



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÒGICO BOLIVARIANO
DE TECNOLOGÌA**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
TECNÓLOGA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TEMA:

**PLAN DE VENTAS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN DEL
COMERCIAL SANTIBAÑEZ, CANTÓN PICHINCHA, PROVINCIA DE
MANABÍ, AÑO 2019**

Autora:

Intriago Alcívar Paola Estefanía

Tutor:

Lcda. Lorena Rodríguez Gámez

Guayaquil, Ecuador

2020



DEDICATORIA

Gracias a Dios porque es el que hizo que esta magia en mi vida sea posible.

Este título se lo dedico a mis padres porque sin ellos no sería la mujer que soy.

Intriago Alcívar Paola Estefanía



AGRADECIMIENTO

A mis profesores porque con su paciencia, enseñanza y entrega hicieron que este sueño mío de volverme profesional.

Intriago Alcívar Paola Estefanía



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnólogo en Administración de
Empresas

Tema

**“Plan de ventas de materiales de construcción del Comercial
Santibáñez, cantón Pichincha, Provincia de Manabí, año 2020”**

Autor: Intriago Alcívar Paola Estefanía

Tutora: Lcda. Lorena Rodríguez Gámez

RESUMEN

Este trabajo de investigación fue realizado dentro del Comercial “Santibáñez” ubicado en el cantón Pichincha de la provincia de Manabí, el cual es dedicado a la venta de materiales de construcción y ferretería. El objetivo de este estudio fue proponer un plan de ventas de materiales de construcción para mejorar los ingresos económicos. La metodología que se utilizó fue a través de los instrumentos como: entrevista al gerente del negocio, y encuestas a empleados y clientes a través de un diagnóstico evaluativo no experimental de tipo descriptivo. De esta manera, se obtuvieron los resultados cuantitativos y cualitativos para establecer una matriz estratégica FODA para evaluar el entorno interno y externo del negocio. Los resultados obtenidos evidenciaron la carencia en aplicación de estrategias comerciales para la venta de los productos, por lo que algunas estrategias son establecidas sin un estudio técnico que garantice su óptimo cumplimiento. Esto se evidencia con la falta de capacitaciones en los empleados al no estar comprometidos con el logro de los objetivos de ventas. En conclusión, se propone un plan de ventas con un costo de \$2.656, 60 con lo que se estima tener un incremento del 20% en las ventas en relación al año anterior.

Materiales de
construcción

Plan de ventas

Ingresos
económicos

Estrategias



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnólogo en Administración de
Empresas

Tema

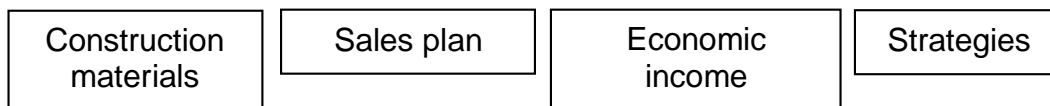
**“Plan de ventas de materiales de construcción del Comercial
Santibáñez, cantón Pichincha, Provincia de Manabí, año 2020”**

Autor: Intriago Alcívar Paola Estefanía

Tutora: Lcda. Lorena Rodríguez Gámez

Abstract

This research work was carried out within the Comercial "Santibáñez" located in the Pichincha canton of the province of Manabí, which is dedicated to the sale of construction materials and hardware. The objective of this study was to propose a sales plan for construction materials to improve economic income. The methodology used was through instruments such as: interview with the business manager, and surveys of employees and customers through a descriptive, non-experimental evaluative diagnosis. In this way, quantitative and qualitative results were obtained to establish a SWOT strategic matrix to assess the internal and external environment of the business. The results obtained showed the lack of application of commercial strategies for the sale of products, so some strategies are established without a technical study that guarantees their optimal compliance. This is evidenced by the lack of training in employees as they are not committed to achieving sales objectives. In conclusion, a sales plan is proposed at a cost of \$2.656,60 , which is estimated to have a 20% increase in sales compared to the previous year.



ÍNDICE GENERAL

Contenidos:	Páginas:
PORTADA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
CERTIFICACION DE LA ACEPTACION DEL TUTOR	iv.
CEDULA.....	v
Abstract	xi
Abstract	xii
ÍNDICE GENERAL	xiii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xviii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
Ubicación del problema en un contexto.....	1
Situación Conflicto	4
Delimitación del problema	6
Formulación del Problema.....	7
Variables de Investigación.....	7
Objetivos de la investigación	7
Justificación de la investigación.....	8

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
Antecedentes históricos	10
Antecedentes referenciales	12
FUNDAMENTACIÓN LEGAL	33
VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	37
Variable independiente	37
Variable dependiente.....	37
DEFINICIONES CONCEPTUALES	38

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	41
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	49
TIPOS DE INVESTIGACIÓN	49
PROCEDIMIENTO O PASOS A SEGUIR EN LA INVESTIGACIÓN.....	50
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	53

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Entrevista dirigida al Gerente del Comercial “Santibáñez”	58
Encuesta dirigida a los empleados (fuerza de ventas) del Comercial “Santibáñez”	63

Encuesta dirigida a los Clientes del Comercial “Santibáñez”	73
PLAN DE MEJORAS.....	92
Desarrollo de la propuesta para el Comercial “Santibáñez”	92
CONCLUSIONES.....	124
RECOMENDACIONES.....	125
BIBLIOGRAFÍA.....	126
ANEXOS	129

ÍNDICE DE CUADROS

Contenidos:	Páginas:
Cuadro N°. 1 Resumen del Modelo del Plan de Ventas.....	13
Cuadro N°. 2 Indicadores más utilizados para el control de las ventas	29
Cuadro N°. 3 Técnicas de ventas	33
Cuadro N°. 4 Plantilla de trabajadores	43
Cuadro N°. 5 Zonas de distribución de los insumos agrícolas	45
Cuadro N°. 6 Proveedores	45
Cuadro N°. 7 Principales materiales	46

Cuadro N°. 8 Cuadro comparativo de ventas 2016 – 2017	47
Cuadro N°. 9 Cuadro comparativo de ventas 2017 – 2018	47
Cuadro N°. 10 Resumen de crecimiento en las ventas con respecto a la variación porcentual del año 2016 – 2018	47
Cuadro N°. 11 Población de estudio	51
Cuadro N°. 12 Muestra de estudio	53
Cuadro N°. 13 Resumen del cuadro, técnicas de investigación	57
Cuadro N°. 14 Conocimiento de objetivos de la empresa	63
Cuadro N°. 15 Planificación del presupuesto de ventas	64
Cuadro N°. 16 Capacitación en ventas	65
Cuadro N°. 17 Ambiente laboral	66
Cuadro N°. 18 Planificación de las actividades del negocio	67
Cuadro N°. 19 Características del personal de ventas	68
Cuadro N°. 20 Recepción de quejas de los clientes	70
Cuadro N°. 21 Aplicación del plan de ventas	71
Cuadro N°. 22 Control de las ventas	72
Cuadro N°. 23 Permanencia de los clientes	73
Cuadro N°. 24 Nivel de compromiso de los clientes	75
Cuadro N°. 25 Factores determinantes para la compra	76
Cuadro N°. 26 Satisfacción y necesidades de los clientes	77
Cuadro N°. 27 Preferencia de clientes	78
Cuadro N°. 28 Factores determinantes para ser cliente del negocio	79
Cuadro N°. 29 Desempeño vendedores – cliente	81
Cuadro N°. 30 Atención del personal de ventas – cliente	82

Cuadro N° 31 Posicionamiento de los productos	84
Cuadro N° 32 Clientes que refieren el negocio	85
Cuadro N° 33 Satisfacción de los clientes con el negocio.....	87
Cuadro N° 34 Segmentación del Mercado de consumidores personales	96
Cuadro N° 36 Oportunidades del Comercial Santibáñez	101
Cuadro N° 37 Amenazas del Comercial Santibáñez.....	101
Cuadro N° 38 Fortalezas del Comercial Santibáñez	102
Cuadro N° 39 Debilidades del Comercial Santibáñez	102
Cuadro N° 40 Definición de estrategias para el Plan de Ventas.....	103
Gráfico N° 26 Organización de Acciones por cada Estrategia Propuesta.	105
Cuadro N° 41 Plan de acción de la estrategia 1	106
Cuadro N° 42 Cuña publicitaria propuesta para el Comercial Santibáñez	108
Cuadro N° 43 Presupuesto para difusión publicitaria.....	110
Cuadro N° 44 Plan de acción de la estrategia 3	113
Cuadro N° 45 Incremento de ventas anuales	115
Cuadro N° 46 Cuota de ventas por vendedor	115
Cuadro N° 47 Estimación de cuota de ventas y comisiones	115
Cuadro N° 48 Comisiones por ventas.....	116
Cuadro N° 49 Presupuesto del programa de capacitación.....	117
Cuadro N° 50 Rango de Puntaje para Entrega de Premios.	117
Cuadro N° 51 Presupuesto para afiche de promoción de puntos por compras	119
Cuadro N° 52 Presupuesto Total del Plan de Ventas.	120

Cuadro N°. 53 Indicadores para el Control de Estrategias.....	121
Cuadro N°. 54 Cronograma de cumplimiento de estrategias.	123

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenidos:

Páginas:

Gráfico N°. 1 Proceso del análisis FODA17 No se encuentran entradas de índice.	
Gráfico N°. 2 Estrategias básicas de ventas	32
Gráfico N°. 3 Estructura organizativa.....	42
Gráfico N°. 4 Comparativo de ventas desde el año 2016 hasta el 2018....	48
Gráfico N°. 5 Crecimiento de ventas con respecto a la variación porcentual desde el año 2016 hasta el 2018	48
Gráfico N°. 6 Conocimiento de objetivos de la empresa	64
Gráfico N°. 7 Planificación del presupuesto de ventas.....	65
Gráfico N°. 8 Capacitación en ventas	66
Gráfico N°. 9 Ambiente laboral	67
Gráfico N°. 10 Planificación de las actividades del negocio	68
Gráfico N°. 11 Características del personal de ventas.....	69
Gráfico N°. 12 Recepción de quejas de los clientes.....	70
Gráfico N°. 13 Aplicación del plan de ventas	71
Gráfico N°. 14 Control de las ventas.....	72
Gráfico N°. 15 Permanencia de los clientes.....	74
Gráfico N°. 16 Nivel de compromiso de los clientes.....	75
Gráfico N°. 17 Factores determinantes para la compra	77

Gráfico N°. 18 Satisfacción y necesidades de los clientes	78
Gráfico N°. 19 Preferencia de clientes	79
Gráfico N°. 20 Factores determinantes para ser cliente del negocio	80
Gráfico N°. 21 Desempeño vendedores – cliente	81
Gráfico N°. 22 Atención del personal de ventas – cliente.....	83
Gráfico N°. 23 Posicionamiento de los productos	84
Gráfico N°. 24 Clientes que refieren el negocio	86
Gráfico N°. 25 Satisfacción de los clientes con el negocio.....	87
Gráfico N°. 26 Organización de Acciones por cada Estrategia Propuesta.	105
Gráfico N°. 27 Logotipo para el Comercial Santibáñez	109
Gráfico N°. 28 Modelo de Afiche adhesivo	109
Gráfico N°. 29 Modelo de Calendario Propuesto	110
Gráfico N°. 30 Modelo de Afiche Publicitario para dar a conocer canje de puntos.	119

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ubicación del problema en un contexto

Las **ventas**, son un factor importante dentro de la estructura económica y financiera de las empresas, puesto que existe relación directa con los demandantes de bienes y servicios que son los que impulsan a que una empresa obtenga los resultados esperados en función de los ingresos obtenidos. Esto se logra, con la persuasión de clientes a través de la fuerza de ventas, aplicando técnicas y herramientas acorde a las necesidades del consumidor, generando el éxito o el fracaso de la organización. Por consiguiente, las ventas se convierten en una actividad primordial en toda empresa pequeña, mediana o grande, para el logro de objetivos propuestos.

En este sentido, los administradores y dueños de negocios deben involucrarse en actividades relacionadas con la planificación y dirección relacionadas con las ventas, para así dar un seguimiento oportuno a los resultados esperados, lo cual permite evaluar la gestión de la fuerza de ventas existente dentro de la organización.

En los actuales momentos, todo negocio está expuesto a riesgos relacionados con las fluctuaciones del mercado como: aumento de las tasas de interés, disminución de la demanda, presencia de nuevos competidores en la zona donde realizan sus actividades, entre otras, que son factores críticos importantes que guardan una estrecha relación con la problemática estudiada.

El sector de la construcción es uno de los pilares en los que se sostiene la economía de un país, ya que se evidencia que en los últimos 10 años este sector tuvo importantes incrementos relacionados con el desarrollo de la economía del país desde el año 2008 hasta el 2014, siendo el 2011 en el que se obtuvieron mayores tasas de crecimiento del 17,6% con respecto al PIB. De igual manera, los elevados niveles de inversión en el sector público, y de alta liquidez en la economía ecuatoriana, permitieron que este sector tenga una tendencia positiva, esto porque se obtuvieron incrementos en los recursos del estado. Pero en la actualidad el contexto de este sector ha cambiado, debido a que el estado obtiene menos ingresos por la venta de petróleo y tiene más prioridad en cancelar pagos de la deuda que ofrecer inversión en infraestructura. (Ekos, 2018)

Según el estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), se observa, que en el año 2016 se proyectaron construir 58.675 viviendas, por lo que la mayor concentración se da en las provincias del Guayas con el 36% seguida Pichincha con el 14,4%. Ajustando estos datos a la realidad de la investigación planteada, se observa que en la provincia de Manabí tendrá un número de viviendas proyectadas de 3.950. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016)

Sin embargo este sector, ha presentado una fuerte depresión durante los años 2016 y 2017, puesto que el 2017 se presentó como un año difícil ya que según cifras de la Cámara de la Industria de la Construcción (Camicon), los primeros tres trimestres del 2017 fueron negativos para el sector, sin embargo a partir del cuarto trimestre se vio una leve recuperación, el cual llegó a -0,4, lo que refleja una mejoría comparado con años anteriores pese a que el crecimiento del sector sigue en negativo; esto debido al incremento de las barreras comerciales en relación a los aranceles, el poco acceso para créditos y la disminución de la dinámica económica dentro del país, los cuales son factores que afectan de manera significativa en las operaciones comerciales de las

empresas oferentes de materiales de construcción, generando un gran desafío para los próximos años. (Ekos, 2018)

Por otro lado, el Banco Central del Ecuador realizó proyecciones para el año 2018 indicando que la tendencia seguirá a la baja, aunque el crecimiento aún puede ser negativo para este sector, pues de acuerdo con la empresa de Auditoría Publicitaria del mercado Ecuatoriano (Infomedia), el sector de la construcción no tuvo un mejor desenvolvimiento en el año 2018, evidenciando un decrecimiento en las ventas de -17,8%, debido a que una de causas determinantes de estos resultados es la escasa inversión en obras públicas desde el Gobierno central. (El Universo, 2019)

Igualmente, según el presidente de la Federación de Cámaras de la Construcción del Ecuador, esta situación se viene arrastrando debido a un menor número de permisos para iniciar proyectos, las menores reservas para compra de vivienda, menores créditos del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Biess) y una caída en las ventas de materiales de construcción. Lo cual impacta de manera directa en varias actividades que están relacionadas con el sector. (El Comercio, 2017)

Los factores que ayudaron a que la actividad constructora empiece a tomar estabilidad están la derogación de la Ley de Plusvalía, que creó nuevamente confianza entre constructores y adquirentes; la reciente Ley de Fomento Productivo, cuyo objetivo es reactivar la producción y empleo de los distintos sectores para mantener estable la economía del país; así como la eliminación del anticipo del Impuesto a la Renta en 2019. Por tal efecto, estas circunstancias han ayudado a mejorar el desempeño del sector tanto para empresas de construcción como para pequeños negocios dedicados a este tipo de actividad, sin embargo la recuperación no es inmediata. Por lo que, es importante aplicar medidas que generen una mayor confianza en los

constructores y demandantes de materiales de construcción dentro del país. (Ekos, 2018)

Para ello se hace necesario desarrollar estrategias de ventas, que permitan hacer frente a la problemática estudiada y comprender las necesidades de los clientes actuales y potenciales, desarrollando planes que conlleven a incrementar las ventas de manera significativa, encontrando vías de ingresos más eficientes. Esto dará una nueva dirección y visión clara de los objetivos planteados con lo que se tomarán medidas correctivas oportunas, fortaleciéndose estratégicamente frente a los competidores directos y conociendo a sus clientes y el mercado donde se desenvuelve.

Situación Conflicto

En el cantón Pichincha, ubicado dentro de la provincia de Manabí en los últimos años, se lo ha observado como un punto estratégico para la comercialización de materiales de construcción debido al incremento de viviendas y expansión de la zona urbana y rural del sector. En la actualidad, dentro de este cantón existen varias empresas dedicadas a esta actividad entre las que se tiene: El Titán, Franquiciados Disensa, Ferretería Molina, entre otras.

Comercial “Santibáñez”, es una pequeña empresa que se encuentra ubicada en las calles Luis María Pinto 322 y 10 de Agosto dentro del cantón Pichincha, provincia de Manabí, la cual se dedica a la comercialización de materiales de construcción. A su vez, maneja una variedad de líneas de productos de acuerdo a la demanda presente de sus clientes actuales y potenciales. Actualmente, como toda empresa presenta diversos problemas relacionados con el **nivel de ventas**, por lo que se ha evidenciado las falencias dentro del área comercial, dándole así una alternativa de solución al problema identificado.

Tal es el caso, que dentro del comercial “Santibáñez”, la oferta de productos no tengan una propuesta de valor direccionada a los consumidores que demandan materiales de construcción. Por lo que, no se ha logrado posicionar en la mente de los demandantes (personas que adquieren materiales de construcción). Además, se ha observado una disminución considerable del nivel de ventas con relación a los años anteriores, y realizando comparaciones de manera mensual se ha constatado que se reduce la rentabilidad del negocio.

También la empresa sufre de una competencia desleal por parte de grandes empresas que abaratan los costos y restan calidad de los productos que ofrecen, además de la crisis interna en el sector de la construcción dentro del Ecuador ha afectado la venta de materiales, lo cual ha ocasionado una reducción de sus ingresos e incluso disminución del personal.

Lo anteriormente expuesto, evidencia deficiencias en las **ventas** relacionadas con:

- La ausencia de un plan de ventas de manera técnica, lo cual ha dificultado las actividades comerciales por la inexistente capacitación de la fuerza de ventas, lo que recae en la mala experiencia de servicio con los clientes y su inconformidad.
- La ausencia de experiencia en el personal de ventas, constituye un problema para el logro de los objetivos del negocio.
- La poca gestión comercial y administrativa, ha generado en los usuarios internos poco interés en el cumplimiento de los objetivos planteados, lo cual dificulta la toma de decisiones oportunas por parte de la gerencia.
- La falta de compromiso entre empresa – cliente se ha visto afectada por la poca interacción de la fuerza de ventas con los clientes permanentes, lo cual ha limitado poseer una base de datos para la comercialización de los productos.

- Y por último, la falta de compromiso de la fuerza de ventas se constata que no existe la acertada atención de los clientes, lo cual ocasiona que la demanda de sus productos disminuya y así mismo la fidelización, provocando que los clientes busquen otras alternativas para la compra de sus materiales de construcción, afectando la rotación de mercadería del negocio.

Delimitación del problema

País: Ecuador

Provincia: Manabí

Cantón: Pichincha

Campo: Administración

Área: Ventas

Aspectos: Estrategias y nivel de ventas

Tema: Plan de ventas de materiales de construcción del Comercial Santibáñez, cantón Pichincha, provincia de Manabí, año 2019

Formulación del Problema

¿Cómo el **plan de ventas** podrá para mejorar **los ingresos económicos** de los materiales de construcción del comercial “Santibáñez” del cantón Pichincha?

Variables de Investigación.

Variable independiente

Plan de ventas

Variable dependiente

Ingresos económicos

Objetivos de la investigación

Objetivo General:

Proponer un **plan de ventas** de materiales de construcción para mejorar los **ingresos económicos** del Comercial “Santibáñez” ubicado en el cantón Pichincha, provincia de Manabí en el periodo 2020.

Objetivos Específicos:

- Fundamentar los aspectos teóricos del **plan de ventas** y sus efectos en los **ingresos** dentro de la empresa.
- Diagnosticar la situación actual y el comportamiento de las ventas que se realizan en el Comercial “Santibáñez”
- Diseñar un **plan ventas** y estrategias que permitan **incrementar los ingresos económicos** dentro del Comercial “Santibáñez”

Justificación de la investigación

En la actualidad la competencia en el sector de la construcción es fuerte, debido a la existencia de nuevos franquiciados presentes en casi todas las provincias del Ecuador, ya que los pequeños negocios de venta de materiales de construcción se han visto afectados principalmente en una disminución en ventas, afectando su rentabilidad en el tiempo. Para tal efecto, estos pequeños negocios se ven obligados a recurrir en una constante innovación tanto el servicio ofrecido como en los productos ofertados, desarrollando estrategias que les permita tener una permanencia dentro del mercado y zona donde desarrolla sus actividades comerciales. De igual manera, la ausencia de un control en las barreras de entrada de nuevos competidores, evidencia un factor importante y una limitación para que este tipo de negocios logren sus objetivos en el incremento de sus ingresos.

La presente investigación se justifica, ya que actualmente el Comercial “Santibáñez”, tiene una situación crítica debido al incremento considerable de la competencia y por consiguiente la crisis que actualmente está afectando al sector de la construcción, por lo que necesita soluciones oportunas para salir de su situación actual, debido a que en los próximos años este sector seguirá dependiendo de los factores mencionados en el contexto anterior, los cuales permitirán la ejecución de proyectos de construcción tanto públicos y privados, logrando incrementar la demanda de los productos ofertados. Con el rápido crecimiento de la zona urbana y rural del cantón Pichincha se espera un mayor crecimiento en proyectos inmobiliarios e individuales mejorando la rentabilidad del Comercial “Santibáñez”.

Esta investigación pretende describir la situación actual que presenta el

Comercial “Santibáñez” así como en las actividades que el negocio podría realizar para obtener una mejor participación de mercado, con lo cual obtendrá más competitividad, rentabilidad y por sobre todo ser reconocida por su calidad y servicio al cliente dentro del cantón Pichincha y su entorno.

En consecuencia, la población del cantón Pichincha se verá beneficiada de manera directa, ya que los clientes contarán con ofertas innovadoras y de buena calidad en materiales de construcción, el Comercial “Santibáñez” se convertirá en la opción idónea dentro del mercado de la construcción.

Al analizar las diferentes teorías respecto a las variables de esta investigación comprobadas por autores y referentes del tema, permitirá considerarlas para futuras investigaciones de aplicación práctica, generando así un aporte a los investigadores y a los emprendedores de negocios en el sector de la construcción, empresa comercial o de servicios interesada en incrementar el nivel de ingresos económicos, así como a asesores de tales empresas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Dentro de este capítulo se desarrollan las principales variables de objeto de estudio que tienen que ver con las ventas y la estructura del plan de ventas a ser aplicadas dentro del plan de mejoras para el Comercial “Santibáñez”.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Antecedentes históricos

Desde sus inicios la humanidad subsistía con lo que obtenía de su entorno, es decir con la recolección de frutos, la caza y la pesca, actividades que proporcionaban los alimentos suficientes para poder vivir, ya que en ese entonces desconocía las técnicas de agricultura y a su vez no existía el intercambio comercial en aquellos tiempos remotos, esto debido a la poca densidad poblacional existente y la lejanía entre los grupos de humanos para tener contacto. Con el pasar del tiempo, los seres humanos comenzaron a acumular su producción proveniente del aprendizaje de la agricultura, por lo que nace el trueque como una forma de intercambio primitiva en la que cada participante entregaba parte del producto de su trabajo, a cambio de una parte del producto del trabajo del otro. (Mejía, 2014)

Se tienen datos, desde hace 4.000 A.C. en el cual las ventas ya existían como tal y fueron los árabes quienes las utilizaron para realizar sus transacciones comerciales en el medio oriente. Tal es el caso que existe evidencia de que los comerciantes de aquella época eran mal vistos por recibir ganancias de las actividades que realizaban entre ellas la venta de esclavos, pero con el tiempo dicha creencia dejó de tener vigencia en la edad media, ya que se

consideraban a la comercialización de productos como cualquier otro trabajo. En el año 1.780, Moses Brown tenía una fábrica de hilos el cual comercializaba a las amas de casa, con lo cual fue reconocido como el primer vendedor de puerta en puerta (venta directa). Por consiguiente, Jonh Patterson fue considerado el padre de las ventas por su gran habilidad para vender y organizar grupos de vendedores. (Colegio de Bachilleres del estado de Sonora, 2011)

En la primera mitad del siglo XX, con dos guerras mundiales, la gran depresión producida por el descalabro bursátil, fueron los detonantes para que las empresas productoras caigan en los niveles de consumo de sus productos y en muchos casos estas empresas desaparecían al no contar con un margen de ingresos que le permitieran cubrir sus costos de producción. (Mejía, 2014). Sin embargo, hay un momento en que aparece la venta moderna el cual nace en USA debido a que se presentan las siguientes fuerzas económicas: la estabilidad de la moneda, la protección de la propiedad privada, el otorgamiento de créditos, entre otros. De esta manera, se empiezan a crear métodos de venta modernos hasta llegar a nuestros días en los que se habla de la ciencia de las ventas. (García, 2011)

Ahora en las nuevas tendencias del siglo XXI y con la evolución vertiginosa de la globalización en el comercio, se tienen acceso a cantidades enormes de información, por lo que se constata una saturación progresiva de información, las cuales los demandantes de bienes y servicios tienen que discriminar y tomar la mejor decisión de compra. En efecto, los compradores están mejor informados por lo que los vendedores no podrán persuadirlos con las técnicas de ventas tradicionales del siglo XX. (Mejía, 2014)

Antecedentes referenciales

Plan de ventas

Definición

El plan de ventas es un diseño o modelo en el cual se establecen objetivos de ventas medibles en relación con la fuerza de ventas, implementando rutas estratégicas que permitan dar satisfacción a los clientes y por consiguiente incrementar la rentabilidad de una organización a través del volumen de ventas. En este sentido, dentro de este modelo se analiza el mercado, el ambiente interno y externo, así como la competencia, por lo que se hace necesario organizar una fuerza de ventas que se encuentre motivada, capacitada y llevar un control de las actividades que realizan, es decir midiendo su productividad. (Artal C. , 2013)

Importancia

Desarrollar un plan de ventas es importante para que los miembros del equipo comercial cumpla con las metas propuestas dentro de la organización, estableciendo un adecuado orden de acciones acorde a la realidad del giro del negocio (García, 2011).

Estructura del plan de ventas

En este apartado, se detalla el modelo del plan de ventas de los autores Lancaster & Jobber (2012), que se va a desarrollar en el presente trabajo de investigación, el cual se adapta a los requerimientos del Comercial "Santibáñez".

Cuadro N°. 1 Resumen del Modelo del Plan de Ventas.

<p>1. Analizar el mercado.</p>	<p>Se empieza realizando un análisis PESTEL es decir con tendencias macro políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológicas, legales, que influyen de manera directa en la comercialización de los bienes y servicios dispuestos para la venta. (Lancaster, et al., 2012)</p> <p>Se debe desarrollar un análisis FODA así como identificar los clientes, proveedores y competidores de la empresa.</p>
<p>2. Establecer Objetivos.</p>	<p>Después de analizar el macro entorno en el cual se desenvuelve la empresa, se podrán establecer los objetivos y las metas que se desean logran, así como las estrategias y tácticas de la estructura del plan de ventas, que son necesarias para lograr los objetivos planteados. (Lancaster, et al., 2012)</p>
<p>3. Determinar el pronóstico de ventas</p>	<p>Dentro del plan de ventas, existe una etapa crítica la cual es la evaluación del mercado y las ventas potenciales que se esperan obtener, seguida de una proyección de ventas ajustada a la realidad del negocio, por lo cual se deberá establecer las máximas ventas posibles para un periodo determinado. Por tanto, las ventas potenciales son una porción significativa que ofrece la industria a la cual pertenece la empresa, y por consiguiente es el beneficio máximo que la empresa espera alcanzar a través de sus ventas. En todo caso el pronóstico de ventas es un prerrequisito para una planeación exitosa (Lancaster, et al., 2012)</p>
<p>4. Organizar la acción.</p>	<p>En la mayoría de las situaciones cotidianas dentro de un negocio, es complejo intentar cerrar una venta. Esto se debe a que el ciclo de venta es muy extenso y el representante de ventas que intenta dar cierre a este proceso con el prospecto,</p>

	<p>en las primeras reuniones quizás sea una molestia para el cliente. En efecto, debe existir una organización adecuada de la fuerza de ventas a través del reclutamiento, selección contratación y capacitación adecuada del personal que tiene contacto directo con los clientes potenciales de los bienes y servicios que oferta el negocio. Es todo caso la fuerza de ventas, debe estar motivada, asignarle sueldos y bonificaciones de acuerdo a su esfuerzo y cumplimiento de metas y objetivos. (Lancaster, et al., 2012).</p>
<p>5. Implementar.</p>	<p>Los administradores de empresas a través de la fuerza de ventas, tiene la responsabilidad de implementar estrategias enfocadas a dar cumplimiento a los objetivos comerciales y de ventas. La implementación exitosa significa la diferencia entre ganar o perder nuevas cuentas (Lancaster, et al., 2012)</p>
<p>6. Medir resultados contra estándares.</p>	<p>Supervisar las actividades y la productividad de las ventas, los directores de ventas necesitan tener tres categorías diferentes de mediciones si quieren vigilar y maximizar la efectividad de su fuerza de ventas.</p> <p>Medidas basadas en contabilidad, como los ingresos globales y los márgenes de ganancia;</p> <p>Medidas de la actividad de ventas, como visitas periódicas, propuestas presentadas, cobertura del canal de ventas y cifras pronosticadas;</p> <p>Medida de la calidad de la relación con el cliente, que identifican que tan probable es que los clientes existentes continúen comprando al mismo proveedor, según una medida de fuerza de la relación que existe con el cliente.” (Lancaster, et al., 2012)</p>

<p>7. Reevaluar y controlar.</p>	<p>Se deberá establecer la descripción de los controles a aplicarse dentro del plan de ventas, entre los cuales debe incluir detalles de los objetivos principales y los parámetros clave en la medición del grado de éxito durante el logro, con lo cual se abre la posibilidad de correcciones y modificaciones sobre las estrategias planteadas. El reevaluar y controlar debe especificar que se va a medir, como se medirá, y cuáles son los datos adecuados para tal medición. (Lancaster, et al., 2012)</p>
---	--

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: JOBBER & GEOFFREY, Administración de Ventas.

De esta manera, se detalla cada una de las partes de la estructura del plan de ventas, de los cuales se quiere obtener una visión más amplia en su elaboración y que serán utilizados para organizar el contenido del capítulo IV de este trabajo de investigación.

Paso 1 Analizar el mercado (o auditoría de mercado)

Paso 2 Establecer Objetivos

Paso 3 Determinación de ventas y mercados potenciales

Paso 4 Organizar la acción

Paso 5 Implementar

Paso 6 Medir resultados contra estándares

Paso 7 Reevaluar y controlar.

Paso 1: Análisis de mercado

Dentro del análisis de mercado, además de aplicar el análisis PESTEL, se desarrolla el análisis FODA. La herramienta FODA permite establecer la situación actual de una empresa, permitiendo de esta forma obtener un diagnóstico aproximado de los factores internos y externos que involucran a las actividades operativas y financieras del negocio. Por ello es necesario, tomar decisiones acorde a los objetivos, misión y visión establecidos por la alta gerencia.

El análisis FODA como método de análisis interno y externo de la empresa.

El análisis FODA de la empresa, implica más allá de simples cuatro listas de factores internos y externos, por lo tanto sus dos partes fundamentales son llegar a conclusiones a partir del listado de estos factores identificados y convertirlos en acciones estratégicas que se ajusten a los objetivos establecidos y por consiguiente corregir las debilidades y enfrentar la amenazas del entorno externo.

Proceso de elaboración del FODA de la empresa.

Consiste en identificar los cuatro cuadrantes del análisis FODA, para así establecer las conclusiones pertinentes y tomar acciones oportunas en relación al cumplimiento de los objetivos propuestos dentro de la organización.

Gráfico Nº. 1 Proceso del análisis FODA



Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Administración estratégica, (Thompson, et al., 2012)

De esta manera, el análisis FODA revela la situación actual de una empresa, a la luz en las siguientes preguntas que hay que realizarse:

- ¿Qué aspectos de la situación actual de la empresa son atractivos?
- ¿Qué aspectos generan mayor preocupación y que afecten al cumplimiento de objetivos?
- Se recomienda establecer una escala del 1 al 10 (1 = altamente débil y 10 = excepcionalmente fuerte), por lo tanto es pertinente preguntarse: ¿Dónde se ubica la situación y perspectiva de la empresa?
- ¿Las fortalezas identificadas son lo suficientemente sólidas para competir con éxito?

- ¿De qué manera las debilidades identificadas pueden perjudicar el accionar estratégico de la empresa?
- ¿Tiene la empresa oportunidades comerciales atractivas que se ajusten bien a las fortalezas internas?
- ¿La empresa carece de recursos necesarios para aprovechar las oportunidades que se presentan en el sector donde opera?
- ¿Las amenazas identificadas son alarmantes y la compañía los puede controlar?

Finalmente, el diagnóstico realizado dentro de la empresa, permitirá establecer acciones para mejorar las estrategias y los aspectos del negocio. Además, las fortalezas siempre deben ser las bases principales para establecer las estrategias para así asegurar el éxito competitivo del negocio. (Thompson. et al., 2012)

Análisis interno

Fortalezas: Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva). La organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Algunos ejemplos son el posicionamiento en el mercado, la porción de mercado, exclusividad de un producto de punta, recursos humanos leales y motivados, salarios competitivos, estilo gerencial exitoso, proceso muy eficiente de producción, capital de trabajo adecuado y otros.

Debilidades: son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables. Al igual que las fortalezas, la organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Las fortalezas pueden convertirse en debilidades, por ejemplo, si cambia la estructura salarial y deja

de ser competitiva, si ocurre algo que provoque desmotivación importante en los empleados, si se pierde la exclusividad de un producto de punta, si se reduce sustancialmente el posicionamiento en el mercado y así sucesivamente.

Análisis externo

Oportunidades: son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes. Algunos ejemplos son una ley que esté por aprobarse, un nuevo esquema tributario, la caída del competidor principal, la producción de empleados calificados en las universidades, el crecimiento acelerado del cliente principal, la apertura de un mercado, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar, pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante (Espinoza & Franco, 2018)

Segmentación de mercado.

Los clientes son la parte fundamental dentro de una empresa, y son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que la empresa pueda satisfacer; por lo cual es el impulso vital por el que se crean, producen, y comercializan lo que necesitan los demandantes de bienes y servicios según sus gustos y preferencias. (Barquero, Rodríguez, Barquero, & Huertas , 2007)

Además, debe definirse de ellos las características demográficas (edad, género, sector donde viven, poder adquisitivo, clase social y económica, ocupación) para lograr segmentar oportunamente acorde a sus necesidades.

Los consumidores poseen ciertas características que tienen que ver con sus deseos, recursos, localización, actitudes de compra y prácticas de compra, con

lo cual la segmentación divide mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños; de esta manera se logra llegar al consumidor de manera más óptima con bienes y servicios que realmente necesiten (Kotler & Armstrong , Marketing, 2012), es por ello que el reconocimiento del tipo de mercado al cual la empresa se dirige, brinda una visión generalizada del tipo de actividades que se deben realizar, por lo que es necesario conocer que cada mercado es diferente debido al tipo de consumidores que lo integran (Fernandez , 2015)

Variables de la segmentación de mercado

Para que los productos y servicios puedan ser vendidos, se debe conocer a qué tipo de clientes poder llegar, por lo que el mercado total estará compuesto por consumidores con características diferentes, los cuales se pueden establecer en una homogeneidad de gustos y preferencias con la siguiente clasificación:

- **Segmentación geográfica:** el mercado se divide en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o barrios, es decir dan origen a las diferencias en la personalidad en relación al lugar donde tienen su residencia (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012); (Fernandez , 2015).
- **Segmentación demográfica:** el mercado se divide de acuerdo a variables demográficas como la edad, género, grupo familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad (Kotler & Armstrong , Marketing, 2012), por lo tanto esta segmentación resalta las categorías de los clientes en el mercado y de esta manera poder direccionar la fuerza de ventas hacia ese mercado objetivo.
- **Segmentación psicográfica:** esto quiere decir que el mercado será dividido en diferentes grupos de acuerdo al estrato social, estilo de vida o la personalidad del individuo, por consiguiente estas variables no

siempre pueden medirse, sin embargo dándoles el tratamiento adecuado es un excelente medio para posicionar y comercializar los bienes y servicios de una empresa en función de su capacidad de pago (Kotler & Armstrong , Marketing, 2012); (Fernandez , 2015).

- **Segmentación de posición del usuario o de uso:** “Este grupo de variables se refiere, tal como su nombre lo indica, a la disposición que tiene el consumidor ante la posible compra de un producto, es decir, a la posición que tiene dentro del segmento de mercado frecuencia de uso, ocasión de uso, tasa de uso, lealtad, disposición de compra.” (Fernandez , 2015)

Respecto a proveedores es importante definir, aquellas personas que provisionarán la materia prima que involucra bienes y servicios con la intención de satisfacer las necesidades de la empresa. Por lo tanto, se consideran proveedores de mercancías y bienes a las personas que suministran a la empresa los bienes y servicios que van a ser utilizados dentro de su proceso productivo. (Pombo, 2017)

Por otro lado, se analizarán a los competidores, los cuales son las personas naturales o jurídicas que satisfacen la necesidad de un mismo mercado. Por consiguiente, dentro del mercado existen muchos compradores y vendedores que ofertan y demandan mercancías de manera uniforme; es decir es la situación económica en la cual existen de manera simultánea varios proveedores de un mismo producto. (Kotler & Armstrong , Marketing, 2012)

Paso 2: Establecer objetivos

En base a lo anterior expuesto, toda organización puede establecer los objetivos y metas pertinentes que desea lograr. De esta manera, estos objetivos serán la base para la selección de estrategias y tácticas de acuerdo al propósito que se desea buscar. Además, los objetivos deben expresarse sin ambigüedad, y con preferencias cuantitativas para un determinado periodo de

actividad. Por lo tanto, El acrónimo SMART (por las siglas de specific, measurable, achievable, realistic, time related) describe las características de esos objetivos: específicos, mensurables, alcanzables, realistas y relacionados con el tiempo. (Lancaster. et al, 2012)

Generación y selección de estrategias

Luego de evaluar el mercado potencial al cual se quiere dirigir, se deben tomar en cuenta la generación y selección de estrategias adecuadas para el cumplimiento de objetivos propuestos dentro de la empresa. Esto da lugar a que se debe emplear una estrategia por cada objetivo y a su vez es posible evaluar el cumplimiento de la estrategia en torno a cómo influye en el área operativa que se está aplicando. En este sentido cada estrategia deberá examinarse si cumple o no con el objetivo propuesto y generar una mayor participación de mercado frente a los competidores potenciales. (Lancaster. et al, 2012)

Paso 3: Determinación del pronóstico de ventas

Dentro de esta etapa se analiza la evaluación del mercado y las ventas potenciales. Al hablar del mercado potencial se hace referencia a las máximas ventas posibles que se encuentran dentro de una industria en la cual se desenvuelve una empresa.

Por otro lado, las ventas potenciales se establecen dentro de la segmentación de mercado previamente establecida, que será la máxima porción posible que una empresa espera alcanzar a través de sus objetivos propuestos de manera razonable. Existen varios métodos para pronosticar ventas, uno de ellos es el llamado “Análisis de ventas históricas y la tendencia el cual consiste en datos históricos, lo cual se limita a pronosticar que las ventas del año a proyectar, serán iguales a las actuales. Este cálculo es bastante útil en casos

de empresas que ya tengan un tiempo definido dentro del mercado, para conocer las series históricas de ventas que ha mantenido a lo largo de su ciclo de vida. (Johnston & Marshall, 2009)

Paso 4 Organizar la acción

Para lograr las metas, objetivos y estrategias es necesario contar con un grupo de personas que permitan poner en acción cada una de las estrategias propuestas dentro de la empresa la cual se denomina fuerza de ventas.

Organización de la fuerza de ventas

Dentro de una planificación comercial, establecer la organización del manejo integral de las ventas es de vital importancia, permitiendo establecer tres preguntas relacionadas con la actividad de la fuerza de ventas:

- **Primera:** ¿Debe la empresa usar su fuerza de ventas o debe utilizar a agentes independientes como los representantes de los fabricantes?
- **Segunda,** en el caso que se decida emplear a los vendedores de la empresa: ¿Deben organizarse de acuerdo con la región geográfica, tipo de cliente, producto o servicio?
- **Tercera:** ¿Cuántos vendedores de la empresa deben emplearse?. En todo caso, la decisión de usar a los vendedores de la empresa o agentes externos es poco habitual en las organizaciones.

Es decir, se tendrá que realizar un análisis económico y conductual los cuales examinarán los costos al usar cada tipo de vendedores anteriormente mencionados y por consiguiente evaluar cuál es el que más se ajusta al modelo de negocio (Kerin et al., 2014)

Características de la fuerza de ventas

En la actualidad, la fuerza de ventas requiere de ciertas habilidades por lo que el personal de ventas que no comprenda estas características estará

condenado al fracaso dentro de la organización. Entre las características indispensables que todo vendedor debe aplicar, se tienen las siguientes:

- Retener y eliminar clientes.
- Administración del conocimiento y de base de datos.
- Administrar las relaciones con el cliente.
- Marketing del producto o servicio.
- Solución de problemas con clientes potenciales.
- Satisfacer necesidades y agregar valor.

Se debe agregar que, la clave para tener un grupo de ventas exitoso radica en un excelente reclutamiento y selección del personal con la debida experiencia en el sector que demanda la empresa (Lancaster, et al., 2012); (Lamb, Hair, & McDaniel, 2014).

Tamaño de la fuerza de ventas.

Dependiendo de la estructura de la empresa, se determinará el tamaño de fuerza de ventas, es decir fijar la carga de trabajo para el personal involucrado con las ventas de los bienes y servicios ofertados. Por lo tanto, la empresa determina el número adecuado de vendedores que necesita para captar a los clientes potenciales sea dentro del negocio como fuera de ella. Además el tamaño de la fuerza de ventas irá relacionado con el nivel de ventas que aspira a obtener el negocio y su segmentación de mercado. (Kotler & Armstrong , Marketing, 2012)

Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas.

Dentro de las actividades relevantes que todo administrador de empresas debe tener, es el reclutamiento y selección de los vendedores, lo cual implica

encontrar a las personas que se ajusten al modelo de negocio y posición de ventas esperadas de acuerdo a sus proyecciones de ingresos. (Kerin et al., 2014)

El reclutamiento y selección del personal de ventas es realizado por la administración de ventas fomentando un acertado equipo de trabajo con el perfil requerido por el negocio y tipos de productos y servicios a ofertar, dando así un cumplimiento efectivo en el pronóstico de ventas.

Motivación de la fuerza de ventas

Como es de conocimiento general, mantener motivado a la fuerza de ventas es un reto en toda organización, ya que la confianza y motivación de los vendedores se desgastan en el día a día de sus actividades, esto es debido a los rechazos que experimentan por parte de los consumidores. En algunos campos, en los seguros de vida y planes de ahorros acumulativos que son considerados como productos intangibles, es mucho más complicado persuadir a los clientes a que compren el producto por lo que el rechazo en muchas ocasiones supera al éxito de una venta. Es por ello, que los altos niveles de motivación conducen a lo siguiente:

- Mayor creatividad para vender un producto o servicio
- Trabajar con más inteligencia y un enfoque de ventas más adaptable
- Trabajar más arduamente
- Aumentar el uso de tácticas de negociación
- Autoestima más alta
- Actitud más relajada (Lancaster, et al., 2012)

Por lo tanto, la motivación de los vendedores es esencial dentro del área comercial, ya que los mismos tendrán una relación positiva entre el esfuerzo dedicado y su desempeño, por lo que es un beneficio para la empresa al

incrementar los ingresos por las ventas realizadas por la fuerza de ventas motivada.

Paso 5 Implementación

Después de los procesos efectuados anteriormente, se deberá elaborar un documento detallado en el cual se establece las pautas que deberán realizarse, cuándo se hará, quién es responsable y los costos e ingresos estimados, al igual que los tiempos acordados para realizar las distintas actividades conforme al plan. De esta manera, una vez aprobado dicho plan deberá ser comunicado a todos los implicados dentro del proceso de cumplimiento de objetivos dentro de la organización.

Paso 6 Medir resultados contra estándares

La dirección general dentro de las empresas estudian tres categorías de medición, en las cuales les permitirán dar el seguimiento de las ventas para así maximizar su efectividad durante el ciclo económico. De esta forma se establece como primera medida el proceso contable que se tiene dentro de la empresa, para conocer sus ingresos y los márgenes de ganancia. La segunda medida, tiene que ver con el proceso de ventas entre las que se tienen: las visitas a clientes, realizar prospección de clientes, cobertura del canal de ventas y el pronóstico de ventas, en base a cifras históricas.

Otras de las medidas adoptadas por la alta gerencia, tiene que ver con la relación con los clientes, los cuales permiten identificar la probabilidad de éxito de que los clientes sigan comprando los bienes y servicios a la empresa ofertante. (Lancaster, et al., 2012)

Paso 7 Reevaluar y controlar

Finalmente, el plan debe contener mecanismos que permitan controlar a través de indicadores todas las actividades estratégicas a realizarse. Se debe incluir detalles de los principales objetivos propuestos y los parámetros que permitan medir el grado de éxito durante el logro. Por tanto, esta metodología permite la posibilidad de implementar medidas correctivas y modificaciones necesarias para dar cumplimiento a la misión y visión de la empresa. (Lancaster. et al, 2012)

Ingresos económicos (Ventas)

Se entiende por ingresos económicos todas las entradas de efectivo y demás medios de pago que recibe una empresa por la venta de bienes y servicios en un periodo determinado. Para el estudio de este proyecto de investigación se manejará esta definición como ventas.

Definición

Es la combinación de prácticas comerciales innovadoras para mejorar de manera proporcional la eficiencia y efectividad de la fuerza de ventas como motor indispensable para el logro de los objetivos económicos y financieros de una organización (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012), es por ello que la venta analiza el ambiente del mercado tanto interno como externo y en el cual se establecen los objetivos y medios disponibles para lograrlos.

Las ventas son consideradas como el motor de accionar de toda empresa, los ingresos generados por esta es lo que va a permitir que se realicen diversas actividades de inversión. De igual manera sin la correcta dirección de ventas la empresa no podrá sobrevivir frente a sus competidores directos. En efecto, la dirección de ventas se tiene que apoyar en tres actividades las cuales son: estratégica, gestión y control. (Artal C. , 2013)

Dentro de esas prácticas del área comercial, es necesario gestionar una fuerza de ventas con la motivación y capacitación suficientes llevando un adecuado

control y la aplicación de incentivos especiales para el incremento de la cuota de mercado dentro del sector donde la empresa oferta sus productos y servicios (Artal C. , 2013).

La fuerza de ventas debe poseer diferentes aptitudes para lograr el éxito dentro de una empresa, ya que los días en que el personal de ventas requería solo la buena presencia para cerrar una venta se han suprimido, debido a los avances y era de la información como conocimiento de los consumidores. (Lancaster, et al., 2012)

Importancia

Por otro lado, se establece que el papel de las ventas consiste en identificar el logro de ingresos económicos para una organización, por lo que la aplicación de un plan de ventas influirá de manera significativa para que la fuerza de ventas tenga claro sus objetivos a lograr en el mercado para que los consumidores potenciales adquieran un determinado producto o servicio (Lancaster & Jobber, 2012).

Control de Ventas

Es la comparación de los resultados con las previsiones de ventas, lo cual permitirá a la alta gerencia establecer las estimaciones de ventas para el siguiente periodo y los ajustes necesarios en caso de encontrar errores en la gestión del periodo que ha finalizado. Por ello, el control de ventas incide en:

- **Los resultados:** son las cifras de ventas que han sido establecidas en las proyecciones. Por tanto, es imperioso controlar por separado nuevos productos, clientes, segmentos, etc.
- **Los comportamientos:** actividades y forma de operar de los vendedores frente a los clientes actuales y potenciales.

- **Los costos y la rentabilidad:** se establecen a través de la previsión de ventas, por lo tanto, son factores importantes que son difíciles de analizar si no se lleva a cabo un control constante de estos (Artal C. , 2013).

Indicadores de Ventas

Los indicadores son un importante apoyo para el control de las ventas dentro de una empresa, ya que permiten evaluar de manera cuantitativa los resultados obtenidos al finalizar un periodo. Por ello, son considerados parte del historial operativo de la empresa y permiten realizar una adecuada predicción de las ventas futuras (Vidal, 2003)

Los indicadores con mayor utilización dentro de la gestión de las empresas se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº. 2 Indicadores más utilizados para el control de las ventas

Indice	Forma de manejo
$\text{Flujo de pedidos} = \frac{\text{Entrada de pedidos}}{\text{Cartera de pedidos}}$	Mide el flujo de ventas, si el índice es superior a uno indica un flujo de ventas positivo, es decir un crecimiento de las ventas
$\text{Visitas} = \frac{\text{No. de visitas comerciales}}{\text{Días laborables (semana)}}$	Mide el flujo de visitas comerciales a clientes y clientes potenciales por semana
$\text{Control de ventas} = \frac{\text{Volumen de ventas}}{\text{Cartera de pedidos}}$	Mide el volumen del negocio. Un valor superior a uno indica un incremento de este volumen.
$\text{Ventas por cliente} = \frac{\text{Volumen de ventas}}{\text{No. de clientes}}$	Mide el volumen de ventas por cliente, se debe hacer una discriminación de clientes con mayor volumen de ventas
$\text{Ventas representante} = \frac{\text{Volumen de ventas}}{\text{No. de representantes}}$	Mide el volumen de ventas por representante.
$\text{Estructura de ventas} = \frac{\text{Ventas por grupo de productos}}{\text{Volumen de ventas total}}$	Mide las ventas por grupo de productos, por ejemplo salud animal, agrícola, mascotas, etc.
$\text{Rendimiento comercial} = \frac{\text{Gastos de ventas}}{\text{Volumen de ventas}}$	Mide el rendimiento comercial, si es menor a uno indica un rendimiento de ventas positivo
$\text{Calidad de uso} = \frac{\text{Volumen reclamado por calidad}}{\text{Volumen de ventas}} \times 100$	Mide la calidad de los productos en base a la aceptación de los clientes, se mide en porcentaje.

$\text{Efectividad en ventas} = \frac{\text{Volumen vendido}}{\text{Volumen planificado}} \times 100$	Es el grado de cumplimiento del plan de ventas en volumen despachado. Se mide en porcentaje.
$\text{Nivel de inventarios} = \frac{\text{Costo del inventario}}{\text{Ventas netas}} \times 100$	Permite conocer el uso del capital invertido en inventarios con relación a las ventas netas (%).
$\text{Competitividad en costo unitario del producto} = \frac{\text{Costo del producto propio}}{\text{Costo del producto de la competencia}} \times 100$	Indica la relación entre el costo de producción de la empresa y los de la competencia para un producto similar. Se mide porcentualmente (%).
$\text{Variación de la participación en el mercado} = \frac{\text{Participación en el mercado año anterior}}{\text{Participación en el mercado año actual}} \times 100$	Define la capacidad de la empresa para incrementar o mantener su participación en el mercado. Se mide porcentualmente (%).
$\text{Volumen promedio de compra por cliente} = \frac{\text{Volumen por cliente (mes)}}{\text{No. de compras (mes)}} \times 100$	Indica el valor promedio de facturación de un cliente por cada compra mensual.
$\text{Variación del volumen de ventas} = \frac{\text{Volumen ventas año anterior}}{\text{Volumen ventas año actual}} \times 100$	Define la capacidad de la empresa para incrementar o mantener su volumen de ventas. Se mide porcentualmente (%).

Fuente: I. Vidal. La Previsión de Ventas. Madrid-España. FC Editorial. 2003. p. 52.

Estrategias para incrementar ingresos económicos (ventas)

Es un tipo de estrategia que se establece para alcanzar los objetivos relacionados con las ventas que requiere una empresa. En este sentido, se suelen incluir objetivos para la fuerza requerida en ventas, el material promocional a utilizar, número de visitas a cada cliente, el presupuesto de inversión requerido y la información a proporcionar a cada cliente. (Thompson, Diccionario de Marketing, 1999)

Por consiguiente, de acuerdo con Artal (2012), considera que las estrategias dentro de la dirección de ventas son de tres tipos:

1. **Estructuración:** Existen actividades estratégicas en las cuales se fijan los objetivos y planes adecuados para ser alcanzados, por lo tanto se refieren a como están estructurados e interconectados de manera razonable los objetivos, funciones, responsabilidades y tareas de las

personas en una serie de niveles que tienen jerarquía dentro de una organización. Por consiguiente, la estructura de las ventas pretende dar cumplimiento al objetivo general establecido por la alta dirección.

2. **Demanda & Clientes:** Son también actividades estratégicas dentro de las ventas las que tratan de conocer de la mejor manera a los clientes potenciales y reales, por tanto es imperioso conocer sus deseos de compra a través de una adecuada segmentación, el cual define de manera cualitativa y cuantitativa una demanda de mercado. Además se trata de establecer, cómo los vendedores se pueden aproximar y comunicar de manera óptima entre ellos, con el propósito de satisfacer las necesidades de los demandantes de bienes y servicios.

3. **Territorios:** El último tipo de actividades estratégicas, tiene que ver con la adaptación del equipo de ventas ante el entorno interno y externo de la organización. Además, se hace necesario establecer los objetivos de venta de manera adecuada hacia la fuerza de venta (estableciendo cuotas), y finalmente cubrir de manera óptima los diferentes territorios donde actúan los vendedores.

En el siguiente gráfico se presenta cada una de estas estrategias básicas para ser implementadas dentro de una empresa:

Gráfico Nº. 2 Estrategias básicas de ventas



Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: (Artal M. , 2012)

Técnicas de Venta

Existen diversas maneras que se ajustan a las ventas que requiere cada negocio, como se describe a continuación:

Cuadro N°. 3 Técnicas de ventas

Técnica del Estimulo-Respuesta	Interacción prefabricada-guion.
Técnica de los estados de ánimo	Utilizado mayormente en Call Centers de televentas
Técnica de Satisfacción de necesidades	Es vender como consultores adoptando la postura de entender el problema, ponerse en lugar del cliente y ayudarlo a encontrar la solución que el necesita.
Técnica de la solución de problemas	Esta técnica requiere un conocimiento muy alto del negocio de sus propios clientes, conocer caso de éxito en otras empresas del mismo sector industrial de manera de poder replicarlos.

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: (Blanco, 2012)

FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Las leyes que se consideran en este segmento son:

Constitución de la República del Ecuador

Sección quinta

Intercambios económicos y comercio justo

Art. 336.- El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad. El Estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley.

Art. 337.- El Estado promoverá el desarrollo de infraestructura para el acopio, transformación, transporte y comercialización de productos para la satisfacción de las necesidades básicas internas, así como para asegurar la participación de la economía ecuatoriana en el contexto regional y mundial a partir de una visión estratégica.

Este trabajo de investigación, se enfoca en la comercialización de insumos, por lo que los artículos 336 y 337 de la Constitución del Ecuador influyen de manera positiva a que las normas de ventas e intercambio de bienes y servicios, se realicen de manera adecuada y con transparencia dentro de todos los sectores productivos del país. Por lo que se garantiza un intercambio justo y equitativo entre los actores de la economía interna del país. (Constitución de la República del Ecuador, 2015)

Ley orgánica de defensa del consumidor

Capítulo II

Derechos y obligaciones de los consumidores

Art. 4.- Derechos del consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho 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 información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar;

Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a

las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida; Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;

Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;

Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;

Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor; y, Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos;

Derecho a seguir las acciones administrativas y/o judiciales que correspondan; y, 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.

Art. 5.- Obligaciones del consumidor.- Son obligaciones de los consumidores:

1. Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios;
2. Preocuparse de no afectar el medio ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido;
3. Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como las de los demás, por el consumo de bienes o servicios lícitos; y, Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

Regulación de la publicidad y su contenido

Art. 6.- publicidad prohibida.- Quedan prohibidas todas las formas de publicidad engañosa o abusiva, o que induzcan a error en la elección del bien o servicio que puedan afectar los intereses y derechos del consumidor. **Art. 7.- Infracciones publicitarias.-** Comete infracción a esta Ley el proveedor que a través de cualquier tipo de mensaje publicitario induce al error o engaño, especialmente cuando se refiere a:

1. País de origen, comercial o de otra índole del bien ofrecido o sobre el lugar de prestación del servicio pactado o la tecnología empleada;
2. Los beneficios y consecuencias del uso del bien o de la contratación del servicio, así como el precio, tarifa, forma de pago, financiamiento y costos del crédito;
3. Las características básicas del bien o servicio ofrecidos, tales como componentes, ingredientes, dimensión, cantidad, calidad, utilidad, durabilidad, garantías, contraindicaciones, eficiencia, idoneidad del bien o servicio para los fines que se pretende satisfacer y otras; y,
4. Los reconocimientos, aprobaciones o distinciones oficiales o privadas, nacionales o extranjeras, tales como medallas, premios, trofeos o diplomas.

Capítulo V

Responsabilidades y obligaciones del proveedor

Art. 21.- Facturas.- El proveedor está obligado a entregar al consumidor, factura que documente el negocio realizado, de conformidad con las disposiciones que en esta materia establece el ordenamiento jurídico tributario. En caso de que al momento de efectuarse la transacción, no se entregue el bien o se preste el servicio, deberá extenderse un comprobante adicional firmado por las partes, en el que constará el lugar y la fecha en la que se lo hará y las consecuencias del incumplimiento o retardo. En concordancia con

lo previsto en los incisos anteriores, en el caso de prestación de servicios, el comprobante adicional deberá detallar además, los componentes y materiales que se empleen con motivo de la prestación del servicio, el precio por unidad de los mismos y de la mano de obra; así como los términos en que el proveedor se obliga, en los casos en que el uso práctico lo permita. (Ley orgánica de defensa del consumidor, 2000)

Capítulo VII

Protección contractual

Art. 46.- Promociones y Ofertas.- Toda promoción u oferta especial deberá señalar, además del tiempo de duración de la misma, el precio anterior del bien o servicio y el nuevo precio o, en su defecto, el beneficio que obtendría el consumidor, en caso de aceptarla. Cuando se trate de promociones en que el incentivo consista en la participación en concursos o sorteos, el anunciante deberá informar al público sobre el monto o número de premios de aquellos, el plazo y el lugar donde se podrán reclamar. El anunciante estará obligado a difundir adecuadamente el resultado de los concursos o sorteos.

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Variable independiente: Plan de ventas

El plan de ventas es la planificación de la empresa referente a toda la parte comercial y a la acción de ventas. En él se definen cuáles son los objetivos de ventas de una empresa y se trazan una serie de directrices necesarias para conseguirlos.

Variable dependiente: Ingresos económicos

Todas las entradas de efectivo y demás medios de pago que recibe una empresa por la venta de bienes y servicios en un periodo determinado.

DEFINICIONES CONCEPTUALES

Administración.- Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

Atención al Cliente.- Es aquel servicio que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores.

Clientes.- El cliente es la parte fundamental para la empresa, de gran ayuda para los mercadólogos. Cliente es aquella persona u organización que demanda productos o servicios de manera voluntaria que son comercializados por empresas.

Clientes actuales.- Personas, empresas u organizaciones que realizan compras a una determinada empresa actualmente, en una fecha reciente de manera periódica. Estos clientes generan ingresos a las empresas debido al volumen de comprar que estos disponen en una comercialización.

Clientes potenciales.- Personas naturales o jurídicas que realizan compras pero pueden ser vistos como clientes si proceden a demandar más productos con el paso del tiempo.

Competencia.- Son factores decisivos que se da en el marketing, tornados en el ámbito del negocio, aquí se dan los ofrecimientos de productos, descuentos o promociones de parte de los rivales.

Consumidor.- Es aquella persona que presenta necesidades, las cuales satisface a través de la obtención o compra de un producto o servicio; ejerciendo así una función de comercialización (compra-venta).

Distribuidores o comerciantes.- Las personas naturales o jurídicas que de manera habitual venden o proveen al por mayor o al detal, bienes destinados finalmente a los consumidores, aun cuando ello no se desarrolle en establecimientos abiertos al público.

Oferta.- Práctica comercial consistente en el ofrecimiento de bienes o servicios que efectúa el proveedor al consumidor.

Organización.- Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

Producto.- Es un bien que producen y venden las empresas, orientados a un mercado meta luego de un previo estudio de mercado, en el cual se establecen los gustos y preferencias de clientes para satisfacer sus necesidades; teniendo la empresa como finalidad lograr aquellos objetivos planteados.

Productores o fabricantes.- Las personas naturales o jurídicas que extraen, industrializan o transforman bienes intermedios o finales para su provisión a los consumidores.

Promociones.- Es una herramienta que se encuentra dentro de la mezcla del marketing mix, para estimular y generar respuestas positivas como la fidelización de clientes y aumento de las ventas de una empresa.

Proveedor.- Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por los que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por delegación o concesión.

Publicidad.- La comunicación comercial o propaganda que el proveedor dirige al consumidor por cualquier medio idóneo, para informarlo y motivarlo a adquirir o contratar un bien o servicio.

Ventas.- Actividad de compraventa en el que se intercambian productos; definidas también como un proceso personal por el cual el vendedor satisfacen necesidades luego de una debida actividad de comercialización.

Volumen de ventas.- Unidad contable que reúne todos los ingresos que ha obtenido un negocio o empresa luego de sus actividades comerciales en un límite de tiempo determinado.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Comercial “Santibáñez”, es una pequeña empresa dedicada a la comercialización de materiales de ferretería, ofreciendo una gran variedad de productos para el sector de la construcción, dando garantía, calidad y durabilidad de los materiales ofertados dentro del cantón Pichincha y su entorno.

La empresa, inició sus actividades comerciales en el cantón Pichincha provincia de Manabí, el 15 de mayo del año 1.978 bajo el nombre de comercial “LA CASA DE LOS DIEZ MIL ARTICULOS” cuyos propietarios son el señor Ofrey Intriago y su esposa Elba Alcívar Sánchez. Anteriormente este negocio, contaba con un pequeño local de venta de productos de bazar como cintas, recuerdos portarretratos entre otros para los clientes del cantón. Posteriormente, el negocio tuvo un crecimiento y diversificó su oferta de materiales de ferretería adaptándose a los nuevos avances tecnológicos en materia de construcción, ofreciendo marcas reconocidas que satisfagan las necesidades de sus clientes actuales y potenciales.

Es así como en el año 1.983 cambia su razón social a Comercial “Santibáñez”, que en los actuales momentos en su base de datos cuenta con un número aproximado de 500 clientes entre ingenieros civiles y arquitectos dedicados en su mayoría a la construcción.

Comercial “Santibáñez” cuenta con todo el personal necesario para la comercialización y venta de materiales de ferretería, dando así una acertada atención a los clientes.

Misión

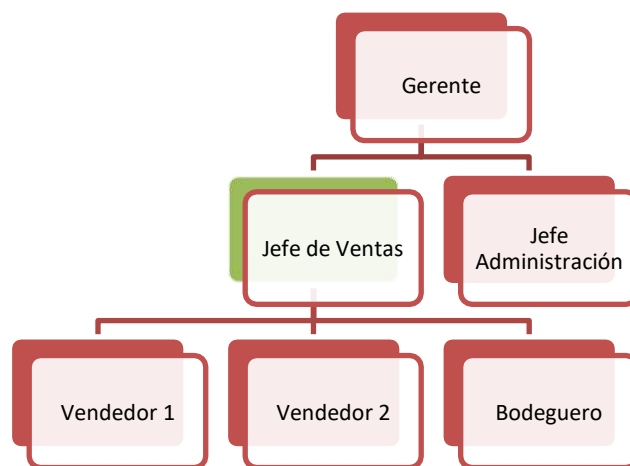
Comercial “Santibáñez” es una empresa que busca brindar a sus clientes la mayor diversidad en materiales de construcción y de ferretería en general, bajo el concepto de precio, calidad y servicio al cliente acorde a las exigencias del mercado, con el compromiso de capacitar constantemente a su talento humano, para que sea productivo y competitivo en la satisfacción de los clientes.

Visión

Ser líderes en el 2024 en el mercado ferretero y de construcción del cantón Pichincha y la provincia de Manabí, ofreciendo un servicio ágil, eficiente y de calidad basado en la innovación continua de sus productos, y una fuerza de ventas capacitada para dar un mejor servicio, siendo los mejores del mercado.

Estructura organizativa

Gráfico N°. 3 Estructura organizativa



Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Comercial “Santibáñez”

PLANTILLA TOTAL DE TRABAJADORES

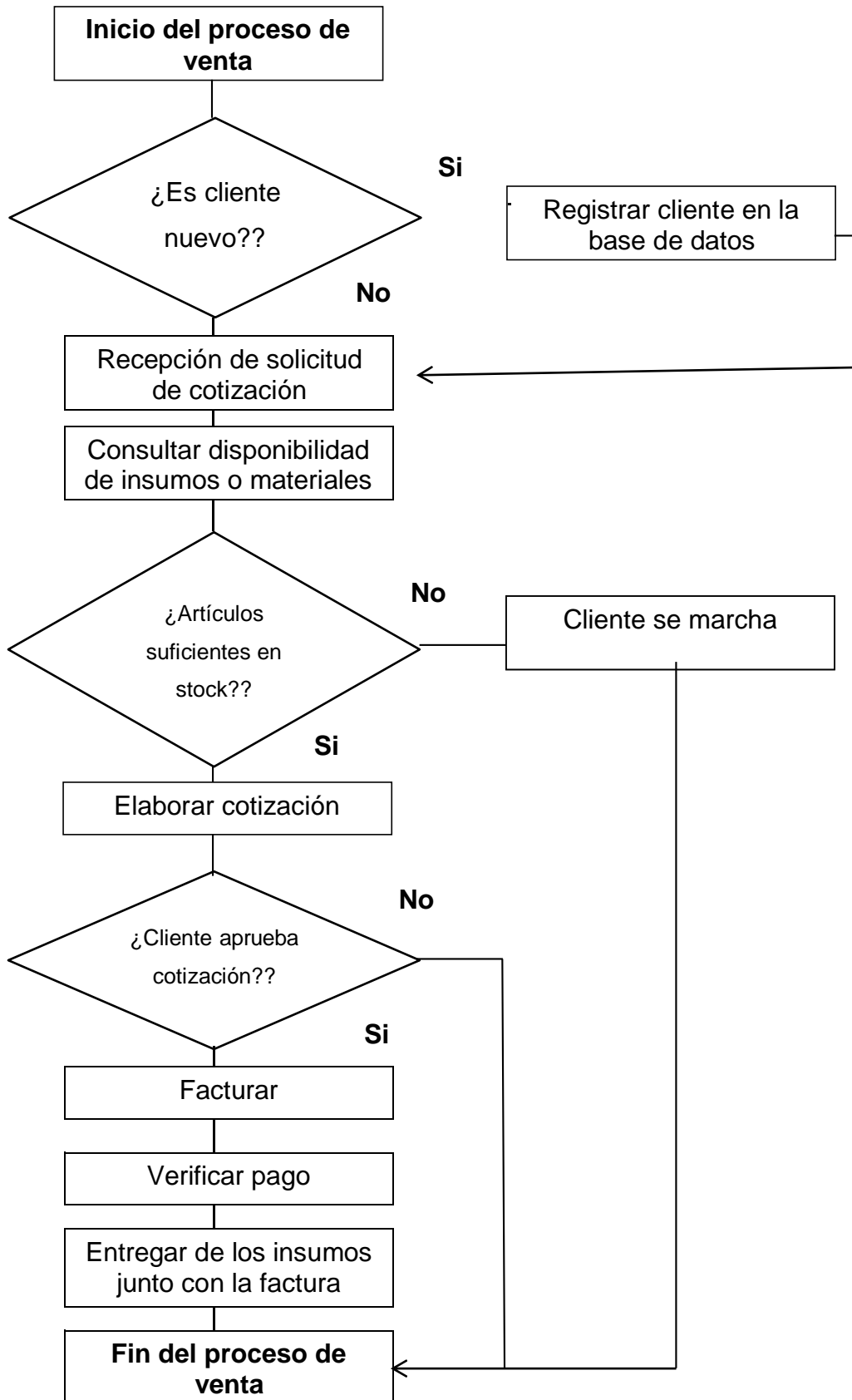
Cuadro N°. 4 Plantilla de trabajadores

PERSONAL DEL COMERCIAL "SANTIBAÑEZ"			
NOMBRE Y APELLIDO	EDAD	SEXO	CARGO
OFREY INTRIAGO	68	M	GERENTE
ELBA ALCIVAR	63	F	JEFE DE ALMACEN 2
PAOLA INTRIAGO	30	F	JEFE DE PERSONAL
ISMAEL ANDRADE	24	M	VENDEDOR 1
YIMMY BRIONES	50	M	BODEGA
JOSE DEL CARMEN BRAVO	55	M	VENDEDOR 2

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Comercial "Santibáñez"

PROCESO DE VENTA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN



CLIENTES

Los clientes del Comercial "SANTIBÁÑEZ", están constituidos por los ingenieros civiles, arquitectos distribuidos en varios sectores del cantón Pichincha - Manabí y demás recintos cercanos al mismo. En total se tiene una cartera de 500 clientes, que se distribuyen de la siguiente manera:

Cuadro N°. 5 Zonas de distribución de los insumos agrícolas

ZONAS DE DISTRIBUCION	CANTIDAD DE CLIENTES
PICHINCHA CASCO URBANO	200
SAN SEBASTIAN	100
EL DESVIO	35
CAÑALES	65
BARRAGANETE	100
TOTAL	500

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Comercial "SANTIBÁÑEZ"

PROVEEDORES

Dentro del comercial, se cuenta con materiales de construcción y ferretería los cuales son proporcionados por proveedores que han sido seleccionados de acuerdo a la demanda y necesidades que tienen los clientes en mejorar sus edificaciones, entre los cuales se tienen los siguientes:

Cuadro N°. 6 Proveedores

PRINCIPALES PROVEEDORES
MEGAPROFER S.A.
PROFERMACO S.A.
INDUSTRIAS LATINA S.A.
PINTURAS UNIDAS S.A.
EL HIERRO S.A.

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Comercial "SANTIBÁÑEZ"

COMPETENCIA

- AGRO FERRETERO GAVILANEZ
- TITAN
- BAZAR EL REGALO
- ORKROM

PRINCIPALES PRODUCTOS COMERCIALIZADOS

Cuadro Nº. 7 Principales materiales

PRINCIPALES MATERIALES CONSTRUCCIÓN COMERCIALIZADOS
CABLES
ZINC
HIERRO
CERAMICAS
CEMENTO
CLAVOS
BOMBAS AGRÍCOLAS
BALANCEADOS PARA PECES

Elaborado por: Paola Intriago
Fuente: Comercial "SANTIBÁÑEZ"

Descripción del proceso objeto de estudio o puesto de trabajo

Los ingresos obtenidos por la empresa, son a través de la comercialización y venta de los materiales de construcción y demás productos relacionados con dicha actividad. Debido a la problemática identificada en el sector de la construcción y la disminución de este rubro por concepto de ingresos, ha permitido que las ventas de la empresa no sean los esperados, por lo tanto se realizará un plan de ventas ajustado a la realidad económica y organizacional del negocio.

Ingresos históricos del Comercial "SANTIBAÑEZ"

Cuadro Nº. 8 Cuadro comparativo de ventas 2016 – 2017

2016	2017	VARIACIÓN %	CRECIMIENTO DE VENTAS CON RESPECTO A LA VARIACIÓN %
\$ 121.612,03	\$ 113.472,25	-6,69% ▼	

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Comercial "SANTIBAÑEZ"

Cuadro Nº. 9 Cuadro comparativo de ventas 2017 – 2018

2017	2018	VARIACIÓN %	CRECIMIENTO DE VENTAS CON RESPECTO A LA VARIACIÓN %
\$ 113.472,25	\$ 90.463,79	-20,28% ▼	▼

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Comercial "SANTIBAÑEZ"

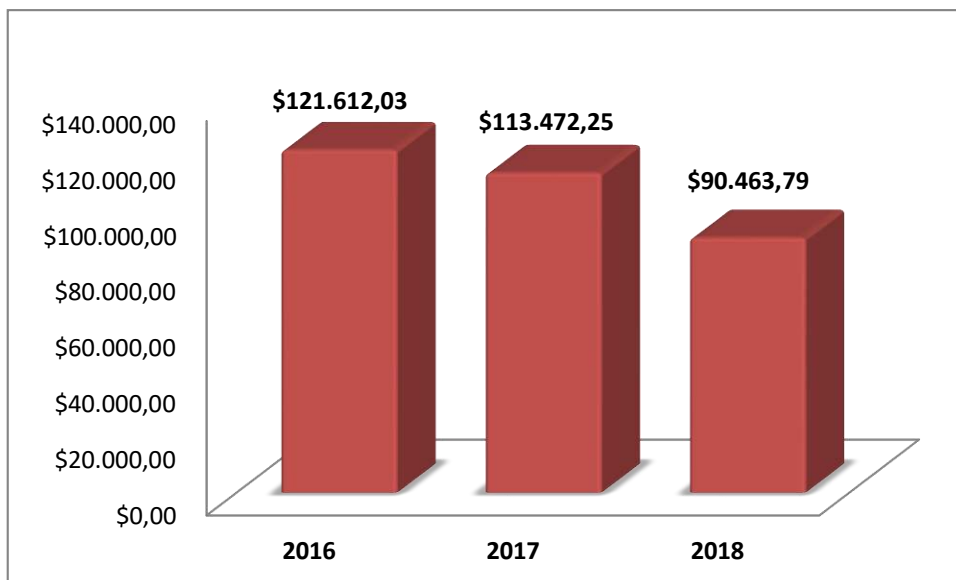
Cuadro Nº. 10 Resumen de crecimiento en las ventas con respecto a la variación porcentual del año 2016 – 2018.

2017	2018
-6,69%	-20,28%

Elaborado por: Paola Intriago

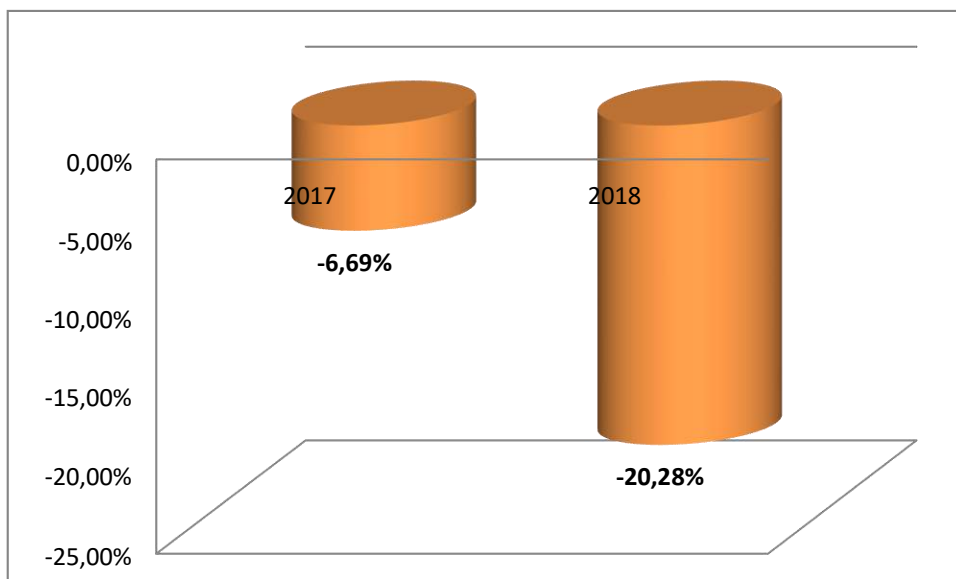
Fuente: Comercial "SANTIBAÑEZ"

Gráfico Nº. 4 Comparativo de ventas desde el año 2016 hasta el 2018



Elaborado por: Paola Intriago
Fuente: Comercial "SANTIBÁÑEZ"

Gráfico Nº. 5 Crecimiento de ventas con respecto a la variación porcentual desde el año 2016 hasta el 2018



Elaborado por: Paola Intriago
Fuente: Comercial "SANTIBÁÑEZ"

Se puede observar en el gráfico 2, que los ingresos en los periodos del año 2016 hasta el año 2018 han tendido una disminución considerable con respecto a las ventas, comprobando de esta manera el escaso crecimiento del sector de la construcción dentro del Ecuador de acuerdo a la problemática planteada. Por otro lado, si bien es cierto, los ingresos son inferiores con respecto a los años anteriores, se observa en el gráfico 3 que el porcentaje de variación ha venido siendo negativo evidenciando las bajas en ventas que ha tenido la empresa en los últimos tres años los cuales representa -6,69% al -20,28% hasta el año 2018. Por consiguiente, se justifica que las ventas y su rentabilidad han disminuido con respecto a los años anteriores, evidenciando que el sector de la construcción ha venido disminuyendo dentro del país por lo cual afecta el nivel de ventas esperado del Comercial “Santibáñez”.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño estará dado por el modelo cualicuantitativo, el mismo que es aplicado a este tipo de investigación, por consiguiente se pondrá más énfasis al modelo cuantitativo, ya que se establecerán resultados a través de la estadística descriptiva obtenida a través de la investigación de campo para mejorar el nivel de ventas dentro del negocio.

TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Se realizó una investigación **descriptiva**, para determinar las razones y causas que provocan los factores identificados en la problemática planteada en esta investigación. De igual manera, este tipo de investigación permitió obtener una idea clara acerca de las fortalezas y debilidades en la cobertura de mercado que tiene el Comercial “Santibáñez”

Además, se realizó una investigación de **campo** que permitió obtener datos primarios⁴⁹ a través de la aplicación de entrevista a al gerente del negocio y encuestas realizadas a clientes. Los datos secundarios fueron obtenidos de

los archivos históricos del negocio, con lo cual su sustento se evidencia en los resultados de la investigación y en la propuesta de solución de esta investigación.

El enfoque de investigación **documental**, permitió obtener información existente en libros clásicos y actuales, revistas y fuentes de información a través de internet para elaborar el marco teórico y sustentar de manera científica las teorías existentes de autores referentes con el objeto de estudio en relación a las variables independiente plan de ventas y dependiente nivel de ingresos.

PROCEDIMIENTO O PASOS A SEGUIR EN LA INVESTIGACIÓN.

Para esta investigación, se utilizó como instrumentos la entrevista y la encuesta, para poder dar cumplimiento con los objetivos propuestos.

Para la investigación descriptiva, se siguió el procedimiento siguiente:

1. Solicitar por medio de un oficio, la apertura para realizar la entrevista y encuestas al gerente propietario del Comercial "Santibáñez".
2. Se recolectaron los datos primarios, en función de las respuestas brindadas por el gerente y los clientes registrados en la base de datos tomados como muestra.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Se entiende por población, al conjunto de todos los individuos (objetos, personas, documentos, data, eventos, empresas, situaciones, etc.) a investigar. Por tanto, tienen algo en común en relación a un espacio o territorio determinado. (Vara, 2012)

Entre los tipos comunes de población conocidos se tiene los siguientes:

Población finita: Es aquella cuyo elemento en su totalidad son identificables por el investigador. Además, existe un registro documental de dichas unidades.

Población Infinita: Es aquella cuyos elementos es imposible tener un registro identificable. (Arias, 2012)

Para esta investigación se ha determinado que la población de estudio es considerada finita porque existe un registro documental de la población seleccionada dentro del Comercial “Santibáñez”.

A continuación la población está conformada por las siguientes personas:

Cuadro N°. 11 Población de estudio

DESCRIPCION	CANTIDAD
Gerente Propietario.	1
Empleados Comercial “Santibáñez”	5
Clientes actuales	500

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Comercial “Santibáñez”

Muestra

La muestra representa un subconjunto finito extraído de la población que es accesible para el investigador (Arias, 2012).

Existen dos tipos básicos de muestreo:

- Probabilístico o Aleatorio
- No Probabilístico

El muestreo probabilístico o aleatorio establece la probabilidad que tiene cada elemento de pertenecer a la muestra de la población seleccionada.

El muestreo no probabilístico desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población por integrar la muestra (Arias, 2012).

Para este tipo de estudio se procede a utilizar el muestreo probabilístico al azar simple del cual todos los elementos de la población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados. De esta manera para obtener una muestra representativa de los clientes actuales, se procedió a aplicar la siguiente fórmula de muestreo probabilístico aleatorio simple:

Aplicación de la fórmula:

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

En donde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

$$n = \frac{500 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 (500 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

n = 218 *clientes actuales*

Cuadro N°. 12 Muestra de estudio

DESCRIPCION	CANTIDAD
Gerente Propietario.	1
Empleados Comercial “Santibáñez”	5
Clientes actuales	218

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Comercial “Santibáñez”

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Entre las técnicas aplicadas dentro de esta investigación se tienen las siguientes:

- Entrevista
- Encuesta
- Análisis documental: sitios web de gobierno
- Lluvia de ideas

Entrevista.

Es una técnica basada en el diálogo directo entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente planificado para obtener información primaria que sirva dentro del proceso investigativo. (Arias, 2012)

De este modo esta técnica permite obtener información de primera mano por medio del diálogo directo con el Gerente propietario del Comercial “Santibáñez”, con el objeto de mejorar sus ingresos económicos dentro del cantón Pichincha y sectores adyacentes. El modelo de entrevista utilizado se puede observar en el **anexo 1**.

Encuesta.

Es una técnica que ayuda a obtener información proporcionada por una muestra representativa de una población objeto de estudio en relación con un tema en particular. (Arias, 2012)

Esta técnica, permite obtener información mediante la aplicación de un cuestionario elaborado de manera previa por el investigador en relación al sustento teórico consultado y de esta manera permitió conocer la aceptación de los productos por parte de los clientes tomados como muestra y sus posibles oportunidades de expandir el canal de distribución dentro del cantón Pichincha. Cabe indicar que los empleados también fueron sometidos a encuesta para poder realizar una autoevaluación eficiente del negocio e identificar falencias para darles una posible solución. El modelo de la encuesta utilizada se puede observar en el **anexo 2 y 3**.

Análisis documental

Consiste en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos obtenidos de fuentes secundarias. (Arias, 2012)

Esta técnica permitió obtener datos fiables de páginas web oficiales de instituciones públicas dentro del Ecuador y del sector de la construcción, los cuales sirvieron para aplicar el análisis del macroentorno (PESTEL). Además, permitió obtener el respectivo reporte histórico de las ventas del Comercial “Santibáñez” para poder realizar su proyección.

Lluvia de ideas

Es una herramienta grupal de trabajo que permite identificar nuevas ideas sobre un tema o problemática detectada. La lluvia de ideas (Brainstorming)

produce ideas originales aprovechando la capacidad creativa de los integrantes de un grupo. (Carro & González , 2012)

Esta técnica permitió establecer a través del grupo de trabajo que labora dentro del Comercial “Santibáñez” las ideas sustanciales dentro del microentorno del negocio para así establecer las fortalezas y debilidades existentes.

Entre los instrumentos aplicados dentro de esta investigación se tienen los siguientes:

- Guía de entrevista
- Cuestionario de preguntas cerradas
- Observación

Guía de entrevista.

El investigador lleva a cabo una planificación previa de todas las preguntas que quiere formular. Prepara un guión con preguntas realizado de forma secuenciada y dirigida (Vargas , 2012)

Este instrumento fue utilizado en la visita realizada al Sr. Ofrey Intriago en calidad de Gerente propietario del Comercial “Santibáñez”, cuyo objetivo es identificar las acciones de ventas que planifica y ejecuta el Gerente General del Comercial “Santibáñez” y así conocer su opinión acerca de una posible solución a las causas detectadas dentro del problema.

Cuestionario de encuesta.

“Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le

denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (Arias, 2012, pág. 74)

Fue utilizado para conocer los criterios u opiniones de los clientes actuales del Comercial “Santibáñez”, así como de sus empleados.

Observación

“La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”. (Arias, 2012, pág. 69)

Sirvió para registrar de manera adecuada y oportuna, toda la información pertinente mediante la observación directa al problema planteado. Además, se estableció un diagnóstico empresarial en base al análisis PESTEL y al FODA, para así conocer de mejor manera el diagnóstico empresarial tanto interno y externo de la empresa.

Cuadro Nº. 13 Resumen del cuadro, técnicas de investigación

Nº	Población	Muestra	Técnica	Instrumento	Objetivo
1	Empresa 1 Finita	Gerente N/A*	Entrevista	Guía	Conocer la aplicación de las acciones de ventas que realiza en la actualidad el gerente propietario del “Comercial Santibáñez” para el logro de sus objetivos.
2	Empresa 5 Finita	Empleados N/A*	Encuesta	Cuestionario	Verificar que los conocimientos que tiene la fuerza de ventas son los necesarios para cumplir los objetivos del plan de ventas dentro del Comercial “Santibáñez”
3	Clientes 500 Infinitas	Clientes 218 Probabilística Aleatoria simple	Encuesta	Cuestionario	Conocer el grado de aceptación, conformidad y satisfacción de los clientes con respecto a las actividades de ventas desarrolladas por el comercial “Santibáñez”.
4			Observación	FODA PESTEL	Conocer si el gerente realiza la aplicación del análisis PESTEL Y FODA dentro del negocio.
5			Análisis documental	Reportes de ventas	Analizar el reporte de ventas proporcionado por el Comercial “Santibáñez” para poder realizar las proyecciones adecuadas para los años siguientes.

Elaborado por: Paola Intriago

*En el caso de la población del “Comercial Santibáñez” (Gerente y Empleados), no fue necesario obtener una muestra, ya que se aplica la investigación a todos los miembros de la población de la empresa al ser la población muy pequeña.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En la aplicación del diseño cualitativo, se utilizó como instrumento de información primaria la guía de entrevista, la cual estuvo conformada por 10 preguntas con el objetivo de identificar si dentro del Comercial “Santibáñez” se aplica la estructura del plan de ventas para el logro de sus objetivos. De este modo, se obtuvo información relevante para la toma de decisiones adecuadas en la aplicación de estrategias acertadas a la realidad de la empresa, dando así un mejoramiento continuo en el proceso de ventas y comercialización de los materiales de construcción. Los resultados obtenidos de la entrevista verifican la problemática identificada en apartados anteriores.

Entrevista dirigida al Gerente del Comercial “Santibáñez”

Dirigido al: Sr. Ofrey Intriago

Cargo: Gerente propietario

Objetivo: Conocer la aplicación de las acciones de ventas que realiza en la actualidad el gerente propietario del “Comercial Santibáñez” para el logro de sus objetivos.

Tiempo de duración de la entrevista: 30 minutos

Fecha de la entrevista: 24 de junio del 2019

1.- ¿Dentro del Comercial “Santibáñez” se establece un análisis de mercado analizando el entorno político, económico, sociocultural y tecnológico que puedan influir de manera significativa en el futuro de los productos que se están ofertando?

En la actualidad, no se ha implementado este tipo de análisis dentro del negocio ya que el conocimiento en temas administrativos de esta magnitud es escaso. Sin embargo es importante realizar este tipo de actividad para determinar qué productos tienen o tendrán más salida en el mercado de materiales de construcción.

2.- ¿Cómo se emplean las fortalezas y capacidades de la empresa para elaborar estrategias de ventas?

No he considerado las fortalezas que tiene el negocio, ya que las estrategias solo las aplicamos sin haber realizado un estudio previo. Simplemente actuamos por sentido común, lo cual creo que no es lo correcto.

3.- ¿Cómo se corrigen las debilidades y deficiencias que ha detectado dentro de la empresa?

Nunca hemos detectado debilidades dentro del negocio, quizás ese es el motivo por el cual la competencia se nos está llevando cada vez y cuando más clientes y por ende las ventas están a la baja.

4.- ¿De qué manera se detectan oportunidades comerciales que se ajusten mejor a las fortalezas de la empresa?

Oportunidades hemos detectado pero muy pocas, solo cuando ofrecemos promociones de los productos. Pero no a través de un estudio minucioso con todo el personal que está a mi cargo, que sería lo mejor para conocer también sus opiniones ya que ellos están día a día de manera directa con los clientes.

5.- Marque con una “X” el tipo de clientes que compran en su negocio, por cada criterio según considere:

Variable de segmentación:

Tipo de persona	Sector geográfico	Ocupación	Estrato social
Natural <input checked="" type="checkbox"/>	Sector urbano <input checked="" type="checkbox"/>	Asalariado <input type="checkbox"/>	Alto <input type="checkbox"/>
Jurídica <input type="checkbox"/>	Sector rural <input type="checkbox"/>	Independiente <input type="checkbox"/>	Medio <input checked="" type="checkbox"/>
No sabe <input type="checkbox"/>	No sabe <input type="checkbox"/>	No sabe <input checked="" type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/>

6.- ¿De qué manera usted da a conocer a sus empleados los objetivos y metas pertinentes relacionadas con las ventas?

En algunos casos, solo se dan a conocer ciertas metas de manera verbal y más no existe un documento detallado que permita seguir el proceso a efectuarse para el cumplimiento de objetivos.

7.- ¿Qué estrategias aplica dentro de su negocio para dar cumplimiento a sus objetivos de ventas?

Las estrategias que a veces aplicamos, lo hacemos de manera empírica como: dar premios por fidelidad, sorteos, etc. y más no por medio de un estudio técnico, por tal motivo a veces estas estrategias no son tan útiles para poder incrementar las ventas

8.- ¿Dentro de sus estrategias de ventas utiliza el plan de comunicación (redes sociales, radio, televisión, etc.) para informar los productos que ofrece el Comercial “Santibáñez”?

Últimamente no hemos contratado medios de comunicación debido a la baja en ventas que hemos tenido en estos últimos años y a la crisis del sector de la construcción por ciertas leyes que anteriormente quería el Presidente aprobar

limitando así a que la gente deje de comprar nuestros principales productos en la construcción de obras físicas.

9.- ¿Qué método de pronóstico o proyección de las ventas aplica en su negocio?

No realizamos ninguna proyección de las ventas, todos los registros que tenemos los lleva el contador, pero no se sabe a ciencia cierta cuáles serán las ventas en los próximos años dentro del negocio.

10.- ¿Cómo evalúa el desempeño de la fuerza de ventas del personal que labora en el negocio?

Dentro de la empresa solo se lleva un registro de asistencia en cumplimiento de labores de cada empleado, también se mide el rendimiento a través de la atención al cliente. Sin embargo no existe un control administrativo adecuado para poder medir la productividad de cada vendedor.

11.- ¿Para el mejor desempeño de las actividades en el negocio, recibe capacitación el personal de ventas? ¿En qué temas y con qué frecuencia se lo realiza?

En la actualidad el comercial Santibáñez no ha capacitado a su personal debido al decrecimiento del sector de la construcción y por ende nos ha afectado en el volumen de ventas con respecto a los años anteriores que eran muy buenos. En años anteriores si se realizaban capacitaciones como mínimo 1 vez al año en temas de venta de productos de materiales de construcción y demás seminarios, pero no se enviaban a todos los empleados sino más bien al empleado más antiguo del negocio.

12.- ¿Qué método de comunicación utiliza para asignar funciones y responsabilidades a sus vendedores?

Comunicación Verbal

Memo

Ninguno de los anteriores

Otros _____

13.- ¿El desempeño del personal de ventas del Comercial “Santibáñez” evidencia conocimientos técnicos y experiencia en las actividades desarrolladas?

Creo que el personal que ejerce de vendedor dentro del negocio tiene la experticia para poder vender los productos, sin embargo aún falta más por hacer, ya que faltan capacitaciones con respecto a la atención al cliente de lo cual falta mucho por lograr y que el cliente se sienta identificado por el servicio recibido por parte de los vendedores.

14.- ¿Usted como gerente propietario tiene establecido un plan de ventas para su negocio?

Como gerente propietario se me hace difícil la aplicación de un plan de ventas, ya que normalmente se lleva una administración empírica de cada proceso y de las ventas a cada cliente. La falta de capacitación en temas administrativos hace posible que en la mayoría de ocasiones existan falencias y bajas ventas al tener desconocimiento de estos temas.

15.- ¿Qué actividades ha realizado usted para obtener mayor nivel de ventas de los productos que oferta el Comercial “Santibáñez”?

Al no contar con la experiencia suficiente en temas administrativos, se ha intentado aplicar estrategias comerciales similares a la de la competencia, pero a mi parecer no son suficientes para captar más clientes, ya que no causamos el impacto esperado al contratar publicidad sea en radio o televisión por cable.

16.- ¿Qué tipo de mecanismos aplica para controlar las ventas a través de indicadores de cumplimiento dentro de su negocio? Lamentablemente no, como le expliqué anteriormente, todo se maneja de acuerdo a nuestra experiencia en el negocio, y la verdad siempre estoy dando lo mejor de mí para que la empresa salga hacia adelante. El control se lo realiza pero solo observando y no llevamos un registro técnico que nos permita evaluar las ventas del negocio.

**Encuesta dirigida a los empleados (fuerza de ventas) del Comercial
“Santibáñez”**

A continuación se presentan los resultados de la encuesta una vez realizada la respectiva tabulación de datos:

Objetivo: Verificar que los conocimientos que tiene la fuerza de ventas son los necesarios para cumplir los objetivos del plan de ventas dentro del Comercial “Santibáñez”, según Lancaster & Jobber (2012).

PREGUNTA. 1. ¿De qué manera el Comercial “Santibáñez” le da a conocer los objetivos y metas de ventas?

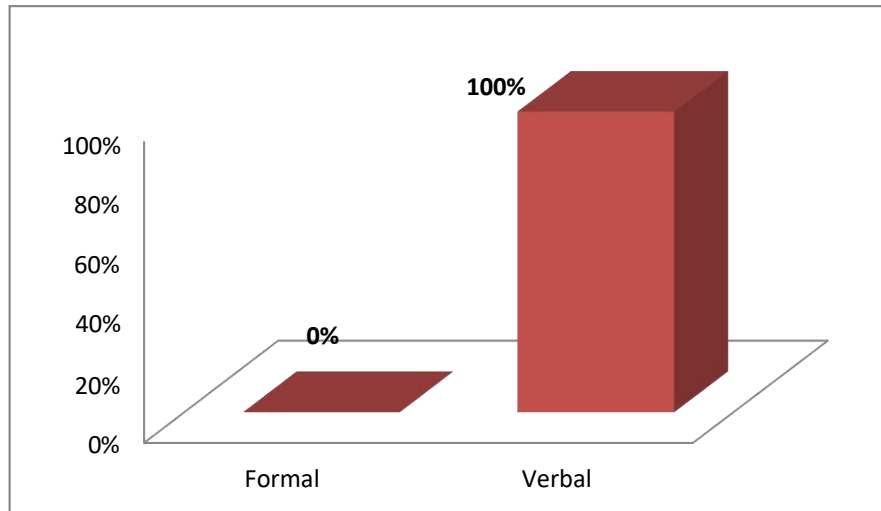
Cuadro Nº. 14 Conocimiento de objetivos de la empresa

# Respuestas	TOTAL	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Formal	0	0%
Verbal	5	100%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a empleados del Comercial “Santibáñez”

Gráfico N°. 6 Conocimiento de objetivos de la empresa



Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a empleados del Comercial “Santibáñez”

Análisis

Esto evidencia la falta de planificación por parte de la administración en formular objetivos alcanzables y medibles para el logro del éxito de la empresa. Se observa por lo tanto que los objetivos se los da a conocer de manera verbal.

PREGUNTA. 2. ¿Dentro del Comercial “Santibáñez” usted es tomado en cuenta dentro de la planificación del presupuesto de ventas?

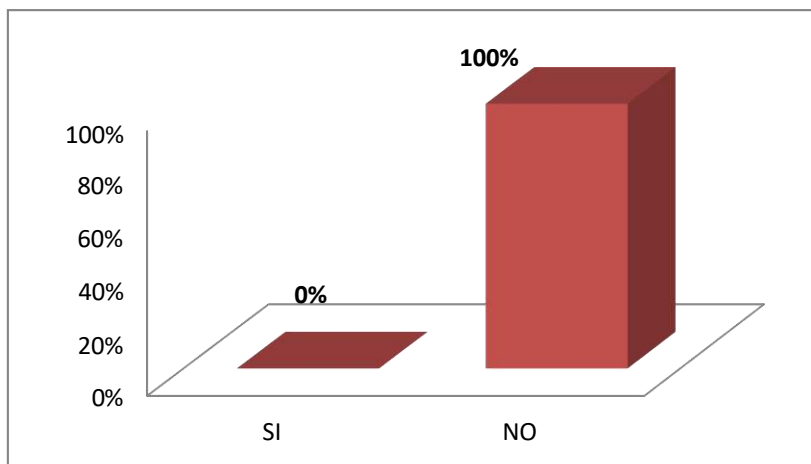
Cuadro N°. 15 Planificación del presupuesto de ventas

# Respuestas	TOTAL	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a empleados del Comercial “Santibáñez”

Gráfico N°. 7 Planificación del presupuesto de ventas



Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a empleados del Comercial “Santibáñez”

Análisis

Se observa que todos los empleados manifiestan que dentro del comercial Santibáñez no se realiza planificación alguna en relación a las ventas y comercialización de los materiales de construcción y ferretería.

PREGUNTA. 3. ¿Usted como empleado ha sido capacitado en temas relacionados con las ventas para mejorar su desempeño laboral?

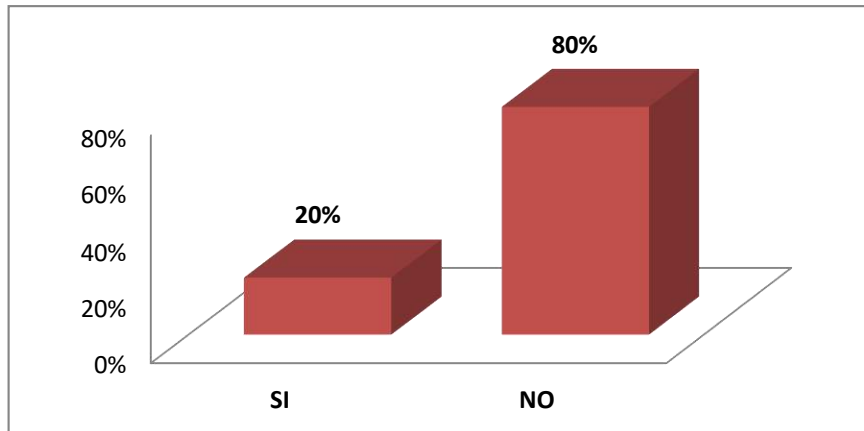
Cuadro N°. 16 Capacitación en ventas

# Respuestas	TOTAL	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a empleados del Comercial “Santibáñez”

Gráfico N°. 8 Capacitación en ventas



Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a empleados del Comercial “Santibáñez”

Análisis

Se evidencia las deficiencias que existen en la capacitación de los colaboradores, y se constata las opiniones negativas percibidas en las encuestas realizadas a los clientes actuales.

PREGUNTA. 4. ¿Cómo califica usted como empleado el ambiente laboral dentro del negocio?

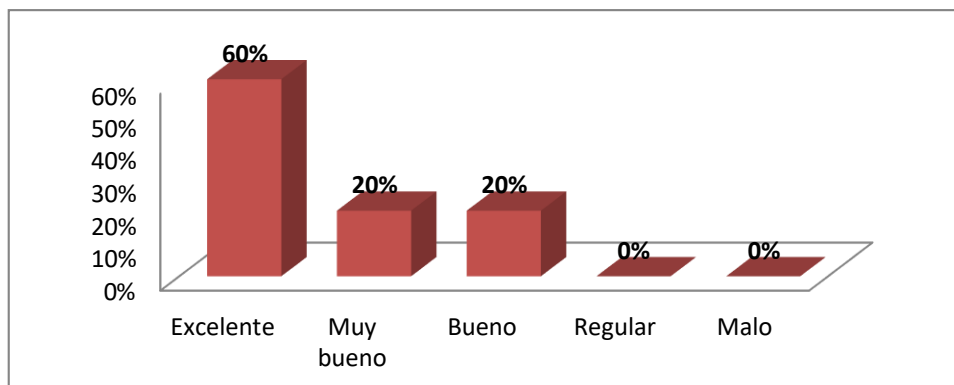
Cuadro N°. 17 Ambiente laboral

# Respuestas	TOTAL	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Excelente	3	60%
Muy bueno	1	20%
Bueno	1	20%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a empleados del Comercial “Santibáñez”

Gráfico N°. 9 Ambiente laboral



Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a empleados del Comercial "Santibáñez"

Análisis

Este factor direcciona hacia una fortaleza importante en relación al ambiente de trabajo dentro del comercial Santibáñez.

PREGUNTA. 5. ¿Qué actividades y aportes la empresa le da a usted como empleado para lograr el cumplimiento de los objetivos de ventas?

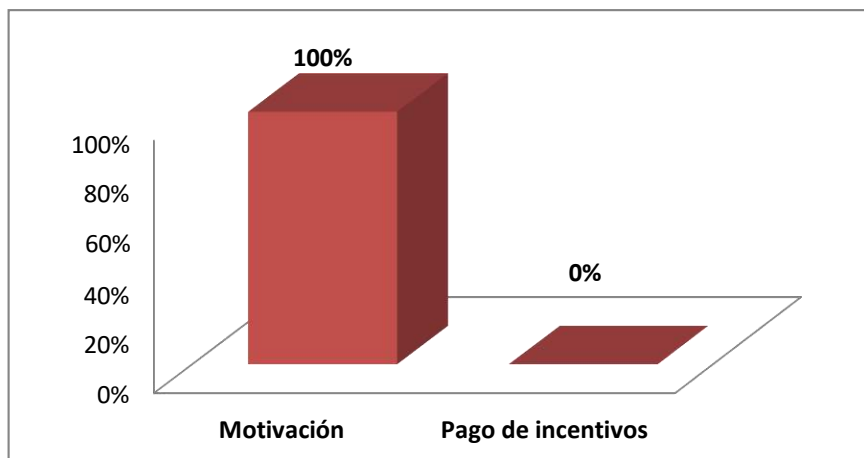
Cuadro N°. 18 Planificación de las actividades del negocio

# Respuestas	TOTAL	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Motivación	5	100%
Pago de incentivos	0	0%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a empleados del Comercial "Santibáñez"

Gráfico N°. 10 Planificación de las actividades del negocio



Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a empleados del Comercial "Santibáñez"

Análisis

El 100% de empleados encuestados, manifiesta que si cuentan con una motivación por parte de su gerente, más no cuentan con incentivos económicos por el volumen de ventas colocado por cada vendedor.

PREGUNTA. 5. ¿Qué característica indispensable cree usted como vendedor debe aplicar para contribuir a incrementar las ventas de un negocio?

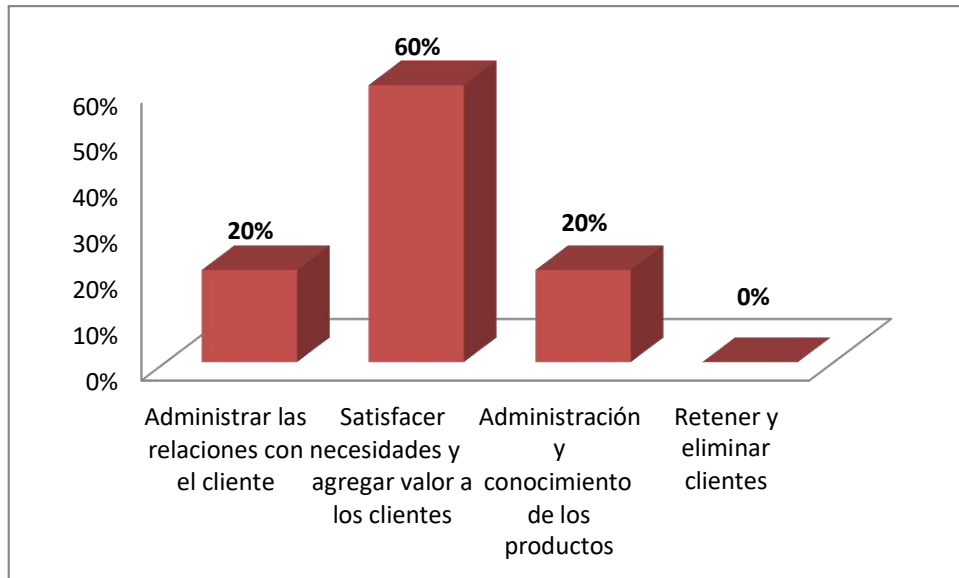
Cuadro N°. 19 Características del personal de ventas.

# Respuestas	TOTAL	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Administrar las relaciones con el cliente	1	20%
Satisfacer necesidades y agregar valor a los clientes	3	60%
Administración y conocimiento de los productos	1	20%
Retener y eliminar clientes	0	0%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a empleados del Comercial "Santibáñez"

Gráfico Nº. 11 Características del personal de ventas.



Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a empleados del Comercial "Santibáñez"

Análisis

El 60% de empleados se indica que la satisfacción de necesidades y agregar valor es una característica indispensable para poder incrementar las ventas dentro del Comercial Santibáñez, además se evidencia en menor grado que algunos empleados prefieren la administración de relaciones con el cliente y el conocimiento de los productos.

PREGUNTA. 7. ¿Con qué frecuencia usted como empleado receipta quejas de los clientes respecto a las actividades de distribución de los materiales de construcción que oferta el negocio?

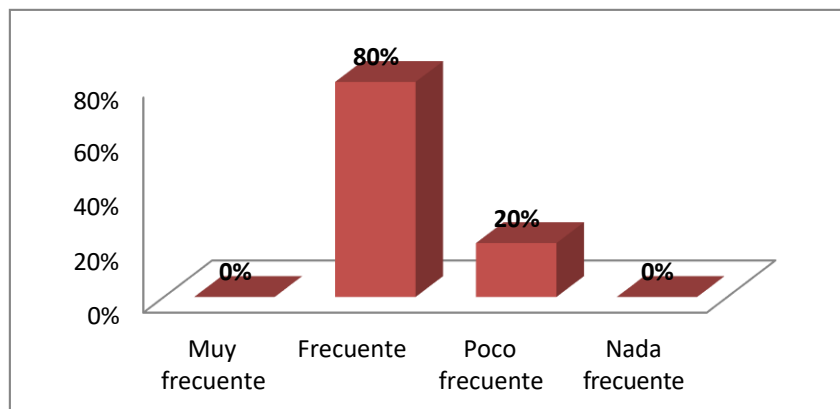
Cuadro N°. 20 Recepción de quejas de los clientes

# Respuestas	TOTAL	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Muy frecuente	0	0%
Frecuente	4	80%
Poco frecuente	1	20%
Nada frecuente	0	0%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a empleados del Comercial “Santibáñez”

Gráfico N°. 12 Recepción de quejas de los clientes



Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a empleados del Comercial “Santibáñez”

Análisis

La mayoría de encuestados manifestaron con el 80%, que la recepción de quejas por parte de los clientes actuales es frecuente. Con esto se evidencia

este criterio en coherencia a la percepción negativa que la mayoría de clientes del comercial Santibáñez tiene con la fuerza de ventas.

PREGUNTA. 8. ¿Usted como empleado tiene conocimiento si el Comercial “Santibáñez” ha implementado un plan de ventas para mejorar el nivel de ingresos y posicionamiento de mercado?

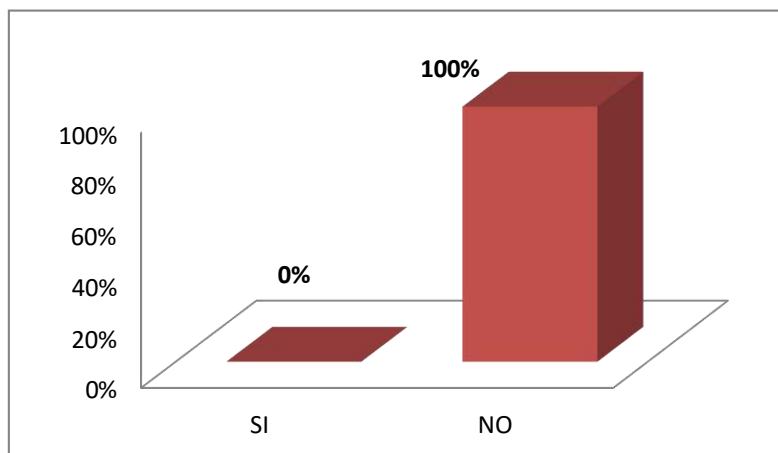
Cuadro N°. 21 Aplicación del plan de ventas

# Respuestas	TOTAL	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a empleados del Comercial “Santibáñez”

Gráfico N°. 13 Aplicación del plan de ventas



Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a empleados del Comercial “Santibáñez”

Análisis

Como se puede observar, la totalidad de empleados encuestados manifiestan que dentro del comercial Santibáñez no se ha aplicado un plan de ventas formalizado para el lograr incrementar los ingresos del negocio.

PREGUNTA. 9. ¿A usted como empleado le evalúan o controlan su rendimiento a través de indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos de ventas?

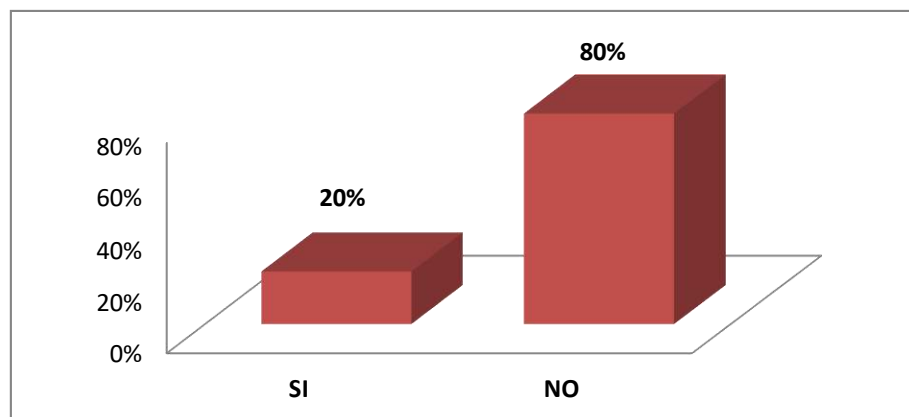
Cuadro N°. 22 Control de las ventas

# Respuestas	TOTAL	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a empleados del Comercial "Santibáñez"

Gráfico N°. 14 Control de las ventas



Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a empleados del Comercial "Santibáñez"

Análisis

El 80% de empleados indicaron que el comercial Santibáñez no aplica indicadores que permitan conocer el cumplimiento de los objetivos de ventas. Por otro lado el 20% manifiestan que si se aplican dichos indicadores.

Encuesta dirigida a los Clientes del Comercial “Santibáñez”

A continuación se presentan los resultados cuantitativos de la encuesta una vez realizada la respectiva tabulación de datos:

Objetivo: Conocer el grado de aceptación, conformidad y satisfacción de los clientes con respecto a las actividades de ventas desarrolladas por el Comercial “Santibáñez”.

PREGUNTA. 1. ¿Desde hace cuánto utiliza nuestros productos de materiales de construcción?

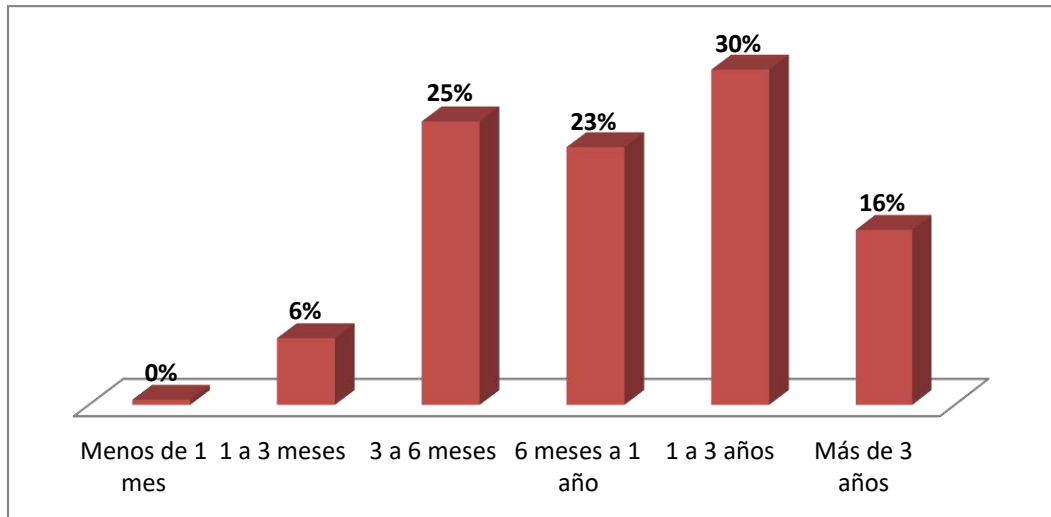
Cuadro Nº. 23 Permanencia de los clientes

# Respuestas	TOTAL	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Menos de 1 mes	1	0%
1 a 3 meses	13	6%
3 a 6 meses	55	25%
6 meses a 1 año	50	23%
1 a 3 años	65	30%
Más de 3 años	34	16%
TOTAL	218	100%

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a clientes del Comercial “Santibáñez”

Gráfico N°. 15 Permanencia de los clientes



Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a clientes del Comercial “Santibáñez”

Análisis

Del grupo de personas que se encuestó el 30% indica que utiliza los productos de materiales de construcción en un rango de 1 a 3 años, por consiguiente el 25% afirma que utiliza los productos en un rango de 3 a 6 meses. Por otro lado, se tiene que el 23% afirma que realiza compras en un promedio de 6 meses a 1 año. Por lo tanto, se demuestra que dentro del Comercial “Santibáñez” existen clientes que tienen una permanencia pasado el año, lo cual demuestra fidelidad, sin embargo existe otro grupo considerable de personas que se han acercado recientemente a comprar materiales de construcción.

PREGUNTA. 2. ¿Cuál es la frecuencia con que realiza compras en nuestro Comercial?

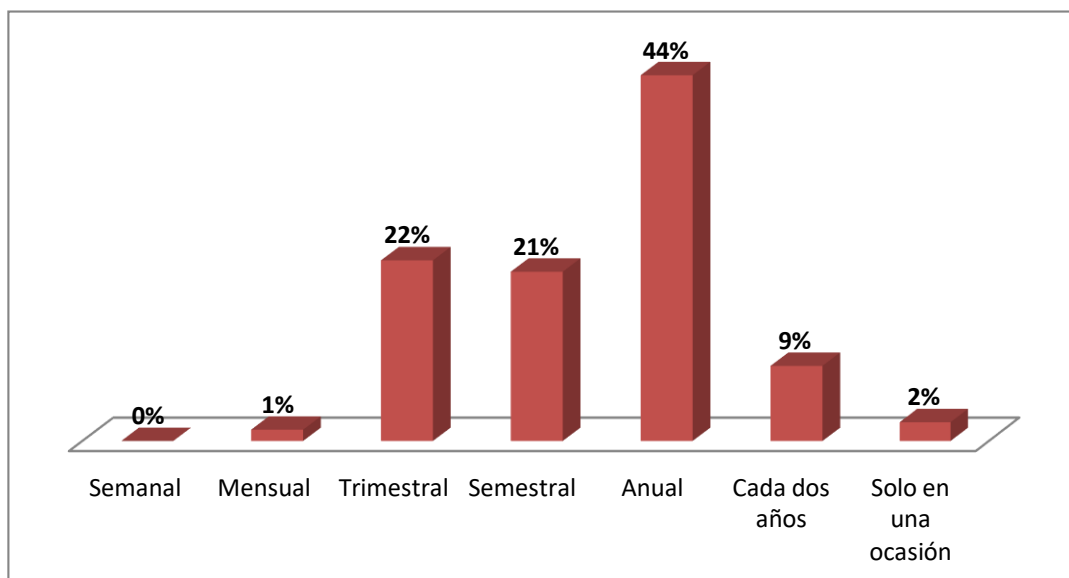
Cuadro Nº. 24 Nivel de compromiso de los clientes

# Respuestas	TOTAL	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Semanal	0	0%
Mensual	3	1%
Trimestral	48	22%
Semestral	45	21%
Anual	97	44%
Cada dos años	20	9%
Solo en una ocasión	5	2%
TOTAL	218	100%

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a clientes del Comercial "Santibáñez"

Gráfico Nº. 16 Nivel de compromiso de los clientes



Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a clientes del Comercial "Santibáñez"

Análisis

El 44% de los clientes encuestados afirman que realizan sus compras anualmente, mientras que el 21% y 22% las realizan de manera semestral y trimestral. Con lo se evidencia que al ser un tipo de negocio en el cual la frecuencia de ventas está relacionada con las construcción de bienes inmuebles. El Comercial Santibáñez depende por lo tanto de este factor externo el cual es difícil controlar. Por ello incide notablemente que el sector de la construcción vaya mejorando su índice de demanda para que la frecuencia de compra se incremente.

PREGUNTA. 3. ¿Cuándo realiza sus compras de materiales de construcción y ferretería que busca?

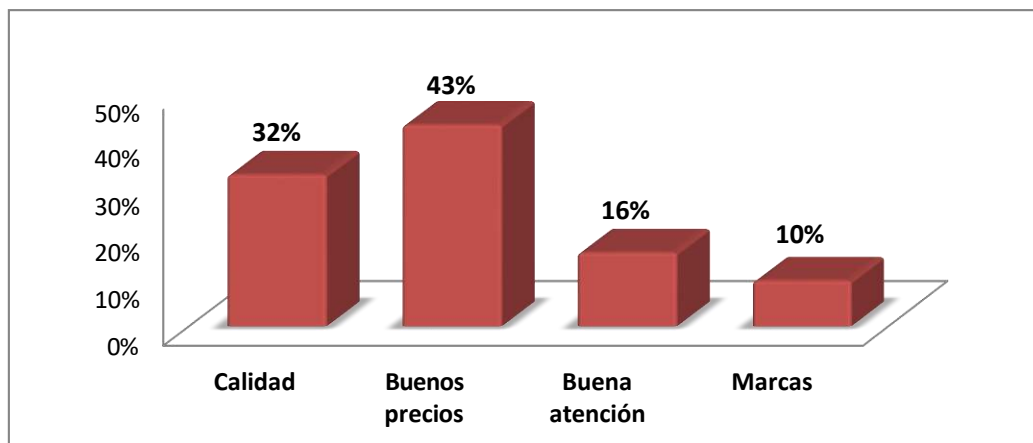
Cuadro N°. 25 Factores determinantes para la compra

# Respuestas	TOTAL	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Calidad	70	32%
Buenos precios	93	43%
Buena atención	34	16%
Marcas	21	10%
TOTAL	218	100%

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a clientes del Comercial "Santibáñez"

Gráfico N°. 17 Factores determinantes para la compra



Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a clientes del Comercial “Santibáñez”

Análisis

Como se puede observar, el 43% de los encuestados determinaron que buscan buenos precios para realizar la compra de materiales de construcción, seguido por el 32% en cuanto calidad se refiere.

PREGUNTA. 26. ¿Considera que nuestros productos [materiales de construcción] satisface sus necesidades?

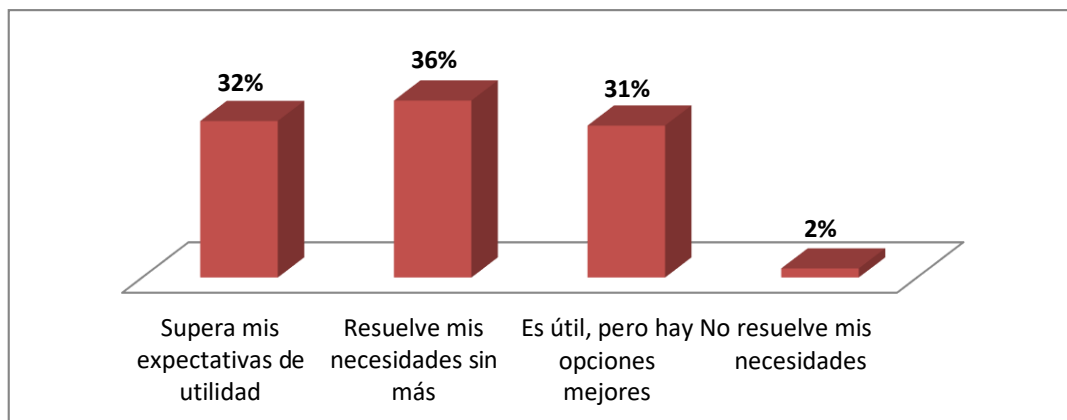
Cuadro N°. 26 Satisfacción y necesidades de los clientes

# Respuestas	TOTAL	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Supera mis expectativas de utilidad	69	32%
Resuelve mis necesidades sin más	78	36%
Es útil, pero hay opciones mejores	67	31%
No resuelve mis necesidades	4	2%
TOTAL	218	100%

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a clientes del Comercial “Santibáñez”

Gráfico N°. 18 Satisfacción y necesidades de los clientes



Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a clientes del Comercial “Santibáñez”

Análisis

Del 36% de encuestados indican que los productos ofertados por el Comercial Santibáñez resuelve sus necesidades pero aún falta por lograr mucho más. Por otro lado, el 31% menciona que los productos ofertados le son útiles pero aún siguen existiendo mejores opciones en la competencia; sin embargo el 32% de clientes indica que los productos si superan las expectativas dándoles un valor agregado a sus proyectos de construcción.

PREGUNTA. 5. ¿Cuál es la probabilidad de que vuelva a comprar nuestros productos?

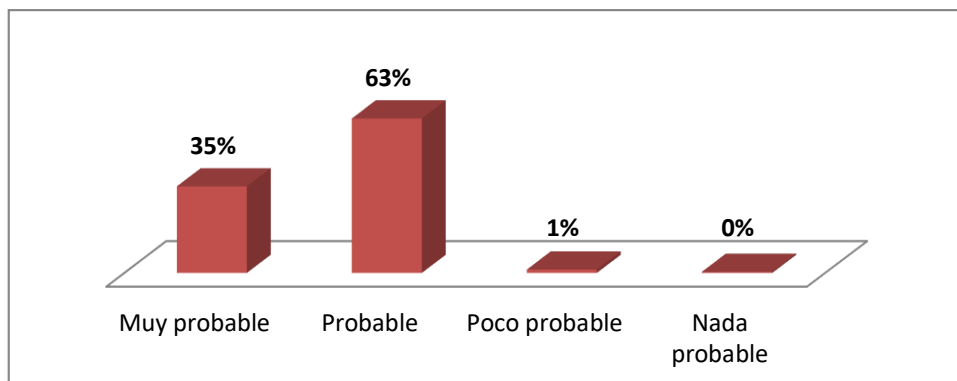
Cuadro N°. 27 Preferencia de clientes

# Respuestas	TOTAL	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Muy probable	77	35%
Probable	137	63%
Poco probable	3	1%
Nada probable	1	0%
TOTAL	218	100%

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a clientes del Comercial “Santibáñez”

Gráfico N°. 19 Preferencia de clientes



Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a clientes del Comercial “Santibáñez”

Análisis

El 63% de encuestados indican que probablemente vuelvan a comprar los productos ofertados por el Comercial Santibáñez. Por otro consiguiente, el 35% menciona que muy probablemente regresarían a comprar los productos ofertados. Esto indica que existe una aceptación significativa de los clientes hacia los productos, sin embargo aún falta por fidelizar una gran cantidad de clientes los cuales tienen una tendencia alta en irse hacia la competencia.

PREGUNTA. 6. ¿Por qué ha escogido ser cliente del Comercial “Santibáñez”?

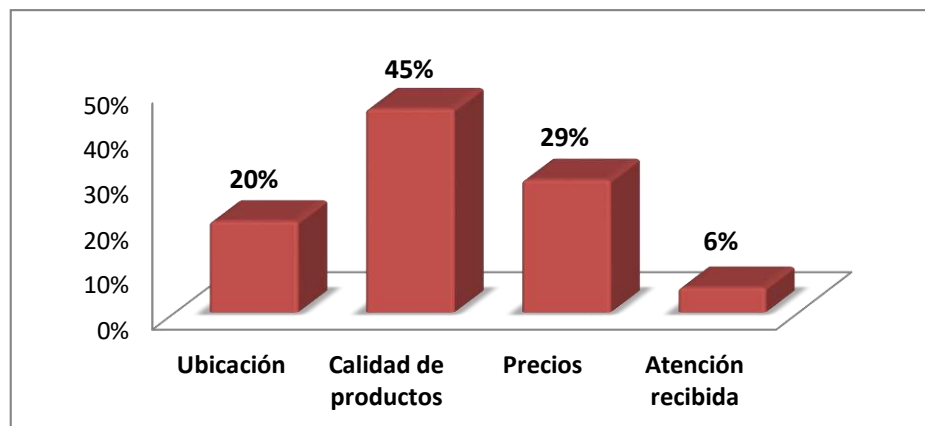
Cuadro N°. 28 Factores determinantes para ser cliente del negocio

# Respuestas	TOTAL	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Ubicación	44	20%
Calidad de productos	98	45%
Precios	64	29%
Atención recibida	12	6%
TOTAL	218	100%

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a clientes del Comercial “Santibáñez”

Gráfico N°. 20 Factores determinantes para ser cliente del negocio



Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a clientes del Comercial "Santibáñez"

Análisis

Del 100% de encuestados, el 45% menciona que es cliente de la empresa debido a la calidad de productos que oferta, por otro lado el 29% indica que compran los materiales de construcción por sus precios y finalmente el 20% de encuestados indicaron que la ubicación es un factor importante para ser cliente activo dentro del negocio.

PREGUNTA. 7. ¿Cuál es la calidad de la información recibida por parte de los vendedores sobre nuestros productos?

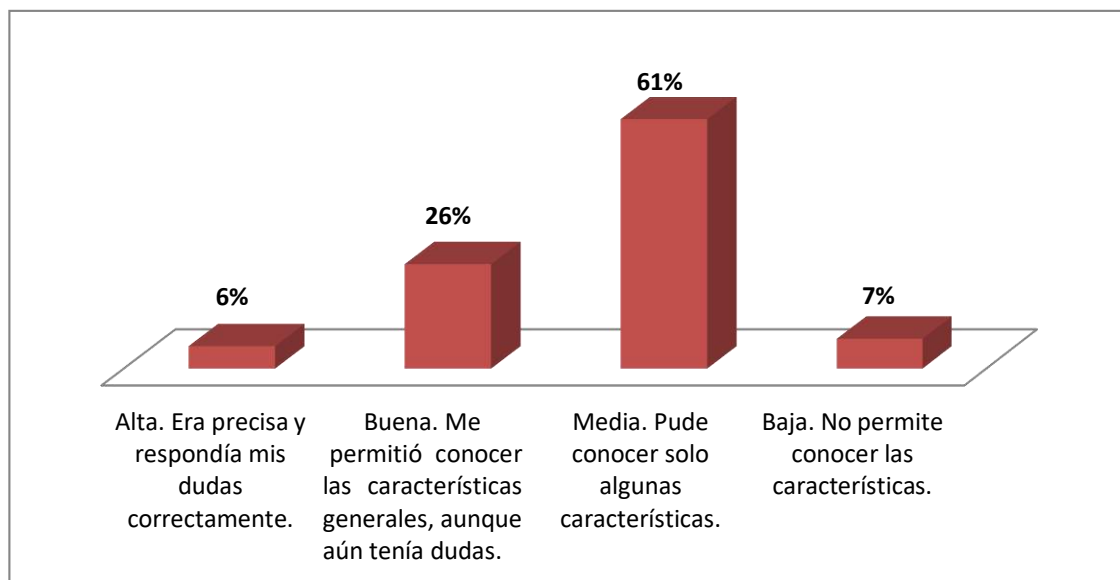
Cuadro N°. 29 Desempeño vendedores – cliente

# Respuestas	TOTAL	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Alta. Era precisa y respondía mis dudas correctamente.	12	6%
Buena. Me permitió conocer las características generales, aunque aún tenía dudas.	56	26%
Media. Pude conocer solo algunas características.	134	61%
Baja. No permite conocer las características.	16	7%
TOTAL	218	100%

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a clientes del Comercial “Santibáñez”

Gráfico N°. 21 Desempeño vendedores – cliente



Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a clientes actuales del Comercial “Santibáñez”

Análisis

Este gráfico muestra que el 61% de los encuestados aseguran que la calidad de la información proporcionada por los vendedores en relación a los productos que se ofertan es media, ya que sólo ofrecieron ciertas características de los materiales demandados por el cliente. Mientras que, el 26% consideran que la información proporcionada es buena ya que solo le ofrecieron características generales y no despejaron todas sus dudas. Esto evidencia que la fuerza de ventas no tiene los conocimientos suficientes de los materiales de construcción que demandan los clientes y esto determinará el éxito o fracaso en el incremento de las ventas.

PREGUNTA. 8. ¿Cómo fue la atención del personal de ventas para resolver sus dudas?

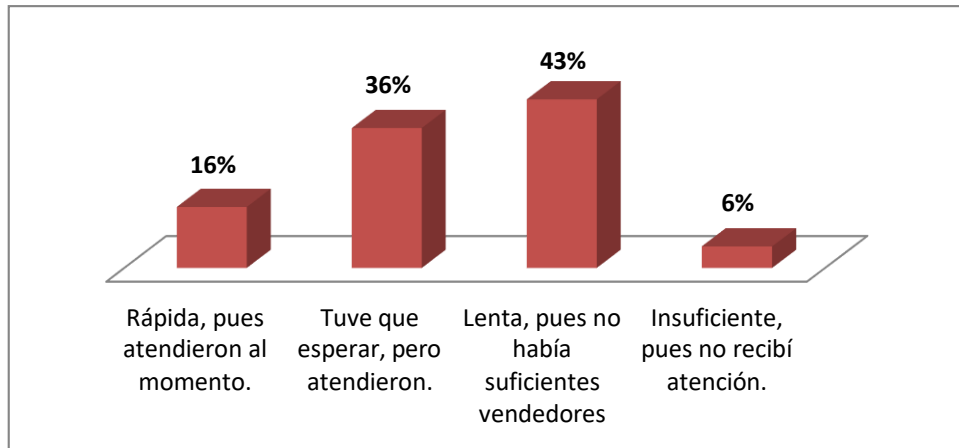
Cuadro N°. 30 Atención del personal de ventas – cliente

# Respuestas	TOTAL	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Rápida, pues atendieron al momento.	34	16%
Tuve que esperar, pero atendieron.	78	36%
Lenta, pues no había suficientes vendedores	94	43%
Insuficiente, pues no recibí atención.	12	6%
TOTAL	218	100%

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a clientes del Comercial “Santibáñez”

Gráfico N°. 22 Atención del personal de ventas – cliente



Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a clientes del Comercial “Santibáñez”

Análisis

Los clientes manifiestan que la atención que ofrece la fuerza de ventas para resolver sus dudas es lenta con el 43%, también el 36% de clientes aseguraron que tuvieron que esperar un determinado tiempo para ser atendidos. Con esto se evidencia la falta de capacitación de la fuerza de ventas en materia de atención al cliente y asesoramiento en productos.

PREGUNTA. 9. Si piensa en productos de materiales de construcción parecidos, ¿cuál es su calificación para nuestros productos?

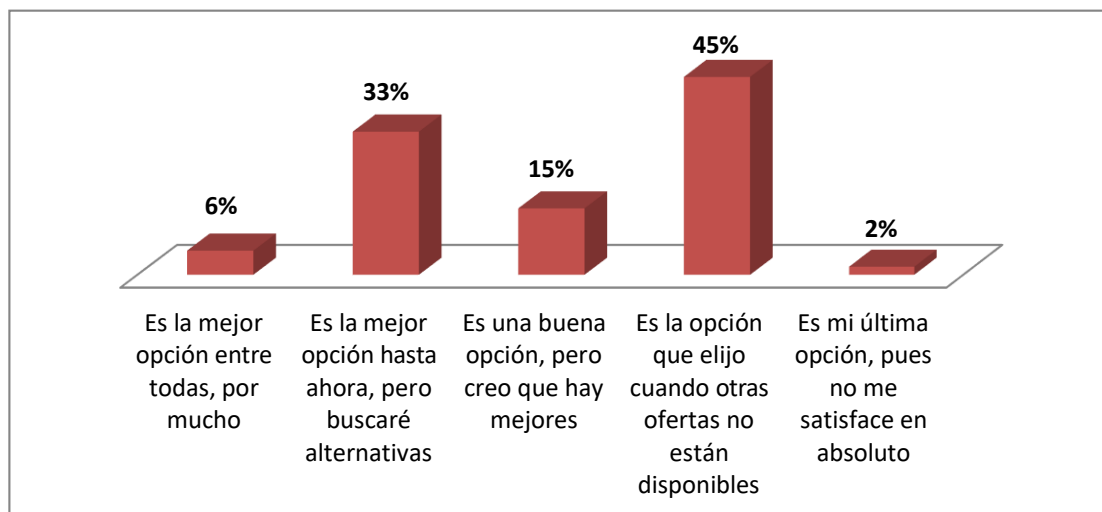
Cuadro Nº. 31 Posicionamiento de los productos

# Respuestas	TOTAL	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Es la mejor opción entre todas, por mucho	12	6%
Es la mejor opción hasta ahora, pero buscaré alternativas	71	33%
Es una buena opción, pero creo que hay mejores	33	15%
Es la opción que elijo cuando otras ofertas no están disponibles	98	45%
Es mi última opción, pues no me satisface en absoluto	4	2%
TOTAL	218	100%

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a clientes del Comercial “Santibáñez”

Gráfico Nº. 23 Posicionamiento de los productos



Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a clientes del Comercial “Santibáñez”

Análisis

El 45% de los clientes encuestados, indican que escogen los productos del Comercial Santibáñez cuando otras ofertas no están disponibles en la competencia. También, el 33% manifiesta que los productos del Comercial son la mejor opción hasta ahora, sin embargo siempre están buscando otras opciones. Por ello, es imperioso que la empresa tome medidas correctivas en la diversificación de sus productos, ya que se evidencia la falta de posicionamiento de los materiales de construcción frente a la competencia.

PREGUNTA. 10. ¿Cuál es la probabilidad de que nos recomiende con sus conocidos?

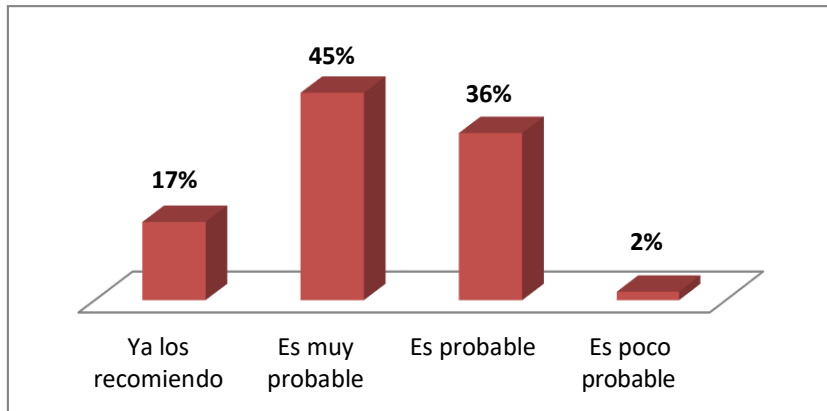
Cuadro Nº. 32 Clientes que refieren el negocio

# Respuestas	TOTAL	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Ya los recomiendo	37	17%
Es muy probable	98	45%
Es probable	79	36%
Es poco probable	4	2%
TOTAL	218	100%

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a clientes del Comercial "Santibáñez"

Gráfico N°. 24 Clientes que refieren el negocio



Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a clientes del Comercial "Santibáñez"

Análisis

Como se puede observar, el 45% de clientes indican que es muy probable que recomienden los materiales de construcción que han comprado dentro del Comercial Santibáñez. Por otro lado el 36% es probable que recomienden los productos ofertados, y también un mínimo de clientes que representan el 17% indican que siempre recomiendan los productos. Por lo cual, es necesario establecer estrategias de fidelización de clientes que permitan mejorar estos parámetros de recomendaciones de clientes a sus conocidos.

PREGUNTA. 11. En general, ¿qué tan satisfecho está con el Comercial Santibáñez?

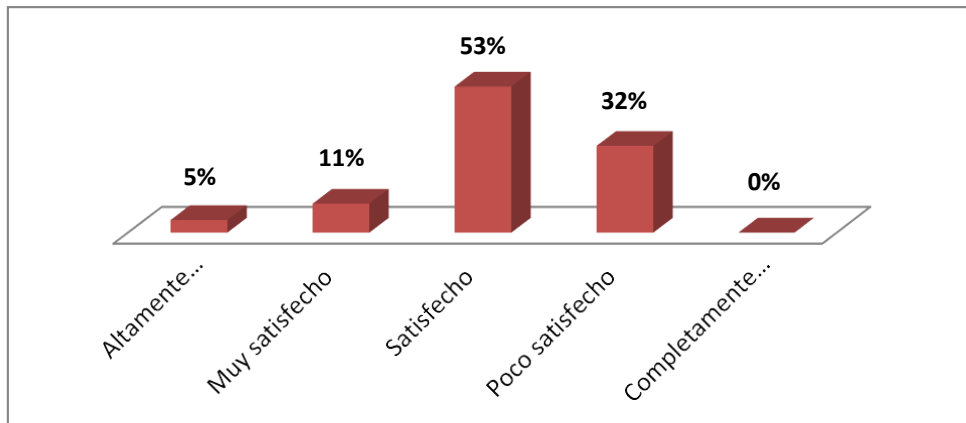
Cuadro Nº. 33 Satisfacción de los clientes con el negocio

# Respuestas	TOTAL	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Altamente satisfecho	10	5%
Muy satisfecho	23	11%
Satisfecho	116	81%
Poco satisfecho	69	4%
Completamente insatisfecho	0	0%
TOTAL	218	100%

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a clientes del Comercial "Santibáñez"

Gráfico Nº. 25 Satisfacción de los clientes con el negocio



Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Encuesta a clientes del Comercial "Santibáñez"

Análisis

Como se puede observar, el 53% de clientes indican que se encuentran satisfechos con los materiales de construcción que han comprado dentro del Comercial Santibáñez. Por otro lado, el 32% evidenciaron que se encuentran poco satisfechos con el negocio, y una mínima cantidad que representa el 11%

se encuentran muy satisfechos. Con lo cual se constata que aún existe una gran cantidad de clientes que se les puede ofrecer mejores soluciones en cuanto a la venta de materiales de construcción y una acertada atención a los clientes por parte de la fuerza de ventas, para así poder fidelizar su compra y que el Comercial Santibáñez sea colocado en la mente del consumidor como su principal opción.

Análisis e interpretación de la entrevista realizada:

Dentro del Comercial “Santibáñez”, se evidencia una limitada gestión administrativa en base a factores internos y externos por parte de su propietario, lo cual repercute en la falta de comunicación con el personal que labora en razón de proporcionar los lineamientos adecuados para que tengan claro el rumbo a seguir con respecto a los objetivos de ventas que se esperan cumplir dentro de un determinado período.

La mayoría de empleados que compran los productos pertenecen a personas naturales que viven en el sector urbano cuya ocupación es difícil identificar, ya que no sea ha realizado un sondeo o registro detallado de cada cliente. También se evidencia que aquellos clientes en su mayoría pertenecen al estrato social medio del cantón Pichincha y sus sectores aledaños.

Por otro lado, se observa la carencia en aplicación de estrategias comerciales para la venta de los productos, por lo que algunas estrategias son establecidas sin un estudio técnico que garantice el óptimo cumplimiento de las mismas. De igual manera, no existe un control administrativo adecuado para medir la productividad y desempeño de cada vendedor dentro del negocio.

Actualmente, carecen de un plan de capacitaciones a sus empleados debido a las bajas ventas que atraviesa el sector de la construcción y que afecta en los resultados económicos del comercial, perjudicando el desempeño y la

motivación del personal en estar comprometidos al logro de los objetivos planteados. Además, carecen de un plan de ventas que permita establecer las estrategias óptimas para una adecuada comercialización de los materiales de construcción.

Por consiguiente, se observa que últimamente no se ha establecido un plan de comunicación adecuado debido a las bajas ventas en los últimos años, lo cual ha limitado a que el presupuesto para este tipo de actividades sea reducido y por lo tanto sea una limitante en la forma de dar a conocer los productos que oferta el Comercial “Santibáñez”.

Análisis e interpretación de la encuesta a los clientes:

Se constata que la mayoría de clientes en promedio llevan una permanencia dentro del negocio de 1 a 3 años, por lo cual su frecuencia de compras de materiales de construcción es anual, semestral y trimestral. Además, algunos clientes buscan dentro de los productos buenos precios y la calidad del mismo. Por consiguiente, la efectividad con que los productos resuelven las necesidades de los clientes es media ya que no ofrecen un valor agregado considerable que les permita regresar a realizar una compra, por lo cual identifican más opciones ofertadas por la competencia del sector.

La probabilidad de que un cliente regrese a comprar dentro del Comercial Santibáñez es media, debido a la alta competencia de oferta de materiales de construcción dentro del cantón Pichincha y demás cantones cercanos.

Se ha constatado que el personal de ventas carece de conocimientos sobre los productos que el Comercial oferta, además de la atención al cliente recibida. Por lo tanto, se puede inferir la falta de capacitación de la fuerza de ventas para lograr un adecuado desenvolvimiento en sus actividades y puedan ofrecer un asesoramiento integral a cada cliente que requiere los productos.

También, los resultados confirman que existe una relación cliente – vendedor regular, lo cual se sigue evidenciando la falta de compromiso de la fuerza de ventas en lograr ofrecer un servicio al cliente de calidad, así como de proporcionar la información adecuada de los productos, lo cual determinará el éxito o fracaso en la venta de materiales de construcción.

Análisis e interpretación de la encuesta a los empleados:

Dentro de los resultados proporcionados por los empleados del Comercial “Santibáñez”, se identificaron falencias con respecto a la forma de dar a conocer los objetivos y metas de ventas, ya que por lo general el gerente lo realiza de forma verbal, perdiendo el sentido de importancia de este factor primordial para poder generar un incremento en los ingresos por ventas. A su vez, los empleados no son tomados en cuenta dentro del proceso de planificación de las ventas para que tener una idea del trabajo que se piensa realizar durante el año de trabajo.

Por otro parte la falta de capacitación del personal de ventas con respecto a temas de comercialización de materiales de construcción y servicio al cliente es un problema generalizado dentro del negocio, lo cual genera insatisfacción de los clientes que reciben asesoramiento en los requerimientos que necesitan.

Es de notar la insatisfacción de algunos clientes con respecto a quejas en las actividades de distribución de los materiales de construcción, lo cual está perjudicando a que las ventas estén bajando por el inadecuado servicio que se está otorgando a cada cliente. Por tanto, esto no permitirá al Comercial “Santibáñez” posicionarse de manera eficaz dentro de la mente del consumidor y por consiguiente en ganarse una cuota de mercado aceptable frente a la competencia existente dentro del cantón Pichincha.

PLAN DE MEJORAS

Desarrollo de la propuesta para el Comercial “Santibáñez”.

Con el diseño del plan de ventas, sustentado en la fundamentación científica de esta investigación, se logrará incrementar los ingresos económicos de la empresa, esto es aplicando técnicas efectivas relacionadas a una serie de actividades enfocadas en las oportunidades y fortalezas identificadas, con lo cual permitirán dar cumplimiento a los objetivos establecidos dentro de este proyecto, y por consiguiente poder lograr posicionarse de manera adecuada dentro del mercado de materiales de construcción en el cantón Pichincha y su entorno.

En efecto, dentro del plan de ventas existen una serie de procesos interrelacionados que buscan mejorar el posicionamiento y rentabilidad de una empresa, por lo tanto es imperioso investigar y analizar el mercado en base a sus factores internos y externos e interpretar su comportamiento con las posibles consecuencias a los actores que interactúan en el mercado. De igual manera, establecer objetivos y estrategias que den a la fuerza de ventas las acciones acertadas para el logro del éxito de la empresa.

Con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos a los clientes actuales y empleados, así como también la guía de entrevista efectuada al Gerente propietario, proporcionó datos de primera mano fruto de la investigación ante la problemática detectada. Por ello, las respuestas tienen un alto impacto al evidenciar los puntos débiles del Comercial “Santibáñez” revelados por la problemática expuesta en capítulos anteriores de la presente investigación.

De esta manera, se justifica la propuesta a desarrollarse para el Comercial “Santibáñez” logrando con el plan de ventas mejorar su posicionamiento

dentro del mercado de materiales de construcción y ferretería y lograr una oferta de productos diferenciada frente a sus competidores. Además, se establece la metodología de análisis de problemas 5W+2H como la herramienta para definir el plan de acción a seguir dentro de las estrategias a implementar en la empresa. Obteniendo como oportunidad de mejora estimado el incremento de la participación de mercado en relación al volumen de ventas esperado después de aplicar la propuesta. Y por último, se tiene el propósito de generar un mayor nivel de ventas para la empresa.

Objetivos de la estructura del Plan de Ventas.

- Analizar el mercado referente al cantón Pichincha dentro de la provincia de Manabí.
- Establecer objetivos de ventas para alcanzar las metas propuestas por el Comercial “Santibáñez”.
- Desarrollar acciones en el proceso de comercialización y ventas.
- Implementar el modelo de Plan de Ventas para mejorar los ingresos económicos de la empresa en estudio.
- Medir los resultados obtenidos en el Plan de Ventas.
- Controlar las acciones emprendidas en el Plan de Ventas por medio de indicadores que midan la gestión de los resultados.

Objetivos SMART del Plan de Ventas.

- Incrementar la participación de mercado en un 10% durante los próximos 12 meses, con el fin mejorar los ingresos económicos del negocio.
- Aumentar las ventas en un 20% en los próximos 12 meses, a través de la aplicación de estrategias acertadas a la comercialización de materiales de construcción.

- Incrementar la cartera de clientes en un 20% en los próximos 12 meses, ofreciendo promociones en los materiales de construcción y ferretería ofertados.

Estructura del Plan de Ventas.

Análisis del mercado.

Variables de segmentación

a) Geográfica

El cantón Pichincha está ubicado en el extremo oriental de Manabí, bañado por las aguas del Río Daule, cuyos márgenes es la línea divisoria de esta provincia con Guayas. Sus montañas y caudalosos ríos permiten la práctica de actividades deportivas de riesgo, y de excursión. Gran parte de su geografía está bañada por el embalse Daule Peripa, convirtiéndose en la vía fluvial para quienes viven en la zona (Gobierno de Manabí, 2019).

Comercial “Santibáñez” se encuentra ubicado en el centro del cantón, de manera específica en las calles Luis María Pinto 322 y 10 de Agosto. Los clientes que mantiene el negocio y que están segmentados de acuerdo a la propuesta del Plan de Ventas, están distribuidos en todo el cantón, puesto que los materiales de construcción y ferretería en general ofertados son adquiridos generalmente por:

- Tiendas de abarrotes
- Minimarkets
- Comisariatos
- Restaurantes
- Comerciantes en general

b) Demográfica

El mercado objetivo del Comercial “Santibáñez”, tiene su concentración en los clientes que demandan materiales de construcción y productos de ferretería. Por ello, es necesario establecer diferencias entre consumidores personales y los relacionados con los proyectos de construcción (empresariales), por lo que este tipo de clientes tiene necesidades diferenciadas. En este sentido, se puede establecer la siguiente segmentación relacionada al tipo de clientes:

- **Consumidores personales:** corresponde a personas hombres y mujeres con edades entre 35 y 50 años que representan el 12% de la población total según último censo del 2010, las cuales tienen un estado civil solteros y casados, con relación de dependencia en el sector público y privado, residentes dentro del casco urbano y rural del cantón Pichincha. También es necesario segmentar a los clientes de acuerdo a la variable del nivel socioeconómico. Para que esto se aproxime a un escenario real, se considera los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. Por consiguiente, se tomará en cuenta solo a los segmentos calificados con A, B, y C+ que juntos da un total de 35,9%. La población demográfica segmentada para el Comercial “Santibáñez” del cantón Pichincha según datos actualizados del INEC es la siguiente:

Cuadro N°. 34 Segmentación del Mercado de consumidores personales

Población del cantón Pichincha 2018	30.098 habitantes
Población del cantón Pichincha 2018	
Edad entre 35 y 50 años (12%)	3.611 habitantes
Población del cantón Pichincha 2018	
Estado civil solteros y casados (52%)	1.877 habitantes
Población nivel socioeconómico A, B y C+ (35,9%)	674 habitantes

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

- **Consumidores empresariales:** conformados por los proyectos de construcción que se llevan a cabo de manera especial en el casco urbano del cantón, los cuales tienen necesidades de adquirir materia prima para sus proyectos. La compra se concentra en altos niveles de productos y pagos a crédito, por lo que su conocimiento sobre los productos adquiridos es alto, ya que en su mayoría son arquitectos e ingenieros civiles.

c) Psicográfica.

- **Hábitos de compra:** En base a la técnica de observación directa, se sabe que los clientes en su mayoría adquieren los productos con una periodicidad semanal.
- **Preferencias por precios:** Los clientes buscan materiales de construcción y ferretería a precios razonables y acordes al poder adquisitivo de cada persona.

Análisis externo.

Cuadro N°. 35 Análisis del entorno

DIMENSION	FACTORES	COMPORTAMIENTO	INVOLUCRADOS	IMPACTO
Económicos	Inflación (0,27% al cierre del año 2018, cifra obtenida del INEC)	Equilibrado	Gobierno Central. Las pymes. Comercial "Santibáñez" Compradores y consumidores de materiales de construcción y ferretería.	Oportunidad de alto impacto , ya que el poder adquisitivo de la población se mejoraría debido a la reducción de la inflación nacional, posibilitando las compras de materiales de construcción en cantidades mayores.
	Salario Básico (\$394.00 dólares según publicación de la página web del ministerio de trabajo).	Al alza	Gobierno Central. Ministerio de Trabajo. Comercial "Santibáñez" Empleados y empleadores del sector público y privado	Oportunidad de medio impacto porque el sueldo sube en un pequeño porcentaje (2,073%), pero esto no se ajusta a la realidad del costo real de la canasta básica.
	PEA (41,1% correspondiente a empleados públicos, cuenta propia, jornaleros, trabajadores no remunerados y domésticos).	Bajo incremento de fuentes de empleo.	Gobierno Central. Actividades Económicas de la Población. Comercial "Santibáñez" Empleados y empleadores.	Oportunidad de medio impacto porque el decremento de las fuentes de empleo no permite que haya mayores sucesos de compra por parte de los diferentes empleados de sectores económicos.
Políticos	Control de precios. (Control de precios a los materiales de construcción)	En vigencia	Gobierno Central Ley Orgánica de Defensa del Consumidor Compradores y consumidores finales.	Amenaza de bajo impacto debido a que la ley de control de precios rige a todas los negocios del país.
	Restricción a las importaciones. (Según las disposiciones del COMEX)	En vigencia	Gobierno Central Balanza Comercial Comercial "Santibáñez" Compradores y consumidores finales.	Amenaza de alto impacto debido a la prohibición de importar productos que oferta la empresa, los cuales son vitales en su cartera de productos.
	Delincuencia (9.059 robos con armas de fuego se registraron en el 2018, según Ministerio del Interior)	Aumento de la delincuencia.	Gobierno Central Ministerio de Interior Comercial "Santibáñez" Compradores y consumidores	Amenaza de alto impacto debido a que los índices de la delincuencia se vuelven en un factor preocupante para las actividades del negocio.
	Hábito de consumo (Las personas tienden a adquirir con mayor frecuencia los productos los fines de semana)	En aumento	Competidores del Sector Comercial "Santibáñez" Ley del Consumidor Compradores y consumidores	Oportunidad de medio impacto debido a que muchos de los productos no se están demandando debido al decrecimiento del sector de la construcción en el país y cada

				vez se evidencia menor cantidad de compradores en el negocio.
	Especulación. (Varía entre el 20% y 30% antes de llegar al consumidor final)	En vigencia	Gobierno Central Productores Comercial "Santibáñez" Compradores y consumidores	Amenaza de alto impacto. Causada por los intermediarios, provocando escases y encarecimiento de los productos dando como consecuencia pocas ventas.
	Competencia desleal. (IEPI)	En vigencia	Productores Nacionales Comercial "Santibáñez" Compradores y consumidores	Amenaza de alto impacto. Fundada por los comerciantes desleales dedicados a ofrecer la misma línea de productos reduciendo los márgenes de ganancias.
Tecnológico	Sistema Contable PAC ERP que permite controlar el manejo de los inventarios en el negocio.)	Constante Innovación.	SRI Comercial "Santibáñez" Vendedores.	Oportunidad de alto impacto ya que a través de la implementación de sistemas computarizados permite la agilización de los procesos internos del negocio.
Ecológico	Vulnerabilidad Climática (Debido a la ubicación geográfica de la provincia de Manabí)	Constante	Situación geográfica Clima Comercial "Santibáñez" Infraestructura.	Amenaza de alto impacto debido a los daños causados por la humedad, provocando un deterioro acelerado de los materiales que se almacenan en bodega.

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Análisis PESTEL para el Comercial Santibáñez

Descripción de las variables FODA.

Cuadro N°. 36 Oportunidades del Comercial Santibáñez

CÓDIGO	OPORTUNIDADES
O1	La reducción de la inflación anual con respecto a años anteriores
O2	Incremento de la PEA correspondiente a empleados privados y negocios propios
O3	Hábitos de consumo de los clientes que adquieren los productos con mayor frecuencia fines de semana.
O4	Implementar un sistema administrativo contable que permita controlar el inventario de productos.

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Análisis PESTEL para el Comercial Santibáñez

Cuadro N°. 37 Amenazas del Comercial Santibáñez

CÓDIGO	AMENAZAS
A1	Restricción a las importaciones de materiales de construcción
A2	La delincuencia del sector genera poca afluencia de personas.
A3	Especulación de precios de materiales de construcción y ferretería
A4	Competencia desleal de comerciantes informales
A5	Situación Climática de la provincia de Manabí.

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Análisis PESTEL para el Comercial Santibáñez

Análisis interno.

Cuadro Nº. 38 Fortalezas del Comercial Santibáñez

CÓDIGO	FORTALEZAS
F1	Oferta de marcas reconocidas en el mercado de la construcción
F2	Cartera de productos diversificada
F3	Local comercial propio
F4	Transportación propia a disposición de sus clientes
F5	Precios asequibles y calidad de los productos

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Análisis interno Comercial Santibáñez

Cuadro Nº. 39 Debilidades del Comercial Santibáñez

CÓDIGO	DEBILIDADES
D1	Recepción frecuente de quejas por parte de los clientes
D2	Falta de un plan técnico de ventas
D3	Poca o casi nula experiencia de la fuerza de ventas
D4	Limitada gestión administrativa por parte del propietario
D5	Falta de compromiso de la fuerza de ventas hacia los clientes

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Análisis interno Comercial Santibáñez

Análisis FODA.

En este contexto, se establecen los factores internos relacionados a los problemas detectados dentro del negocio, cuya información se la obtuvo a partir de la entrevista realizada al gerente de la empresa, encuesta a clientes y empleados con preguntas relacionadas a las fortalezas y debilidades que se pudieron identificar dentro del diagnóstico realizado anteriormente. Por otro lado, a través del análisis del entorno externo por medio de la herramienta

PEST se pudo identificar las oportunidades y amenazas que favorecen y afectan en la oferta de materiales de construcción.

En efecto, tanto el factor interno y externo del análisis FODA, permitirán efectuar las posibles estrategias o acciones a seguir para poder cumplir con los objetivos del plan de ventas propuestos en este estudio.

Determinación de estrategias para el Comercial Santibáñez.

Cuadro N°. 40 Definición de estrategias para el Plan de Ventas.

VARIABLES CONSIDERADAS	ESTRATEGIA
F – O	
F2: Cartera de productos diversificada	Difusión publicitaria de la cartera de productos de materiales de construcción del Comercial Santibáñez.
O2: Incremento de la PEA correspondiente a empleados privados y negocios propios	
F – A	
F1: Oferta de marcas reconocidas en el mercado de la construcción	Programa de visitas post venta al cliente, para ofertar los productos que ofrece el Comercial Santibáñez.
A4: Competencia desleal de comerciantes informales	
D – A	
D3: Poca o casi nula experiencia de la fuerza de ventas	Capacitación efectiva de la fuerza de ventas del Comercial Santibáñez para lograr los objetivos propuestos.
A3: Especulación de precios de materiales de construcción y ferretería	
D – O	
D5: Falta de compromiso de la fuerza de ventas hacia los clientes	Oferta de premios por volúmenes de compra en materiales de construcción.

O3: Hábitos de consumo de los clientes que adquieren los productos con mayor frecuencia fines de semana.

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Interacción variables internas y externas del FODA

Organización de acciones a desarrollar en el proceso de ventas.

Gráfico Nº. 26 Organización de Acciones por cada Estrategia Propuesta.



Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Estrategias Propuestas para el Plan de Ventas.

Implementación del Plan de Ventas.

Estrategia 1: Difusión publicitaria de la cartera de productos de materiales de construcción del Comercial Santibáñez

Objetivo: Mejorar el proceso de venta de los productos ofertados por el Comercial Santibáñez en el mercado del cantón Pichincha por medio de difusiones publicitarias.

Periodicidad: La estrategia se deberá implementar en el primer trimestre del año 2020.

Cuadro Nº. 41 Plan de acción de la estrategia 1

¿Qué?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Cuánto?
Realizar difusión publicitaria de la cartera de productos de materiales de construcción del Comercial Santibáñez	Porque se necesita dar solución al problema de la no utilización de estrategias comunicacionales que mejoren las Ventas.	Comercial "Santibáñez" Cantón Pichincha	Se deberá implementar en octubre del año 2020.	Gerente General	Contratando las cuñas publicitarias y demás materiales de difusión de los productos.	\$2.101,60 por la elaboración

Elaborado por: Paola Intriago

Funcionalidad del material publicitario.

Publicidad en Radio Viva 91.1 FM

- **Frecuencia:** Dos veces por semana.
- Programación matutina.
- **Duración de cuña:** 20 segundos.
- **Repeticiones diarias:** 6 veces por día.
- **Estructura de cuña:** Cuerpo, Lead y Cierre.

Énfasis comunicacional: Publicidad Adhesiva

- **Impresión:** 1.000 afiches adhesivos.
- **Estructura:** Lead, Cuerpo y Cierre.
- Tamaño:64X44
- **Característica:** Full-color, con protección en laca UV.
- **Contenido:** Publicitar las principales marcas distribuidas.
- **Colocación:** a todos los clientes actuales y potenciales
- **Fecha:** octubre del 2020

Publicidad en Calendarios.

- **Impresión:** 1.000 calendarios.
- **Estructura:** Cuerpo, Lead y Cierre.
- **Tamaño:** 64X44
- **Característica:** A color en papel cartulina de 125 gramos.

- **Contenido:** Publicitar las principales marcas distribuidas.
- **Repartición:** A todos los clientes actuales y potenciales.
- **Fecha:** Diciembre del año 2020.

Diseños Propuestos para la Estrategia 1.

Cuadro N°. 42 Cuña publicitaria propuesta para el Comercial Santibáñez

Speaker 1: Hola Jorge tengo un problema.

Speaker 2: Hola Alicia cuéntame tu problema.

Speaker 1: me falta algunos materiales de construcción para mi casa y ¿no sé dónde lo puedo comprar?

Speaker 2: Alicia no te preocupes la solución a esto lo tiene Comercial Santibáñez, donde encontrarás los mejores materiales de calidad y con la garantía necesaria.

*“Comercial Santibáñez, ofrece materiales y accesorios eléctricos como:
Carretillas, palas, fierro cemento, pinturas, tuberías para agua y desagüe, plásticos, herramientas eléctricas agrícolas y todo esto lo encontrará en las mejores marcas y de calidad, venta al por mayor y menor.*

Ubíquenos en las calles Luis María Pinto 322 y 10 de Agosto, también se puede comunicar al teléfono: 2323183 o al celular 0990878702”

Comercial Santibáñez “Nuestra atención hace la diferencia”

Elaborado por: Paola Intriago

Renovación de la imagen del Comercial Santibáñez.

Con la finalidad de presentar una imagen corporativa para el Comercial Santibáñez, fue necesario el diseño de un logotipo que permita diferenciarse

de la competencia y que identifique al negocio. El nuevo logotipo está conformado por la imagen de una vivienda color rojo que se relaciona con la construcción, junto con el nombre de la empresa en color fucsia. Además se utilizaran letreros luminosos con el logotipo de la empresa en la parte frontal y superior de la entrada principal al comercial, incluyendo el diseño sobre las puertas metálicas.

Gráfico N°. 27 Logotipo para el Comercial Santibáñez



Gráfico N°. 28 Modelo de Afiche adhesivo.



Elaborado por: Paola Intriago

Gráfico N°. 29 Modelo de Calendario Propuesto.



Elaborado por: Paola Intriago

Presupuesto de Estrategia 1.

Cuadro N°. 43 Presupuesto para difusión publicitaria.

DETALLE	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Cuñas radiales (144 cuñas en los 3 últimos meses)	2,10	302,40
Afiches. (1.000 unidades)	0,8736	873,60
Calendarios. (1.000 unidades)	0,4256	425,60
Diseño del logotipo		500,00
TOTAL		2.101,60

Elaborado por: Paola Intriago

Estrategia 2: Programa de visitas post venta al cliente

Objetivo: Dar solución a la falta de un Plan de post venta para cumplir con la distribución de materiales de construcción.

La fórmula aplicada para medir el crecimiento está dada por:

$$\text{Porcentaje de crecimiento} = \frac{\text{clientes del año 2} - \text{clientes del año 1}}{\text{clientes del año 1}} \times 100$$

Descripción de elementos para el cálculo de vendedores necesarios para la postventa y cobertura de Mercado.

- El promedio de visitas postventa es semanal.
- La jornada laboral para la actividad de Cobertura es de 08:00 a 12:00 y de 14:00 a 18:00.
- El tiempo no dedicado a la venta correspondiente al receso es de 15 minutos en jornada matutina y 15 minutos en jornada vespertina
- Se tiene previsto un promedio de visita de 15 minutos por cliente para el asesoramiento de productos y posible venta.
- Se trabaja 288 días promedio al año de lunes a sábados.

Aplicación de Fórmula Matemática.

total visitas al año

$$= (\text{clientes actuales} \times \text{frecuencia de visitas al año}) \\ + (\text{clientes potenciales} \times \text{frecuencia de visitas al año})$$

$$\text{TVA 2020} = (500 \times 12) + (50 \times 12)$$

$$\text{TVA 2020} = 6.600 \text{ visitas al año}$$

tiempo de visitas diarias

$$= \frac{\text{jornada laboral} - \text{tiempo no dedicado a la venta}}{\text{tiempo de desplazamiento} + \text{tiempo promedio de visita}}$$

$$\text{TMVD} = \frac{8-0,5}{0,25+0,25}$$

$$\text{TMVD} = 15$$

Número de vendedores necesarios para cumplir con la estrategia postventa.

$$n_{2020} = \frac{\text{Total de visitas al año}}{\text{tasa media de visitas diarias} \times \text{dias promedio de trabaj en el año}}$$

$$n_{2020} = \frac{6.600}{15 \times 288}$$

$$n_{2020} = 2 \text{ vendedores}$$

En la actualidad la fuerza de ventas de Comercial “Santibáñez” está compuesta de la siguiente manera:

Existen 2 vendedores quienes cubren quienes atienden dentro del local.

En base a los cálculos desarrollados anteriormente y considerando el incremento de ventas propuesto, Comercial “Santibáñez” necesita tener 2 vendedores adicionales para cubrir el proceso postventa de materiales de construcción dentro del cantón Pichincha y sus alrededores.

Estrategia 3: Capacitación efectiva de la fuerza de ventas para lograr los objetivos propuestos.

Objetivo: Capacitar a los vendedores para alcanzar las proyecciones de ventas.

Periodicidad: Capacitar a la fuerza de ventas cada 5 meses en junio y noviembre del 2020.

Cuadro Nº. 44 Plan de acción de la estrategia 3

¿Qué?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Cuánto?
Capacitación efectiva de la fuerza de ventas para lograr los objetivos propuestos.	Porque se necesita dar solución al problema de la poca o casi nula experiencia del personal de ventas por medio de programas de capacitación.	Cantón Pichincha – Comercial “Santibáñez”	Se deberá capacitar a la fuerza de ventas cada 5 meses en junio y noviembre del 2020.	Ferro Capacitaciones, capacitación y conocimiento para el sector ferretero	Las capacitaciones serán realizadas a todo el personal de la empresa.	\$480,00 costo del servicio de la empresa Ferro Capacitaciones

Elaborado por: Paola Intriago

Temas propuestos para la capacitación de la fuerza de ventas:

- El **Proceso de Ventas** cuyo objetivo es desarrollar las principales habilidades que debe poseer un vendedor para maximizar sus resultados en el corto plazo por medio de la exposición inductiva y el análisis de los casos.

(10 horas en dos jornadas.)

Horario: Lunes y Miércoles de 8 am – 1 pm

Recursos necesarios:

- Refrigerio
- Material de trabajo

- **Atención al Cliente** cuyo objetivo es desarrollar habilidades para aplicar herramientas estratégicas que permitan mejorar la relación con los clientes a través del análisis de los casos y la participación activa de los asistentes.

(10 horas en dos jornadas.)

Horario: Lunes y Miércoles de 8 am – 1 pm

Recursos necesarios:

- Refrigerio
- Material de trabajo

Beneficios por alcanzar.

La inversión en programas de capacitación tiene como finalidad tecnificar la fuerza de ventas propuesto para lograr cumplir con la meta del 20% para el año 2020.

A continuación, se detalla el cuadro de cumplimiento para cada vendedor sobre la base de las ventas del año 2018 y sus respectivas comisiones por volumen de ventas:

Cuadro N°. 45 Incremento de ventas anuales

Incremento propuesto del 20% anual	
Ventas 2018	\$ 90.463,79
Ventas 2020	\$108.556,55

Elaborado por: Paola Intriago
Fuente: Comercial Santibáñez

Cuadro N°. 46 Cuota de ventas por vendedor

Proyección de ventas	Ventas 2020	Total ventas mensuales	Ventas mensuales por vendedor (4)	Ventas diarias por vendedor (22)
Ciudad (90%)	97.700,90	8.141,74	4.070,87	92,52
Parroquias (10%)	10.855,66	904,64	452,32	10,28
Total ventas 2020	108.556,55	9.046,38	4.523,20	102,80

Elaborado por: Paola Intriago
Fuente: Comercial Santibáñez

Cuadro N°. 47 Estimación de cuota de ventas y comisiones

No.	Código de vendedor	Vendedor	Ventas mensuales	Mercado	Ventas anuales
1	CS001	ACTUAL	2.035,44	Cantón Pichincha	24.425,28
2	CS002	ACTUAL	2.035,44	Cantón Pichincha	24.425,28
3	CS003	POTENCIAL	226,16	Parroquias	2.713,92
4	CS004	POTENCIAL	226,16	Parroquias	2.713,92
TOTALES			4.523,20		

Elaborado por: Paola Intriago
Fuente: Comercial Santibáñez

Cuadro Nº. 48 Comisiones por ventas

DESDE	HASTA	% DE COMISIÓN
0	1.017,72	0%
1.017,72	1.272,15	1%
1.272,15	1.526,58	2%
1.526,58	1.781,01	3%
1.781,01	2.035,44	4%
2.035,44	en adelante	5%

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Comercial Santibáñez

De acuerdo a los cuadros anteriores, se hace necesario motivar a los vendedores para que generen la cantidad necesaria de ventas de acuerdo a los objetivos establecidos dentro de la empresa. Por ello, se propone una tabla de comisiones anteriormente descrita a fin de que el gerente del Comercial “Santibáñez” tenga una orientación adecuada de las cantidades mensuales en ventas que deberán lograr sus vendedores.

En efecto, para el Comercial “Santibáñez” se hace necesario que los vendedores superen las ventas en dólares de 2.035,44 ya que de esta manera se cubren las proyecciones de ventas efectuadas por la empresa.

Presupuesto de Estrategia 3.

Cuadro N°. 49 Presupuesto del programa de capacitación

DETALLE	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Capacitación de personal de ventas (Total 4 personas)	120,00	480,00
Refrigerio (5 personas)	3,00	15,00
TOTAL		495,00

Elaborado por: Paola Intriago

Estrategia 4: Oferta de premios por volúmenes de compra en materiales de construcción.

Objetivo: Captar la lealtad y el compromiso de los clientes y la fuerza de ventas.

Se presenta el detalle de la promoción propuesta.

Cuadro N°. 50 Rango de Puntaje para Entrega de Premios.

COMPRAS EN USD.	PUNTOS	BENEFICIO OBTENIDO	EQUIVALENTE EN \$
\$5.000,00	50	Mantenimiento en pintura interna y externa del hogar.	\$1.000,00
\$4.000,00	40	Un Smart TV de 42 pulgadas marca LG	\$970,00
\$3.000,00	30	Un laptop marca DELL de 14 pulgadas, modelo i3.	\$600,00
\$2.000,00	20	Parlante 15" Bluetooth ES-2GAB + micrófono +	\$155,00
\$1.000,00	10	Un Microondas marca LG.	\$150,00
\$500,00	5	Extractor de jugos ECHEFPRO SL380J	\$67,00

Elaborado por: Paola Intriago

Esta estrategia se sustenta en que está basada en el existencia de un promedio del 20% de utilidad en ventas en los productos que comercializa, por lo tanto el costo – beneficio justifica la implementación de esta promoción dentro del Comercial “Santibáñez”

La vigencia de esta estrategia, será de 1 año y su aplicación y ejecución dependerá de las cantidades en dólares adquiridos por el cliente y por consiguiente dar cumplimiento al canje de premios de acuerdo a los puntos que haya acumulado.

De igual manera se ha propuesto elaborar un afiche publicitario en relación a las promociones establecidas dentro de la estrategia 4, la cual será colocada en un sitio visible dentro del negocio, con el fin de informar la política promocional en el canje de puntos por la compra de materiales de construcción.

El modelo propuesto de afiche es el siguiente:

Gráfico N°. 30 Modelo de Afiche Publicitario para dar a conocer canje de puntos.

CASA SANTIBAÑEZ
Variedad en un solo lugar

Premia tus compras y tu puntualidad
Acumula puntos y gana fabulosos premios

Los puntos se acumulan por un año,
o hasta que llegue al total de puntos.

1- Por 50 puntos - Te llevas una
bomba Pedrollo de 1 X 15 HP

2- Por 30 puntos - Una
amoladora INGCO

3- Por 15 puntos - Una pala
BELLOTA

4- Por 5 puntos - Una canasta
de víveres

Por la compra de:	Puntos
6500,00	50
6300,00	30
6150,00	15
650,00	5

Dir: Luis María punto - 322 y 10 de agosto
Pedidos: 0990878702
CANTÓN PICHINCHA - MANABÍ

Cuadro

N°. 51

Elaborado por: Paola Intriago

Presupuesto para afiche de promoción de puntos por compras

DETALLE	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Afiches publicitarios para dar a conocer los premios por volumen de compra (x4)	\$15	\$60,00
TOTAL		\$60,00

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Proformas

Medición de resultados

En este apartado, se presenta a manera de resumen la inversión total requerida del Plan de Ventas para mejorar los ingresos económicos dentro del Comercial "Santibáñez". Se detalla a continuación el presupuesto general de inversiones como sigue:

Cuadro N°. 52 Presupuesto Total del Plan de Ventas.

DETALLE	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
División publicitaria de la cartera de productos del Comercial "Santibáñez"	Cuñas radiales (144 cuñas en los 3 meses)	2,10	302,40
	Afiches. (1000 unidades)	0,8736	873,60
	Calendarios. (1000 unidades)	0,4256	425,60
	Diseño de logotipo		500,00
Capacitación de la fuerza de ventas de Comercial "Santibáñez"	Capacitación de personal de ventas (Total 4 personas)	120,00	480,00
Refrigerio en capacitación	Total personas 5	3,00	15,00
Ofrecimiento premios por volúmenes de compra.	Afiches publicitarios para dar a conocer los premios por volumen de compra (x4)	15,00	60,00
TOTAL PAGO EJECUCIÓN PUBLICITARIA			2.656, 60

Elaborado por: Paola Intriago

Fuente: Proformas

Como se puede observar, la inversión del Plan de Ventas generará un incremento del 20% anual, por lo que dicho porcentaje se estableció de acuerdo a las oportunidades detectadas del entorno que presenta el cantón Pichincha.

Control de estrategias

Dentro de la estructura del Plan de Ventas, se proponen los siguientes indicadores para el control de las estrategias establecidas en esta investigación.

Cuadro N°. 53 Indicadores para el Control de Estrategias.

FÓRMULA	ESTRATEGIAS
$\frac{\# \text{ de Publicidad colocada}}{\text{Total pago difusion publicitaria}}$	Difusión publicitaria de la cartera de productos del Comercial “Santibáñez”
$\frac{\# \text{ de visitas postventa}}{\text{Total de visitas postventa}}$	Programa de visitas postventa al cliente, para ofertar los productos de Comercial “Santibáñez”
$\frac{\# \text{ de capacitaciones realizadas}}{\text{Total de capacitaciones}}$	Capacitación de la fuerza de ventas de Comercial “Santibáñez” para alcanzar metas planificadas.
$\frac{\# \text{ de premios entregados}}{\text{Total gasto en premios}}$	Ofrecimiento de premios por volúmenes de compras.

Elaborado por: Paola Intriago

Como se puede observar, estos indicadores ayudaran a la empresa a dar el cumplimiento óptimo de las estrategias propuestas dentro del Plan de Ventas una vez que estas sean implementadas. Por ello, se recomienda llevar un

constante control de las actividades realizadas dentro del Comercial
"Santibáñez".

Cuadro Nº. 54 Cronograma de cumplimiento de estrategias.

AÑO 220													RESPONSABLE
ESTRATEGIAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
Difusión publicitaria de la cartera de productos del Comercial "Santibáñez"	■											■	Gerente – Propietario
Programa de visitas postventa al cliente, para ofertar los productos de Comercial "Santibáñez"	■												Gerente – Propietario
Capacitación de la fuerza de ventas de Comercial "Santibáñez" para alcanzar metas planificadas.						■					■		Gerente – Propietario
Ofrecimiento de premios por volúmenes de compras.	■												Gerente – Propietario

Elaborado por: Paola Intriago

CONCLUSIONES

1. Se fundamentaron los aspectos teóricos del plan de ventas identificando como relevante el aporte del autor Lancaster & Jobber (2012) y respecto a la variable ingresos, permitió identificar los factores (fuerza de ventas, material promocional, el presupuesto de inversión requerido, etc.) que son significativos para alcanzar los objetivos de ventas dentro de la empresa.
2. Se diagnosticó la situación actual y el comportamiento de las ventas que realiza el Comercial "Santibáñez a través de encuesta a los clientes, entrevista al gerente y análisis documental, identificando como oportunidad de mejora la poca o casi nula experiencia de la fuerza de ventas, y la falta de compromiso de la fuerza de ventas hacia los clientes.
3. Se diseñó un plan ventas y estrategias que permitirá incrementar los ingresos económicos dentro del Comercial "Santibáñez, aplicando el plan de ventas modelo de los autores Lancaster & Jobber (2012).

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al gerente del Comercial “Santibáñez” implementar el plan de ventas propuesto en este estudio, ya que está fundamentado en el modelo teórico del autor Lancaster & Jobber (2012), el cual dará un mejoramiento en las falencias detectadas dentro de la fuerza de ventas.
2. Mantener un estudio de mercado actualizado cada 6 meses, para mitigar futuros riesgos de amenazas de mercado y tomar oportunas decisiones y acciones para el mejoramiento de las ventas futuras.
3. Mejorar la imagen corporativa, actualizando el logotipo del Comercial “Santibáñez” en base a las nuevas oportunidades detectadas en este estudio.
4. Establecer negociaciones con nuevos proveedores para importar mas variedad de materiales de construcción y ferretería a fin de incrementar la participación de mercado frente a los competidores directos.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (Sexta ed.). Caracas - República Bolivariana de Venezuela: EDITORIAL EPISTEME, C.A.
- Artal, C. (2013). *Dirección de ventas* (Undécima ed.). Madrid: Esic editorial.
- Artal, M. (2012). *Dirección de ventas. Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Barquero, J., Rodríguez, L., Barquero, M., & Huertas, F. (2007). *Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?* (Segunda ed.). España: McGraw-Hill Interamericana.
- Blanco, F. (2012). *Dirección de Ventas* (Primera ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Carro, R., & González, D. (2012). *Administración de la calidad total* (Ed. rev ed.). Argentina: Editorial Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Colegio de Bachilleres del estado de Sonora. (2011). *Administración de Ventas*. Recuperado el 22 de Octubre de 2018, de <http://administracion.yolasite.com/resources/AdmonVtas.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (2015). Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008. Reformas en Registro Oficial-Suplemento de 21 de diciembre de 2015.
- Ekos. (2018). *El sector de la construcción: evolución y proyecciones*. Recuperado el 9 de Abril de 2019, de

<https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=11089>

El Comercio. (2017). *El sector de la construcción lleva 21 meses estancado*. Recuperado el 9 de Abril de 2018, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/sector-construccion-oferta-viviendas-leydeplusvalia.html>

El Universo. (2019). *Ventas de las empresas crecieron 4,1 % en 2018 en Ecuador*. Recuperado el 9 de Abril de 2019, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/03/04/nota/7216916/ventas-empresas-crecieron-41-2018>

Espinoza, J., & Franco, J. (2018). *ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA EMPRESA*. Recuperado el 7 de Enero de 2020, de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/26188/1/TESIS-Espinoza-Rea-Franco-Castro.pdf>

Fernandez , R. (2015). *Segmentación de Mercados* (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill.

Gobierno de Manabí. (2019). *Pichincha*. Recuperado el 29 de Junio de 2019, de Gobierno de Manabí desarrollo y equidad: <http://www.manabi.gob.ec/cantones/pichincha>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2016). *Encuesta de Edificaciones 2016*. Recuperado el 9 de Abril de 2019, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Edificaciones/2016/2016_EDIFICACIONES_PRESENTACION.pdf

- Johnston, M., & Marshall, G. (2009). *Administración de Ventas* (Novena ed.). México: McGRAW-HILL.
- Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2014). *Marketing* (Undécima ed.). México: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2014). *MKTG, Marketing* (Séptima ed.). México DF: Cengage Learning Editores.
- Lancaster, G., & Jobber, D. (2012). *Administración de Ventas* (Octava ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Ley orgánica de defensa del consumidor. (2000). Registro Oficial Suplemento 116 de 10-jul.-2000. Última modificación: 16-ene.-2015.
- Pombo, J. (2017). *Contabilidad General curso práctico* (Segunda ed.). Madrid: Paraninfo.
- Thompson, I. (1999). *Diccionario de Marketing*. España: Cultural, S. A.
- Thompson, I., & Gamble, I. (2012). *Administración estratégica teoría y casos* (Decimoctava ed.). México: McGraw-Hill.
- Vara, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales* (Segunda ed.). Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Vargas, I. (2012). LA ENTREVISTA EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: NUEVAS TENDENCIAS Y RETOS. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 3(1), 119-139.

Vidal, I. (2003). *La Previsión de Ventas*. Madrid - España: FC Editorial.

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de Entrevista



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÒGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÌA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO DEL COMERCIAL “SANTIBAÑEZ”

Fecha de la entrevista:

Objetivo: Conocer la aplicación de las acciones de ventas que realiza en la actualidad el gerente propietario del “Comercial Santibáñez” para el logro de sus objetivos.

- 1.- ¿Dentro del Comercial “Santibáñez” se establece un análisis de mercado analizando el entorno político, económico, sociocultural y tecnológico que puedan influir de manera significativa en el futuro de los productos que se están ofertando?
- 2.- ¿Cómo se emplean las fortalezas y capacidades de la empresa para elaborar estrategias de ventas?
- 3.- ¿Cómo se corrigen las debilidades y deficiencias que ha detectado dentro de la empresa?
- 4.- ¿De qué manera se detectan oportunidades comerciales que se ajusten mejor a las fortalezas de la empresa?

5.- Marque con una “X” el tipo de clientes que compran en su negocio, por cada criterio según considere:

Variable de segmentación:

Tipo de persona	Sector geográfico	Ocupación	Estrato social
Natural <input type="checkbox"/>	Sector urbano <input type="checkbox"/>	Asalariado <input type="checkbox"/>	Alto <input type="checkbox"/>
Jurídica <input type="checkbox"/>	Sector rural <input type="checkbox"/>	Independiente <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>
No sabe <input type="checkbox"/>	No sabe <input type="checkbox"/>	No sabe <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/>

6.- ¿De qué manera usted da a conocer a sus empleados los objetivos y metas pertinentes relacionadas con las ventas?

7.- ¿Qué estrategias aplica dentro de su negocio para dar cumplimiento a sus objetivos de ventas?

8.- ¿Dentro de sus estrategias de ventas utiliza el plan de comunicación (redes sociales, radio, televisión, etc.) para informar los productos que ofrece el Comercial “Santibáñez”?

9.- ¿Qué método de pronóstico o proyección de las ventas aplica en su negocio?

10.- ¿Cómo evalúa el desempeño de la fuerza de ventas del personal que labora en el negocio?

11.- ¿Para el mejor desempeño de las actividades en el negocio, recibe capacitación el personal de ventas? ¿En qué temas y con qué frecuencia se lo realiza?

12.- ¿Qué método de comunicación utiliza para asignar funciones y responsabilidades a sus vendedores?

Comunicación Verbal

Memo

Ninguno de los anteriores

Otros _____

13.- ¿El desempeño del personal de ventas del Comercial “Santibáñez” evidencia conocimientos técnicos y experiencia en las actividades desarrolladas?

14.- ¿Usted como gerente propietario tiene establecido un plan de ventas para su negocio?

15.- ¿Qué actividades ha realizado usted para obtener mayor nivel de ventas de los productos que oferta el Comercial “Santibáñez”?

16.- ¿Qué tipo de mecanismos aplica para controlar las ventas a través de indicadores de cumplimiento dentro de su negocio?

Anexo 2. Modelo encuesta dirigida a los clientes



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÒGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÌA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL COMERCIAL “SANTIBAÑEZ”

Objetivo: Conocer el grado de aceptación, conformidad y satisfacción de los clientes con respecto a las actividades de ventas desarrolladas por el Comercial “Santibáñez”.

Todas las respuestas que proporcione serán privadas y anónimas, y la información se usará únicamente con fines de investigación. Nunca será contactado o solicitado como resultado de participar en esta encuesta. Gracias por su tiempo.

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada uno de los enunciados
- Seleccione con una X sólo una opción en cada una de las preguntas.

PREGUNTA. 1. ¿Desde hace cuánto utiliza nuestros productos de materiales de construcción?

Menos de 1 mes	<input type="checkbox"/>
1 a 3 meses	<input type="checkbox"/>
3 a 6 meses	<input type="checkbox"/>
6 meses a 1 año	<input type="checkbox"/>
1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
Más de 3 años	<input type="checkbox"/>

PREGUNTA. 2. ¿Cuál es la frecuencia con que realiza compras en nuestro Comercial?

Semanal	<input type="checkbox"/>
Mensual	<input type="checkbox"/>
Trimestral	<input type="checkbox"/>
Semestral	<input type="checkbox"/>

- Anual
- Cada dos años
- Solo en una ocasión

PREGUNTA. 3. ¿Cuándo realiza sus compras de materiales de construcción y ferretería que busca?

- Calidad
- Buenos precios
- Buena atención
- Marcas

PREGUNTA. 4. ¿Considera que nuestros productos [materiales de construcción] satisfacen sus necesidades?

- Supera mis expectativas de utilidad
- Resuelve mis necesidades sin más
- Es útil, pero hay opciones mejores
- No resuelve mis necesidades

PREGUNTA. 5. ¿Cuál es la probabilidad de que vuelva a comprar nuestros productos?

- Muy probable
- Probable
- Poco probable
- Nada probable

PREGUNTA. 6. ¿Por qué ha escogido ser cliente del Comercial “Santibáñez”?

- Ubicación
- Calidad de productos
- Precios
- Atención recibida

PREGUNTA. 7. ¿Cuál es la calidad de la información recibida por parte de los vendedores sobre nuestros productos?

Alta. Era precisa y respondía mis dudas correctamente.

Buena. Me permitió conocer las características generales, aunque aún tenía dudas.

Media. Pude conocer solo algunas características.

Baja. No permite conocer las características.

PREGUNTA. 8. ¿Cómo fue la atención del personal de ventas para resolver sus dudas?

Rápida, pues atendieron al momento.

Tuve que esperar, pero atendieron.

Lenta, pues no había suficientes vendedores

Insuficiente, pues no recibí atención.

PREGUNTA. 9. Si piensa en productos de materiales de construcción parecidos, ¿cuál es su calificación para nuestros productos?

Es la mejor opción entre todas, por mucho

Es la mejor opción hasta ahora, pero buscaré alternativas

Es una buena opción, pero creo que hay mejores

Es la opción que elijo cuando otras ofertas no están disponibles

Es mi última opción, pues no me satisface en absoluto

PREGUNTA. 10. ¿Cuál es la probabilidad de que nos recomiende con sus conocidos?

Ya los recomiendo

Es muy probable

Es probable

Es poco probable

PREGUNTA. 11. En general, ¿qué tan satisfecho está con el Comercial Santibáñez?

Altamente satisfecho

Muy satisfecho

Satisfecho

Poco satisfecho

Completamente insatisfecho

**MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO,
AGRADEZCO SU COLABORACIÓN**

Anexo 3. Modelo encuesta dirigida a los empleados



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÒGICO BOLIVARIANO
DE TECNOLOGÌA
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL
COMERCIAL “SANTIBAÑEZ”**

Objetivo: Verificar que los conocimientos que tiene la fuerza de ventas son los necesarios para cumplir los objetivos del plan de ventas dentro del Comercial “Santibáñez”

Todas las respuestas que proporcione serán privadas y anónimas, y la información se usará únicamente con fines de investigación. Nunca será contactado o solicitado como resultado de participar en esta encuesta. Gracias por su tiempo.

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada uno de los enunciados
- Seleccione con una X sólo una opción en cada una de las preguntas.

PREGUNTA. 1. ¿De qué manera el Comercial “Santibáñez” le da a conocer los objetivos y metas de ventas?

Formal Verbal

PREGUNTA. 2. ¿Dentro del Comercial “Santibáñez” usted es tomado en cuenta dentro de la planificación del presupuesto de ventas?

Si No

PREGUNTA. 3. ¿Usted como empleado ha sido capacitado en temas relacionados con las ventas para mejorar su desempeño laboral?

Si No

PREGUNTA. 4. ¿Cómo califica usted como empleado el ambiente laboral dentro del negocio?

Excelente

Muy bueno
Bueno
Regular
Malo

PREGUNTA. 5. ¿Qué actividades y aportes la empresa le da a usted como empleado para lograr el cumplimiento de los objetivos de ventas?

Motivación Pago de incentivos

PREGUNTA. 5. ¿Qué característica indispensable cree usted como vendedor debe aplicar para contribuir a incrementar las ventas de un negocio?

Administrar las relaciones con el cliente
Satisfacer necesidades y agregar valor a los clientes
Administración y conocimiento de los productos
Retener y eliminar clientes

PREGUNTA. 7. ¿Con qué frecuencia usted como empleado recepta quejas de los clientes respecto a las actividades de distribución de los materiales de construcción que oferta el negocio?

Muy frecuente
Frecuente
Poco frecuente
Nada frecuente

PREGUNTA. 8. PREGUNTA. 8. ¿Usted como empleado tiene conocimiento si el Comercial "Santibáñez" ha implementado un plan de ventas para mejorar el nivel de ingresos y posicionamiento de mercado?

Si No

PREGUNTA. 9. ¿A usted como empleado le evalúan o controlan su rendimiento a través de indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos de ventas?

Si No

**MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO,
AGRADEZCO SU COLABORACIÓN**