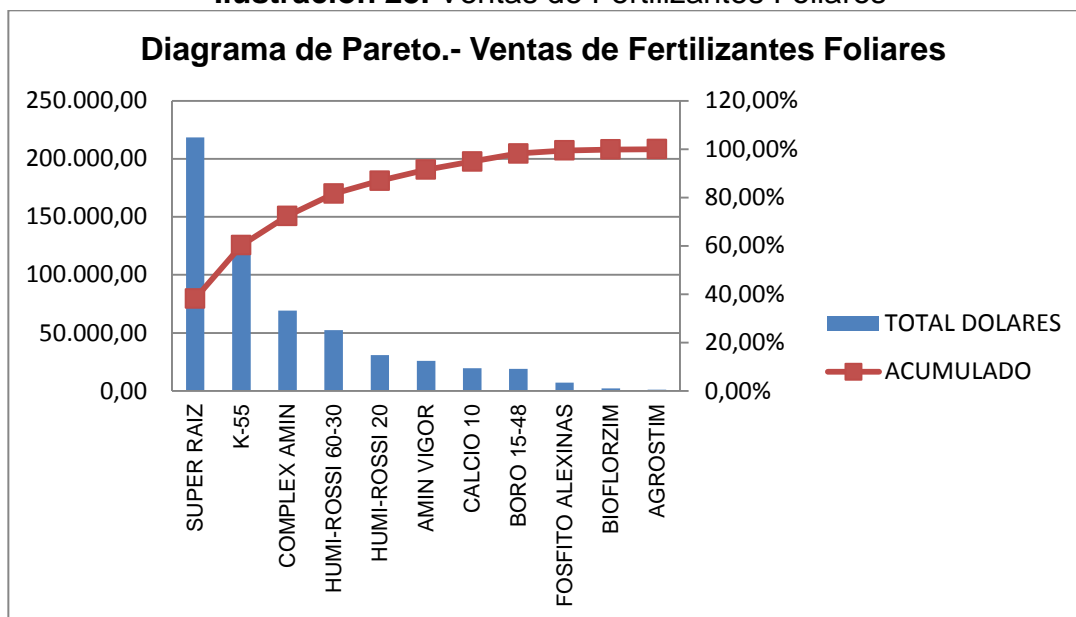
De acuerdo a la regla que se maneja con los diagramas de Pareto tenemos que para la línea de fertilizantes foliares el 80% de las ventas se deben a la buena acogida que tienen los siguientes productos: Súper Raíz, K55, Complex Amín Humirossi 20.

**Tabla 13.** Ventas de Fertilizantes Foliares

PRODUCTOS			
FERTILIZANTES FOLIARES	TOTAL DÓLARES	ACUMULADO	%
SÚPER RAÍZ	218.342,32	38,17%	38,17%
K-55	126.454,12	60,27%	22,10%
COMPLEX AMÍN	69.262,56	72,38%	12,11%
HUMI-ROSSI 60-30	52.460,00	81,55%	9,17%
HUMI-ROSSI 20	30.847,46	86,94%	5,39%
AMÍN VIGOR	25.933,40	91,48%	4,53%
CALCIO 10	19.488,77	94,88%	3,41%
BORO 15-48	19.043,10	98,21%	3,33%
FOSFITO ALEXINAS	7.115,37	99,45%	1,24%
BIOFLORZIM	2.080,96	99,82%	0,36%
AGROSTIM	1.038,40	100,00%	0,18%
<b>Total</b>	<b>572.066,46</b>	<b>-</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborada por:** León N. & Zavala J.

Ilustración 23. Ventas de Fertilizantes Foliares



**Elaborada por:** León N. & Zavala J.

### 3.2.6.2 VENTAS DE INSECTICIDAS

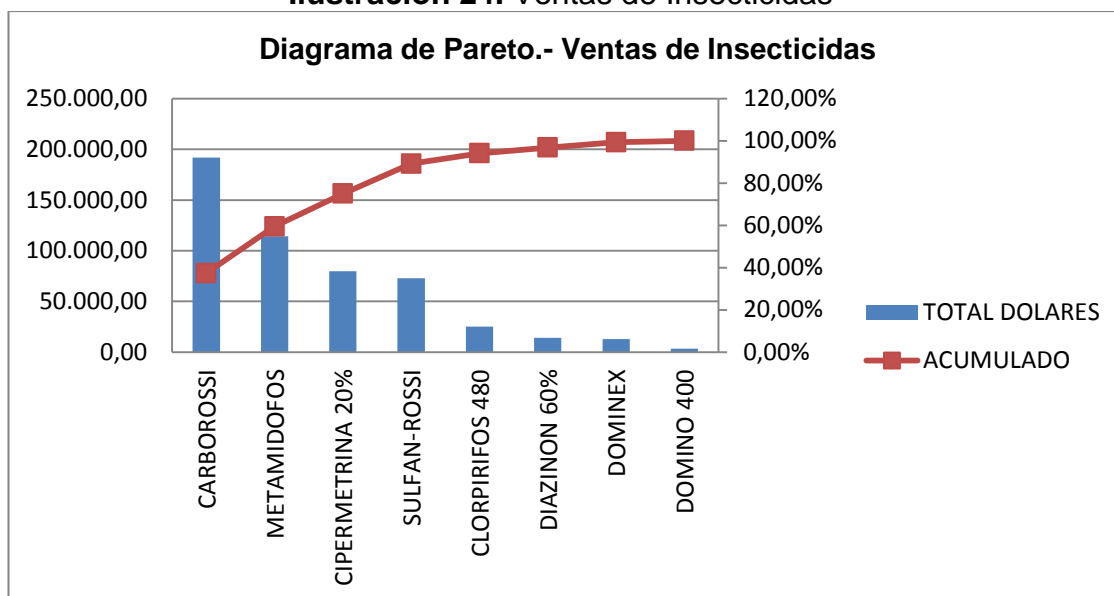
En cuanto a los insecticidas se pudo observar que los productos que tienen mayor acogida son Carbossi y Metamídfos debido que sirven para el control de insectos, chupadores, minadores y masticadores, en cultivos de arroz, maíz, tomate, etc.



**Tabla 14.** Ventas de Insecticidas

PRODUCTOS			
INSECTICIDAS	TOTAL DÓLARES	ACUMULADO	%
CARBOROSI	191.962,00	37,32%	37,32%
METAMÍDOFOS	114.100,90	59,51%	22,18%
CIPERMETRINA 20%	79.929,06	75,05%	15,54%
SULFAN-ROSSI	72.768,50	89,20%	14,15%
CLORPIRIFOS 480	25.168,64	94,09%	4,89%
DIAZINON 60%	14.158,16	96,84%	2,75%
DOMINEX	12.831,36	99,34%	2,49%
DOMINO 400	3.401,00	100,00%	0,66%
<b>Total</b>	<b>514.319,62</b>	<b>-</b>	<b>100,00%</b>

Elaborada por: León N. & Zavala J.

**Ilustración 24.** Ventas de Insecticidas

Elaborada por: León N. & Zavala J.

### 3.2.6.3 VENTAS DE HERBICIDAS

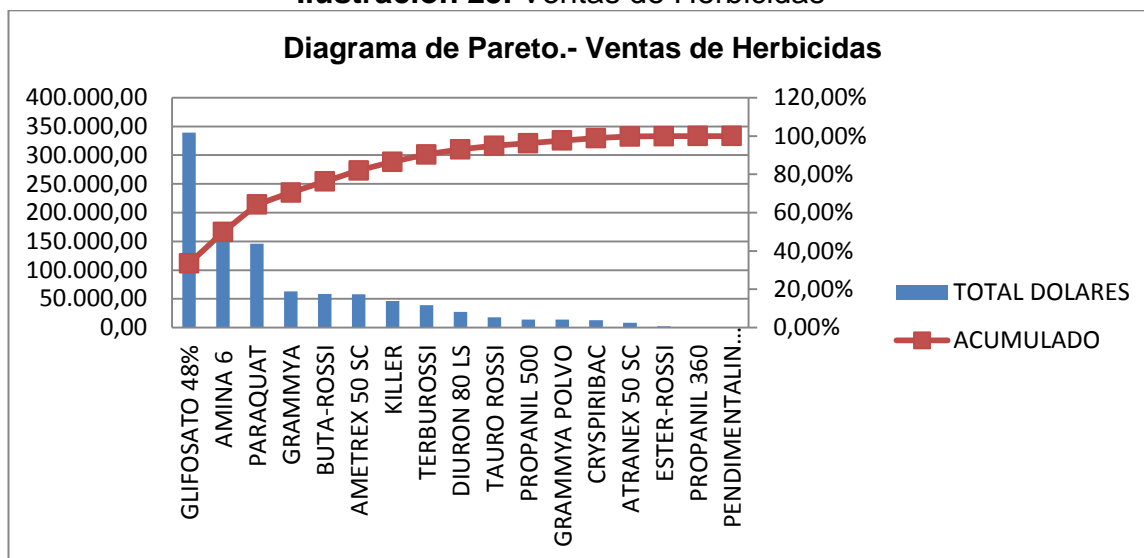
La venta de los herbicidas representa un mayor volumen de ventas en relación con las otras líneas, ya que son las de uso común en el sector agrícola por lo que se recomienda para el control general de malezas antes

la siembra. Es por esto que aproximadamente el 80% de las ventas de herbicidas se deben a los productos Glifosato 48%, Amina 6 y Paraquat.

**Tabla 15.** Ventas de Herbicidas

PRODUCTOS			
HERBICIDAS	TOTAL DÓLARES	ACUMULADO	%
GLIFOSATO 48%	339.016,04	33,49%	33,49%
AMINA 6	165.473,66	49,84%	16,35%
PARAQUAT	145.747,10	64,24%	14,40%
GRAMMYA	63.104,00	70,47%	6,23%
BUTA-ROSSI	58.705,92	76,27%	5,80%
AMETREX 50 SC	58.006,32	82,00%	5,73%
KILLER	46.132,71	86,56%	4,56%
TERBUROSSI	38.777,40	90,39%	3,83%
DIURON 80 LTS.	27.114,00	93,07%	2,68%
TAURO ROSSI	17.948,95	94,85%	1,77%
PROPANIL 500	14.153,22	96,24%	1,40%
GRAMMYA POLVO	13.940,00	97,62%	1,38%
CRYSPIRIBAC	12.784,50	98,88%	1,26%
ATRANEX 50 SC	8.123,46	99,69%	0,80%
ESTER-ROSSI	2.369,90	99,92%	0,23%
PROPANIL 360	510,00	99,97%	0,05%
PENDIMENTALÍN 400	292,50	100,00%	0,03%
<b>Total</b>	<b>1.012.199,68</b>	<b>-</b>	<b>100,00%</b>

Elaborada por: León N. & Zavala J.

**Ilustración 25. Ventas de Herbicidas**

**Elaborada por: León N. & Zavala J.**

### 3.2.6.4 VENTAS DE EQUIPOS DE FUMIGACIÓN

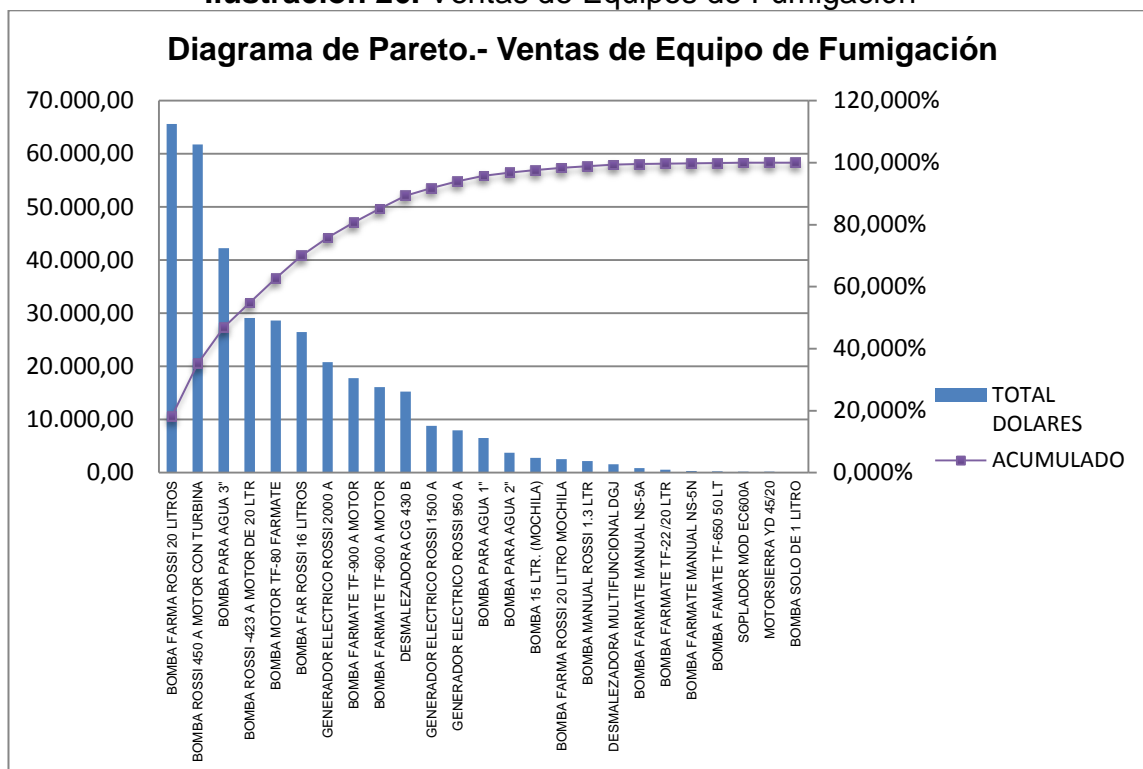
Las ventas originadas por los equipos de fumigación son relativamente variadas debido a que depende del cliente, es decir si es un almacenista deberá adquirir mayor cantidad de equipos mientras que si es un cliente regular se inclinará por aquel equipo que le brinde economía y facilidad de manejo. Por lo que los productos más vendidos de acuerdo a nuestro diagrama de Pareto son Bomba Farma Rossi 20 Litros, Bomba Rossi 450 A Motor Con Turbina, Bomba Para Agua 3", Bomba Rossi -423 A Motor De 20 Lts. , Bomba Motor Tf-80 Farmate, Bomba Far Rossi 16 Litros, Generador Eléctrico Rossi 2000 A y Bomba Farmate Tf-900 A Motor.

**Tabla 16. Ventas de Equipos de Fumigación**

<b>PRODUCTOS</b>			
<b>EQUIPOS DE FUMIGACIÓN</b>	<b>TOTAL DÓLARES</b>	<b>ACUMULADO</b>	<b>%</b>
BOMBA FARMA ROSSI 20 LITROS	65.637,00	18,113%	18,113%
BOMBA ROSSI 450 A MOTOR CON TURBINA	61.770,00	35,159%	17,046%
BOMBA PARA AGUA 3"	42.240,00	46,816%	11,657%
BOMBA ROSSI -423 A MOTOR DE 20 LTRS.	29.134,52	54,856%	8,040%
BOMBA MOTOR TF-80 FARMATE	28.620,00	62,754%	7,898%
BOMBA FAR ROSSI 16 LITROS	26.477,50	70,060%	7,307%
GENERADOR ELÉCTRICO ROSSI 2000 A	20.770,00	75,792%	5,732%
BOMBA FARMATE TF-900 A MOTOR	17.794,00	80,703%	4,910%
BOMBA FARMATE TF-600 A MOTOR	16.113,00	85,149%	4,447%
DESMALEZADORA CG 430 B	15.236,00	89,354%	4,205%
GENERADOR ELÉCTRICO ROSSI 1500 A	8.809,92	91,785%	2,431%
GENERADOR ELÉCTRICO ROSSI 950 A	7.974,02	93,985%	2,201%
BOMBA PARA AGUA 1"	6.538,77	95,790%	1,804%
BOMBA PARA AGUA 2"	3.754,34	96,826%	1,036%
BOMBA 15 LTRS. (MOCHILA)	2.761,68	97,588%	0,762%
BOMBA FARMA ROSSI 20 LITRO MOCHILA	2.565,00	98,296%	0,708%
BOMBA MANUAL ROSSI 1.3 LTRS	2.197,35	98,902%	0,606%
DESMALEZADORA MULTIFUNCIONAL DGJ	1.553,58	99,331%	0,429%
BOMBA FARMATE MANUAL NS-5A	858,50	99,568%	0,237%
BOMBA FARMATE TF-22 /20 LTRS	550,00	99,720%	0,152%
BOMBA FARMATE MANUAL NS-5N	307,50	99,804%	0,085%
BOMBA FAMATE TF-650 50 LTS	285,00	99,883%	0,079%
SOPLADOR MOD EC600A	225,00	99,945%	0,062%
MOTOSIERRA YD 45/20	187,50	99,997%	0,052%
BOMBA SOLO DE 1 LITRO	11,20	100,000%	0,003%
<b>Total</b>	<b>362.371,38</b>	<b>-</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborada por: León N. & Zavala J.**

Ilustración 26. Ventas de Equipos de Fumigación



**Elaborada por: León N. & Zavala J.**

### 3.3 PLAN DE MEJORA

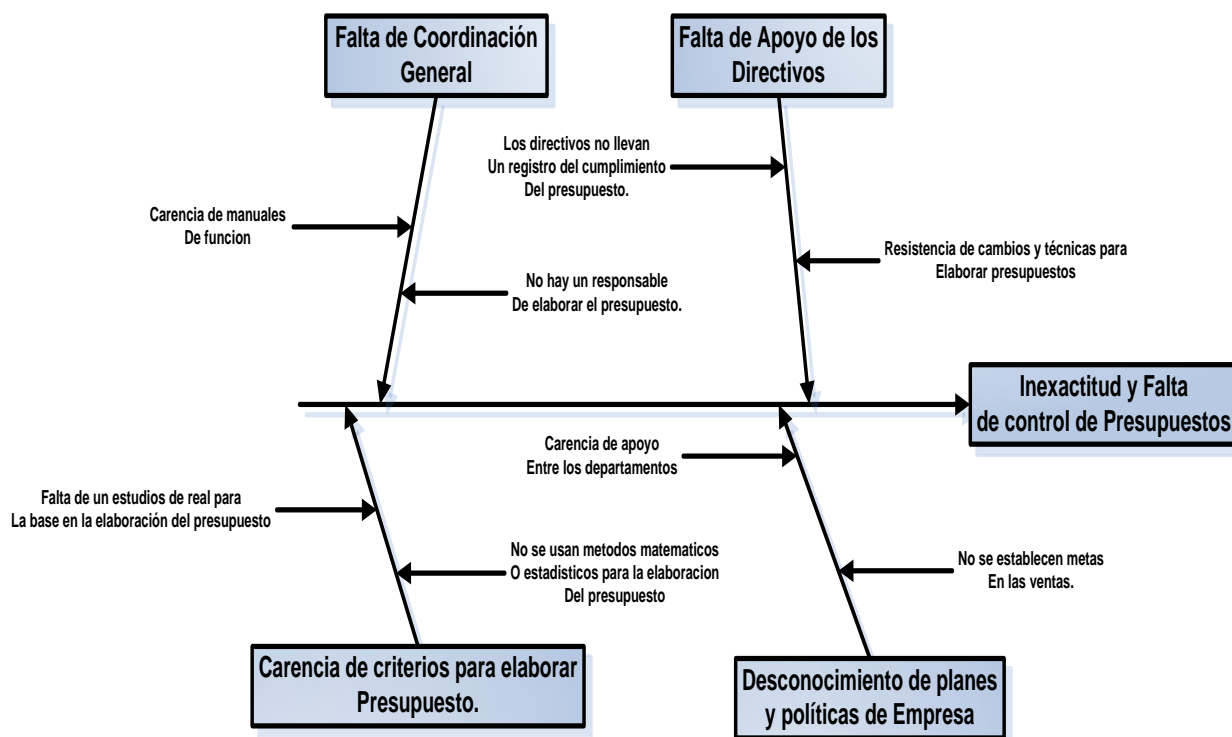
Dentro del departamento se encontró una serie de problemas en los controles internos, segregación de funciones, elaboración de presupuestos, procesos documentados, que serán detallados a continuación.

### 3.3.1 CRITERIOS PARA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE VENTAS.

#### 3.3.1.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

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

**Figura 15.** Diagrama causa de efecto (Falta de elaboración y control de presupuesto de ventas)



Elaborada por: León N. & Zavala J.

### **3.3.1.2 PRONÓSTICOS DE VENTAS.** <sup>(32)</sup>

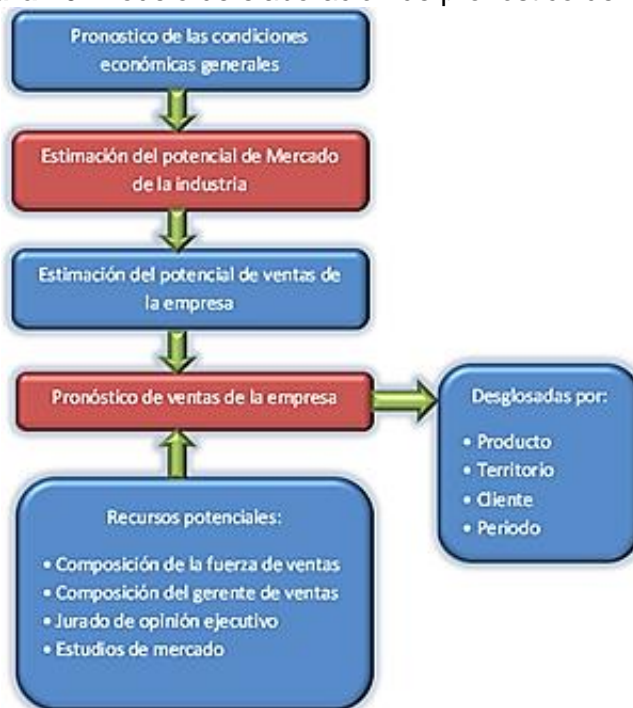
En la Actualidad no se realiza un presupuesto real de las ventas de la empresa lo que genera inexactitud en los pronósticos y sumada a la falta de control de las ventas, los gerentes no tendrán un pronóstico a corto plazo y por ende una base lógica para asignar las cargas de trabajo o decidir donde concentrar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

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

---

<sup>(32)</sup> Administración de Ventas: Relaciones y Sociedades con el Clientes, Hair, Anderson, Mehta, Babin.

**Figura 16.** Modelo de elaboración de pronóstico de ventas



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

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

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



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

**Figura 17.** Impacto de pronóstico de ventas erróneas.

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

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

### 3.3.1.2.1 MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRONÓSTICO DE VENTAS.

#### 3.3.1.2.1.1 TÉCNICAS NO CUANTITATIVAS <sup>(33)</sup>

##### 3.3.1.2.1.1.1 MÉTODO DE JUICIO

Es el método más sencillo. Supone, que las ventas del siguiente periodo serán iguales a las del periodo anterior y que su extrapolación del último periodo de ventas dará un estimado aceptable del siguiente periodo.

<sup>(33)</sup> Administración de Ventas: Relaciones y Sociedades con el Clientes – Hair, Anderson, Mehta, Babin

Este método pide a los gerentes clave de la empresa su mejor estimación de las ventas en un horizonte de planeación determinado y combinan los resultados para sacar un solo pronóstico de las ventas. Y en empresas que se caracterizan por cambios rápidos, puede ser el mejor método debido a que es flexible y rápido.

#### **3.4.1.2.1.1.2 MÉTODO DE CONTEO**

Este método se basa en las encuestas o en el conteo del número de compradores o de compras.

Hay 2 modelos de conteos son las encuestas de intenciones de compra del cliente y del mercado de prueba.

1. **Encuestas de intenciones de compras:** toman una muestra de clientes y les preguntan acerca de sus intenciones de comprar varios productos a lo largo de un periodo determinado. Luego, los gerentes o encargados combinan las respuestas en un solo pronóstico, por lo general por productos, clientes y territorios. Este método se lo debe usar cuando sus clientes están plenamente identificados y su número es reducido, ya que se puede estimar sus requerimientos de compra con anticipación al pedido y a que es muy probable que sigan adelante con sus intenciones de compra.
2. **Mercado de prueba:** La estimación de ventas para un producto nuevo es más complejo debido a que no existen datos históricos. Lo que se busca

con este método es obtener reacciones de ciertos consumidores antes de extenderse a mercados regionales y nacionales. Al seleccionar cuidadosamente ciertas áreas representativas del mercado, se puede observar el impacto sobre las ventas de varias combinaciones de utilizar el marketing y utilizar medidas de participación de mercado en esas pequeñas áreas para pronosticar el mercado real.

### **3.3.1.2.1.2 TÉCNICAS CUANTITATIVAS <sup>(34)</sup>**

#### **3.3.1.2.1.2.1 MÉTODOS DE SERIES DE TIEMPO**

Utilizan datos históricos para predecir las ventas futuras. Aquí hablaremos de 2 tipos: promedios móviles y suavizamiento exponencial

- 1. Promedios móviles:** predice las ventas futuras como una función matemática de las ventas en los periodos recientes. El método se basa en un promedio de ventas de varios meses, donde los valores altos y bajos se vuelven extremos. A medida que quien elabore el pronóstico añade los datos de las ventas de cada nuevo periodo al promedio, se eliminan del total los datos del periodo más antiguo. Calculan el nuevo promedio para cada periodo y el nuevo promedio es el promedio móvil.

---

<sup>(34)</sup> Administración de Ventas: Relaciones y Sociedades con el Clientes, Hair, Anderson, Mehta, Babin

**Tabla 17.** Pronóstico de ventas enero 2013 usando método de promedio móviles

Mes	Ventas mensuales	Media movil K= 3 meses
ene-12	\$ 390.256,84	
feb-12	\$ 230.969,00	
mar-12	\$ 219.148,54	
abr-12	\$ 213.126,23	280.124,79
may-12	\$ 160.636,03	221.081,25
jun-12	\$ 234.117,38	197.636,93
jul-12	\$ 210.046,08	202.626,54
ago-12	\$ 210.996,14	201.599,83
sep-12	\$ 176.181,07	218.386,53
oct-12	\$ 160.124,45	199.074,43
nov-12	\$ 188.625,73	182.433,89
dic-12	\$ 194.800,45	174.977,09
<b>ene-13</b>		181.183,55

**Elaborada por:** León N. & Zavala J.

2. **Suavizamiento exponencial:** este método es apropiado para empresas que experimentan un crecimiento alto y también pueden reflejar la temporalidad de los pronósticos en un breve periodo. Es de hecho un tipo de promedio móvil que representa la suma ponderada de todos los números pasados en una serie de tiempo, donde el peso más alto se asigna a los datos más recientes. Este método modifica el promedio móvil al hacer énfasis sistemáticamente en los datos más recientes, al mismo tiempo que se resta importancia a los datos de ventas antiguos. Por ejemplo, si se utiliza un promedio ponderado de 3 meses tomando los Datos de la *Tabla 17* se puede calcular el pronóstico de ventas para el enero 2013 como sigue:

$$FC = \frac{1}{6}(VENTAS \text{ Oct. } 2012) + \frac{1}{3}(VENTAS \text{ Nov } 2012) \\ + \frac{1}{2}(VENTAS \text{ Dic } 2012)$$

Donde al año más reciente se lo pondera con un número más grande (1/2) y el más distante con menor peso (1/6). Obteniendo el siguiente resultado:

$$FC = \frac{1}{6}(\$103.561,12) + \frac{1}{3}(\$155.341,68) + \frac{1}{2}(\$181.231,96) \\ = \$159.656,72$$

### 3.3.1.2.1.2.2 MÉTODOS DE CAUSALES DE ASOCIACIÓN.

Estos métodos tratan de identificar los factores que afectan las ventas y de determinar la naturaleza de la relación entre ellos. Los métodos causales o de asociación incluyen: análisis de regresión simple y múltiple.

1. **Análisis de Regresión Simple:** La relación entre 2 variables se muestra ajustando una línea recta con los puntos trazados. La regresión simple encuentra la línea que mejor se ajusta matemáticamente usando la fórmula de estimación de mínimos cuadrados para una recta  $Y = a + bx_1$  donde  $a$  es el *intercepto* (la intersección con el eje vertical) y  $b$  es la *tendencia o tendencia de línea*.

**Tabla 18.** Ventas Mensuales del 2012

AÑO 2012		
Mes	Ventas mensuales	
Enero	\$ 390.256,84	15%
Febrero	\$ 230.969,00	9%
Marzo	\$ 219.148,54	8%
Abril	\$ 213.126,23	8%
Mayo	\$ 160.636,03	6%
Junio	\$ 234.117,38	9%
Julio	\$ 210.046,08	8%
Agosto	\$ 210.996,14	8%
Septiembre	\$ 176.181,07	7%
Octubre	\$ 160.124,45	6%
Noviembre	\$ 188.625,73	7%
Diciembre	\$ 194.800,45	8%
	<b>2.589.027,93</b>	<b>100%</b>

**Elaborada por:** León N. & Zavala J.

---

*Estadísticas de la regresión*

---

Coeficiente de determinación $R^2$	0,394202782
$R^2$ ajustado	0,33362306
Error típico	49205,73719
Observaciones	12

---

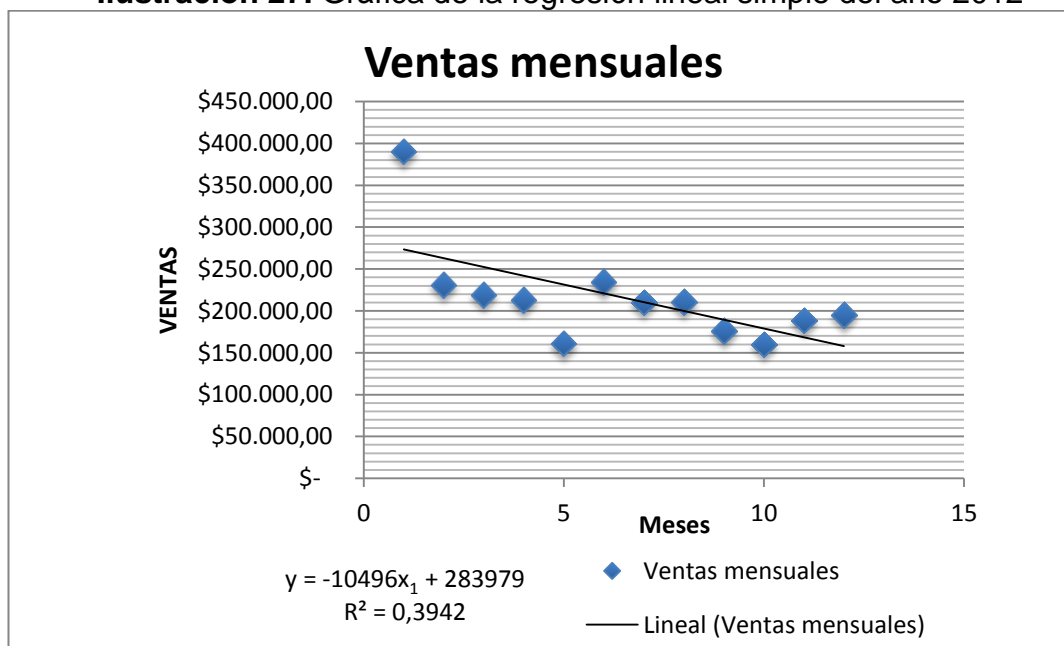
**Tabla 19. Resumen de Regresión Simple del año 2012**

	Grados de libertad	na de cuadrado de los cuas	F	Valor crítico de F
Regresión	1	15755199113	15755199113	6,507173863
Residuos	10	24212045728	2421204573	
Total	11	39967244841		

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	283979,49	30284,04	9,38	0,0003%	216502,45	351456,53	216502,45	351456,53
Variable X 1	-10496,49	4114,79	-2,55	2,8819%	-19664,81	-1328,16	-19664,81	-1328,16

**Elaborada por:** León N. & Zavala J.

Dando como resultado la ecuación:  $Y = 283979 - 10496x_1$ . Debido a que no se pudo obtener información más detallada en cuanto a las ventas, este modelo está representado en un 33,36%, un valor relativamente bajo, usado en este caso para fines didácticos y explicativos en cuanto a la aplicación del método.

**Ilustración 27. Gráfica de la regresión lineal simple del año 2012**

**Elaborada por:** León N. & Zavala J.

2. **Regresión Múltiple:** Es una herramienta para elaborar el pronóstico de una variable dependiente como las ventas utilizando simultáneamente diversas variables independientes.

**Fórmula:**  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + \dots + b_nX_n$

**Tabla 20.** Datos para Realizar Regresión Lineal Múltiple.  
Nota: 1 es invierno y 0 verano

AÑO 2012		
Mes	Ventas mensuales	Temporada
Enero	\$ 390.256,84	1
Febrero	\$ 230.969,00	1
Marzo	\$ 219.148,54	1
Abril	\$ 213.126,23	1
Mayo	\$ 160.636,03	1
Junio	\$ 234.117,38	0
Julio	\$ 210.046,08	0
Agosto	\$ 210.996,14	0
Septiembre	\$ 176.181,07	0
Octubre	\$ 160.124,45	0
Noviembre	\$ 188.625,73	0
Diciembre	\$ 194.800,45	0
	<b>2.589.027,93</b>	

**Elaborada por:** León N. & Zavala J.

---

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0,685241171
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,469555462
R2 ajustado	0,351678898
Error típico	48534,53148
Observaciones	12

---



**Tabla 21.** Resultados de la Regresión múltiple de las ventas del 2012

## ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	2	18766838131	9383419066	3,983450542	0,057660701
Residuos	9	21200406710	2355600746		
Total	11	39967244841			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	359537,4648	73196,06103	4,911978319	0,000833766	193956,471	525118,4585	193956,471	525118,4585
Variable X 1	-62335,33228	55129,45039	-1,130708393	0,28740815	-187046,8134	62376,1488	-187046,8134	62376,1488
Variable X 2	-18124,93572	7873,34067	-2,302064203	0,046840906	-35935,66971	-314,2017262	-35935,66971	-314,2017262

**Elaborada por:** León N. & Zavala J.

Dando como resultado la ecuación:

$$Y = 359537,45 - 62335,33x_1 - 18124,00x_2$$

Donde  $x_1$ : Temporada y  $x_2$ : Meses del año.

Cómo se mencionó en el ejercicio anterior por no tener la suficiente información, este modelo está representado en un 35,17%.

### 3.3.1.3 PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO DE VENTAS. <sup>(35)</sup>

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

<sup>(35)</sup> Administración de Ventas: Relaciones y Sociedades con el Clientes, Hair, Anderson, Mehta, Babin.

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

### **Paso 1: REVISAR Y ANALIZAR LA SITUACIÓN**

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

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

**Paso 2: COMUNICAR LAS METAS Y LOS OBJETIVOS DE VENTAS.**

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

**Paso 3: IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES Y LOS PROBLEMAS ESPECÍFICOS DEL MERCADO.**

El gerente Agrícola y los técnicos deben utilizar los recursos del presupuesto para buscar oportunidades de mercado específicas. Los presupuestos se deben asignar para abordar los problemas de forma oportuna.

**Paso 4: DESARROLLAR UNA ASIGNACIÓN PRELIMINAR DE LOS RECURSOS**

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

presupuestos, fomentando así actitudes positivas hacia las metas del presupuesto u el orgullo de su logro.

**Paso 5: PREPARAR UNA PRESENTACIÓN DEL PRESUPUESTO.**

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

**Paso 6: IMPLEMENTAR EL PRESUPUESTO Y PROPORCIONAR UNA RETROALIMENTACIÓN PERIÓDICA.**

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

**Tabla 22.** Formato para control del Presupuesto Trimestral

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

Elaborada por: León N. & Zavala J.

## **CAPÍTULO 4**

En este capítulo se realizara el informe de auditoría del área de ventas obtenidas a lo largo del desarrollo del proyecto de graduación, donde se evidenciaran los hallazgos, recomendaciones y conclusiones que serán presentados a la gerencia para asegurar el mejoramiento en la gestión del mismo.

## **4.1 INFORME DE AUDITORÍA**

### **I. OBJETO**

Evaluación de los procesos llevados a cabo en el área de ventas y demás áreas vinculadas con estos procesos.

### **II. MARCO DE REFERENCIA**

La empresa inicia sus labores en mayo de 1965 en un pequeño local de 40m, situado en Juan Montalvo 613 en la ciudad de San Francisco de Milagro, como una necesidad para atender al sector agrícola y ganadero de la zona como Milagro, Naranjito, Bucay, Yaguachi y parte de la provincia de Los Ríos. Se constituye en compañía limitada a partir de julio de 1976.

Actualmente sus oficinas y bodegas se encuentran ubicadas en el Km. 1 vía a Naranjito con área de 6.700 metros cuadrados, además cuenta con una oficina de negocios en la ciudad de Guayaquil.

La empresa se encuentra bajo la dirección del Gerente y sus accionistas, con el dinamismo y perseverancia de sus colaboradores y viendo el rápido crecimiento del sector agrícola y las exigencias de sus clientes representan a importantes empresas de diversos países como son: Alemania, Estados Unidos, España, Israel, Colombia, China y México.

La historia del negocio, avala la experiencia en el mercado de los agroquímicos, pues siempre están buscando atender los requerimientos de los clientes en forma ágil y oportuna, preocupándose por mejorar

continuamente su desempeño, respondiendo a los cambios del mercado y brindando asesoría técnica en los diferentes cultivos.

### **III. ALCANCE**

El trabajo abarcó el relevamiento y evaluación de los procedimientos relacionados al área de ventas y los demás procesos vinculados al mismo.

La revisión practicada entre los meses de octubre del 2012 y enero 2013, se llevó a cabo mediante entrevistas y análisis de documentación.

El presente informe se encuentra referido a los hallazgos y conclusiones sobre el objeto de estudio, hasta la fecha precedentemente indicada y no contempla la eventual ocurrencia de hechos posteriores que puedan modificar su contenido.

### **IV. TAREA REALIZADA**

El trabajo se desarrolló según la metodología expuesto anteriormente en el Capítulo 2.

Las tareas abarcaron lo siguiente:

1. Relevamiento de la situación actual de la empresa y de las actividades del área de ventas.
2. Evaluación de los procesos a través de indicadores de gestión relativos a los proceso del área de ventas.



3. Propuesta de mejora concerniente al presupuesto y pronóstico de ventas.
4. Análisis de los hallazgos obtenidos en el área de ventas.

## **V. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES**

Se exponen a continuación los principales hallazgos surgidos del trabajo llevado a cabo, así como las recomendaciones para cada caso:

### **1. Plan estratégico.**

En el relevamiento efectuado no se obtuvo constancia que el departamento posea un plan estratégico. Esto causa que el departamento no tenga un rumbo específico que seguir y hace que estos no se alineen a lo que la empresa busca.

#### *Recomendación*

Se deberá definir un plan estratégico departamental del área de ventas para guiar al departamento a la consecución de sus objetivos enmarcados en un marco de referencia que sea también el de la empresa para que todos logren objetivos comunes para beneficio de la misma y que éste a su vez sea evaluado por lo menos dos veces al año, para verificar su respectivo cumplimiento.

## **2. Manuales y Procedimientos documentados.**

El departamento no cuenta en la actualidad con manuales ni procedimientos documentados, lo que ocasiona que no exista de manera formal las actividades, responsables ni procedimientos a seguir por parte de las personas que laboran en esta área y se puedan originar confusiones y retrasos en las labores del departamento.

### Recomendación

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.

## **3. Pronóstico y presupuesto de ventas.**

El departamento no realiza en la actualidad de manera formal un presupuesto de ventas y sus representantes técnicos comerciales como poseen unas metas de ventas puestas por un superior, además que no existe un control por parte del gerente del cumplimiento de las metas de ventas. Esto ocasiona que los técnicos se autoimpongan sus propias metas por la carencia de un

estudio para poder realizar un presupuesto y al no haber un control de los mismos las ventas no pueden ser determinadas correctamente por el Gerente Agrícola y no se pueda asignar ni proyectar recursos a los demás departamentos, originando retraso y descoordinación en las demás áreas ya que del presupuesto de ventas parten los recursos a asignar de los demás departamentos.

#### Recomendación

Se deberá realizar un estudio previo para realizar los pronósticos y presupuestos de ventas con el fin de poder desarrollar la planeación, coordinación y control de las actividades de ventas, establecer metas a los técnicos de acuerdo a los pronósticos realizados con el fin de determinar de manera correcta el esperado de ventas. Además, establecer parámetros para el control del presupuesto a los técnicos para asegurar que los mismos cumplan lo mejor posible con las metas impuestas y poder asignar de mejor manera recursos a las otras áreas con el fin de mejorar las labores de la empresa y asegurar su normal funcionamiento y disponibilidad de recursos.

#### **4. Garantías en ventas en consignación.**

El departamento al momento de realizar este tipo de ventas no exige garantías para que al momento de la entrega de la mercadería el almacenista tenga responsabilidad por el manejo de las mismas. Esta se basa en la confianza con sus clientes, lo que es arriesgado y puede ocasionar pérdidas en la empresa en el caso de que exista confusión al momento de establecer las diferencias o por mala manipulación de los productos y no se puede realizar la facturación del total de la mercadería.

#### Recomendación

Se deberán exigir garantías a los almacenistas al momento de entregar la mercadería en consignación para garantizar la seguridad de la misma. Además, se recomienda filtrar los clientes a realizar las ventas en consignación y realizarlas a personas o a empresas almacenistas que cuenten con un sistema de control de inventario para disminuir el riesgo y facilitar el establecimiento de las diferencias y garantizar la correcta facturación de los productos.

#### **5. Organigrama departamental.**

El departamento no cuenta con un organigrama, lo que ocasiona que los empleados no puedan establecer las jerarquías de manera correcta y no puedan tener una visión global de su estructura.

Además no se puede informar a los clientes internos y externos acerca de la organización del mismo.

Recomendación

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.

**6. Indicadores de Gestión.**

El departamento no cuenta con indicadores de gestión. Los indicadores son una herramienta importante en la toma de decisiones y al no tener implementado alguno, no se podrá evaluar el desempeño del departamento y tomar decisiones para el mejoramiento de las mismas de manera oportuna.

Recomendación

Se deberá implementar el uso de indicadores de gestión anteriormente propuestos para medir el desempeño en cuanto a las metas propuestas del departamento y poder tomar decisiones oportunas para direccionar de manera correcta y lograr las metas establecidas en el departamento.

## VI. 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.

**H1:** “El diseño de los procesos del departamento Agrícola dedicado a la venta permitirá identificar las actividades, su secuencia y las relaciones que existan entre las mismas.”

Podemos concluir que esta hipótesis es verdadera, ya que se logró diseñar los procesos que tiene el área de Ventas con el fin de determinar sus secuencias lógicas y las relaciones entre las mismas. Los recursos utilizados en el presente trabajo para el levantamiento de los procesos de presupuesto, ventas, facturación y postventa permitieron identificar aquellas actividades que eran innecesarias y restaban valor a las actividades realmente importantes, como se lo demuestra en los análisis de valor agregado realizados en el presente trabajo. 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 de realizar la matriz FODA 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.

- En el Departamento de Ventas no se encontraron indicadores por lo que los procesos propuestos en este trabajo y los indicadores que se formularon en base a la necesidad del departamento, permitirán desarrollar con mayor eficacia las actividades que se realizan en el departamento.

**H2:** “El planteamiento de indicadores de gestión en el departamento Agrícola permitirá medir el desempeño de los mismos, para poder emitir una opinión acerca de la situación actual de los procesos.”

Se puede concluir que esta hipótesis es verdadera, ya que los indicadores diseñados para la evaluación de las actividades del departamento permitieron medir el desempeño actual de los procesos y poder emitir una opinión acerca de los resultados de los mismos.

- En el Departamento de Ventas no se encontró una elaboración del presupuesto de ventas, por lo tanto para el presente trabajo se desarrolló una metodología que ayude al departamento.

**H3:** “El planteamiento de técnicas para la elaboración de pronósticos de ventas permitirá tener una certeza absoluta acerca de las mismas y facilitará la determinación de las metas.”

Se puede concluir que esta hipótesis es falsa, ya que la elaboración de pronósticos de ventas sólo nos permitirá estimar las mismas, y con el uso de los diferentes recursos descritos en el presente proyecto se puede tener un mayor grado de confiabilidad, pero no tener una certeza absoluta y por lo tanto las metas no serán exactas y estarán sujetas a cambios por las diferentes variables externas e internas que afectan a las mismas. Además el uso de los presupuestos con las técnicas descritas permitiría una mejor coordinación con los demás departamentos que de cierta forma necesitan información de las ventas, esto por medio de un formato para control de presupuesto trimestral donde se llevará un control de las mismas.



**ANEXOS**

## ANEXO 1: DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

**OBJETIVO:** Colaborar con la formulación de la Misión del Departamento de Ventas de la empresa agrícola.

**ACTIVIDAD 1:** Reunión del Gerente Agrícola y los Representantes técnicos comerciales.

**ACTIVIDAD 2:** A partir de las siguientes preguntas realizadas a los integrantes del departamento de ventas. Formular la misión departamental.

Aspectos a resolver		Declaración de la Misión
Pregunta	Respuesta	
¿Qué hacen?	En el departamento se controlan las ventas por kilolitros a cada representante técnico comercial.	“El departamento de ventas se encargará de planear, ejecutar y controlar las actividades del personal del área otorgando atención personalizada y asesoramiento técnico en nuestras líneas, satisfaciendo las necesidades del sector agrícola, para la correcta toma de decisiones”.
¿Para quienes lo hacen?	Realizamos un informe para brindar a los demás departamentos información acerca de las ventas realizadas. En cuanto a los clientes brindamos asesoramiento personalizado.	
¿Qué servicios ofrecen?	A los clientes les damos toda la información de nuestros productos.	
¿Cómo lo hacen?	De manera manual llevamos control de las ventas.	
¿Para qué lo hacen?	Para crecimiento de la empresa y obtener la satisfacción de nuestros clientes.	

En la entrevista se trataron de varios temas respecto al funcionamiento del departamento logrando plantear las preguntas idóneas para definir la misión.

## ANEXO 2: DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

**OBJETIVO:** Colaborar con la formulación de la Misión del Departamento de Ventas de la empresa agrícola.

**ACTIVIDAD 1:** Reunión del Gerente Agrícola y los Representantes técnicos comerciales.

**ACTIVIDAD 2:** A partir de las siguientes preguntas realizadas a los integrantes del departamento de ventas. Formular la visión departamental.

Aspectos a resolver		Declaración de la Visión
Pregunta	Respuesta	
¿Cómo desean ser vistos?	Como un equipo organizado y comprometido con nuestras funciones, aportando información importante para la empresa.	“Ser un departamento que se desarrolle de forma confiable, sólida, flexible y rentable, a través de un proceso de actualización que permita el desarrollo de los empleados relacionados con el departamento, otorgando información para la correcta toma de decisiones”.
¿Para quienes lo hacen?	Principalmente para la empresa, ya que se podría decir que las ventas son el motor de la compañía.	
¿Qué servicios ofrecen?	A los clientes les damos toda la información de nuestros productos.	
¿Los empleados son capacitados?	En ventas no, pero si en conocer lo que van a ofrecer a nuestros clientes	
¿Brindan información oportuna a los demás departamentos?	Por lo general si, ya que hay ciertos retrasos en los informes presentados por los representantes técnicos pero tratamos de mejorar eso.	

En la entrevista se trataron de varios temas respecto al funcionamiento del departamento logrando plantear las preguntas idóneas para definir la visión.

### ANEXO 3: CUADRO DE VENTAS DEL AÑO 2012

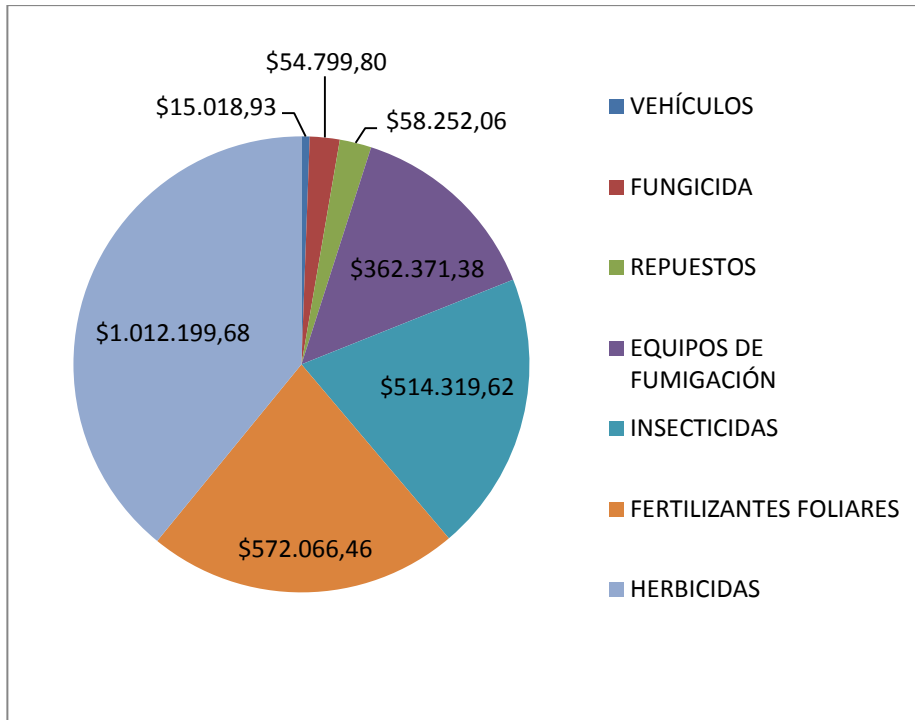
#### VENTAS 2012

PRODUCTOS	TOTAL KILOS/LITROS	TOTAL DOLARES	TOTAL
<b>FERTILIZANTES FOLIARES</b>		<b>TOTAL DOLARES</b>	\$ 572.066,46
AGROSTIM	48,00	\$ 1.038,40	
BIOFLORZIM	142,00	\$ 2.080,96	
FOSFITO ALEXINAS	844,50	\$ 7.115,37	
BORO 15-48	2.973,50	\$ 19.043,10	
CALCIO 10	3.290,00	\$ 19.488,77	
AMIN VIGOR	3.846,88	\$ 25.933,40	
HUMI-ROSSI 20	12.491,93	\$ 30.847,46	
HUMI-ROSSI 60-30	13.115,00	\$ 52.460,00	
COMPLEX AMIN	12.448,00	\$ 69.262,56	
K-55	21.003,00	\$ 126.454,12	
SUPER RAIZ	48.910,38	\$ 218.342,32	
<b>INSECTICIDAS</b>			\$ 514.319,62
DOMINO 400	17,90	\$ 3.401,00	
DOMINEX	1.300,50	\$ 12.831,36	
DIAZINON 60%	1.539,50	\$ 14.158,16	
CLOPIRIFOS 480	3.190,50	\$ 25.168,64	
SULFAN-ROSSI	13.480,38	\$ 72.768,50	
CIPERMETRINA 20%	12.025,55	\$ 79.929,06	
METAMIDOFOS	15.278,00	\$ 114.100,90	
CARBOROSI	57.094,00	\$ 191.962,00	
<b>HERBICIDAS</b>			\$ 1.012.199,68
PENDIMENTALIN 400	39,00	\$ 292,50	
PROPANIL 360	115,40	\$ 510,00	
ESTER-ROSSI	371,48	\$ 2.369,90	
ATRANEX 50 SC	2.291,48	\$ 8.123,46	
CRYSPIRIBAC	236,75	\$ 12.784,50	
GRAMMYA POLVO	115,00	\$ 13.940,00	
PROPANIL 500	2.955,33	\$ 14.153,22	
TAURO ROSSI	1.879,74	\$ 17.948,95	
DIURON 80 LS	3.290,00	\$ 27.114,00	
TERBUROSSI	4.914,00	\$ 38.777,40	
KILLER	8.326,51	\$ 46.132,71	
AMETREX 50 SC	10.987,59	\$ 58.006,32	
BUTA-ROSSI	13.133,46	\$ 58.705,92	
GRAMMYA	930,25	\$ 63.104,00	
PARAQUAT	39.914,05	\$ 145.747,10	
AMINA 6	59.167,10	\$ 165.473,66	
GLIFOSATO 48%	105.849,77	\$ 339.016,04	
<b>FUNGICIDA</b>			\$ 54.799,80
AZUFRE 80 PM	21.596,00	\$ 54.799,80	
<b>REPUESTOS</b>		\$ 58.252,06	\$ 58.252,06

<b>EQUIPOS DE FUMIGACION</b>			\$ 362.371,38
BOMBA SOLO DE 1 LITRO	1	\$ 11,20	
MOTORSIERRA YD 45/20	2	\$ 187,50	
SOPLADOR MOD EC600A	1	\$ 225,00	
BOMBA FARMATE TF-650 50 LT	1	\$ 285,00	
BOMBA FARMATE MANUAL NS-5N	41	\$ 307,50	
BOMBA FARMATE TF-22 /20 LTR	1	\$ 550,00	
BOMBA FARMATE MANUAL NS-5A	101	\$ 858,50	
DESMALEZADORA MULTIFUNCIONAL DGJ	6	\$ 1.553,58	
BOMBA MANUAL ROSSI 1.3 LTR	771	\$ 2.197,35	
BOMBA FARMA ROSSI 20 LITRO MOCHILA	171	\$ 2.565,00	
BOMBA 15 LTR. (MOCHILA)	222	\$ 2.761,68	
BOMBA PARA AGUA 2"	29	\$ 3.754,34	
BOMBA PARA AGUA 1"	63	\$ 6.538,77	
GENERADOR ELECTRICO ROSSI 950 A	94	\$ 7.974,02	
GENERADOR ELECTRICO ROSSI 1500 A	69	\$ 8.809,92	
DESMALEZADORA CG 430 B	52	\$ 15.236,00	
BOMBA FARMATE TF-600 A MOTOR	123	\$ 16.113,00	
BOMBA FARMATE TF-900 A MOTOR	82	\$ 17.794,00	
GENERADOR ELECTRICO ROSSI 2000 A	67	\$ 20.770,00	
BOMBA FAR ROSSI 16 LITROS	1.513	\$ 26.477,50	
BOMBA MOTOR TF-80 FARMATE	159	\$ 28.620,00	
BOMBA ROSSI -423 A MOTOR DE 20 LTR	349	\$ 29.134,52	
BOMBA PARA AGUA 3"	264	\$ 42.240,00	
BOMBA ROSSI 450 A MOTOR CON TURBINA	213	\$ 61.770,00	
BOMBA FARMA ROSSI 20 LITROS	3.861	\$ 65.637,00	
<b>VEHICULOS</b>			\$ 15.018,93
MOTO NINJA	1,00	\$ 714,29	
MOTO ROSSI 110 CC (CABALLITO)	3	\$ 1.581,45	
MOTO ROSSI 150 CC (CLASICA)	19	\$ 12.723,19	
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.589.027,93</b>

<b>RESUMEN</b>		<b>%</b>
VEHICULOS	\$ 15.018,93	0,58%
FUNGICIDA	\$ 54.799,80	2,12%
REPUESTOS	\$ 58.252,06	2,25%
EQUIPOS DE FUMIGACION	\$ 362.371,38	13,88%
INSECTICIDAS	\$ 514.319,62	19,86%
FERTILIZANTES FOLIARES	\$ 572.066,46	22,10%
HERBICIDAS	\$ 1.012.199,68	38,78%
	<b>\$ 2.589.027,93</b>	

## GRÁFICA DEL RESUMEN DE VENTAS 2012



## ANEXO 4: RESUMEN DE VENTAS POR LÍNEAS Y VENDEDORES

CAM FERTI	
NN	128.920,58
GERENTE GENERAL	99.107,80
NN	71.247,73
NN	53.913,09
NN	34.262,10
NN	12.566,10
NN	10.445,21
<b>TOTAL VENDIDO</b>	<b>410.462,61</b>

EQUIPOS DE FUMIGACIÓN	
NN	76.189,30
NN	45.576,54
NN	34.919,23
NN	34.133,39
GERENTE GENERAL	17.517,54
NN	11.055,26
NN	5.256,05
<b>TOTAL VENDIDO</b>	<b>224.647,31</b>

REPUESTOS	
NN	13.496,65
GERENTE GENERAL	10.834,15
NN	6.471,92
NN	5.767,16
NN	5.173,64
NN	773,03
NN	585,48
<b>TOTAL VENDIDO</b>	<b>43.102,03</b>

### INTRAKAM

NN	<b>338.502,80</b>
NN	<b>68.051,89</b>
NN	<b>37.705,55</b>
NN	<b>32.546,89</b>
NN	<b>32.096,00</b>
NN	<b>17.270,43</b>
GERENTE GENERAL	<b>11.446,59</b>
<b>TOTAL VENDIDO</b>	<b>537.620,15</b>

### GENÉRICO

NN	647.411,94
GERENTE GENERAL	433.869,25
NN	287.371,01
NN	273.183,22
NN	196.195,65
NN	110.922,40
NN	69.239,05
<b>TOTAL VENDIDO</b>	<b>2.018.192,52</b>

### TOTAL LÍNEAS

INTRAKAM	537.620,15
CAM FERTI	410.462,61
GENÉRICOS	2.018.192,52
EQUIPOS DE FUMIGACIÓN	224.647,31
REPUESTOS	43.102,03
<b>TOTAL VENTAS 2012</b>	<b>3.234.024,62</b>



## **BIBLIOGRAFÍA**

- [1]** Alexander Servat Alberto, Gerencia de Procesos: Nuevo Sistema Gerencial, Perú 2002.
- [2]** H.J. Harrington "Mejoramiento de los procesos de la empresa". McGraw- Hill, México 2003
- [3]** Miguel Mejía M.B.A., Los 4 Principios de la Ventas, Costa Rica 2010.
- [4]** Carlos A. Rendón, Estrategia de ventas, México 2010.
- [5]** Noraida Portillo, Auditoría operacional aplicada al departamento de ventas de la empresa Aldrey Publicidad C.A., Venezuela 2005.
- [6]** Contraloría General del Estado, Acuerdo 047-CG-2011, Ecuador 2011.
- [7]** Mariño Hernando, Gerencia de Procesos, Ed. Alfaomega, Colombia 2003.
- [8]** Badia A. Bellido S. Técnicas para la Gestión de la calidad, La Gestión por Procesos, España Ed Tecnos, 2002.
- [9]** Rummler G. Brache A, Cómo mejorar el rendimiento de la empresa, España, Ed. Deusto, 2002.
- [10]** David S. Cajamarca, Gestión de Procesos aplicada a Instituciones de Educación Superior caso: Universidad de Las Américas (UDLA), Área de Registro Curricular, Quito-Ecuador en el período 2011.
- [11]** J.B. Roure M. Moñino, M.A. Rodríguez, La Gestión Por Procesos, Ed. España, Folio S.A. 1999

- [12] Barry Render, Principios de Administración de Operaciones, Ed. Pearson, Séptima edición, México 2009.
- [13] Porter Michael, Ventaja Competitiva, Ed. CECOSA, México 1988
- [14] Quirós Oscar, Artículo sobre planificación de ventas, España 2004.
- [15] Administración de Ventas: Relaciones y Sociedades con el Clientes, Hair, Anderson, Mehta, Babin, Ed. Cengage, México 2010
- [16] Segura Sofia., La Planificación de ventas, INMERCO, España 2010.
- [17] Galarza Ariana, Herrera Fernanda, Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para la empresa comercializadora de combustible petróleos y servicios C.A. en la ciudad de Quito. Ecuador 2009.
- [18] Murillo Magdalena, Moran Isabel, Análisis de Optimización y propuesta de mejora a los procesos relacionados con la gestión del inventario para una compañía que se dedica a la venta de materiales de construcción en la ciudad de Samborondón. Ecuador 2012.