

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanística

Análisis del proceso de ventas del canal tradicional de la
Distribuidora ABC utilizando la metodología PHVA.

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Licenciatura en Auditoría y Control de Gestión

Presentado por:

Alina María Plaza Delgado

María José Reyes De La Torre

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2020

DEDICATORIA

Le dedicamos este proyecto de titulación a nuestros familiares quienes nos han guiado, motivado y aconsejado en la travesía universitaria para prepararnos profesionalmente.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por siempre guiarnos y darnos la sabiduría para continuar ante adversidades. Agradecemos a la empresa que nos dio la oportunidad de desarrollar nuestras ideas y conocimientos en su espacio de trabajo, finalmente agradecemos a nuestro tutor de proyecto que supo guiarnos a la ejecución de este.

DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Alina María Plaza Delgado* y *María José Reyes De La Torre* y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”



Alina María Plaza
Delgado



María José Reyes De La
Torre

EVALUADORES

Christian Vera Alcívar

PROFESOR DE LA MATERIA Y TUTOR

RESUMEN

El presente proyecto de grado se realiza con la finalidad de aplicar conocimientos y herramientas de la carrera de Auditoría; se considera lo siguiente en cada capítulo:

En el primer capítulo, se define el continuo problema de la disminución de ventas del producto de chocolate desde el YTD de enero a septiembre del 2015 hasta el YTD 2020, y la pérdida del 15% de la cartera de clientes; por lo que se realiza un análisis en el proceso de ventas del canal tradicional de la distribuidora ABC utilizando la metodología PHVA, que se utiliza para que la solución esté vinculada y acoplada a las condiciones que se presente en el cumplimiento del proyecto.

En el segundo capítulo, se definió los tipos de estudios documental y de campo, a través de entrevistas y encuestas realizadas al Gerente General, Supervisor de Ventas, a los Ejecutivos de Ventas y a los clientes, con el fin de poder procesar datos obtenidos en cada una de las actividades realizadas.

En el tercer capítulo, se propuso un plan de mejora orientado a los ejecutivos de ventas del canal tradicional que permita mejorar el volumen de ventas y potencializar las relaciones con sus clientes basándose ante las nuevas necesidades y tendencias de este, además se cuantificaron los costos y beneficios.

Finalmente, en el cuarto capítulo se concluye y se da recomendaciones acerca de los descubrimientos y la solución implementada.

Palabras clave: Canal tradicional, Fuerza de venta, clientes.

ABSTRACT

The present degree project is carried out with the aim of applying knowledge and tools of the Audit career; considering the following in each chapter:

In the first chapter, the continuous problem of the decrease in sales of the chocolate product is defined from the YTD from January to September 2015 until the YTD 2020, and the loss of 15% of the client portfolio. Therefore, an analysis is made of the sales process of the traditional channel of the ABC distributor using the PHVA methodology, the same one used so that the solution is aligned and adapted to the needs that are found in the execution of the project.

In the second chapter, we defined the types of documentary and field research, the techniques for collecting data through interviews and surveys conducted with the general manager, sales supervisor, the sales executive, and the clients of the ABC distribution company to explain how the results of the subsequent chapters were arrived at.

In the third chapter, an improvement plan was proposed, aimed at the traditional channel's sales force, to improve the volume of sales and strengthen relations with its customers, based on the new needs and trends of the channel, and to quantify the costs and benefits.

Finally, the last chapter concludes and gives recommendations about the findings and the implemented solution.

Keywords: Traditional Channel, Sales force, costumer.

ÍNDICE GENERAL

EVALUADORES	5
RESUMEN	I
<i>ABSTRACT</i>	II
ÍNDICE GENERAL.....	III
ABREVIATURAS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
CAPÍTULO 1	10
1. Introducción	10
1.1 Descripción del problema	11
1.2 Justificación del problema	12
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo General	12
1.3.2 Objetivos Específicos.....	13
1.4 Marco teórico	13
1.4.1 Marco Conceptual.....	13
1.4.2 Marco metodológico.....	14
1.4.3 Marco normativo	17
CAPÍTULO 2.....	19
2. Metodología.....	19

2.1	Tipo de investigación.....	19
2.2	Población y muestra.....	20
2.3	Matriz de priorización de riesgos	24
2.4	Evaluación de los Riesgos	26
CAPÍTULO 3.....		29
3.	Resultados Y ANÁLISIS	29
3.1	Etapa Planear.	29
3.1.1	Mapa de procesos	30
3.1.2	Análisis FODA	31
3.1.3	Análisis PESTEL.....	32
3.1.4	Proceso de venta.....	35
3.1.5	Matriz de priorización de riesgo	40
3.1.6	Revelaciones de ejecutivos de ventas	47
3.1.7	Revelación Supervisor de Ventas	48
3.1.8	Revelaciones con los clientes	50
3.2	Etapa Hacer	56
3.3	Etapa Verificar.....	61
CAPÍTULO 4.....		63
4.	Conclusiones Y RECOMENDACIONES	63
4.1	Conclusiones.....	64
4.2	Recomendaciones.....	65

BIBLIOGRAFÍA67

ABREVIATURAS

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
YTD	Year To Date – El año hasta la fecha
PHVA	Planificar, Hacer, Verificar, Actuar
FODA	Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
PESTEL	Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Fases de la metodología PHVA	19
Figura 2 Organigrama de la distribuidora ABC	30
Figura 3 Mapa de proceso Distribuidora ABC	31
Figura 4 Canal de distribución de los chocolates	36
Figura 5 Distribución de las ventas	37
Figura 6 Proceso macro de distribución de los chocolates	38
Figura 7 Proceso de venta de la empresa ABC.....	40
Figura 8 Cumplimiento de las actividades del ejecutivo de venta	51
Figura 9 Motivo de no preferencia del chocolate	52
Figura 10 Motivos de disminución de ventas del chocolate	53
Figura 11 Satisfacción del cliente.....	54
Figura 12 Recomendaciones para los ejecutivos de ventas	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ventas YTD de enero a septiembre	11
Tabla 2 Marco metodológico	16
Tabla 3 Total de población	20
Tabla 4 Procedimiento para investigación primaria	23
Tabla 5 Calificación de frecuencia.....	24
Tabla 6 Calificación del Impacto.....	25
Tabla 7 Matriz de niveles de calificación	26
Tabla 8 Matriz de niveles de calificación	26
Tabla 9 Matriz de la Frecuencia y el impacto	27
Tabla 10 Análisis FODA.....	32
Tabla 11 Análisis PESTEL	34
Tabla 12 Categorización de clientes	37
Tabla 13 Identificación de riesgos	41
Tabla 14 Calificación del impacto.....	43
Tabla 15 Valoración del riesgo	44
Tabla 16 Matriz de priorización de riesgos	46
Tabla 17 Descripción de las actividades	47
Tabla 18 Revelaciones ejecutivas de ventas.....	48
Tabla 19 Insatisfacción de clientes.....	50
Tabla 20 Plan de acción de la propuesta	56
Tabla 21 Desarrollo de la propuesta	57
Tabla 22 Temas de capacitación.....	58
Tabla 23 Evaluación y control	59
Tabla 24 Consideraciones para la propuesta	60

Tabla 25 Costos de la propuesta.....	61
Tabla 26 Indicadores.....	61
Tabla 27 Beneficios de la propuesta	62

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

Según Silva & Alvarado (2020), el confinamiento originado por la pandemia del Covid19 detuvo cerca del 70% de la actividad económica debido a las disposiciones impuestas por el poder ejecutivo ecuatoriano. El Ministerio de Producción (2020), menciona que tres sectores dinamizaron sus actividades en medio de la emergencia: el de alimentos/bebidas, farmacia, e insumos médicos; estos obtuvieron solo una disminución de ventas semanales del 22% en comparación a los sectores más afectados como los minerales no metálicos, textiles y prendas de vestir que llegaron a tener un 87% y 75% de disminución respectivamente.

La reducción del 22% de las ventas fue provocada por el incremento de la demanda de productos de primera necesidad, es decir, por las compras de pánico en meses de alto contagio. Como consecuencia de estas inclinaciones, Nielsen Global Media (2020), asegura que en el primer semestre del 2020 el consumo de la industria, en relación con el período anterior, se redujo en 19.5%, en su gran mayoría por un menor consumo de categorías como confites y bebidas no alcohólicas dado que el cliente final sobrepuso la compra de alimentos como atún, salsas frías, pastas y productos de cuidado del hogar.

Según investigaciones de Nielsen (2020), en el mercado ecuatoriano, el canal tradicional, engloba el 60% de las ventas del canasto básico, quienes fueron los más afectados durante el confinamiento, se cerraron aproximadamente el 28% de las tiendas en abril de 2020, reduciendo en un 19% la rotación y en un 21% las ventas en dicho canal.

1.1 Descripción del problema

La empresa ABC, es una distribuidora que tiene como giro de negocio comercializar y distribuir productos de consumo masivo con categoría de aseo, bebidas, confitería, aceites, enlatados, entre otros. Se caracteriza por su sólida trayectoria con más de 30 años en el mercado local y con cobertura en 6 provincias del Ecuador, teniendo sus principales almacenes en la ciudad capital Quito y, Guayaquil. A pesar del impacto que el confinamiento ocasionó en la industria de bienes y consumos, la distribuidora ABC, pudo hacer frente ante el inesperado incremento de la demanda de los artículos de primera necesidad como azúcar, papel higiénico y atún, gracias a sus fuertes inversiones estratégicas y tecnológicas que realizó en años anteriores; sin embargo, las ventas por los productos de chocolate de un proveedor multinacional disminuyeron en 1.5 millones de dólares en relación con el YTD del año 2019.

Tabla 1

Ventas YTD de enero a septiembre

2016	2017	2018	2019	2020
\$14.574.418,34	\$13.766.497,94	\$12.145.348,62	\$10.807.662,19	\$7.099.470,02

Nota: Esta tabla muestra como varía las ventas de chocolate, con corte de septiembre a noviembre, en los últimos 5 años. Elaborado por Alina Plaza y María José Reyes

A pesar de que las ventas de este producto cayeron drásticamente para este período, la tendencia del comportamiento de venta en los últimos cinco años, con YTD de enero a septiembre, ha sido decreciente como se puede ver en la Tabla 1, generando pérdidas, en promedio, de 3 millones de dólares anualmente. Adicional a ello, se evidencia una pérdida en promedio, de 15% de sus clientes.

El alcance de la investigación se realizará en los productos que brinda el proveedor debido al surgimiento de la disminución de ventas desde el año 2016; delimitando a los clientes de Minimarkets quienes representan el 25% de las ventas para este canal.

1.2 Justificación del problema

Las organizaciones necesitan competir empleando estrategias diferenciadoras que no sólo se centren en los precios, sino que también agreguen valor en cada proceso hasta llegar al cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la entidad; la voz de este es determinante de la excelencia del servicio y, por tanto, su opinión debe ser considerada. (Santos Villaroel & Castro Saez, pág. 11).

Por las circunstancias mencionadas, se debe efectuar un análisis al proceso de venta que ayude a tener una visión más completa del proceso y los usuarios involucrados, se utilizará la metodología PHVA para que la solución esté vinculada y acoplada a las condiciones que se encuentren en la ejecución del proyecto.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Analizar el proceso de ventas de la Distribuidora ABC para el canal tradicional utilizando la metodología PHVA para proponer una solución al problema encontrado.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Empatizar con los usuarios que intervienen dentro del proceso de ventas de la distribuidora ABC.
2. Identificar las causas del problema a través de entrevista y encuestas.
3. Proponer una solución basada en análisis en los resultados obtenidos.

1.4 Marco teórico

1.4.1 Marco Conceptual

En esta sección se realiza una compilación de componentes bibliográficos para fundamentar con bases teóricas los términos más aplicados en el desarrollo del proyecto. Las principales definiciones que se trata serán: Canal Tradicional, fuerza de venta, y proceso de ventas.

Canal tradicional

“El canal tradicional es una estructura de negocios informal de organizaciones interdependientes, que va desde el punto de origen del producto hasta el consumidor” (Alvarado & Charmel, 2002). El canal tradicional tiene características de carácter transaccional e informal, debido a que existe una interacción más cercana con el consumidor final permitiendo que el mismo sea más competitivo con precios y márgenes.

Fuerza de venta

“La fuerza de venta se compone del equipo de vendedores que lleva a cabo actividades y quienes se encarga de conseguir y fidelizar a los clientes, es el canal de

comunicación entre los clientes y la empresa” (Rodríguez, 2014). Las principales funciones del equipo de venta.

- Contribuir a la solución de problemas
- Establecer el nexo entre cliente y empresa
- Asesorar a los compradores.
- Conocer el producto.

Proceso de venta

“El proceso de venta es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene como objeto producir alguna reacción deseada al cliente” (Stanton, Etzel, & Walker, 2004)

Para que exista la comercialización de los productos se necesita de clientes dispuesto a comprarlos, es por ello, que el proceso de preventa está orientado a la captación de clientes potenciales. En esta etapa el equipo de venta analiza variables de cada cliente, y empieza una comunicación con el cliente para lograr una transaccional comercial beneficiosa para ambas partes. En la siguiente etapa, [ventas] es cuando la transacción comercial se realiza y finalmente la etapa de post-venta centra sus esfuerzos para mantener la fidelización con el cliente. Finalmente, la fuerza de venta representa una ventaja estratégica para la ejecución de las actividades de venta, es aquel que hace cumplir el giro de negocio de una empresa, esto es colocar en el canal tradicional X, el producto Y, para que genere una ganancia en venta de Z dólares.

1.4.2 Marco metodológico

Luego de realizar una exploración sobre investigaciones similares se encontraron cuatros proyectos que analizan los procesos de la empresa, utilizando metodologías Lean que tienen el propósito de buscar la mejora continua de sus procesos.

Se utilizará la metodología PHVA, ya que ayudará a comprender el problema y cómo se debe resolver. Además, es una herramienta de mejora continua clásica en el que se basan las demás metodologías y que ayuda a mantener un orden para la trazabilidad del proyecto; también aporta con herramientas de conocimiento de la malla curricular como la matriz de riesgo para identificar riesgos críticos en las actividades del proceso de venta, focus group y la matriz 5W+2H para la ejecución de la propuesta de mejora. Ver Tabla 2

Tabla 2*Marco metodológico*

Título	Autor	Metodología	Resumen
Propuesta de mejora en el proceso de ventas de una empresa comercializadora de productos electrónicos para automatización industrial	Midler Perea Lima, Diciembre 2016	Ciclo Deming Calidad	Tenían problemas con devoluciones, importaciones reiteradas (duplicidad de pedidos) y reproceso de actividades y propuso un cronograma de actividades de propuesta de mejora, e hicieron una simulación de proceso una actual y la otra mejorada
Implementación de la metodología Seis Sigma para el mejoramiento continuo del proceso de ventas de servicios tecnológicos y comunicacionales en ECUADORTELECOM.	MPC Alex Duque Guayaquil, Mayo 2014	Six Sigma- DMAIC	Mediante un formulario de plan de mejora, colocaron metas de las fuerzas de ventas y capacitarlas.
Propuesta De Mejora En El Proceso De Gestión Comercial De La Empresa Diamante Del Pacífico Sa Sucursal Chiclayo Para Minimizar Los Ingresos No Percibidos	Oscar Kelly Vásquez Chiclayo 2019	Metodología Lean, Metodología CRM, Análisis ABC y Just inTime	Propusieron un flujo de actividades del proceso comercial, propusieron nuevos indicadores y determinaron los productos de más alta rotación para brindarle a sus clientes.

Nota: Esta tabla muestra el resumen de las metodologías utilizadas en proyectos propuestos. Elaborado por Alina Plaza y María José Reyes

1.4.3 Marco normativo

Según la Norma ISO 9001-2015, los procesos deben ir evolucionando de manera que vayan alineados a las expectativas del cliente mediante la selección de áreas que tienen una mejor incidencia hacia el desarrollo, el cual propone utilizar metodologías como el ciclo de Deming o PHVA que permite medir la efectividad de los procesos y asegurar que los productos y servicios cumplan con los requisitos de los clientes.

Por otra parte, según COSO III (2017), la evaluación de riesgos debe realizarse de manera sistemática, iterativa y colaborativa, aprovechando el conocimiento y las opiniones de los usuarios involucrados. Debe utilizar la mejor información disponible, complementada con más investigaciones según se necesite.

Este integrado reconoce las probables amenazas relacionadas con la consecución de los objetivos de la empresa. Las empresas deben estar preparadas para una serie de amenazas de origen interno y externo, y estos deben ser estimados.

Las amenazas impactan a las organizaciones en distintas formas, como en su capacidad para ser competencia exitosa, manifestar una situación financiera equilibrada y una representación positivamente pública. Por tal razón, se comprende por amenaza todo efecto posible de que no se cumplan los objetivos de la organización. (Gonzalez, pág. 16)

Según la Ley Orgánica 2000-21, 10 de julio 2000, para los derechos y obligaciones del consumidor, son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, y costumbre mercantil, los siguientes:

- Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
- Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
- Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
- Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;
- Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

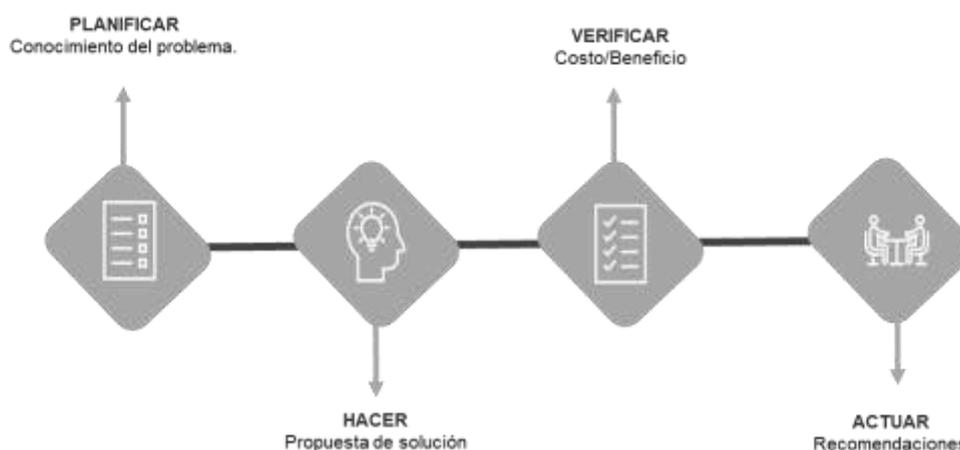
CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

Como se observa en la Figura 1, el presente capítulo se detallará el conjunto de métodos y técnicas que se utilizarán en cada una de las etapas descritas.

Figura 1

Fases de la metodología PHVA



Nota: El gráfico representa en resumen las fases de la metodología utilizada para la ejecución del presente proyecto. Elaborado por Alina Plaza y María José Reyes

2.1 Tipo de investigación

“Se plantea un tipo de investigación de carácter explicativo, pues se concentra en explicar y establecer causas de los acontecido en algún problema que se vaya a estudiar” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). Por lo tanto, el tipo de investigación para el presente proyecto es de carácter:

1. Documental: Se realizará un análisis PESTEL para analizar el entorno externo de la empresa ABC, ayudando a identificar a qué es susceptible la empresa ABC.
2. Campo: Se realizará entrevistas a los ejecutivos de ventas y al supervisor de ventas empleado la herramienta Microsoft Teams, y se realizará una encuesta conformada por un cuestionario de cinco preguntas a los clientes del canal tradicional, esto con ayuda del gerente del área comercial, quien nos dio la apertura para comunicarnos con ellos.

2.2 Población y muestra

Se define a la población como el conjunto o universo de elementos que poseen características sean este patrones o tendencias que son importante para el estudio que deseas hacer en el proyecto. Por otra parte, una población se considera finita cuando se conoce con el número total de la población (Icart Isern, Fuente Salzs Gallego, & Pulpon Segura, 2006)

En la Tabla 3, se presenta la población del proyecto que está conformada por el supervisor de ventas, equipo de fuerza de venta y clientes.

Tabla 3

Total de población

Usuarios	Total
Gerente y Supervisor de Venta	2
Ejecutivo de venta	7
Clientes del canal tradicional	243

Nota: Esta tabla muestra el total de la población de los usuarios que intervienen en el proceso de venta.

Elaborado por Alina Plaza y María José Reyes

Los autores Icart, Fuentelsaz, y Pulpon (2006) establece que la “muestra es un subconjunto de la población que se pretende estudiar de manera que se pueda generalizar el comportamiento o patrón de toda una población; es muy importante que la muestra sea representativa, utilizando las técnicas de muestreo apropiadas”

La técnica de muestreo aplicada que se utilizará será el muestreo probabilístico aleatorio simple de tal manera que todo el elemento tenga la misma posibilidad de ser escogidos en el total de la población. Al supervisor de venta, y el equipo de fuerza de venta se entrevistará a toda la población, y para los clientes se obtendrá una muestra con la siguiente fórmula mencionada debajo. Ver ecuación 1

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q} \quad (1)$$

Donde;

N: tamaño de la población

Z: nivel de confianza del 95%

p: probabilidad de éxito del 5%

q: Probabilidad de fracaso de 1-p

d: precisión, error máximo admisible 3%

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q} = 142$$

La entrevista será con el gerente general, supervisor de venta y fuerza de venta; se realizará de manera virtual en la plataforma de Microsoft Teams, donde se dará a conocer cómo se manejan los procesos de la empresa ABC, además de los problemas que, según sus opiniones, están manteniendo actualmente los procesos. En este paso se obtendrá información sobre las políticas y procedimientos, flujograma del proceso de ventas, y los principales indicadores del departamento. Por otra parte, la entrevista con la fuerza de venta, también se la realizará vía Microsoft Teams en horarios que la gerencia autorice. Ver Tabla 4

Luego hacer el levantamiento de información, la misma será ejecutada de la siguiente manera:

- Entrevista con la gerencia y supervisor de ventas. Se procesarán los resultados obtenidos del análisis del proceso a través de la matriz de riesgos con el fin de priorizar y evaluar los riesgos asociados a cada actividad del proceso.
- Entrevista con la fuerza de venta y supervisor de venta: se mostrará las revelaciones que más coinciden en las respuestas de estos.
- Encuesta con clientes: se procesarán los resultados en gráfico estadístico circular, para conocer las revelaciones y su punto de dolor.

Tabla 4

Procedimiento para investigación primaria

Técnica	Instrumento	A quién	Objetivo
Entrevista	Cuestionario de preguntas mixtas	Gerente Comercial Supervisor de Venta Ejecutivos de Venta	Conocer el proceso de venta Identificar revelaciones dentro de cada una de las actividades de venta.
Encuesta	Cuestionario de preguntas abierta y cerradas	Clientes	Conocer revelaciones dentro del proceso de compra

Nota: Esta tabla muestra en resumen el procedimiento para obtener información primaria en las entrevistas, encuestas. Elaborado por Alina Plaza y María José Reyes

Según el CEO de ARX Business Consulting, Alex Leo (2020), se requiere un cambio de estrategia urgente porque la pandemia originó una versatilidad en el comportamiento del mercado, utilización de tecnología, y el enfoque del vendedor profesional.

En Nielsen Global Media (2020) publicó que posterior a la pandemia, se prevé algunos cambios en las áreas de consumo debido a la incertidumbre futura como:

- Adaptar la asignación de los gastos.
- La industria se ve y se verá beneficiada por el consumo en casa, pero habrá un rebalanceo en las categorías y precios.
- La salud, seguridad y el control de calidad se han convertido en importantes aceleradores en la toma de decisiones marca/producto.
- Los productos de origen local serán más acogidos y preferidos por los consumidores e importantes para los minoristas.

- La preferencia de los consumidores por las compras online, el uso de pagos sin contacto y aplicaciones de navegación en tienda en línea.

En la industria de bienes y consumo se hizo popular también el término de la omnicanalidad debido a la importancia de llegar al cliente por todas las vías ya sea por el canal digital o tradicional. Es indispensable construir una nueva relación con el cliente y modernizar el hábito de compra y post venta para asegurar el éxito empresarial.

2.3 Matriz de priorización de riesgos

Para ello, como se muestra en la Tabla 5 y Tabla 6 se procedió a establecer escalas de valoraciones de riesgos con la gerencia para determinar la frecuencia y el impacto del proceso de venta de la distribuidora ABC.

Tabla 5

Calificación de frecuencia

VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	Baja	Un caso entre 6 y 12 meses
2	Media	Un caso entre 2 a 6 meses
3	Alta	Entre 1 y 5 casos en 1 mes
4	Muy alta	Más de 5 casos en 15 días

Nota: Esta tabla muestra la calificación de frecuencia para la valoración de la matriz de priorización de riesgos. Elaborado por Alina Plaza y María José Reyes

Según Ordoñez (2016) hace referencia a la frecuencia como “El número de veces en que un riesgo puede aparecer en un período de tiempo determinado. Mayor será el valor de su calificación mientras exista la posibilidad de que el riesgo se presente con mayor frecuencia”.

Tabla 6*Calificación del Impacto*

Valor	Impacto	Descripción	Descripción	Descripción
5	LEVE	Pérdidas hasta \$200	Pérdida de 1 cliente	Solo de conocimiento de un vendedor
10	MODERADO	Pérdidas desde \$201 hasta \$400	Pérdida de 2 clientes	Solo de conocimiento del jefe de ventas
20	GRAVE	Pérdidas desde \$401 hasta \$800	Pérdida de 3 clientes	De conocimiento a nivel institucional
40	CATASTROFICO	Pérdidas desde \$801 en adelante	Pérdida de más de 3 clientes	De conocimiento a nivel institucional y regional

Nota: Esta tabla muestra la calificación del impacto para la valoración de matriz de priorización de riesgos.

Elaborado por Alina Plaza y María José Reyes

Según Ordoñez (2016) hace referencia al impacto “se relaciona con el efecto de la ocurrencia de riesgo que le ocasiona a la empresa, para la valoración la siguiente tabla tiene cuatro grados con la variante de que se da mayor impacto al riesgo que tiene mayor gravedad”

Conforme a la Tabla 7 y Tabla 8 para la calificación de los riesgos, se deben asignar la calificación de frecuencia e impacto y mediante multiplicación obtener los resultados.

2.4 Evaluación de los Riesgos

Tabla 7

Matriz de niveles de calificación

Niveles	Calificación
A	Aceptable
B	Tolerable
C	Grave
D	Inaceptable

Tabla 8

Matriz de niveles de calificación

Frecuencia									
4	Muy alta	20	C	40	C	80	D	160	D
3	Alta	15	B	30	C	60	C	120	C
2	Media	10	A	20	B	40	B	80	C
1	Baja	5	A	10	A	20	B	40	B
		Leve		Moderado		Grave		Catastrófico	
		5		10		20		40	
IMPACTO									

Nota: Esta tabla muestra los niveles calificación del impacto para la valoración de matriz de priorización de riesgos. Elaborado por Alina Plaza y María José Reyes

Según Ordoñez (2016) comenta que un riesgo con puntuación de cinco y categorizado con la letra A, no representa apuro para la distribuidora ABC y no requiere de medidas de enfoque a corto plazo, pues su impacto es leve y su ocurrencia baja. Por otro lado, si un riesgo tiene puntuación de 160 y se lo categoriza con la letra D, la situación de la entidad es inaceptable, ya que representa un grave peligro debido a su impacto catastrófico y su frecuencia muy alta; en este caso se requiere de medidas de enfoque inmediato, porque si se presenta el riesgo, la seguridad de la entidad se

encuentra vulnerable, dado el tamaño y gravedad de la pérdida. Para los riesgos categorizados con la letra B, el enfoque puede darse en el mediano plazo y con la letra C, el enfoque se debe dar a corto plazo.

Luego de realizar la calificación, y como se muestra en la Tabla 9 relación Frecuencia Impacto se debe medir el tratamiento de las gravedades según la evaluación obtenida.

Tabla 9

Matriz de la Frecuencia y el impacto

Frecuencia	Valor				
		20	40	80	160
Muy alta	4	zona de riesgo tolerable Pv, R	zona de riesgo tolerable Pv, R	zona de riesgo grave Pv, Pt, T	zona de inaceptable E, Pv, Pt
		15	30	60	120
Alta	3	zona de aceptabilidad A	zona de riesgo tolerable Pv, R	zona de riesgo grave Pv, Pt, T	zona de riesgo grave Pv, Pt, T
		10	20	40	80
Media	2	zona de aceptabilidad A	zona de riesgo tolerable Pv, R	zona de riesgo tolerable Pv, R	zona de riesgo grave Pv, Pt, T
		5	10	20	40
Baja	1	zona de aceptabilidad A	zona de aceptabilidad A	zona de riesgo tolerable Pv, R	zona de riesgo tolerable Pv, R
	Impacto	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	Valor	5	10	20	40

Nota: Esta tabla muestra los niveles calificación del impacto para la valoración de matriz de priorización de riesgos. A significa aceptar el riesgo, PT significa proteger la empresa, E significa eliminar la actividad,

PV significa prevenir el riesgo, T significa transferir el riesgo, y, R retener las pérdidas. Elaborado por Alina Plaza y María José Reyes

Por medio de las herramientas como la matriz de riesgo, entrevista y encuestas a usuarios se busca proponer soluciones a la fuerza de venta del canal tradicional que permita mejorar el volumen de ventas y potencializar las relaciones con sus clientes basándose ante las nuevas necesidades y tendencias de este.

Se presentará una propuesta de cómo la empresa ABC debería acoplarse según las nuevas tendencias y necesidades de los clientes y ejecutivos de ventas. Adicional, se presentará los costos que se estimará junto con la gerencia, y se obtendrá el beneficio que trae consigo la implementación de la propuesta para mejorar el cumplimiento de los objetivos de venta mensual del ejecutivo de venta en un corto plazo.

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

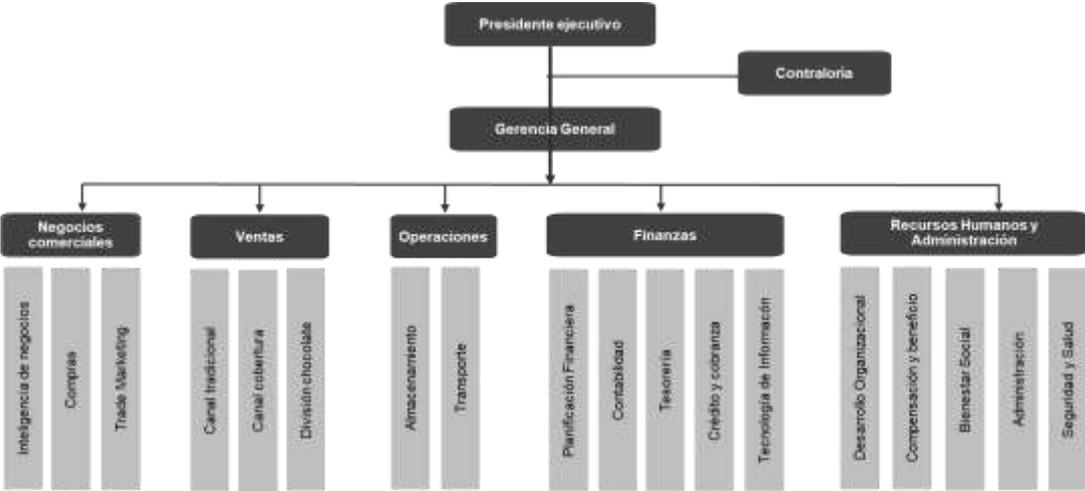
Como se detalló en el capítulo dos, la metodología PHVA esta dividida en cuatro fases, a continuación, se presentará los resultados procesados en las etapas previamente planteadas.

3.1 Etapa Planear.

La distribuidora ABC es una empresa con más de treinta años de experiencia en la industria de bienes y consumo; se dedica a comercializar, distribuir e importar productos de consumo masivo. Su misión es lograr un crecimiento y rentabilidad en el mercado de consumo y de la industria, a través de la innovación y uso de tecnología para lograr cubrir las necesidades de sus clientes. Su visión es lograr ser un grupo empresarial de cobertura nacional que duplique sus ventas y ser comprometidos con el desarrollo de su gente y de su país. La estructura funcional de la distribuidora está conformada por cinco departamentos claves para la ejecución de sus actividades. Como se puede observar en la Figura 2, el organigrama está encabezado por el presidente ejecutivo, el gerente general, y cada una de las gerencias del departamento.

Figura 2

Organigrama de la distribuidora ABC



Nota: Adaptado de “Alineación estratégica” (p. 7), por Distribuidora ABC, 2019.

3.1.1 Mapa de procesos

En el mapa de procesos de la distribuidora ABC, se muestra una visión general de los procesos más importantes de la empresa como se visualiza en la Figura 3. Estos procesos resultan imprescindibles, ya que generan valor para poder cumplir con los objetivos estratégicos propuestos. Entre los departamentos más importantes se encuentra el departamento comercial, cuyo objetivo principal es desarrollar estrategias comerciales de los productos que ofertan. También se encuentra el departamento de ventas, cuyo objetivo es poder conocer cuáles son las nuevas necesidades del cliente, captar nuevos clientes, y mantener la fidelidad de sus clientes antiguos. Por otra parte, se encuentra los departamentos del área operativa de la empresa, estos son: almacenamiento y distribución, cuyas actividades se limitan en la recepción, clasificación, almacenamiento y despacho de los productos.

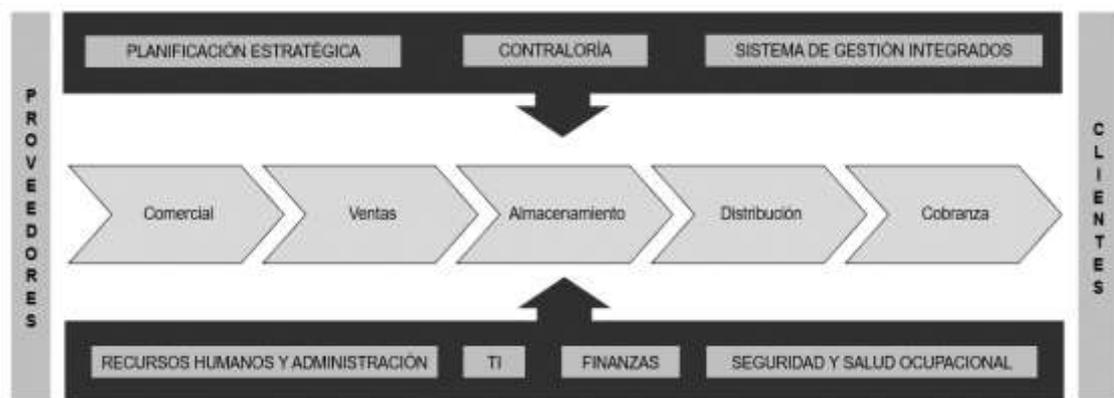
Como parte de los procesos estratégicos, existe la planificación estratégica donde se toman las decisiones más importantes y se fijan los objetivos para cumplir los planes estratégicos de la empresa. La contraloría y el sistema de gestión integrados son

los responsables de supervisar la implementación y evaluación de protocolos o políticas internas y llevar el control de estos.

Finalmente, dentro del proceso de soporte, brindan apoyo a la cadena de valor de la empresa, entre estos se encuentran Recursos Humanos y Administración, Tecnología de Información, Finanzas, seguridad y salud ocupacional; estos departamentos proveen de recursos para la organización.

Figura 3

Mapa de proceso Distribuidora ABC



Nota: Adaptado de “Alineación estratégica” (p. 7), por Distribuidora ABC, 2019.

3.1.2 Análisis FODA

Por otra parte, con el análisis FODA se obtiene una visión clara sobre la postura actual de la distribuidora ABC. Dentro de las fortalezas, se destaca que posee el 98% de las acciones de una entidad que otorga servicios de transporte pesado y carga, haciendo que el proceso de entrega de pedidos sea más eficiente en los puntos de venta de las seis provincias del país; asimismo estas provincias se consideran nodos estratégicos para mantener una cobertura de distribución nacional.

Dentro de sus debilidades, se destaca la inexistencia de seguimiento a los requerimientos de los clientes, donde sus quejas y sugerencias no están siendo

atendidas al cien por ciento, y el número de inconformidades de los pedidos ha incrementado al 15% en relación con el año 2019. También, los esfuerzos de la empresa van dirigido a que los ejecutivos de ventas se enfoquen en cumplir sus objetivos de ventas, y no se enfocan en el progreso del desenvolvimiento de capacidades de persuasión y motivación que generan valor en el desarrollo de la gestión de venta de su equipo. Ver Tabla 10

Tabla 10

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una sólida trayectoria de más de 30 años en el mercado con más de 50.000 clientes. • Distribución completa a nivel nacional con agencias ubicadas en 6 provincias estratégicas. • Flota Vehicular suficiente para captar más clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas alianzas estratégicas y comerciales con proveedores • Mejorar la calidad del servicio para mejorar la experiencia del cliente • Omnicanalidad
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • No conocen el mercado objetivo del producto • Retroalimentación de la calidad de servicio por parte del cliente • No enfocan como prioridad al servicio que brinda la fuerza de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores distribuyan directamente a los consumidores finales • Crisis Económica actual que reduce el nivel de consumo • Preferencias de servicios de la competencia

Nota: Esta tabla muestra el análisis interno de la distribuidora ABC. Elaborado por Alina Plaza y María José Reyes

3.1.3 Análisis PESTEL

Se realiza una breve interpretación a nivel externo del desarrollo de las actividades normales del negocio como se muestra en la Tabla 11. Al analizar los

factores políticos, económicos, social y tecnológico se determinan que Ecuador actualmente está atravesando por un fuerte impacto en su economía y política, mucho mayor que en otras ocasiones, principalmente por factores como deudas externas, recesión económica, insostenibilidad fiscal, entre otras que con la llegada del COVID 19 decayó e impulsó a muchos negocios a cambiar su propuesta de valor para adaptarse a las nuevas necesidades del consumidor; las multinacionales tuvieron que renovar sus planificaciones comerciales y activar planes de contingencia por sucesos como la paralización de las actividades.

Sin embargo, muchas empresas pudieron afrontar estos cambios por medio de la última tecnología en sus procesos y del manejo de e-commerce, compras en línea, para garantizar la seguridad, bienestar del cliente y facilidad de entrega al consumidor final. En lo ambiental resurge el abuso del plástico para usos hospitalarios por lo que las cifras de basura siguen en aumento; por otra parte, se destaca la disminución de la contaminación acústica y disminución de los combustibles fósiles por los cierres de frontera y aislamiento social.

Tabla 11

Análisis PESTEL

Factor	Nacional	O	A	Consecuencia
Político	Nuevos escándalos de corrupción han generado crecientes tensiones dentro de la institucionalidad estatal, alto índice de riesgo político, insostenibilidad fiscal, deudas externas		+	Según Profitas, Ecuador cerró septiembre del 2020 con 7,5 puntos en IRP debido al alto impacto político para negocios.
Económico	Disminución de empleos, Disminución de la productividad y comercialización, caída del precio internacional		+	De acuerdo con proyecciones del fondo monetario internacional (FMI), la economía ecuatoriana se contraería en 6,3% y la tasa de desempleo aumentaría a 6,5% al cierre del 2020. (julio,2020)
Social	Medidas de limpieza y desinfección de manos, Guía de prevención y control de COVID 19, durante la jornada principal del trabajo		+	Paralización de actividades, aislamiento social, restricción de la circulación del transporte terrestre y aéreo, cierre de fronteras y suspensión temporal de jornada de trabajo
Tecnológico	Compras en línea, uso de pagos sin contacto de una persona, aplicaciones de navegación de tiendas digitales		+	El uso de herramientas digitales se ha acelerado más rápido de lo esperado desde la llegada del COVID-19 a través de experiencias de compras interactivas y virtuales.
Ambiental	Incremento de residuos hospitalarios, aumento de bolsas plásticas y empaques desechables, reducción de emisiones de dióxido de carbono y de nitrógeno.		+	Disminución del uso de combustibles fósiles y de la contaminación acústica.

Nota: "O" significa: Oportunidades, y, "A" significa: Amenazas. Elaborado por Alina Plaza y María José Reyes

3.1.4 Proceso de venta

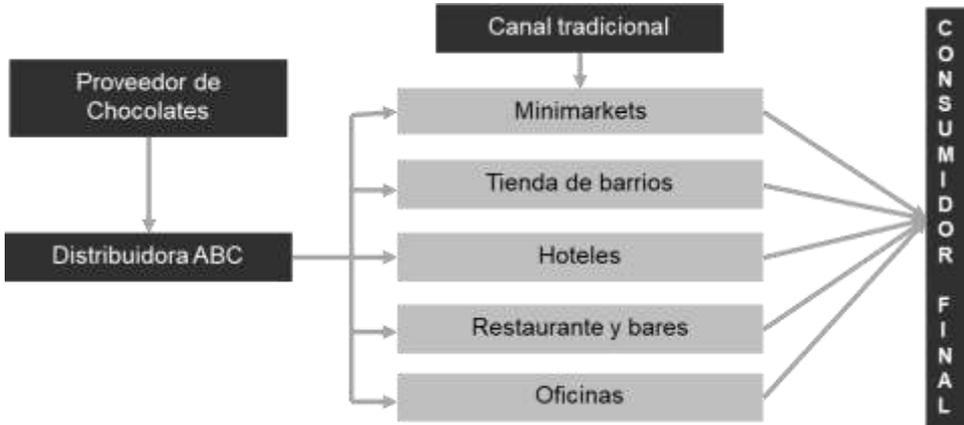
Actualmente, la Compañía genera dos tipos de ingresos, primordialmente por la comercialización de productos, y el segundo por la prestación de servicios para el empaque, bodegaje, distribución y apoyo de gestión comercial a una multinacional de chocolate. Del total de ventas que factura la empresa ABC, el 22% representa las ventas de producto de chocolates en estudio, que en términos monetarios representa, un poco más de trece millones de dólares. De ese 22%, el 19% representa las ventas para la ciudad de Guayaquil equivalente a más de 3 millones de dólares en promedio.

El producto de chocolate se caracteriza por ser de gama alta, donde su envoltorio transmite elegancia y se destaca por la calidad; el precio es elevado en relación con su competencia pues prevalece la relación Calidad-precio; la imagen de la marca transmite al consumidor un ambiente sofisticado, de lujo, donde se valoran los detalles y es un producto apreciado en fiestas, reuniones formales de amigos donde se comparten con personas que consideras.

Actualmente la distribuidora comercializa nueve líneas de productos de chocolate y su comercialización se realiza a través de ventas directas, donde el proveedor (fabricante) envía sus chocolates para que estos a su vez puedan promoverlos, por medio de su fuerza de venta, a los diferentes puntos de ventas del canal tradicional. Ver Figura 4

Figura 4

Canal de distribución de los chocolates

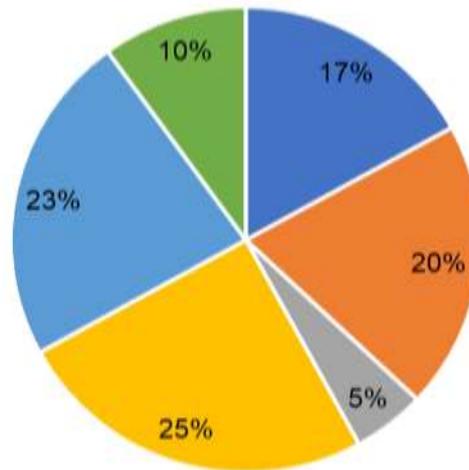


Nota: El gráfico representa el canal de distribución de los chocolates hacia el consumidor final. Elaborado por Alina Plaza y María José Reyes

Como se visualiza en la Figura 5, el canal tradicional de la empresa ABC se encuentra dividido en seis categorías, de las cuales el Minimarkets y tiendas del barrio, representan el mayor porcentaje de ventas en un 25% y 23% respectivamente. Para el estudio del proyecto solo se enfocará en los clientes Minimarkets ya que representa el mayor porcentaje de ventas, adicionalmente, actualmente, la empresa ABC atiende una cartera de 243 clientes para Minimarkets distribuidos en los diferentes sectores de la ciudad de Guayaquil.

Figura 5

Distribución de las ventas



Como se visualiza en la Figura 5, el 25% de las ventas representan los clientes del Minimarkets, el 23% representan las tiendas de barrios, el 20% Hoteles, el 17% los bares y restaurantes, el 10% oficinas, y el 5% mayoristas.

Como se muestra en la Tabla 12, el ejecutivo de venta explicó de cómo están clasificados los clientes, su categorización, la frecuencia de los pedidos y el crédito de pago.

Tabla 12

Categorización de clientes

Categorización	Clientes	Frecuencia de pedidos	Crédito de pago
A	Mayoristas y Autoservicios	1 a 2 veces al mes	30 días
B	Minimarkets	Dos veces a la semana	15 días
C	Tiendas de barrio, Oficinas, Restaurantes/Bares, Hoteles e instituciones educativas	Una vez a la semana	8 días

Nota: Esta tabla muestra la división de los clientes de la distribuidora ABC. Elaborado por Alina Plaza y María José Reyes

Como se puede visualizar en la Figura 6 en términos macro, para realizar esta venta, la Distribuidora ABC, junto con su fuerza de venta conformado por siete ejecutivos de ventas visitan a los clientes dos veces por semana para poder ofertar sus productos, ellos a través de su agenda electrónica envía la orden de compra para que el pedido pueda ser procesado y aislado en bodega para su respectiva distribución.

Figura 6

Proceso macro de distribución de los chocolates



Nota: El gráfico representa la trazabilidad del proceso de pedido y entrega de los productos de chocolate de la distribuidora. Elaborado por Alina Plaza y María José Reyes

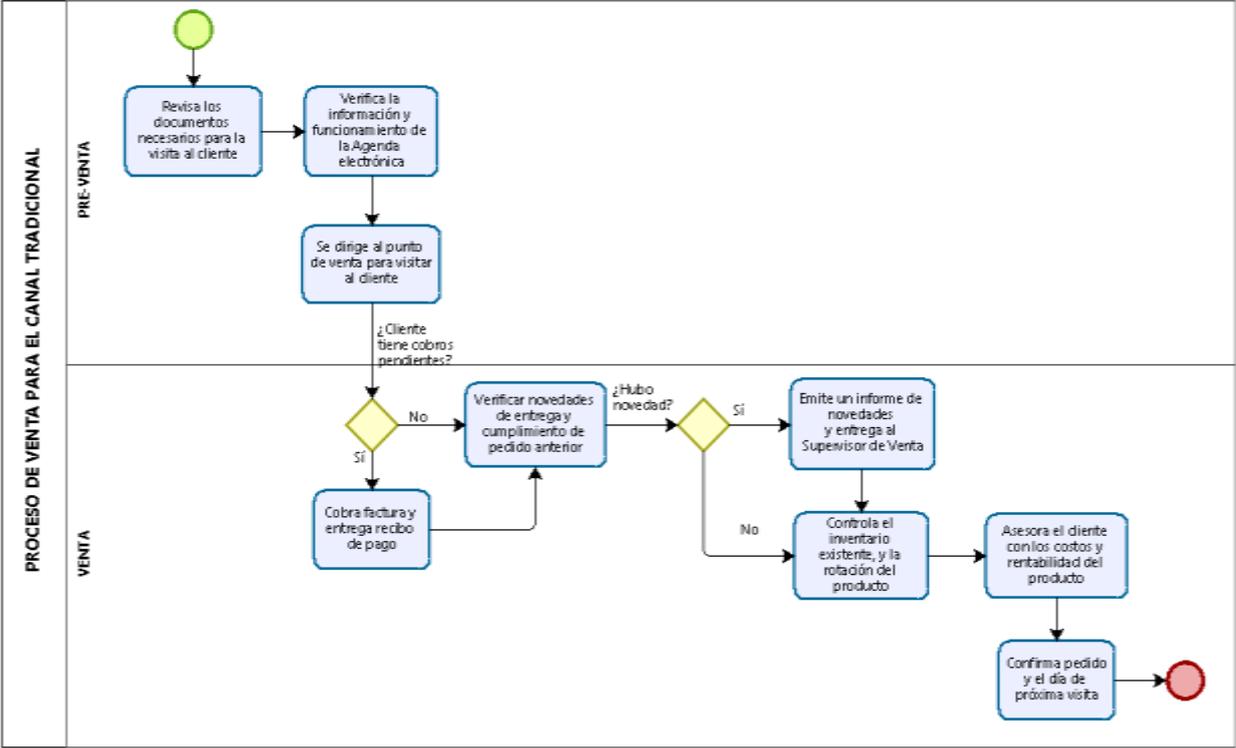
Una vez que el ejecutivo de venta se encuentre en los puntos de ventas debe realizar las siguientes actividades. Ver Figura 7.

1. Inicialmente el vendedor debe revisar en la agenda electrónica el estatus del cliente y definir si está visitando a un cliente de categoría A, B o C. Al identificar que es un cliente Minimarket de categoría C, debe acercarse al punto de venta y saludar al cliente.

2. En este punto de saludar al cliente, el vendedor debe hacerse conocer por su nombre y presentarse bien uniformado para plasmar una relación sólida y amena.
3. Luego el vendedor debe realizar el proceso de cobranza, en donde deberá cobrar las facturas pendientes según sea su caso y entregar un recibo de cobro, indicándole al cliente que ese será su soporte de pago en caso de un problema. Se debe recalcar que si el cliente no ha pagado no se le puede hacer un nuevo pedido según ordenes de la empresa.
4. Después debe verificar alguna novedad de entrega y cumplimiento; donde se deberá identificar si existen algunas novedades de los pedidos con respecto al tiempo de entrega, entregas incompletas, pedidos en mal estado o debidamente facturados. Para esto, el vendedor debe realizar un informe de las novedades de insatisfacción del cliente y hacérsela llegar al supervisor de ventas.
5. Luego, el vendedor debe realizar un orden y chequeo de inventario del cliente para identificar que producto tuvo mayor o menor rotación, conocer como se está exhibiendo el producto. Todo esto se realiza con la finalidad de conocer las necesidades del cliente y poder asesorarlo en la compra de un siguiente pedido.
6. En el caso de que existieran devoluciones o cambios de productos, el vendedor deberá identificar si está dentro de su alcance realizar estos cambios.
7. Luego de que el vendedor haya definido en su mente un pedido para promocionarle al cliente según el faltante de inventario, se procede a realizar la venta mostrándole los actuales descuentos de los productos de mayor rotación, persuade al cliente mostrándole nuevos productos e incluyendo en esta oferta los productos que menos rotan.
8. Finalmente, al tomar el pedido del cliente y realizar la venta, el vendedor debe despedirse del cliente, anunciar su próxima visita y agradecer.

Figura 7

Proceso de venta de la empresa ABC



Nota: El gráfico representa las actividades que debe realizar el ejecutivo de venta de la distribuidora.
 Elaborado por Alina Plaza y María José Reyes

3.1.5 Matriz de priorización de riesgo

Para conocer cuáles son las actividades que tienen probabilidad de mayor riesgo en base a su frecuencia e impacto, se solicitó la ayuda de la gerencia y del supervisor de ventas para valorar las funciones que se realizan en el proceso de ventas con la finalidad de tener una visión de los riesgos que puedan alterar a la continuidad de este, de acuerdo con la Tabla 13

Tabla 13

Identificación de riesgos

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CAUSA	EFECTO
Revisión de documentos y herramientas	No lleve todos los documentos necesarios al visitar al cliente	Documentos como facturas a cobrar, solicitudes de notas de crédito, reporte de productos con poca rotación	El vendedor trabajo mucho el día anterior y sigue cansado, se descuido	Ineficiencia en las actividades de trabajo, trabajo más lento
Verificar información y funcionamiento de agenda electrónica	No se da cuenta que hay fallas con la agenda electrónica	Uso de aplicación con datos o wifi Las cantidades asignadas no son suficientes para vender en ese día	No hay señal en el sector donde trabaja Falta de integración de la tecnología de información	Trabajo menos eficiente Retraso de pedidos, insatisfacción al cliente
Proceso de Cobranza	No cierran venta por falta de efectivo del cliente	La semana pasada el cliente pago solo la mitad de su deuda El cliente no ha pagado deudas desde dos semanas pasadas	No sabe hasta cuándo debe pagar el cliente El cliente tiene muchas deudas	Quejas del cliente Cuentas por cobrar aumentan, no le venden al cliente la siguiente semana
Verificar novedades de entrega y cumplimiento	No hace seguimiento de los productos vencidos	Mala toma de pedidos No se tomaron todos los pedidos del cliente	El vendedor se confundió con el pedido del cliente El vendedor estuvo distraído y no apunto todos los pedidos	Devoluciones del producto Quejas del cliente

	No gestiona al 100% las inconformidades del cliente	Por política de la empresa se debe emitir un informe sobre las inconformidades del cliente para que no ocurran de nuevo	El vendedor tiene muchos clientes en el día, llega cansado a casa, piensa que novedades tan pequeñas no pueden ser un problema	Quejas del cliente
Control de inventario existente	No revise los productos exhibidos y no analice que producto rota más	El vendedor debe asesorar al cliente sobre como mostrar los productos	El vendedor ocupo mucho tiempo al atender el cliente anterior	Trabajo ineficiente y menos pedidos en la siguiente semana
Gestión de devolución	No pueda hacer cambios de productos	Se deben identificar productos de devolución, el registro y el control de este	El vendedor no comunica inconformidades del producto al supervisor.	No pueden hacer seguimiento a las inconformidades del cliente y corregirlas
Gestión de ventas	No capte el interés del cliente al mostrar las promociones de los productos	Ofrecer productos de acuerdo con la orden de mención definida	Se confunda al mostrarle la rentabilidad de la promoción y falta de persuasión del vendedor	No hizo ventas con varios clientes
Anunciar próxima visita	Restricciones del gobierno impidan salir al vendedor	El vendedor por política de empresa debe informar el siguiente día que visitará al cliente	Medidas del gobierno contra el Covid	Se pierde la venta del día

Nota: Esta tabla muestra los riesgos de cada actividad del proceso de venta, las causas que la originan y los efectos que se pueden presentar.

Elaborado por Alina Plaza, María José Reyes y Supervisor de Ventas

Tabla 14*Calificación del impacto*

ACTIVIDAD	RIESGO	F	I	C
Revisión de documentos y herramientas	No lleve todos los documentos necesarios al visitar al cliente	2	5	10
Verificar información y funcionamiento de agenda electrónica	No se da cuenta que hay fallas con la agenda electrónica	1	5	5
Proceso de Cobranza	No cierran venta por falta de efectivo del cliente	2	40	80
Verificar novedades de entrega y cumplimiento	No hace seguimiento de los productos vencidos	2	40	80
	No gestiona al 100% las inconformidades del cliente	3	40	120
Control de inventario existente	No revise los productos exhibidos y no analice que producto rota más	2	40	80
Gestión de devolución	No pueda hacer cambios de productos	1	20	20
Gestión de ventas	No capte el interés del cliente al mostrar las promociones de los productos	3	40	120
Anunciar próxima visita	Restricciones del gobierno impidan salir al vendedor	2	10	20

Nota: Esta tabla muestra la valoración del riesgo en cuanto a frecuencia, impacto y la calificación total. F significa frecuencia, I significa Impacto,

C Elaborado por Alina Plaza, María José Reyes y Supervisor de Ventas

De acuerdo con la Tabla 14 para la calificación de impactos, se deben asignar la calificación de frecuencia e impacto y mediante la multiplicación obtener los resultados de la calificación.

Tabla 15

Valoración del riesgo

ACTIVIDAD	RIESGO	VALOR	EVALUACIÓN	MEDIDA DE TRATAMIENTO
Revisión de documentos y herramientas	No lleve todos los documentos necesarios al visitar al cliente	10	Aceptable	Acepta el riesgo
Verificar información y funcionamiento de agenda electrónica	No se da cuenta que hay fallas con la agenda electrónica	5	Aceptable	Acepta el riesgo
Proceso de Cobranza	No cierran venta por falta de efectivo del cliente	80	Grave	Prevenir el riesgo, tolerar las pérdidas
Verificar novedades de entrega y cumplimiento	No hace seguimiento de los productos vencidos	80	Grave	Prevenir el riesgo, tolerar las pérdidas y transferir el riesgo
	No gestiona al 100% las inconformidades del cliente	120	Grave	Prevenir el riesgo, tolerar las pérdidas y transferir el riesgo
Control de inventario existente	No revise los productos exhibidos y no analice que producto rota más	120	Grave	Prevenir el riesgo, tolerar las pérdidas y transferir el riesgo
Gestión de devolución	No pueda hacer cambios de productos	20	Grave	

				Prevenir el riesgo, tolerar las pérdidas y transferir el riesgo
Gestión de ventas	No capte el interés del cliente al mostrar las promociones de los productos	120	Grave	Prevenir el riesgo, tolerar las pérdidas y transferir el riesgo
Anunciar próxima visita	Restricciones del gobierno impidan salir al vendedor	20	Aceptable	Acepta el riesgo

Nota: Esta tabla muestra la valoración del riesgo y la medida de tratamiento. Elaborado por Alina Plaza, María José Reyes y Supervisor de Ventas

Como se muestra en la Tabla 15, al valorar los riesgos, se identificó en la evaluación, tres riesgos como aceptables y seis riesgos como graves. En la determinación de “Evaluación Aceptable” se debe aceptar el riesgo mientras que en la determinación de “Evaluación Grave” se tiene como medida de tratamiento: Prevenir el riesgo, tolerar las pérdidas y transferir el riesgo. Se debe considerar que el término valor viene de la calificación del riesgo previamente detallada en la Tabla 14.

Finalmente, en la Tabla 16, se define la priorización de riesgos, que de acuerdo con los efectos conseguidos se puede mejorar los procedimientos y dar capacitación a los responsables de la actividad.

Tabla 16*Matriz de priorización de riesgos*

Prioridad	Riesgos	Valor
1	No revise los productos exhibidos y no analice que producto rota más	5,57%
2	No gestiona al 100% las inconformidades del cliente	5,57%
3	No capte el interés del cliente al mostrar las promociones de los productos	5,57%
4	No hace seguimiento de los productos vencidos	3,71%
5	No cierran venta por falta de efectivo del cliente	1,24%
6	No pueda hacer cambios de productos	0,03%
7	Restricciones del gobierno impidan salir al vendedor	0,03%
8	No lleve todos los documentos necesarios al visitar al cliente	0,01%
9	No se da cuenta que hay fallas con la agenda electrónica	0,00%

Nota: Esta tabla muestra las actividades priorizadas que se obtuvo. Elaborado por Alina Plaza, María José Reyes y Supervisor de Ventas

En base a los riesgos que tienen mayor impacto en las actividades del proceso, se procedió a interactuar con el equipo de venta mediante entrevista por Microsoft Teams para determinar si actualmente los riesgos encontrados están influyendo sobre su desempeño.

Para ello se solicitó al equipo que describa las actividades que realiza diariamente al llegar a los puntos de venta. Cabe recalcar que antes de empezar a realizar sus

actividades, el ejecutivo debe verificar promociones y descuentos para asesorar al cliente y poder cerrar el negocio de forma efectiva. Ver Tabla 17

Tabla 17

Descripción de las actividades

Actividades	Descripción
Saludar al cliente	El cliente debe conocer el nombre del vendedor sino el proceso de venta es inválido para el jefe de ventas.
Revisión de documentos y herramientas	No se pueden olvidar de documentos como facturas a cobrar, solicitudes de notas de crédito, reporte de productos con poca rotación
Verificar información y funcionamiento de agenda electrónica	Verificar el internet y revisar la disponibilidad de los productos
Proceso de cobranza	Si el cliente no paga no se le puede dar el pedido
Verificar novedades de entrega y cumplimiento	Todas las inconformidades del cliente se deben informar al supervisor de ventas para mejorar la calidad del servicio
Control de inventario existente	Asesora al cliente de como exhibir y publicitar mejor el producto e identifica posibles nuevos pedidos en base a los productos que más rotan
Gestión de ventas	Informar al cliente de los productos que necesita y convencerlo con promociones, descuentos e incentivos
Anunciar próxima visita	Informa su siguiente visita y se despide

Nota: Esta tabla muestra las actividades que realizan los vendedores. Obtenido de las entrevistas a los ejecutivos de ventas.

3.1.6 Revelaciones de ejecutivos de ventas

Se ejecutaron preguntas claves para interactuar con el equipo de ventas para resaltar posibles debilidades y necesidades. Ver Tabla 18

Tabla 18*Revelaciones ejecutivas de ventas*

Pregunta	Resultados
¿Cuántos clientes deben visitar por día?	5 de cada 7 ejecutivos de ventas, visitan en promedio doce clientes, y realizan llamadas para hacer los pedidos de los clientes que no alcanzan a visitar presencialmente.
¿Qué riesgos se le presentan durante el proceso de venta?	3 de cada 7 ejecutivos de ventas prefieren visitar a los clientes, que consideran ellos, barrios peligrosos, en las mañanas para evitar robos. 6 de cada 7 ejecutivo de ventas, sienten presión por parte de los supervisores de venta en convertir a los clientes de categoría C, en clientes potenciales B.
¿Cómo ha sido el proceso de venta luego de la pandemia?	6 de cada 7 ejecutivo de venta afirma no saber cómo desarrollar su gestión de venta ante las nuevas preferencias del cliente. 4 de cada 7 ejecutivo de venta se le dificultad visitar al cliente por restricciones, miedo al contagio por parte del cliente y vendedor.
¿Cuáles son las actividades que normalmente realiza en el proceso de venta?	6 de cada 7 ejecutivo de venta al explicar el proceso de ventas no consideran que emitir un informe sobre las inconformidades del cliente sea una actividad del proceso.

Nota: Esta tabla muestra los resultados obtenidos de los ejecutivos de ventas. Obtenido de las entrevistas a los ejecutivos de ventas.

3.1.7 Revelación Supervisor de Ventas

Mediante entrevista el supervisor enumeró sus funciones primordiales y algunas novedades en el proceso de ventas. Sus principales funciones como supervisor de ventas son las siguientes:

- Realizar reuniones matutinas con los ejecutivos de ventas
- Analiza el rendimiento por zona por vendedor

- Establece nuevas rutas y rediseña las existentes
- Monitorear desarrollo de las promociones /acciones
- Entrega del material correspondiente del ciclo del mes
- Efectuar los controles de campo
- Emite listado de clientes que no compran
- Ejecuta la presentación y seguimiento de los objetivos del mes

En cuanto a las novedades dentro del proceso de ventas se puede resaltar que:

- Los ejecutivos de ventas no cumplen con los objetivos mensuales, considera que necesitan mejorar su desempeño porque los clientes están dejando de comprar.
- Para el caso que haya devoluciones el vendedor debe apegarse a las políticas de devolución de la empresa. Si un vendedor se equivoca al realizar las devoluciones se le descuenta el 50% del costo del producto y el otro 50% corre por la empresa.
- No se puede hacer seguimiento a las inconformidades del cliente debido a que los ejecutivos no emiten el informe correspondiente, lo cual ha generado que se pierda el 15% de la cartera de clientes que en número absoluto representa 12 clientes que han dejado de comprar debido al grado de insatisfacción como pueden ver Tabla 19.

Tabla 19*Insatisfacción de clientes*

Insatisfacciones del cliente	Causas	% de insatisfacción	Clientes perdidos
Envío de pedidos incompletos	Envíos equivocados por mal etiquetado	20,0%	2
El chocolate no tiene sabor fresco	Tipos de almacenamiento inadecuado	36,0%	4
Vencimiento del chocolate	Temperaturas y humedades inadecuados	16,0%	2
Retrasos de entrega de pedidos	Utilización de rutas inadecuadas	28,0%	3
Totales		100,0%	12

Nota: Esta tabla muestra el 15% de cartera de clientes que se perdieron por no dar seguimiento a las inconformidades. Adaptado del Reporte mensual de reclamos (2020), Supervisor de Ventas.

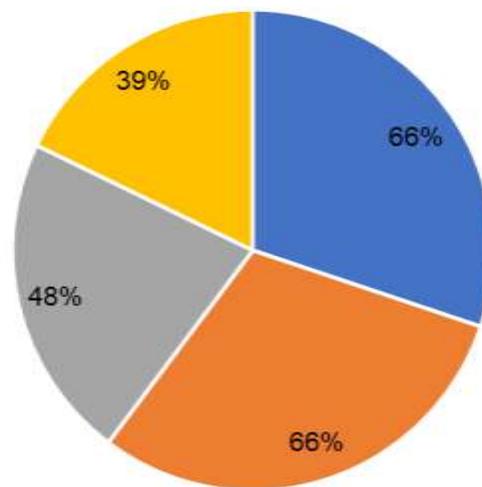
3.1.8 Revelaciones con los clientes

Luego de obtener los resultados de la fuerza de ventas, se procedió a realizar encuestas a los clientes para conocer los motivos del porque han dejado de comprar productos de chocolate y conocer el grado de satisfacción que tienen en cuanto al servicio ofrecido. En las encuestas realizadas a 142 clientes en Guayaquil, se obtuvo los siguientes resultados:

1. Selecciona cuales de las siguientes actividades realiza el ejecutivo de venta durante la visita.

Figura 8

Cumplimiento de las actividades del ejecutivo de venta

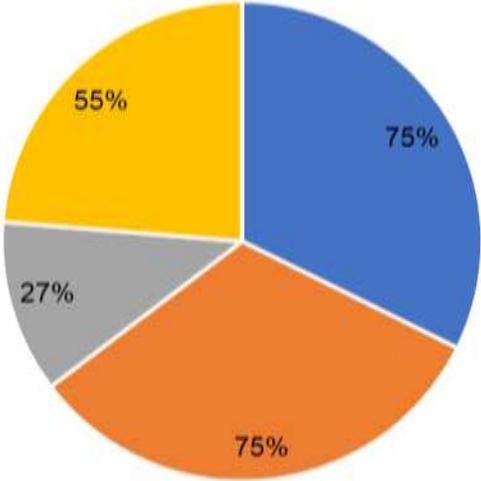


Como se puede visualizar en la Figura 8, el 66% de los encuestados afirman que los ejecutivos de ventas revisan la rotación del producto y recibe asesoría de cómo ofertar el producto, el 48% de los clientes afirman que sí llenan un formulario cuando presentan alguna inconformidad, y el 39% afirman que verifican el ejecutivo de venta verifica la fecha de expiración del producto.

2. Selecciona cuales son los motivos por los cuáles no decide comprar los productos de chocolates.

Figura 9

Motivo de no preferencia del chocolate

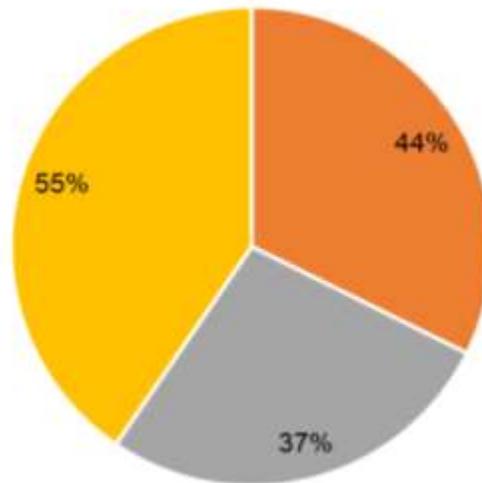


Como se puede visualizar en la Figura 9, el 75% de los clientes afirman no comprar productos de chocolates porque su poder adquisitivo ha bajado y los períodos de cobros son bajos, además el 27% afirman no estar conformes que los incentivos de compra y el 55% asegura que los consumidores finales no realizan pedidos de chocolates.

3. ¿Por qué usted considera que sus clientes han dejado de comprar los productos de chocolates?

Figura 10

Motivos de disminución de ventas del chocolate

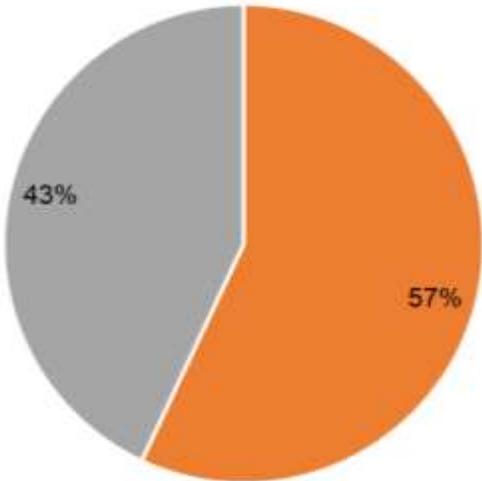


Como se puede visualizar en la Figura 10, el 55% de los encuestados considera que los consumidores finales prefieren comprar productos de primera necesidad, en vez de chocolates, el 37% comunica que los mismos no son frescos y se vencen rápido, el 44% consideran sus clientes prefieren comprar los productos de chocolates de la competencia.

4. ¿Considera satisfactoria el servicio que le ofrece el ejecutivo de venta?

Figura 11

Satisfacción del cliente

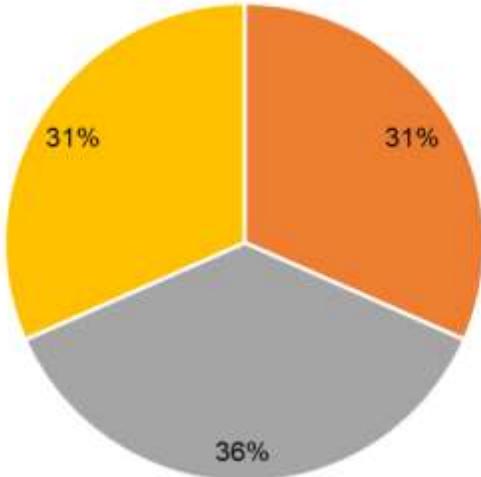


Como se puede visualizar en la Figura 11, el 57% de los encuestados consideran satisfactorio el servicio que ofrece el ejecutivo de venta, contra un 43% que no lo consideran de igual manera.

5. ¿Qué recomendaciones daría para mejora su satisfacción en el proceso de compra?

Figura 12

Recomendaciones para los ejecutivos de ventas



Como se puede visualizar en la Figura 12, el 36% de las encuestas establecen que se debería dar más incentivos a los clientes, el 33% dice que deberían aumentar los días de cobro, y el 31% que sus solicitudes de reclamo sean atendidas de manera satisfactoria.

3.2 Etapa Hacer

Bajo la herramienta de la matriz 5 W+H se plasmó las interrogantes que deben ser cubiertas para presentar la propuesta en un plan de acción Ver Tabla 20, estableciendo lo siguiente:

Objetivo: Ofrecer un plan de mejora orientado a la fuerza de ventas que permita mejorar el volumen de ventas y potencializar las relaciones con sus clientes basándose a las nuevas necesidades y tendencias de este.

Tabla 20

Plan de acción de la propuesta

¿Qué?	¿Por qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuánto?
Proponer un plan de mejora	Mejorar el volumen de ventas a través de las buenas relaciones con los clientes	Determinando: ¿A quién debe capacitar? ¿Cómo capacitar? ¿En qué capacitar? ¿Quién capacitar? ¿Dónde capacitar? ¿Cuándo capacitar? ¿Para qué capacitar?	A febrero 2021	Jefe del área comercial y venta	En el área comercial y venta de la empresa ABC	\$1,640.00

Nota: Esta tabla proyecta las cuestiones que se deben considerar para la presentación de la propuesta.

Tabla 21*Desarrollo de la propuesta*

Actividades	Propuesta
A quién capacitar	<ul style="list-style-type: none">• 7 ejecutivos de ventas
Quién capacita	<ul style="list-style-type: none">• Proveedor externo
Dónde capacitar	<ul style="list-style-type: none">• En la sala de reunión de departamento de Ventas
Cómo capacitar	<ul style="list-style-type: none">• Realizar jornadas cortas de dos a cuatro horas de capacitación semanal, divididos en cuatro sesiones, una por semana.• Mantener motivado el equipo estableciendo lemas al equipo como "un equipo que no entrena nunca va a ganar".
Alcance	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar las ventas para los productos del canal tradicional de un 20%.• Alcanzar el presupuesto de venta en un 100%.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación• Trabajo en equipo• Capacidad de resolver conflicto.• Innovación

En la Tabla 21, se contesta las preguntas establecidas en la tabla anterior con el propósito de mejorar las ventas para los productos del canal tradicional en un 20% y alcanzar el objetivo mensual en su totalidad.

Tabla 22

Temas de capacitación

¿En qué capacitar?	<p>SESIÓN 1 Estrategias comerciales para la nueva realidad</p> <ul style="list-style-type: none">• Desafío de las áreas comerciales modernas.• Tips para organizar el tiempo comercial en el teletrabajo• Prospección virtual• Estrategia de desarrollo de cartera <p>SESIÓN 2 Habilidades comerciales</p> <ul style="list-style-type: none">• Creencias limitantes versus creencias motivadoras• La importancia de la actitud comercial• Inteligencia Emocional• Generación de confianza• Reconociendo los distintos estilos comportamentales del cliente. <p>SESIÓN 3 Habilidades comerciales</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo deciden los clientes?• Creación de valor• Preparación de reuniones virtuales• Etapas de una reunión virtual• Protocolos de preguntas de ventas consultivas, y técnicas de cierre <p>SESIÓN 4 Sistemática comercial</p> <ul style="list-style-type: none">• Importancia de la sistemática comercial• Fundamentos del uso de tubos de negocios y CRM• Posicionamiento virtual y lo básico de marketing digital B2B
Para qué capacitar	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar la productividad.• Reducir la rotación del personal.• Mejorar la atención con el cliente.• Mejorar las habilidades de ventas.

Conforme a lo proyectado en la Tabla 22, se detallan los temas de capacitación separados en sesiones propuestos para mejorar el desempeño del equipo de ventas y alcanzar los objetivos mensuales, aumentar la productividad, mejorar la atención con el cliente y mejorar las habilidades de venta.

Tabla 23

Evaluación y control

Actividades	Propuesta
Monitoreo del proceso	Realizar el seguimiento de las capacitaciones de cada uno de los vendedores del canal tradicional.
Evaluación de resultados	Utilizar los siguientes indicadores para evaluar el desempeño de los proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Ventas que realiza por cada visita. • Cantidad de nuevos clientes • Volumen de ventas a nivel monetario y en unidades. • Ventas por pedidos

En la Tabla 23, se propone como realizar la evaluación y control de las actividades del proceso para comprobar las mejoras esperadas por medio del uso de indicadores.

Tabla 24*Consideraciones para la propuesta*

Propuesta/Objetivo	Qué	Cómo
Reestructurar la clasificación de los clientes en base a las nuevas tendencias originadas por el Covid 19.	Aprender de los clientes que se desempeñan muy bien en ventas vs Clientes similares que no se desempeñan bien.	Recategorizar el ABC de clientes y prioriza en los nuevos segmentos. Aprender de los clientes que se desempeñan muy bien en ventas vs Clientes similares que no se desempeñan bien.
Conectar con los clientes para demostrar fortaleza, asociación y disponibilidad.	Siendo flexible y adaptarse al cliente. Ayuda a reducir riesgo a los clientes Ayuda a reducir ansiedad de los clientes.	Vigilar los períodos de cobro a clientes aumentándolos al poder adquisitivo de cada cliente. Eliminar al máximo impagos y retrasos en pago. Rediseñar los incentivos para los clientes. Nuevos protocolos de higiene y seguridad en el manejo de productos. Rediseñar promociones que estén acorde al poder adquisitivo actual del cliente. Asegurar el provisionamiento de los productos al cliente. Comunicarse con los clientes de manera que le haga saber que se preocupan por ellos.

Como se muestra en la Tabla 24, se definen consideraciones en base a las necesidades identificadas con los clientes debido al impacto económico y social del COVID 19.

3.3 Etapa Verificar

Tabla 25

Costos de la propuesta

Rubro	Costos
Valor de la capacitación	\$ 1,190.00
Gastos administrativos	\$ 150.00
Sueldo por hora de no trabajo	\$ 300.00
Total	\$ 1,640.00

Como se muestra en la Tabla 25, el valor total de la capacitación cotizada con una persona externa a la empresa es de \$ 1,190 sumado a estos los gastos administrativos, como el uso de la sala de reunión, papeles, útiles de oficina, entre otros asciende a los \$150, y el sueldo por hora de no trabajo representa \$300,00 considerando a los siete ejecutivos de ventas.

Tabla 26

Indicadores

Indicadores	Sin capacitación	Con capacitación
Ventas realizadas	\$ 9.600,00	\$ 12.000,00
Ventas perdidas	\$ 2.400,00	\$ 00,00
Objetivo de venta mensual	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
% Ventas realizadas	80%	100%
% Ventas perdidas	20%	0%

De acuerdo con lo proyectado en la Tabla 26, el objetivo de venta por los siete ejecutivos de ventas mensual es de \$12,000.00.

Actualmente solo se cumple el 80% de ventas. Se espera que con la propuesta de capacitación se pueda llenar la brecha del 20% e incrementar las ventas al 100% del objetivo de venta mensual establecido.

Tabla 27

Beneficios de la propuesta

Detalle	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingreso por ventas	\$ 9.600,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00
Total de ingresos	\$ 9.600,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00
Capacitación	\$ 1.190,00					
Gastos administrativos	\$ 150,00					
sueldo por hora de no trabajo	\$ 300,00					
Total de egresos	\$ 1.640,00					
Saldo Neto	\$ 7.960,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00
Saldo Acumulado	\$ 7.960,00	\$19.960,00	\$31.960,00	\$43.960,00	\$55.960,00	\$67.960,00

Con un objetivo mensual de \$12,000.00 por los siete ejecutivos de venta y un costo total de la capacitación de \$ 1,640.00; se reconoce en la Tabla 27 el saldo neto acumulado dentro de 6 meses de \$ 67,960.00.

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Si bien es cierto la pandemia COVID-19 provocó el acelerado decrecimiento de ventas de los chocolates para el período 2020, la inclinación de las ventas de este producto ha ido disminuyendo en los últimos cuatros años. Para el año 2020, las ventas de chocolate disminuyeron exponencialmente por diferentes factores disruptivos propios de la pandemia, entre ellos, el cierre de tiendas, disminución de los ingresos en los hogares, y el confinamiento en temporadas claves para la venta de estos productos.

Sumado a esto, el producto de chocolate es un producto de formato de impulso, lo que significa que son productos que el consumidor final compra por deseo, y no, por necesidad; dicho en otras palabras, son productos que se encuentra en los puntos de ventas y que el consumidor final los adquiere por impulso cuando los ve al movilizarse por trabajo, escuela o paseo, o al momento de realizar una compra en los diferentes puntos de ventas.

Con estas características del producto, las medidas de restricciones, y la incertidumbre provocadas por la pandemia, trajeron como consecuencia la disminución de ventas para el portafolio de chocolates en el año 2020. Sin embargo, para el período comprendido entre el año 2015 al 2019, la tendencia del comportamiento de ventas este producto disminuyó cada año; luego de haber realizado el análisis al proceso de ventas, se concluyó que la consecuencia de la disminución en ventas surgía por factores internos.

En el estudio del proceso de venta se evidenció que tres acciones que debe efectuar el ejecutivo de venta no se está realizando, estas son:

- Verificar las novedades de los pedidos anteriores, Esto provocó que los clientes dejen de comprar los productos.
- Verificar la exhibición del producto, esto está provocando que el producto no destaque, que la experiencia de compra del consumidor genere dudas, y que el consumidor final opte por comprar los productos de la competencia que si se encuentran exhibidos.
- Verificar la rotación e inventario de productos, esto esta generado que el índice de la devolución de productos caducados aumente, pues los ejecutivos de ventas no están revisando

4.1 Conclusiones

1. Se evidencia que existe deficiencia en las actividades que debe realizar el equipo de venta, generando que la experiencia de compra del cliente no sea la deseable.
2. El equipo de venta no está completando el objetivo de venta mensual, por lo que se necesita mejorar el rendimiento de la fuerza de venta.
3. Al interaccionar con el equipo de ventas se identificó la necesidad de mejorar su gestión de venta debido al cambio de pedidos de la cliente ocasionada por las nuevas preferencias y gustos del consumidor final.

4. Las medidas de seguridad del covid19 limitó las actividades del ejecutivo de venta en cuanto a la interacción con el cliente.
5. Al interactuar con el cliente se destaca que los consumidores finales prefieren comprar productos de primera necesidad, en vez de chocolates y reflexionan que el coste del chocolate es alto, se vence rápido y no son frescos.
6. El poder adquisitivo del cliente ha bajado debido a que se ha visto afectado por factores económicos, sociales y políticos.
7. Los períodos de cobro del cliente son muy cortos, lo que impide que el cliente pueda volver hacer pedidos.
8. Tanto el equipo de venta como el cliente se ven afectados por el Covid -19 y sienten incertidumbre en cuanto como adaptarse a la nueva realidad.

4.2 Recomendaciones

1. Se recomienda realizar un estudio de estudio de mercado enfocado en las nuevas tendencias de consumo del usuario final.
2. Se recomienda acoplar el modelo de negocio de la distribuidora ABC, en base a la nueva realidad de los clientes y el usuario final.

3. Se aconseja reorganizar la clasificación de los clientes en base al tiempo de morosidad y al número de pagos vencidos post pandemia.

4. Se recomienda redefinir las estrategias comerciales, encontrado un equilibrio entre las necesidades del cliente y los objetivos para cada ejecutivo de venta.

5. Se recomienda analizar la implementación de una estrategia de contenido multicanal como la omnicanal que ofrece canales físicos y digitales para tener venta competitiva frente a la competencia.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarado, I., & Charmel, K. (2002). *Library Fes*. Obtenido de <https://library.fes.de/libalt/journals/swetsfulltext/15597341.pdf>

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mac GrawHill.

Icart Isern, M., FuenteSalzs Gallego, C., & Pulpon Segura, A. (2006). Sujetos de Estudio. En *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y tesina* (pág. 55). Barcelona: Universitat de Barcelona.

Janice, O. (2016). Evaluación de control interno bajo el metodo de Risicar. Cuenca, Azuay, Ecuador. Obtenido de <file:///C:/Users/marjo/Downloads/Dialnet-EvaluacionDeControllInternoBajoElMetodoRisicar-6297478.pdf>

Ministerio de Producción, c. e. (2020). *Covid 19 en el Ecuador*.

Nielsen. (21 de Octubre de 2020). *Ekos*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/impacto-de-la-pandemia-en-el-consumo-masivo-ecuadoriano>

Rafael, G. M. (pag 16). *Qualpro consulting S.C*. Obtenido de <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>

Rodriguez Rodriguez, A. (2014). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. España: Elearning S.L .

Santos Villaroel, P., & Castro Saez, K. (pag 11). *Proyecto de grado Universidad del BLO-BLO*. Obtenido de

<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/3056/1/Castro%20S%c3%a1ez%20Katerine%20Valentina.pdf>

Silva, M. V., & Alvarado, P. (12 de Junio de 2020). *EL COMERCIO*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/perdidas-covid19-ecuador-economia-negocios.html>

Stanton, Etzel, & Walker. (2004). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill Interamericana,.