

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



INFORME DE TRABAJO

**“EXPERIENCIA EN EL DESARROLLO COMERCIAL EN VENTAS
Y MARKETING EN EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN
PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO”**

Presentada por el Bachiller:

Meza Ochoa, Gustavo Manuel

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Arequipa, Agosto de 2016

RESUMEN

El presente Informe de Trabajo sustentare los logros obtenidos en las diferentes empresas de rubro comercial, donde podre sustentar los proyectos realizados en el mercado de Arequipa y sur del País, obteniendo resultados positivos en el mercado marcando diferencia con la competencia, para a posterior componer y utilizar todo lo aprendido en mi propia empresa.

AGRADECIMIENTOS

A mis Padres por su apoyo incondicional y
a mi tía Carmela



INDICE

	PAG
<u>Introducción</u>	<u>I</u>
<u>Capítulo I: La Empresa</u>	<u>01</u>
1.1. Aspectos Generales	01
1.1.2. La Empresa en el Perú	04
1.1.3. Organización Estructural de la Empresa	10
1.1.3.1. Plan de Trabajo de Comercialización para la Zona Sur	11
1.1.3.2. Equipo de Trabajo	13
1.1.3.3. Organigrama del Área Comercial	14
1.2. Problemática	15
1.2.1. Carencia de un Manual de Procedimientos para el Área Comercial	16
<u>Capítulo 2: Metodología y Marco Teórico</u>	<u>17</u>
2.1. Metodología del Informe	17
2.1.1. Aspectos Metodológicos	17
2.1.2. Aplicación Metodológica	18
2.2. Marco Teórico	19
2.2.1. Perspectiva Económica Nacional	19
2.2.2. Perspectiva Económica Mundial	20
2.2.3. Inversión en el Perú	28
2.3. Marco Conceptual	31
2.3.1. Estrategia Comercial	31
2.3.2. Evaluación de la Estrategia Comercial	32
2.3.3. Organización de la Estrategia Comercial	33
2.3.4. Implantación de la Estrategia Comercial	35
2.3.5. Control de la Estrategia Comercial	36
<u>Capítulo 3: Resultados del Informe</u>	<u>38</u>
3.1. Descripción de los Carlos Desempeñados	38
3.1.1. Promotor de Ventas (2006-2009)	38
3.1.2. Ejecutivo de Negocios (2010-2011)	39
3.1.3. Coordinador de Mercado Minero (2012-2013)	40
3.1.4. Administrador Biebold Peru EIRL (2014)	41
3.1.5. Supervisor de cuentas Región Sur People Outsourcing S.A.C. (2014)	42
3.1.6. Supervisor Región Sur/ Centro BAT (Brithis American Tobacco) (2015/2016)	43
3.1.7. Gerente Administrativo Representaciones Beaute EIRL (2016)	43
3.2. Principales Objetivos y Metas Asignadas	44
3.2.1. Como Promotor de Ventas	44
3.2.2. Como Supervisor de Ventas Palmyra Distrituciones S.A.C	44

	PAG
<u>3.2.3. Agente Especializado en Backus</u>	<u>44</u>
<u>3.2.4. Administrador Biebold Peru E.I.R.L.</u>	<u>45</u>
<u>3.2.5. Supervisor de Cuentas Región Sur People Outsourcing S.A.C.</u>	<u>45</u>
<u>3.2.6. Supervisor Región Sur Brithis American Tabacco (BAT)</u>	<u>45</u>
<u>3.2.7. Gerente Administrativo Representaciones Beaute EIRL</u>	<u>45</u>
<u>3.3. Situación Inicial del Cargo Asignado</u>	<u>46</u>
<u>3.4. Resultados Año a Año</u>	<u>46</u>
<u>3.4.1. Año 1: 2010</u>	<u>48</u>
<u>3.4.2. Año 2: 2011</u>	<u>52</u>
<u>3.4.3. Año 3: 2012</u>	<u>56</u>
<u>3.5. Logros del Trienio 2010-2012</u>	<u>60</u>
<u>Capítulo 4: Propuesta</u>	<u>63</u>
<u>4.1. Análisis Comparativo del Procedimiento de Comercialización</u>	<u>63</u>
<u>4.1.1. Anterior Procedimiento</u>	<u>63</u>
<u>4.1.2. Nuevo Procedimiento</u>	<u>64</u>
<u>4.2. Manual de Procedimientos para el Área Comercial</u>	<u>64</u>
<u>4.3. Ampliación del Canal de Comercialización</u>	<u>64</u>
<u>Conclusiones</u>	<u>68</u>
<u>Recomendaciones</u>	<u>70</u>
<u>Bibliografía</u>	<u>71</u>
<u>Anexo: Plan de Informe de Experiencia de Trabajo</u>	<u>74</u>

INTRODUCCIÓN

El presente informe esta compuesto a base de la experiencia laboral que cuento a lo largo de estos 6 ultimos años en el cual se detalla lo siguiente:

El Informe tiene cuatro capítulos: i) Capítulo 1: La Empresa, ii) Capítulo 2: Metodología y Marco Teórico, iii) Capítulo 3: Resultados del Informe y iv) Capítulo 4: Propuesta.

El **Capítulo 1: La Empresa**, desarrollo de la empresa familiar en base a la experiencia acumulada.

El **Capítulo 2: Metodología y Marco Teórico**, incluye aspectos tomados de diferentes autores en **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, que se enfocan como guía para llevar a cabo el proyecto empresarial.

El **Capítulo 3: Resultados del Informe**, presente los resultados alcanzados en los últimos 6 años, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016 así como los logros del mismo.

El **Capítulo 4: Propuesta**, describe el Modelo de Comercialización implementado, así como el Manual de Procedimientos desarrollado de manera gráfica a través de Fluxogramas.

Finalmente, se incluyen **Conclusiones y Recomendaciones**, que recogen las principales inferencias que resultan del presente Informe,



CAPÍTULO 1

LA EMPRESA

1.1. Aspectos Generales

1.1.1. La Empresa en el Peru:

A) PALMYRA DISTRIBUCIONES: Distribuidora Arequipeña que inicio en el año 2005, distribuyendo inicialmente los productos de la empresa Winter's, logrando posicionarse en el transcurso de los años en la mejor distribuidora en Arequipa ahora no solo con sede en la actual ciudad sino en distintos puntos del país, también se encuentra en los países vecinos de Ecuador, Bolivia y Chile. Ahora cuenta con más de 100 ítems para venta y con más de 40000 trabajadores entre peruanos y extranjeros.

B) PEOPLE OUTSOURCING SAC: Empresa que pertenece al grupo SOLIMANO, dedicada a la captación del mejor personal capacitado para los diversos puestos laborales que se encuentran en el mercado globalizado, cuenta con más de 20 años de experiencia en captación de personal y de negociaciones por terceros con distintas empresas a nivel mundial como: Winter's, Protisa, Unilever, KS-Deport, HP, Huawei, Laive y Essan. No solo teniendo sede en el Perú sino a nivel mundial como en los países de Bolivia, Chile, Argentina, Brasil e Italia.

C) CNCH Winter's (COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES):

Empresa reconocida nivel mundial por la fabricación y venta de chocolates a base de cacao Peruano y Colombiano a nivel mundial, Winter's como es conocida en Peru es una empresa inicial mente peruana al formar parte del GRUPO NUTRESA fue llamada posterior mente como CNCH Winter's, actualmente la empresa cuenta con un distribuidor en cada departamento del Peru para la venta de sus productos, facilitando asi su cobertura de venta del mercado a nivel nacional, la misma estrategia utiliza a nivel continental.

D) SAB MILLER BACKUS: Empresa dedicada a la fabricación y venta de bebidas gasificadas como: Cerveza, Gaseosa, Agua Mineral y bebida Proteinica, empresa Peruana que pertenece al Grupo Sab Miller el segundo grupo Cerveceros mas grande del mundo de capital Africano, la empresa es conocida a nivel mundial por su excelente calidad de cervezas premiun que cuenta como son la cerveza Peroni en Italia y la cerveza Cusqueña en Peru, Ambas cervezas son reconocidas a nivel mundial por pasar pruebas de calidad y sabor en los concursos en Alemania, adicional a ello el grupo Sab Miller es una empresa con compromiso social en cada pais donde se encuentra apoyando en el desarrollo de cada sociedad y comprometidos con el medio ambiente.

E) DIBOLD PERSU SAC: Empresa Estado unidense de fabricación de sistemas y autoaportes de los cajeros automáticos y agentes de pago bancarios a nivel nacional, componiendo los sistemas OPTIVA que es el único sistema que utilizan los cajeros automáticos de los siguientes bancos: Interbank, Skotiabank, BCP, BBVA y Intra Net, también son los únicos encargados de darles el soporte y mantenimiento a nivel nacional.

F) BRITHIS AMERICA TOBACCO (BAT): Empresa Americana encargada de la fabricación y venta de Tabaco y cigarros a nivel mundial, siendo la segunda empresa exitosa en el rubro, es una empresa con sede en cada país donde se encuentra, realizando y logrando ventas de sus productos en los países donde la normativa provee cada vez más el consumo de los cigarros, siendo conscientes de ello se enfocan en tener el personal más capacitado e ingenioso para poder cumplir sus objetivos de ventas en un rubro demasiado limitado.

G) REPRESENTACIONES BEAUTE: Empresa Arequipeña encargada de la distribución, venta y comercialización de productos de tratamiento capilar con las marcas Unico y profesional Byfama reconocidas en Italia ganadoras del Cosmo.pro de Milan, empresa joven que se abrió en un inicio como distribuciones Beaute en el mes de Mayo del año pasado, pasando a una nueva etapa en el mes de Febrero de este año

como Representaciones Beaute, actualmente contamos con un mercado seleccionado y trabajado en Arequipa con objetivos posteriores a trabajar el mercado del Sur.

- **Visión Empresarial Representaciones Beaute:** Ser reconocidos como el proveedor de tientes, estilos en peinados y colores innovadores en los mercados que atendemos, ayudando a nuestros clientes a estar a la vanguardia de la moda.
- **Valores Empresariales Representaciones Beaute:** Sus valores se basan en los siguientes pilares fundamentales:
 - Satisfacer a sus clientes con productos y servicios de calidad superior.
 - Proveer a sus inversionistas con retorno atractivo a su inversión.
 - Respetar los acuerdos y la relación con el laboratorio.
 - Ser una compañía de la cual sus empleados se sientan orgullosos de pertenecer.
- **Políticas de Representaciones Beaute:** Son:
 - Cumpliremos o excederemos permanentemente las expectativas de nuestros clientes, como la manera habitual de hacer negocios.
 - Siempre llevaremos nuestros negocios de acuerdo a los más elevados patrones éticos.

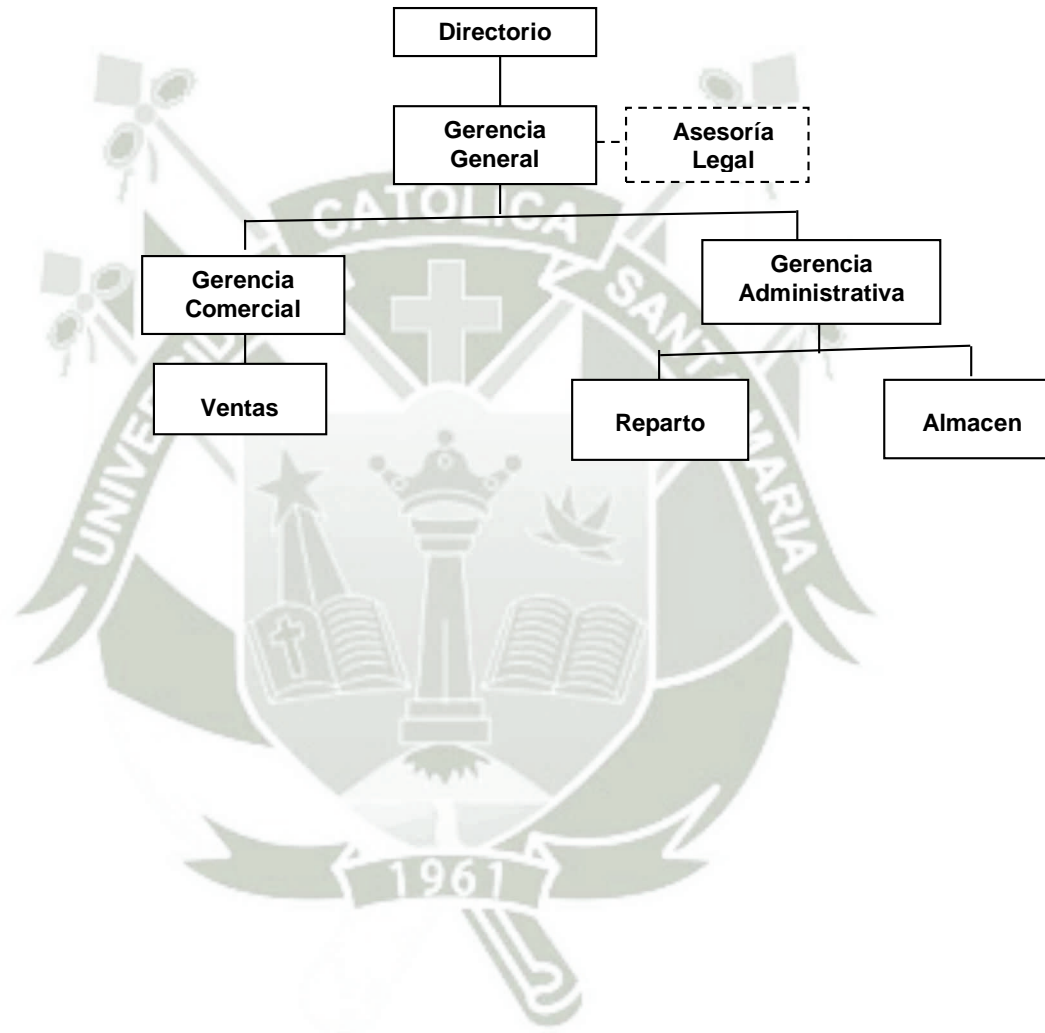
- Lograremos estas políticas a través de la contribución personal de cada empleado, el cual, ya sea individualmente o a través de trabajo en equipo, buscará la mejora continua de sistemas y procesos.

1.1.2. Organización Estructural de la Empresa

En cuanto a su organización, la empresa está estructurada a nivel global en un directorio, una gerencia general y dos divisiones, las mismas que se presentan a continuación:



FIGURA 01
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA



Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

a. **Directorio**

- Consta de 5 miembros encargados de indicar cual es el rumbo de la empresa.

b. **Gerencia General**

- Es el encargado de orientar el camino y rumbo de la empresa dispuesta por el directorio

c. **Gerencia Administrativa**

- Desarrolla, implementa y mantiene de todos los sistemas de información de la empresa.
- Se divide en 2 secciones: i) Sección de Análisis de Sistemas y ii) Programación.
- Dirige, ejecuta y controla los planes estratégicos de corto y largo plazo del manejo financiero de los fondos, del capital e inversiones de la empresa.
- Esta Área se encuentra dividida en los siguientes Departamentos:

- **Departamento de Análisis y Presupuestos:**

- Elabora los estados financieros y contables para la realización de las compras y pagos de impuestos.

○ **Departamento de Crédito y Cobranzas:**

- Controla los créditos, ejecuta las cobranzas, controla las cartas fianza, protesta las letras, coordina con el Área de Asesoría Legal, los procesos de cobranza judicial.

○ **Departamento de Contabilidad:**

- Maneja las cuentas y órdenes establecidas en el Plan Contable.

○ **Departamento de Caja:**

- Controla los requerimientos de fondos.
- Controla el pago a proveedores.
- Consolida las cuentas mensuales de bancos.
- Controla los depósitos.
- Determina los saldos diarios.
- Revisa la liquidación de caja y controla las transacciones.

d. Gerencia Comercial

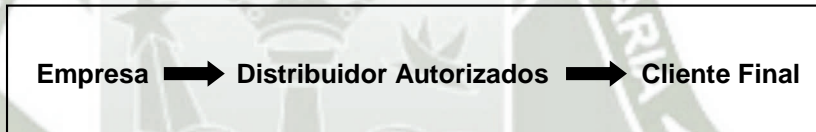
- Dirigen la ejecución y control de los planes estratégicos de corto y largo plazo, con relación a las ventas y crecimiento del mercado en Arequipa.
- Son responsables directos de la transmisión de la imagen empresarial en entorno.

- **Administración Comercial:** Responsable de servicios administrativos para el área comercial. Cuenta con las siguientes responsabilidades: i) Control de Gastos, ii) Facturación y iii) Programas Sociales.
- **Atención al Cliente:** Tiene como funciones principales las de atender, informar y orientar a todos los clientes y público en general respecto a algún producto, o servicio que presta la empresa.
- **Marketing:** Sus cuyas funciones principales son la investigación de mercados nacionales, investigación y desarrollo de la importación de nuevos productos, manejo publicitario y promociones para clientes, este departamento lo tiene cada uno de las divisiones.
- **Ventas:** Su principal función es la generación de volúmenes de ventas de los productos dirigidos al mercado nacional. Se divide en las siguientes secciones: i) Ventas (Institucionales) Industrias y Minas y ii) Ventas de Consumo Masivo.
- **Operaciones:** Su función principal es la distribución de todos los productos dirigidos al mercado nacional. Está dividido en las siguientes secciones: i) Distribución y ii) Despacho.

1.1.3. La Función Comercial de la Empresa

La función comercial de esta empresa se define como la “Función empresarial que involucra la investigación de mercado, desarrollo de productos, fijación de precios, comunicación, promoción, venta, post venta y reposición y distribución”. Comprende: **i) Medios de venta**, destinados a accionar sobre el mercado, como la publicidad, la promoción y la venta y **ii) Herramientas de análisis**, orientadas a la comprensión del mercado, consiste en métodos de estudio y previsión que se utilizan con el fin de desarrollar un enfoque prospectivo de las necesidades de los consumidores.

FIGURA 02:
FORMATO DE DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA



```
graph LR; Empresa --> Distribuidor Autorizados; Distribuidor Autorizados --> Cliente Final;
```

Empresa → Distribuidor Autorizados → Cliente Final

Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

Esta es la cadena más apropiada para lograr una buena cobertura, que es muy importante para el tipo de producto ofertado y sobre todo el momento que el mercado es muy competitivo. Los distribuidores son escogidos entre los mejores de cada departamento y deben contar con las siguientes cualidades:

- Experiencia como mínimo 2 años en la línea.
- Cobertura de clientes.
- Equipo de ventas debidamente capacitado.

- Sistema de información de acuerdo a las necesidades de la Empresa.

1.1.3.1. **Plan de Trabajo de Comercialización para la Zona Sur**

Se realiza de acuerdo al objetivo anual de ventas por producto, demanda del mercado y se valoriza (presupuesto a cumplir).

Este presupuesto se asigna para la obtención de los resultados. Semanalmente se hace un seguimiento de la venta real por vendedor, proyectando cual debe ser el cierre de ventas mensual. Las cuotas mensuales se proyectan de acuerdo a historial y al % que se quiere alcanzar en todo el año, por lo general un crecimiento anual de 10% a 15%.

Al principio de cada año (Mayo), el equipo comercial de la empresa se reúne con la fuerza de ventas para armar el Plan de Trabajo.

El Plan de Trabajo tiene la siguiente estructura:

- **Plan de visitas a clientes:** Los clientes del mercado, mayorista 2 veces por mes; los clientes cobertura se deben visitar por lo menos 2 veces por semana.
- **Plan de ventas a clientes finales:** Se tiene un resumen de las ventas del año anterior por cuenta y por producto; a

partir de esta información se planifica puntualmente y cuenta por cuenta como se enfrentará a cada cliente en el nuevo año y con una evaluación trimestral. Luego, teniendo la información completa de los clientes, se arma un cuadro con las compras y pagos por clientes. Una vez que se tienen las muestras, (de 30 a 60 días), se inicia las visitas a los clientes efectivos y se va dejando de lado los clientes innecesarios. El seguimiento continuo de estos clientes es clave.

- **Plan de capacitaciones:** Año a año con apoyo de laboratorio se ira continuando la capacitacion al mercado del sur con referencia a los peinados y colimetria de cada tiente a aplicar, generando una expectativa positiva en el mercado, como sucedió en el primer evento realizado este año en el mes de Abril.
- **Plan de ventas a Mayoristas y Salones:** Se fija según la cuota anual que fija el Laboratorio a nivel Sur. Esta cuota es transmitida a los vendedores. Va siempre respaldada con el soporte de : capacitaciones, catálogos, promociones, etc., en general con todo el soporte que brinda el equipo de marketing.

- **Plan de proyectos:** De acuerdo al plan de inteligencia de mercado, la empresa recibe información en relación a nuevos proyectos en la zona. Se realizan visitas anticipadas para evaluar sus avances y así, la empresa puede adelantarse vendiendo mercadería extra en los Mayoristas y Salones.

1.1.3.2. Grupo de Trabajo

Para lograr el objetivo, la Empresa cuenta con un grupo de trabajo que se ha diseñado de la siguiente manera:

a. Gerente General

Planifica, ejecuta y controla con su equipo el plan de trabajo para lograr el objetivo. Dentro de sus funciones está:

- i) Incrementar las ventas, ii) Relacionarse con los Gerentes del laboratorio, iii) Analizar las ventas y presentar avance en las reuniones en la oficina principal.

b. Gerente Comercial

Sus funciones son: i) Hacer seguimiento de las ventas del vendedor, ii) Apoyar la venta de los vendedores de la distribuidora, iii) Informar sobre las acciones de la competencia y precios de mercado, v) Conocer a sus principales Clientes y viii) Coordinar las capacitaciones para nuevos vendedores.

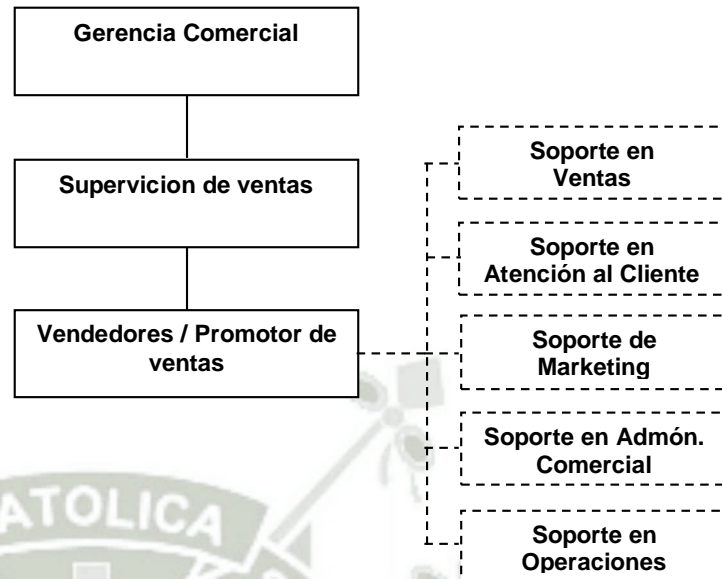
c. Gerente Administrativo

Sus funciones son: i) reearizar el area logistica, ii) Coordinar con la fuerza de ventas el despacho de la mercaderia, iii) Apoyar al coordinador y gerente en los certificados para el personal capacitado, iv) Realizar algunos pequeños estudios de mercado, v) Apoyarse del Area Contable para el pago de impuestos y revicion de los balance, vi) Controlar el flujo de caja y cobranza diaria y vii) mantener el sistema actualizado con los stock, avance de ventas y cobranza para facilitar la informacion a los vendedors y a Gerencia comercial.

1.1.3.3. Organigrama del Área Comercial

La Empresa cuenta con 2 Divisiones Comerciales conducidas cada una por un Gerente Comercial; una de ellas es la Supervicion de ventas y el area de ventas. Tal como se muestra en el siguiente cuadro:

FIGURA 03
ORGANIGRAMA DEL ÁREA COMERCIAL



Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

Del cuadro precedente se puede apreciar también que de la **Gerencia** depende del **Supervisor** y de este último depende el **Promotor de Ventas**. A su vez, la **Gerencia** cuenta con el soporte de las **Áreas de Marketing y Atención al Cliente**, directamente desde la Oficina Central de Arequipa; es por ello que se encuentran en línea punteada.

1.2. Problemática

Desde la creación de la Empresa, se detectaron fundamentalmente dos problemas que impedían el normal desenvolvimiento del Área Comercial de la Empresa: i) No contaba con un sistema de trabajo y ii) Una carencia de un Manual de Funciones donde no había una adecuada división de trabajo ni orden en pagos y cuentas por cobrar generando una pérdida, situando a la empresa en números rojos.

1.2.1. Carencia de un Manual de Procedimientos para el Área Comercial

Hasta el mes de Mayo, la Empresa no contaba con un Manual de Procedimientos para el Área Comercial; solo existía una descripción no sistematizada de las principales funciones en relación a la estructura organizacional de la empresa.

Esta situación, generaba, entre otros problemas, conflictos de áreas, desconocimiento de responsabilidades y falta de una división clara del trabajo, todo ello fomentaba el desorden y como consecuencia, la atención al cliente disminuyó en su calidad.

La carencia de un plan de procedimientos generaba un atraso evidente en el proceso de ventas ya que en esencia, las etapas o eslabones de la cadena comercial no se encontraban bien definidos lo que provocaba demoras innecesarias en la conexión entre los eslabones y esto a su vez provocaba incremento en los costos de la operación comercial.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA Y MARCO TEÓRICO

2.1. Metodología del Informe

Este Informe, ha sido creado en el Marco Teórico de la Administración por resultado y su progreso metodológico, incluye los siguientes aspectos:

2.1.1. Aspectos Metodológicos

a. Descripción Situacional

Se enfoca en el area donde se esta realizndo el informe y en donde se encuentra la empresa, en este caso en la ciudad de **AREQUIPA**.

b. Identificación del Problema

A raíz de un análisis interno de la empresa se pudo identificar dos falencias que en este informe se dara a conocer son sus soluciones respectivas.

c. Análisis de la teoría relacionada

Se utiliza el marco teorico para poder tener una mejor orientacion del problema a solucionar dentro de la empresa.

d. Planteamiento de Propuesta de Solución

Como resultado de la investigación tanto de la empresa como de un apoyo del marco teórico se realiza la formulación de 2 soluciones mediatas para poder realizar un trabajo óptimo en la empresa.

e. Resultados Obtenidos

El Informe incluye la descripción de los resultados obtenidos en los últimos 6 años de trabajo, correspondientes a los años 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016 en relación directa con la aplicación directa de la Propuesta de Solución descrita en el punto anterior.

2.1.2. Aplicación Metodológica

El Informe de Trabajo, desarrolla considerando dos etapas claramente diferentes:

- Recopilación de Información: gracias a que esta empresa la forme yo tengo facilidad de obtener los datos que requiero para la realización de dicho informe, adicional a ello se utilizó algunos autores de la administración estratégica para realizar un mejor informe.
- Análisis y Desarrollo del Informe: siendo parte de la empresa se me permite optar por realizar algunos cambios en beneficio de la

misma, por medio de presentación de proyectos al directoria y con su aprovacion realizarlos.

Cabe indicar que los recursos utilizados para el desarrollo del informe son de mi propio esfuerzo a personal.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Perspectiva Económica Nacional

PBI registraría un bajo desempeño para finales del año debido a la menor inversión privada y pública.

La consultora Apoyo, que en enero estimó un crecimiento de la economía peruana de 4% para el 2015, anunció una **drástica reducción de su proyección a 2.4%**.

Sustentó este ajuste en la **contracción de la inversión pública y privada**, que se redujo en 0.6 puntos porcentuales (pp), el menor consumo de los hogares en 0.5 pp, y la caída en el rebote de los sectores primarios en 0.2 pp.

[Economía peruana seguirá siendo afectada por menor crecimiento de China] Perú21, en su edición del 2 de abril, dio a conocer el pronóstico de Bank of America Merrill Lynch (BOFA), el mismo que proyectaba **uncrecimiento del PBI del 2.1%**.

RAZONES

La inversión pública se redujo en 23% en el primer trimestre, hecho que, si bien se explicaría por el cambio en las autoridades regionales y locales, resulta una contracción mucho mayor a la esperada. Asimismo, se estima que la inversión privada se contraerá 1.6% debido a las expectativas más cautelosas de los empresarios.

[Economía peruana creció apenas 0.94% en febrero, según INEI]

De otro lado, **el consumo privado crecerá solo 3.5%** como resultado de la mayor cautela de las políticas crediticias y el lento mejoramiento del empleo.

En lo que respecta al sector primario, este **seguirá siendo afectado por el fenómeno de El Niño**. Y, además, es posible que este afecte la segunda temporada de pesca de anchoveta, reduciéndola o incluso cancelándola, como ocurrió en el 2014.

No obstante, en opinión de los expertos, aún hay margen para que el impulso fiscal efectivo logre un repunte en la inversión y en el PBI.

Fuente: diario Peru 21 22 de abril del 2015

2.2.2. Perspectiva Económica Mundial

Las perspectivas para los países exportadores y para los países importadores de productos básicos son marcadamente diferentes y

aumentan los riesgos de que los resultados sean menos favorables que los previstos

CIUDAD DE WASHINGTON, 7 de junio de 2016. El Banco Mundial está reduciendo al 2,4 % su pronóstico del crecimiento mundial en 2016, respecto de las proyecciones del 2,9 % de enero. Esta medida es consecuencia del lento crecimiento de las economías avanzadas, los precios persistentemente bajos de los productos básicos, el flojo comercio mundial y la disminución de los flujos de capital.

Según la actualización más reciente del informe ***Perspectivas económicas mundiales*** del Banco Mundial, los mercados emergentes y las economías en desarrollo exportadores de productos básicos han tenido dificultades para adaptarse a la disminución de los precios del petróleo y otros productos básicos clave, y esto representa la mitad de la revisión a la baja. Las proyecciones indican que estas economías crecerán escasamente, a un ritmo del 0,4 % este año, lo que representa una revisión a la baja de 1,2 puntos porcentuales respecto de las perspectivas de enero.

“Este crecimiento lento subraya las razones por las cuales es crucialmente importante que los países apliquen políticas orientadas a impulsar el crecimiento económico y mejorar el nivel de vida de las personas que subsisten en la pobreza extrema”, señaló **Jim Yong Kim, presidente del**

Grupo Banco Mundial. “El crecimiento económico sigue siendo el motor más importante de reducción de la pobreza, y por eso nos preocupa profundamente la marcada desaceleración del crecimiento en los países en desarrollo exportadores de productos básicos ocasionada por la caída de los precios de esos productos”.

Los mercados emergentes y las economías en desarrollo importadores de productos básicos se han adaptado mejor que los países exportadores, aunque los beneficios derivados de los precios más bajos de la energía y otros productos básicos no se han concretado rápidamente. Según las previsiones, estas economías se expandirán un 5,8 % en 2016, lo que representa una pequeña baja respecto del 5,9 % estimado para 2015, a medida que los bajos precios de la energía y la moderada recuperación de las economías avanzadas respalden la actividad económica.

Entre las economías de mercado emergentes, en China se pronostica un crecimiento del 6,7 % en 2016, tras el 6,9 % que se registró el año pasado. Se prevé que la robusta expansión económica de India se mantendrá estable en el 7,6 %, mientras que Brasil y Rusia seguirán en una recesión más profunda que la pronosticada en enero. Según los pronósticos, Sudáfrica crecerá un 0,6 % en 2016, es decir un 0,8 de punto porcentual más lento que el ritmo pronosticado en enero.

De acuerdo con el informe, el aumento significativo del crédito al sector privado —intensificado por un período de bajas tasas de interés y, más recientemente, el aumento de las necesidades de financiamiento— genera riesgos potenciales para varios mercados emergentes y economías en desarrollo.

“Mientras que las economías avanzadas tienen dificultades para cobrar impulso, en la mayoría de las economías de Asia meridional y oriental se está registrando un sólido crecimiento, al igual que en las economías emergentes importadoras de productos básicos de todo el planeta”, afirmó **Kaushik Basu, primer vicepresidente y primer economista del Banco Mundial**. “No obstante, el rápido aumento de la deuda privada en varias economías emergentes y en desarrollo indica que es necesario actuar con cautela. Tras un período de rápido aumento del endeudamiento, no es inusual observar que los préstamos bancarios improductivos, como porcentaje de los préstamos brutos, se cuadruplican”.

En un contexto de atonía del crecimiento, la economía mundial enfrenta graves riesgos, entre ellos una desaceleración más profunda en los principales mercados emergentes, cambios pronunciados en la actitud de los mercados financieros, estancamiento en las economías avanzadas, un período de precios bajos de los productos básicos más prolongado que lo previsto, riesgos geopolíticos en diversas partes del planeta, y

preocupación respecto de la eficacia de la política monetaria para impulsar un crecimiento más sólido. En el informe se utiliza por primera vez un instrumento para cuantificar los riesgos relacionados con las perspectivas mundiales y se observa que actualmente se inclinan más hacia la que baja que en enero.

“Las flojas perspectivas de crecimiento en los mercados emergentes y las economías en desarrollo podría ralentizar o incluso invertir los avances que han realizado para llegar a los niveles de ingresos de las economías avanzadas”, señaló **Ayhan Kose, director del Grupo de Perspectivas de Desarrollo Económico**. “No obstante, algunas economías emergentes y en desarrollo importadoras de productos básicos han logrado registrar un crecimiento constante o más acelerado en el curso de los últimos tres años”.

Perspectiva regionales

Asia oriental y el Pacífico: Las proyecciones indican que el crecimiento de la región se desacelerará, a un ritmo no revisado del 6,3 %, en 2016, previéndose que la expansión de China disminuirá al 6,7 %, como se pronosticó en enero. Según las proyecciones, el crecimiento de la región excluida China será del 4,8 % en 2016, sin cambios respecto de 2015. Estas perspectivas presuponen una desaceleración ordenada del crecimiento en China acompañada por avances constantes en las reformas estructurales y las políticas de estímulo adecuadas que resulten

necesarias. En el resto de la región, se prevé que el aumento de las inversiones en varias economías grandes (Indonesia, Malasia, Tailandia) y el fuerte consumo respaldado por los bajos precios de los productos básicos (Tailandia, Filipinas, Viet Nam) promoverán el crecimiento.

Europa y Asia central: A raíz de la persistente contracción en Rusia, el pronóstico del crecimiento de la región se mantiene en el 1,2 % en 2016, lo que representa una revisión a la baja de 0,4 de punto porcentual respecto de las perspectivas de enero. Los problemas geopolíticos en la región, incluidos los estallidos de violencia en la parte oriental de Ucrania y el Cáucaso y los ataques terroristas en Turquía, influyen en las perspectivas. Según las previsiones, la región excluida Rusia crecerá un 2,9 %. Las proyecciones del crecimiento para la zona oriental de la región se han revisado a la baja respecto de las perspectivas de enero debido a que los países se están adaptando a la disminución de los precios del petróleo, los metales y los productos básicos agrícolas. La actividad en la parte occidental de la región se beneficiará del crecimiento moderado en la zona del euro y el fortalecimiento de la demanda interna, gracias a los bajos costos del combustible.

América Latina y el Caribe: Según los pronósticos, en la región se registrará una contracción del 1,3 % en 2016 tras una disminución del 0,7 % en 2015, la primera vez en más de 30 años que se registra una recesión en dos años consecutivos. Se prevé que comenzará a crecer

nuevamente en 2017, pues cobrará impulso en forma gradual hasta llegar a alrededor del 2 % en 2018. Las perspectivas son diferentes en las diversas partes de la región: en Sudamérica se pronostica una contracción del 2,8 % este año, seguida de una leve recuperación en 2017. Por el contrario, el producto de la subregión de México y América Central, y del Caribe, respaldado por los vínculos con los Estados Unidos y las sólidas exportaciones, aumentaría un 2,7 % y un 2,6 %, respectivamente, en 2016, y más aún en 2017 y 2018. El pronóstico para Brasil indica una contracción del 4 % en 2016 y se prevé que la recesión continuará en 2017, en un contexto en el que se intenta aplicar una política más restrictiva, aumenta el desempleo, disminuyen los ingresos reales y reina la incertidumbre política.

Oriente Medio y Norte de África: Según los pronósticos, el crecimiento en la región repuntará levemente al 2,9 % en 2016, es decir 1,1 puntos porcentuales menos que lo previsto en las perspectivas de enero. La revisión a la baja obedece a que se prevé que los precios del petróleo seguirán cayendo durante el año, y descenderán, en promedio, a USD 41 el barril. La principal razón de la leve mejora del crecimiento regional en 2016 es la fuerte recuperación prevista en la República Islámica del Irán tras el levantamiento de las sanciones en enero. Las proyecciones indican que el repunte previsto en los precios del petróleo en 2017 respaldará una recuperación del crecimiento regional al 3,5 % en 2017.

Asia meridional: Los pronósticos indican que el crecimiento en la región se acelerará al 7,1 % en 2016, a pesar del crecimiento inferior al previsto de las economías avanzadas, que ha frenado el aumento de las exportaciones en la región. La actividad se mantuvo firme debido a que la demanda interna, el principal motor de crecimiento, siguió siendo sólida. En India, la mayor economía de la región, se registró un fortalecimiento de la actividad, al igual que en Pakistán, Bangladesh y Bhután. La mayoría de las economías de Asia meridional se ha beneficiado de la caída en los precios del petróleo, un bajo nivel de inflación y flujos constantes de remesas.

África al sur del Sahara: Se pronostica que el crecimiento de África al sur del Sahara disminuirá nuevamente, al 2,5 %, en 2016, en comparación con el 3,0 % estimado para 2015, dado que las previsiones indican que los precios de los productos básicos se mantendrán en un nivel bajo, se prevé que la actividad mundial será floja y se está registrando un endurecimiento de las condiciones de financiación. Es probable que el consumo no repunte de manera significativa en los países exportadores de petróleo, mientras que el descenso de la inflación en los países importadores de petróleo debería respaldar el gasto de consumo. No obstante, la inflación del precio de los alimentos ocasionada por la sequía, el alto nivel de desempleo y el efecto de la depreciación de la moneda podrían contrarrestar parcialmente esta ventaja. Se prevé una desaceleración del aumento de las inversiones en muchos países a

medida que los Gobiernos y los inversionistas recorten o retrasen los gastos de capital en un contexto de consolidación fiscal.

FUENTE: BANCO MUNDIAL BIRF – AIF . JUNIO DEL 2016

2.2.3. Inversión en el Perú

Según este cálculo de la entidad internacional, el país habría captado 8,750 millones de dólares de capitales foráneos.

De acuerdo con el último reporte de inflación del Banco Central de Reserva (BCR), para el período 2016-2017, se proyecta una entrada neta de capitales de largo plazo más gradual respecto a lo previsto en el reporte de inflación de setiembre de 2015.

También espera flujos totales netos positivos de 3,981 millones de dólares para este año, y 4,182 millones para 2017, lo que representa el 2.1% del producto bruto interno (PBI) en cada caso.

Además, el cálculo para estos dos años considera un escenario de aumento gradual de las tasas de interés internacionales.

Regional

Sin embargo, detalló que en América Latina este flujo de capitales se redujo en 11.2% durante 2015.

Comentó que la caída de los precios en los sectores de extracción (minería, gas y petróleo) provocaron que la inversión se redujera en 38% en Chile y 15% en Colombia.

Unctad sostiene que a escala mundial la IED aumentó en 36% (hasta los 1,700 millones de dólares, su mayor cifra desde la crisis del período 2008-2009). “Si bien se recuperó notablemente el año pasado, aún carece de impacto en la productividad de los países”.

El principal motivo de este avance fue el aumento repentino de inversión hacia los países desarrollados (90%), que acumularon el 55% del total de la IED.

Asimismo, el mayor flujo se observó hacia la Unión Europea y Estados Unidos, país que concretamente multiplicó por cuatro la inversión recibida respecto de 2014.

Las economías en desarrollo vieron cómo las inversiones llegaban hasta los 741,000 millones de dólares, un 5% más que en 2014, su segunda cifra más alta.

El informe también indica que el aumento del flujo de capitales se debió principalmente a las fusiones y adquisiciones internacionales, por lo que

el crecimiento de inversiones no se tradujo en una expansión de la capacidad productiva.

Empresas

Las fusiones y adquisiciones se incrementaron en 61% durante 2015, mientras que los anuncios de inversiones en nuevos proyectos en países en desarrollo disminuyeron.

Salvo que haya otra oleada de fusiones y adquisiciones, Unctad proyecta que las inversiones extranjeras directas caerán este año, como reflejo de la delicada situación de la economía, la volatilidad de los mercados financieros, la débil demanda agregada y la significativa desaceleración en varios mercados emergentes.

Débil repunte mundial

El repunte del crecimiento mundial es débil y desigual entre las economías, inclinándose ahora los riesgos hacia los mercados emergentes, advirtió el Fondo Monetario Internacional (FMI) en su informe Actualización de perspectivas de la economía mundial.

Proyectó que las economías avanzadas experimentarán una ligera recuperación, mientras que las de mercados emergentes y en desarrollo enfrentan una nueva realidad de crecimiento más lento.

Asimismo, prevé una expansión mundial de 3.4% este año y de 3.6% en 2017, un ritmo levemente menor que el pronosticado en octubre de 2015.

Por otro lado, el organismo multilateral enfatizó que la India y el resto de las economías emergentes de Asia son casos positivos destacables, proyectándose para ellos un crecimiento vigoroso.

Sin embargo, en el caso de América Latina y el Caribe volverán a contraerse este año, como consecuencia de la recesión en Brasil y las dificultades económicas en otros países de la región.

Cifra

3.96% creció la actividad económica peruana en noviembre de 2015, según el INEI.

FUENTE: INEI JUNIO DEL 2015 – INFORME EN EL DIARIO EL PERUANO

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Estrategia Comercial

La estrategia comercial es un conjunto de actividades que se realiza en una organización relacionada con el diseño de la mezcla comercial y dirigida a un mercado específico. Estrategia se define como los principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Es la forma de combinar los recursos, ya sean humanos o materiales, para alcanzar el objetivo de la empresa, aprovechando las oportunidades del entorno para maximizar beneficios. Cada estrategia consiste en una acción o varias acciones que nos permite llegar a metas previstas por la empresa con la mayor eficiencia posible. Consiste en planificar acciones teniendo en cuenta cómo afectan al futuro. Es un proceso de toma de decisiones en el

presente contemplando los cambios esperados del entorno. Trata de mantener a la organización adaptada de forma óptima y continúa a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos.

2.3.2. Evaluación de la Estrategia Comercial

Una vez planteadas las opciones estratégicas, debe procederse a su evaluación, lo que puede hacerse utilizando los criterios de adecuación, validez, consistencia, posibilidad, vulnerabilidad y resultados potenciales.

- **Adecuación:** la estrategia será adecuada si proporciona una respuesta afirmativa a las siguientes preguntas: ¿Permite la estrategia desarrollar una ventaja competitiva o mejorar la actual? ¿es la adecuada para aprovechar las oportunidades del mercado?.
- **Validez:** se referirá a la información utilizada, a los supuestos contemplados y a las previsiones efectuadas. ¿Son realistas los supuestos sobre el entorno y competencia en los que se basa? ¿pueden aceptarse las previsiones sobre los resultados de la estrategia?.
- **Consistencia:** debe existir armonía entre objetivos y estrategias.
- **Posibilidad:** considerar restricciones básicas que puede plantear la organización.

- **Vulnerabilidad:** supone contemplar los riesgos a los que debe enfrentarse la estrategia.
- **Resultados potenciales:** deben superar los mínimos exigidos por la empresa.

2.3.3. Organización de la Estrategia Comercial

La organización, o disposición de los medios humanos y materiales, y la implantación de la estrategia comercial son las tareas a realizar por la dirección de marketing para alcanzar los objetivos establecidos en el programa comercial. La organización comercial es la estructura humana y material que permite ejecutar la estrategia de marketing. La implantación de la estrategia es la asignación de acciones específicas a los elementos de la organización para alcanzar los objetivos previstos. Las personas que tienen autoridad son las que se deciden las acciones a llevar a cabo y disponen de los medios humanos y materiales necesarios de la organización. La autoridad presupone responsabilidad.

La división del trabajo se produce cuando hay muchas tareas que realizar que se asignan a distintas personas y cuando tiene lugar un desarrollo adicional de las actividades actuales. La coordinación supone la integración de las distintas tareas individuales.

Para su buen funcionamiento, una organización debe basarse en unos principios que constituyen normas de actuación. Puede distinguirse entre

una organización comercial interna (forma en que se estructura el departamento de marketing) y otra externa (se refiere a los canales de distribución utilizados para relacionarse con el mercado).

La organización comercial puede configurarse de distintas formas. Existen cuatro diseños de organización básicos: la organización funcional (sistema más simple y tradición, consiste en estructurar de forma jerárquica las distintas tareas), por territorios (cuando la organización tiene que servir a clientes que están dispersos por distintas zonas geográficas.

Puede limitarse a la dirección de ventas, asignando un responsable a cada una de las zonas de venta, o bien puede ser más completa y afectar a un mayor número de funciones), organización por territorios (cuando el número de productos o servicios ofertados es reducido, puede ser efectiva una organización funcional o territorial, pero a medida que crece el número de productos o servicios se evidencia la falta de responsabilidad individual para un producto o servicio en particular, en la que se potencia la figura del director de producto o marca; el director de producto lleva a cabo las actividades comerciales relacionadas con el o los productos que le son asignados, y en especial, la elaboración del plan de marketing del producto), organización por clientes (en función de los tipos de clientes a los que se sirve, caracterizándose por sus distintas necesidades o características), organización matricial (puede configurarse, combinando una organización por clientes con una organización por productos.

En este caso, los directores de producto asisten a cada uno de los directores de grupos de clientes; este diseño de organización si bien presenta ventajas, tales como la concentración de funciones, presenta los inconvenientes que se derivan de los conflictos de competencias, al no estar cada subordinado bajo la autoridad de una persona solamente) y organización en red (cuando existen un gran número de empresas especializadas funcionalmente, en las que son enlazadas por medio de relaciones de intercambio cooperativas).

En general, la organización de tipo funcional suele ser altamente especializada, centralizada y formal; busca la eficiencia y es adecuada para entornos estables y predecibles. En cambio, las estructuras orientadas hacia el mercado, como la organización por productos o clientes, son poco especializadas, altamente descentralizadas e informales; buscan más la efectividad que la eficiencia, son más flexibles y resultan más apropiadas para entornos inestables e imprescindibles.

FUENTE: FUNDAMENTOS DEL MARKETING – KOTLER - 2005

2.3.4. Implantación de la Estrategia Comercial

Supone convertir los planes en acciones específicas con el fin de alcanzar los objetivos previstos. La dirección, además de fijar objetivos y establecer planes, tiene como misión encaminar, ordenar, coordinar y controlar las actividades de la organización con el fin de obtener los resultados esperados. Para ejecutar los planes establecidos, la dirección necesita

disponer de la organización adecuada, a la que debe coordinar, motivar, administrar y controlar. En concreto, la dirección de marketing debe tomar decisiones y llevar a cabo las tareas siguientes:

- Identificación de las funciones comerciales a desarrollar por los distintos niveles y posiciones de la organización.
- Agrupación de las funciones que guarden relación entre sí y asignación de las mismas a las distintas posiciones de la organización.
- Establecimiento del nivel de autoridad y responsabilidades de cada posición de la organización.
- Determinación de los niveles de supervisión necesarios.
- Clarificación de las relaciones entre las distintas posiciones de la organización comercial.

2.3.5. Control de la Estrategia Comercial

Tiene como finalidad asegurar el cumplimiento del plan de marketing y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos en el mismo.

El proceso de control implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y, en su caso, tomar medidas correctoras. El sistema de control comercial debe actuar sobre objetivos cuantificables y directamente imputables a las gestiones comerciales.

- **Control del plan anual:** examinar que se están alcanzando los resultados previstos. Se lleva a cabo mediante el análisis de las ventas, de la participación de mercado, etc.
- **Control de rentabilidad:** determinar la rentabilidad por producto, territorios, clientes, etc.
- **Control de eficiencia:** su finalidad es evaluar y mejorar el efecto de los gastos comerciales. Se lleva a cabo mediante el análisis de eficiencia de los vendedores, de la publicidad, etc.
- **Control estratégico:** se trata de examinar si la organización está persiguiendo sus mejores oportunidades con respecto a mercados, productos y canales de distribución. Se puede llevar a cabo mediante una revisión y calificación de la efectividad comercial de la filosofía, sobre el consumidor o usuario, la organización comercial, el sistema de información, etc. Esta revisión constituye un primer estudio más completo, conocido como auditoría comercial o marketing audit., que consiste en un examen extenso, sistemático, independiente y periódico del entorno, objetivo, estrategias y actividades comerciales de la empresa con el fin de detectar amenazas y oportunidades y recomendar un plan de acción para mejorar el rendimiento comercial de la empresa.

CAPÍTULO 3

RESULTADOS DEL INFORME

3.1. Descripción de los Cargos Desempeñados

Descripción de los 6 cargos desempeñados desde el año 2011, hasta la actualidad.

3.1.1. Promotor de Ventas CNCH (2011-2012)

Este fue el inicio de un Proyecto Nuevo, contratando un nuevo “Promotor”, era que pudiera visitar a todos los clientes en la ciudad de Arequipa tanto minoristas como mayoristas, logrando el objetivo de introducir al mercado el café de winter’s Colcafe. Así se lograría mayor presencia en el mercado no solo en el rubro de chocolates si no también en bebidas calientes.

A su vez, como Promotor daba todo el apoyo necesario al Ejecutivo Regional en caso de Capacitaciones para los Clientes Grandes y para capacitar a la fuerza de ventas del único distribuidor que existía en Arequipa.

También me encargaba de hacer proyectos piloto de degustación del producto en mercados mayoristas y en algunos clientes minoristas que se encontraban en zonas primordiales, logrando una participación del café de un 0.9% a un 33% de participación en el mercado Arequipeño en su primer año.

3.1.2. Supervisor de Ventas Palmyra Distribuciones (2012)

Los resultados alcanzados en el periodo 2011-2012 fueron tan positivos, que la Gerencia de la distribuidora de Winter's decidió contratarme como , "Supervisor de Ventas" del canal mayorista y minorista.

Desde esta posición, se podían ejecutar necesidades que requería el mercado como por ejemplo incluir más vendedores para la Zona de Arequipa para el canal horizontal y por otro lado incluir 2 vendedores que realicen rutas viajeras a Puerto Maldonado y provincias de Arequipa.

Con este ascenso se inicio otro Proyecto, el cual se enfocaba fundamentalmente en animar y convencer a los vendedores de que Arequipa se habia vuelto en un mercado consumista y ya no el tipo de mercado regionalista a la que el vendedor estaba acostumbrado.

Es así que se logra armar todo un equipo de trabajo por cada area; en el caso de mercados mayoristas se tenia 5 vendedores, en el mercado horizontal se tenia 15 vendedores mas 6 vendedores que visitaban mercados aledaños dentro de cada distrito y 2 vendedores de viajes que tenian las rutas de camana, mollendo, el pedregal, la joya, el valle de vitor, majes y puerto maldonado.

El reto entonces fue aún mayor, Dado que ahora la Distribuidora Palmyra cerro una negociacion de S/.30,000.000 en compras del nuevo Shampoo

Ballerina de Chile, el reto era colocar el shampoo tanto en el canal mayorista como minorista, el cual se cumplió el objetivo antes de finalizar el año en el mes de Octubre se realizó el segundo pedido demostrando que las estrategias implementadas en la fuerza de ventas dieron resultados óptimos.

Las ventas anuales pasaron de S/.600,000.00 mil a Ventas de 800,000.000 para finales del año 2012.

3.1.3. Agente especializado en ventas Backus (2013)

Al realizar un buen trabajo en la Distribuidora Palmirya, se pusieron en contacto Agentes de la empresa Backus ofertándome una oportunidad laboral y aprendizaje que no pude rechazar, citándome en la ciudad del Cusco, donde inicialmente estuve a cargo del mercado horizontal donde mi cuota mensual de venta era de 30000 soles la cual cumplí desde el primer mes excediendo el volumen de venta en un 110% por mes, posteriormente estuve encargado de los eventos y de la cartera especializada en Backus, donde mi objetivo y reto principal fue desarrollar el mercado para su bebida vitamínica Maltin Power.

En el transcurso del año trabajé con el área de marketing en estrategias para incrementar las ventas las cuales consistían en campañas publicitarias en colegios y supermercados atacando así a un mercado infantil de un promedio de edades de 6 a 10 años de edad, adicional a ello

en acilos y centros de salud dado que ser un producto vitaminico ayuda al sistema inmologico de niños y ancianos con un promedio de edad de 60 a 75 años.

Siendo un éxito las activaciones generando en Cusco la mayor participacion de venta de Maltin Power a nivel nacional con una participacion del 70% del 100% de venta nacional.

3.1.4. Administrador Diebold Peru EIRL (2014)

Posterior a un buen año en Backus, me llevo otra oferta con mayor desarrollo profesional en Diebold Peru y de retorno en la ciudad de Arequipa, donde estuve encanrgado de la administracion de toda la oficicina, donde el mayor reto que se tuvo en esta empres fue la falta de un orden administrativo el cual no contava la empresa generando perdidas de equipos y multas por no tener un cronograma de pagos.

En el año que estuve organice con un cronograma todos los pagos de impuestos y de servicios se le implemento una ofcina como almacen se les realizo inventarios computarisados donde se tenia un registro de toda las maquinas que salian e ingresaban en el almacen asi como un orden y elaboracion de planillas y boletas para los trabajadores adicional supervisava el trabajo en campo de los tecnicos, mejorando la efectividad del trabajo en un 100%.

3.1.5. Supervisor de cuentas Region Sur People Outsourcing SAC (2014)

Luego de un excelente año, se presentó la oportunidad de laborar una vez más en el rubro comercial esta vez como supervisor de trade marketing para la región sur del país, donde estuve encargado de las cuentas claves de la empresa People Outsourcing, las cuales eran Protisa, Unilever, KS deport, Llama gas, Química Suiza, HP y Winter's donde tenía a cargo a más de 70 personas en toda la región Sur, donde pude encontrar que se encontraban 2 problemas, i) al no tener una comunicación directa con los representantes de cada marca habiendo la información que se debía de transmitir al personal no era la misma por parte de la service y por parte del gerente de marca, por lo que opte programar reuniones con cada gerente de marca y el equipo de ventas y/o Merchandasing una vez a la semana para poder plasmar lo que se solicitaba por parte de gerencia para lograr los objetivos. ii) el segundo problema era la falta de comunicación entre el contratista (People) y los Jefes de cada AASS (autoservicio), puestos mayoristas y minoristas en el mercado Regional, generando un quiebre de información sobre el trabajo de cada equipo, esto lo resolví visitando periódicamente a cada cliente y conversando con cada uno para saber cómo va el trabajo del equipo o del personal asignado generando una mayor confianza con los jefes de tienda y con los gerentes de cada marca, donde a partir de ese punto me delegaban con toda confianza responsabilidades de cada gerente en cada vez que estos salían de vacaciones.

3.1.6. Supervisor Region Sur/Centro BAT (Brithis American Tobacco) (2015/2016)

Posterior a una gran experiencia adquirida en el año pasado, se presenta la oportunidad de utilizar todo lo aprendido en una empresa transnacional como supervisor de merchandasing de la region Sur/Centro del Peru, donde al empezar a trabajar en la empresa detecte 3 problemas fundamentales, i)el primero era la falta de conocimiento del puesto y una identificacion de parte del personal con relacion al trabajo, ii)Desconocimiento por parte de la empresa del trabajo realizado en provincias y iii)baja remuneracion salarial para los tecnicos.

Con propuestas, estrategias y resultados optimos a corto plazo fue que se resolvieron estos inconvenientes.

3.1.7. Gerente Administrativo Representaciones Beaute EIRL (2016)

Luego de una grata experiencia en el rubro Comercial y Marketing es que opte conjuntamente con mi familia constituir y formar una empresa familiar donde actualmente estoy laborando y dichose de paso este es el proyecto que se utiliza en este informe para obtener el grado de Licenciado en Administracion de empresas, el puesto que ocupo es el de Gerente Administrativo donde mis funciones son :

- Logistica
- Despacho
- Facturacion

- Planillas
- Informe de ventas y cobranza
- Sistemas
- Contabilidad con apoyo de un area contable

3.2. Principales Objetivos y Metas Asignados

3.2.1. Como Promotor de Ventas CNCH (2011-2012)

- **Objetivos:** Buscar nuevos clientes, presentar y ofrecer el cafe genereando una participacion en el mercado de Arequipa.
- **Metas:** Visitar 300 clientes semanales, vender por lo menos una presentacion por cliente, generar una participacion superior al 15%.

3.2.2. Como Supervisor de ventas Palmyra Distribuciones SAC (2012)

- **Objetivos:** Aumentar las ventas en la region Arequipa y comenzar a descentralizar la ciudad y conseguir nuevos mercados.
- **Metas:** incorporar mas vendedores para poder alcanzar los S/.600,000.00 mensuales

3.2.3. Agente especializado en Backus (2013)

- **Objetivos:** Generar mayor cartera de clientes, posicionar las nuebas bebidas en el mercado.

- **Metas:** Cumplir las cuotas mensuales con un plus adicional por mes.

3.2.4. Administrador Diebold Peru EIRL(2014)

- **Objetivos:** Generar un plan administrativo para un mejor trabajo del area.
- **Metas:** Solucionar los problemas dentro de la empresa.

3.2.5. Supervisor de Cuentas Region Sur People Outsourcing SAC (2014/2015)

- **Objetivos:** Mejorar el trabajo y flujo de la informacion hacia el personal y equipos de trabajo.
- **Metas:** Mejorar las relaciones con los gerentes de cada Cuenta y con los clientes que se trabaja.

3.2.6. Supervisor Region Sur Brithis American Tobacoo (BAT) (2015/2016)

- **Objetivo:** Identificarse con la empresa y conocer todos los procedimientos de trabajo.
- **Meta:** Mejorar el ambiente laboral y la identificacion con el trabajo de la empresa.

3.2.7. Gerente Administrativo Representaciones Beaute EIRL (2016)

- **Objetivo:** Fidelizar a los clientes potenciales, generar y depurar una cartera de clientes acorde a nuestra meta.
- **Meta:** Obtener un crecimiento de 30% a fin de este año

3.3. Situación Inicial del Cargo Asignado

Como ya ha sido indicado, cada uno de los Cargos descritos formaron parte de un Proyecto con mucha ambicion, no obstante cave señalar que cada puesto y oportunidad laboral que se optuvo formo positivamente este proyecto el cual por el momento no hay forma de tener un comparativo y saber como podemos mejorar aun mas porque todo ha sido nuevo y estamos en proceso de desarrollo.

3.4. Resultados Mes a Mes

A continuación se describen los principales resultados obtenidos en los últimos 3 meses de la empresa, considerando dos variables: i) Ventas/Cobranza Mensuales y ii) Número de Trabajadores Capacitados.

AVANCE DE VENTAS MES DE MARZO														
VENDEDOR	SEMANA 1	PORCENTAJE	SEMANA 2	PORCENTAJE	SEMANA 3	PORCENTAJE	SEMANA 4	PORCENTAJE	CUOTA	PORCENTAJE	OBJETIVO DE VENTA	PORCENTAJE	AVANCE FINAL	
SANDY	2966,00	9,89%	2966	9,89%	2966	9,89%	2966	9,89%	20000,00	66,67%	30000,00	100%	39,55%	
YANETT	1470,50	4,90%	1470,5	4,90%	1470,5	4,90%	1470,5	4,90%	10000,00	33,33%			19,61%	
													59,15%	
AVANCE DE COBRANZA MES DE MARZO														
VENDEDOR	SEMANA 1	PORCENTAJE	SEMANA 2	PORCENTAJE	SEMANA 3	PORCENTAJE	SEMANA 4	PORCENTAJE	TOTAL A COBRAR		AVANCE PORCENTUAL		PORCENTAJE	AVANCE FINAL
SANDY	344,00	2,90%	344	2,90%	344	2,90%	344	2,90%	11864,00	100%	11,60%		50%	5,80%
YANETT	936,50	15,92%	936,5	15,92%	936,5	15,92%	936,5	15,92%	5882,00		63,69%		50%	31,84%
														37,64%
AVANCE DE VENTAS MES DE ABRIL														
VENDEDOR	SEMANA 1	PORCENTAJE	SEMANA 2	PORCENTAJE	SEMANA 3	PORCENTAJE	SEMANA 4	PORCENTAJE	CUOTA	PORCENTAJE	OBJETIVO DE VENTA	PORCENTAJE	AVANCE FINAL	
SANDY	1180,5	3,94%	1180,5	3,94%	1180,5	3,94%	1180,5	3,94%	20000,00	66,67%	30000,00	100%	15,74%	
YANETT	1510,25	5,03%	1510,25	5,03%	1510,25	5,03%	1510,25	5,03%	10000,00	33,33%			20,14%	
													35,88%	
AVANCE DE COBRANZA MES DE ABRIL														
VENDEDOR	SEMANA 1	PORCENTAJE	SEMANA 2	PORCENTAJE	SEMANA 3	PORCENTAJE	SEMANA 4	PORCENTAJE	TOTAL A COBRAR		AVANCE PORCENTUAL		PORCENTAJE	AVANCE FINAL
SANDY	1341,25	28,40%	1341,25	28,40%	1341,25	28,40%	1341,25	28,40%	4722,00	100%	113,62%		50%	56,81%
YANETT	994	16,45%	994	16,45%	994	16,45%	994	16,45%	6041,00		65,82%		50%	32,91%
														89,72%
AVANCE DE VENTAS MES DE MAYO														
VENDEDOR	SEMANA 1	PORCENTAJE	SEMANA 2	PORCENTAJE	SEMANA 3	PORCENTAJE	SEMANA 4	PORCENTAJE	CUOTA	PORCENTAJE	OBJETIVO DE VENTA	PORCENTAJE	AVANCE FINAL	
SANDY	1463,33	4,88%	1463,325	4,88%	1463,325	4,88%	1463,325	4,88%	20000,00	66,67%	30000,00	100%	19,51%	
YANETT	679,98	2,27%	679,98	2,27%	679,98	2,27%	679,98	2,27%	10000,00	33,33%			9,07%	
													28,58%	
AVANCE DE COBRANZA MES DE MAYO														
VENDEDOR	SEMANA 1	PORCENTAJE	SEMANA 2	PORCENTAJE	SEMANA 3	PORCENTAJE	SEMANA 4	PORCENTAJE	TOTAL A COBRAR		AVANCE PORCENTUAL		PORCENTAJE	AVANCE FINAL
SANDY	1540,48	26,32%	1540,48	26,32%	1540,48	26,32%	1540,48	26,32%	5853,30	100%	105,27%		50%	52,64%
YANETT	1476,48	54,28%	1476,48	54,28%	1476,48	54,28%	1476,48	54,28%	2719,91		217,14%		50%	108,57%
														161,20%

3.4.1. Mes: Marzo 2016

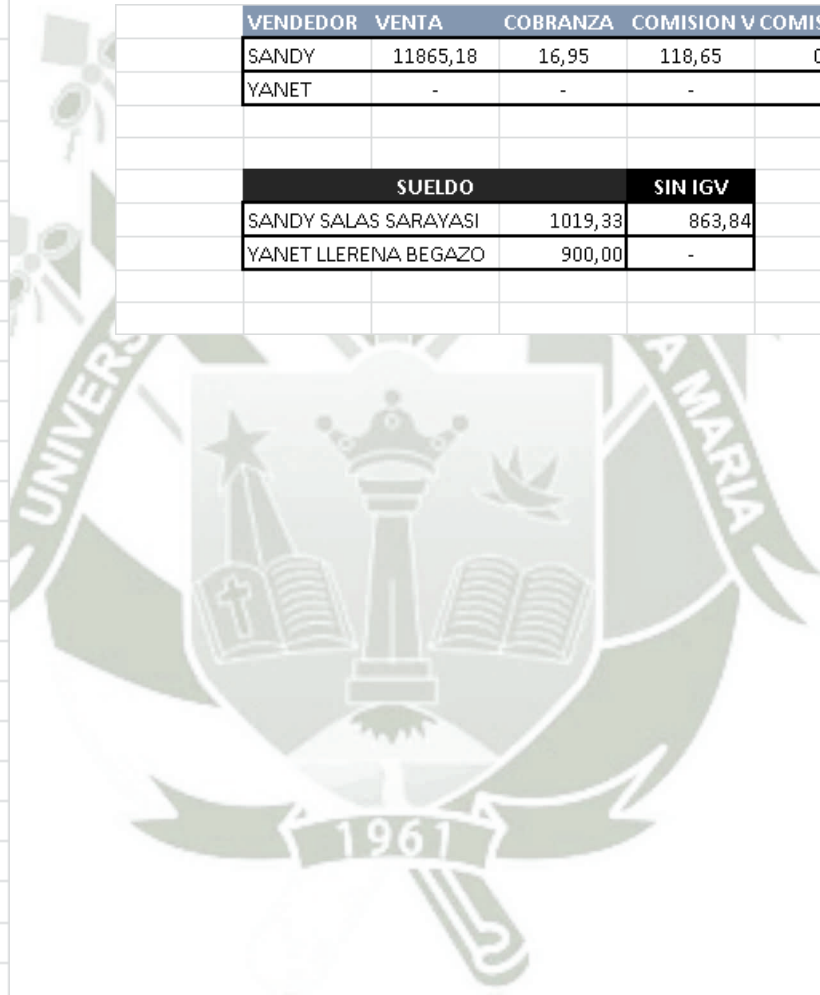
a. Respecto a las cuotas de ventas

En las siguientes figuras se muestran los resultados de ventas correspondientes al mes de Marzo del 2016.



VENTAS		
SANDY	JANET	MARZO
216,00	396,00	
432,00	36,00	
582,00	50,00	
432,00	396,00	
432,00	86,00	
198,00	432,00	
216,00	266,00	
216,00	432,00	
396,00	216,00	
432,00	266,00	
264,00	216,00	
396,00	532,00	
36,00	216,00	
216,00	216,00	
432,00	132,00	
216,00	432,00	
432,00	432,00	
532,00	216,00	
1656,00	432,00	
66,00	216,00	
396,00	216,00	
432,00	50,00	
432,00	5882,00	
216,00		
282,00		
216,00		
432,00		
498,00		
498,00		
664,00		
11864,00		

VENDEDOR	VENTA	COBRANZA	COMISION V	COMISION COB	TOTAL COBR.	SUELDO	PAGO
SANDY	11865,18	16,95	118,65	0,68	119,33	900,00	1019,33
YANET	-	-	-	-	-	900,00	900,00
SUELDO			SIN IG				
SANDY SALAS SARAYASI		1019,33	863,84				
YANET LLERENA BEGAZO		900,00	-				

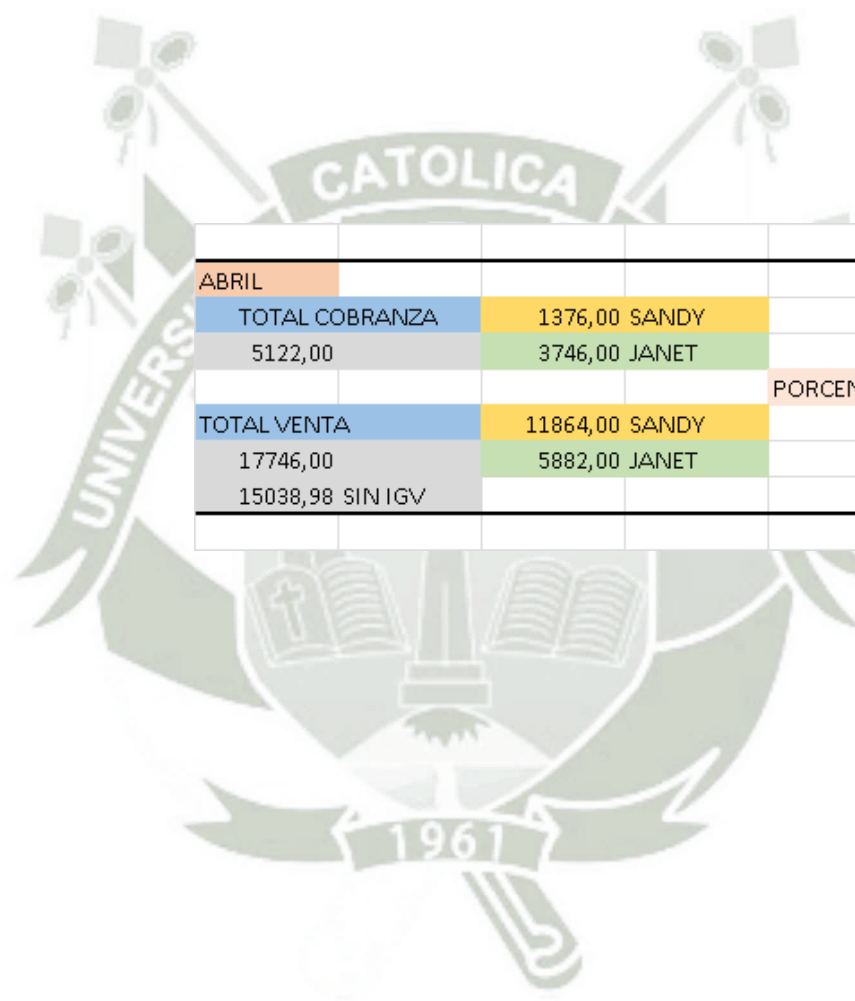


b. Respecto a las cobranzas

En las siguientes figuras se muestran los resultados del número de cobranza correspondientes al mes de Marzo del 2016.



COBRANZA		
SANDY	JANET	MARZO
50,00		50,00
50,00		20,00
150,00		165,00
100,00		20,00
80,00		50,00
100,00		50,00
100,00		50,00
100,00		20,00
50,00		50,00
150,00		200,00
100,00		50,00
100,00		30,00
100,00		30,00
50,00		50,00
96,00		20,00
1376,00		30,00
		30,00
		20,00
		60,00
		102,00
		25,00
		50,00
		30,00
		30,00
		50,00
		50,00
		20,00
		50,00
		10,00
		100,00
		50,00
		50,00
		50,00
		20,00
		14,00
		20,00
		50,00
		20,00
		30,00
		30,00
		15,00
		20,00
		50,00
		30,00
		30,00
		50,00
		50,00
		30,00
		50,00
		30,00
		30,00
		20,00
		50,00
		20,00
		38,00
		16,00
		10,00
		70,00
		10,00
		15,00
		40,00
		50,00
		20,00
		130,00
		6,00
		50,00
		50,00
		30,00
		30,00
		24,00
		60
		50,00
		100,00
		20
		36,00
		3746,00



ABRIL							
TOTAL COBRANZA	1376,00	SANDY					
5122,00	3746,00	JANET					
			PORCENTAJE	CUOTA	PORCENTAJE TOTAL		
TOTAL VENTA	11864,00	SANDY	40%	20000,00	30000,00	50%	
17746,00	5882,00	JANET	20%	10000,00			
15038,98	SIN IGV						

3.4.2. Mes: Abril 2016

a. Respecto a las cuotas de ventas

En las siguientes figuras se muestran los resultados de ventas correspondientes al mes de Abril.



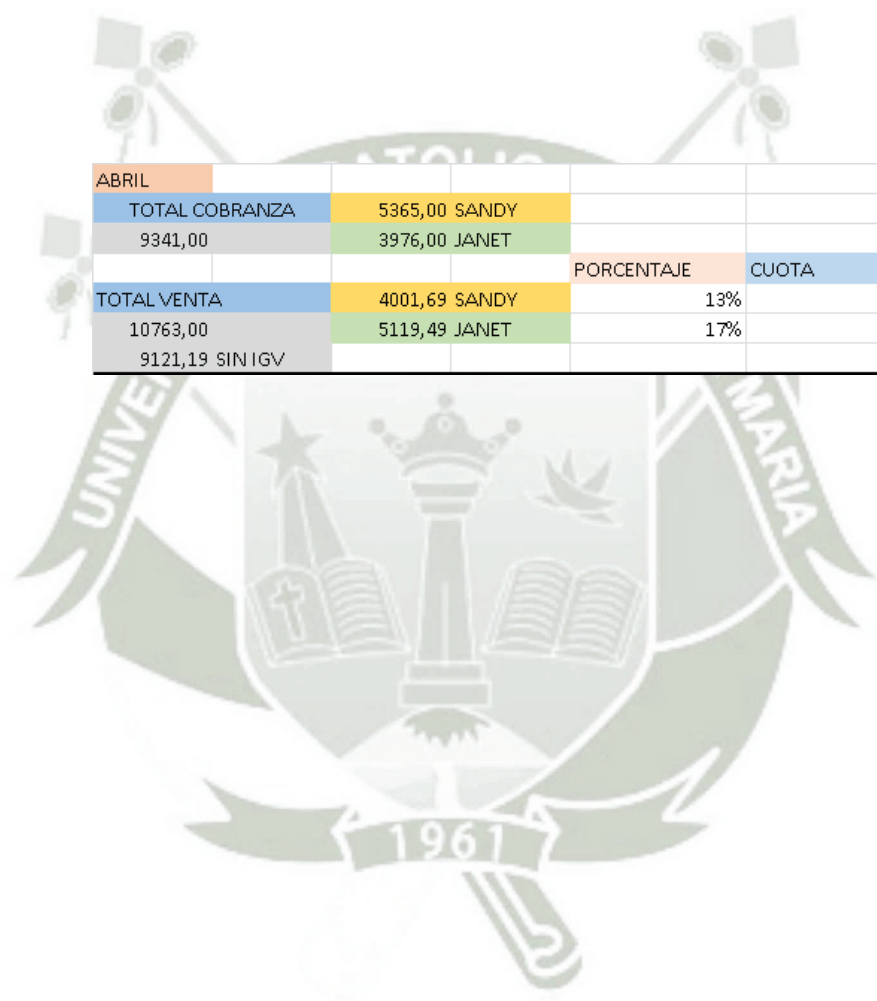
b. Respecto a la cobranza

En las siguientes figuras se muestran los resultados de cobranza correspondiente al mes de Abril.



COBRANZA		ABRIL
SANDY	JANET	ABRIL
100,00	20,00	
50,00	30,00	
100,00	100,00	
50,00	40,00	
200,00	50,00	
50,00	20,00	
50,00	50,00	
100,00	50,00	
100,00	50,00	
100,00	20,00	
50,00	20,00	
50,00	50,00	
70,00	50,00	
80,00	20,00	
100,00	30,00	
100,00	50,00	
30,00	30,00	
82,00	20,00	
118,00	30,00	
70,00	50,00	
50,00	20,00	
50,00	55,00	
100,00	18,00	
100,00	50,00	
50,00	30,00	
66,00	50,00	
82,00	30,00	
100,00	40,00	
50,00	100,00	
70,00	16,00	
200,00	100,00	
100,00	50,00	
50,00	50,00	
50,00	50,00	
100,00	50,00	
150,00	36,00	
100,00	30,00	
100,00	50,00	
100,00	116,00	
25,00	30,00	
100,00	50,00	
100,00	50,00	
50,00	15,00	
150,00	80,00	
200,00	20,00	
70,00	10,00	
100,00	50,00	
100,00	57,00	
50,00	26,00	
50,00	30,00	
100,00	30,00	
100,00	30,00	
100,00	50,00	
100,00	40,00	
100,00	40,00	
50,00	25,00	
50,00	100,00	
100,00	100,00	
50,00	50,00	
102,00	100,00	
100,00	50,00	
50,00	102,00	
5365,00	100,00	
	50,00	
	100,00	
	100,00	
	150,00	
	200,00	
	70,00	
	100,00	
	100,00	
	50,00	
	50,00	
	3976,00	

ABRIL						
TOTAL COBRANZA	5365,00 SANDY					
9341,00	3976,00 JANET					
		PORCENTAJE	CUOTA	PORCENTAJE TOTAL		
TOTAL VENTA	4001,69 SANDY	13%	20000,00	30000,00	30%	
10763,00	5119,49 JANET	17%	10000,00			
9121,19 SIN IGV						



3.4.3. Mes: Mayo 2016

a. Respecto a las cuotas de ventas

En las siguientes figuras se muestran los resultados de ventas correspondientes al mes de Mayo.



b. Respecto a la cobranza

En las siguientes figuras se muestran los resultados de cobranza de mes de Mayo.



COBRANZA		ABRIL
SANDY	JANET	
100,00	36,00	
100,00	12,00	
22,00	30,00	
68,00	492,00	
100,00	30,00	
100,00	30,00	
50,00	66,00	
50,00	30,00	
34,00	30,00	
24,00	50,00	
508,00	20,00	
763,00	50,00	
506,90	100,00	
50,00	50,00	
100,00	50,00	
100,00	216,00	
4,00	100,00	
50,00	30,00	
32,00	50,00	
100,00	50,00	
100,00	40,00	
50,00	50,00	
50,00	50,00	
50,00	100,00	
58,00	50,00	
50,00	100,00	
100,00	10,00	
100,00	506,90	
100,00	30,00	
20,00	40,00	
80,00	200,00	
50,00	50,00	
62,00	50,00	
50,00	30,00	
100,00	20,00	
80,00	50,00	
50,00	30,00	
50,00	40,00	
50,00	50,00	
16,00	100,00	
100,00	50,00	
66,00	100,00	
114,00	50,00	
132,00	40,00	
50,00	100,00	
100,00	50,00	
50,00	50,00	
100,00	50,00	
50,00	50,00	
50,00	132,00	
50,00	30,00	
50,00	50,00	
60,00	20,00	
50,00	35,00	
0,00	14,00	
80,00	50,00	
100,00	30,00	
50,00	100,00	
50,00	30,00	
50,00	50,00	
50,00	100,00	
100,00	50,00	
70,00	50,00	
100,00	50,00	
100,00	66,00	
100,00	42,00	
100,00	40,00	
6161,90	25,00	
	40,00	
	50,00	
	50,00	
	50,00	
	32,00	
	50,00	
	26,00	
	30,00	
	50,00	
	26,00	
	67,00	
	50,00	
	50,00	
	30,00	
	16,00	
	50,00	
	50,00	
	30,00	
	50,00	
	30,00	
	50,00	
	46,00	
	50,00	
	50,00	
	22,00	
	25,00	
	20,00	
	30,00	
	3,00	
	22,00	
	20,00	
	30,00	
	5905,90	

ABRIL							
TOTAL COBRANZA	6161,90 SANDY						
12067,80	5905,90 JANET						
			PORCENTAJE	CUOTA	PORCENTAJE TOTAL		
TOTAL VENTA	5853,30 SANDY		20%	20000,00	30000,00	24%	
8573,20	2719,90 JANET		9%	10000,00			
7265,42 SIN IGV							



3.5. Logros del Trimestre Marzo-Mayo

A continuación se detallan los principales logros alcanzados en el trimestre Marzo-Mayo; por su naturaleza, son el resultado de un proceso que ha tomado un periodo de tres meses.

- **Efectividad de visitas de venta a clientes (100%):** Es muy importante hacer seguimiento a toda la cartera de clientes, sean grandes, medianos o pequeños, pero es más importante continuar buscando cada vez más nuevos clientes. Al respecto, el nivel de efectividad de las visitas realizadas alcanza el 100%, es decir, de cada 10 clientes visitados, 10 realizan pedido. Se han visitado más de 100 clientes nuevos y son también más de 70 los que están comprometidos con la empresa.
- **Efectividad de visitas de venta a clientes Mayoristas (99%):** El mercado de belleza está en un constante crecimiento y el Sur del Perú tiene mucho potencial; en tal sentido, cada año se aperturan nuevos clientes. El nivel de efectividad alcanza el 99%. Cabe destacar que solo se trabaja con 2 clientes Mayoristas.
- **Innovación permanente de nuevos productos en varios clientes:** No siempre todos los clientes siempre quedan a completa satisfacción con los productos que reciben; es por ello que la empresa, en su afán de mantener a su cartera de clientes a completa satisfacción, está en un permanente proceso de

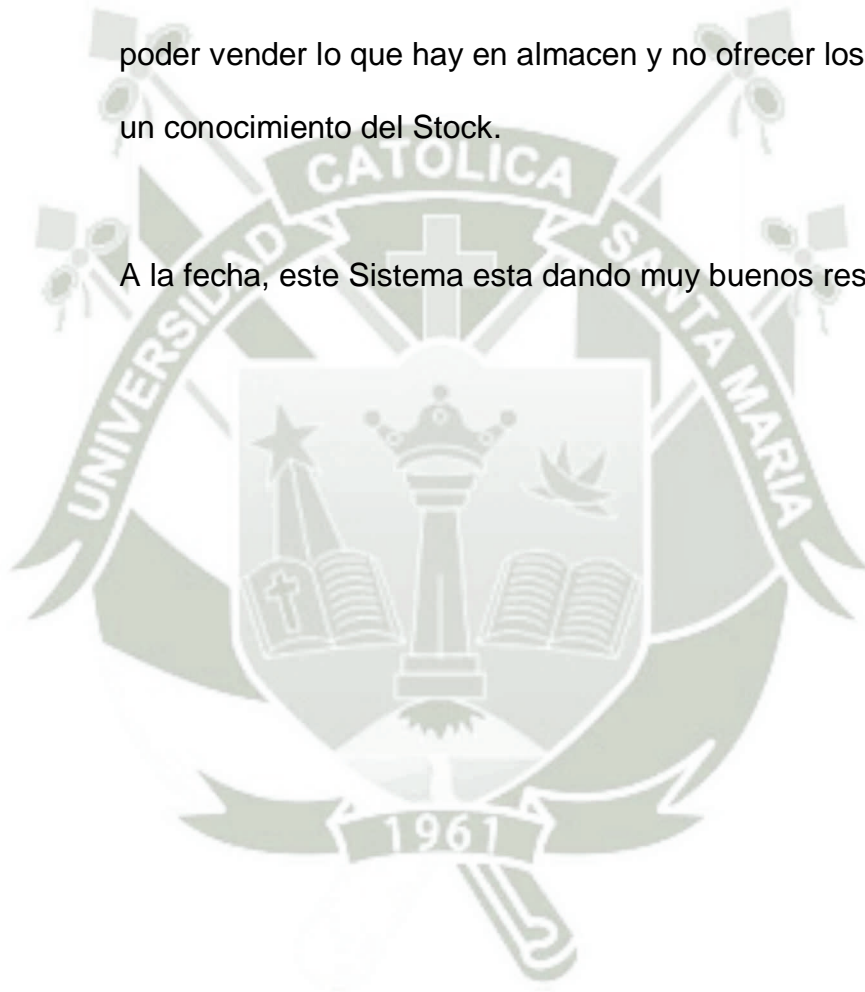
innovación para ofrecerles distintas opciones y novedades de productos.

- **Promociones a clientes:** Inicialmente, para presentar a un cliente una propuesta de promoción de cualquier producto, se tenía que enviar primero la propuesta a Lima, allí se analizaba, pero se tomaban entre una y dos semanas. Luego, con una respuesta afirmativa recién se presentaba la promoción a cliente pero en el intermedio se presentaba la competencia y en la mayoría de casos ganaba el negocio. Ahora la evaluación se hace en Arequipa a través de un evento preparado por el equipo de Marketing y el Laboratorio el cual fue un éxito en el mes de Abril en adelante; se pueden presentar las promociones a los clientes al mismo tiempo que son solicitadas.
- **Nuevo sistema para un mejor control administrativo y comercial:** Con el fin de mejorar la calidad de servicio con los clientes, seguir creciendo en el mercado y poder atender a nuevos clientes de la empresa, se ha establecido un novedoso Sistema de División de clientes, donde se puede tener un historial real del momento de su compra y cobranza, es decir cuanto factura y cuando demora en realizar el pago. Con ello se generó 2 listados de clientes los cuales se dividieron en 2 series SERIE A quienes son los clientes comprometidos con la marca y que realizan

compras y pagos totales mensualmente, por otro lado la SERIE B que son clientes que realizan compras ocasional mente o mensualmente pero demoran mas de la fecha de facturacion el pago de la misma.

Adicional tambien se tiene un Stock de la mercaderia en almacen actualizada en estado real, dando facilidad a los vendedores de poder vender lo que hay en almacen y no ofrecer los productos sin un conocimiento del Stock.

A la fecha, este Sistema esta dando muy buenos resultados.



CAPÍTULO 4

PROPUESTA

4.1. Análisis Comparativo del Procedimiento de Comercialización

A continuación se desarrolla un análisis comparativo del Procedimiento de Comercialización de la empresa, en sus dos versiones, anterior y nueva.

4.1.1. Anterior Procedimiento

El procedimiento anterior tenía una duración aproximada de 8 y ½ días en el mejor de los casos y en circunstancias normales de venta, es decir, contando con stock de mercadería en almacén y sin problemas con la cotización.

Cabe señalar que la duración mayor de tiempo se daba en la empresa (5 y ½ días). El Distribuidor sólo tenía una duración aproximada de 3 días a partir de la operación de la empresa.

CUADRO DE ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO ANTERIOR

Paso	Actividad	Área	Responsable	Duración
1	Visita a Cliente	Ventas	Vendedor	1 día
2	Cotización de Pedido	Empresa	Vendedor	½ día
3	Evaluación de Pedido	Logística/Empresa	Logística/Empresa	½ día
4	Aprobación de Pedido	Logística/Empresa	Logística/Empresa	½ día
5	Pedido aprobado	Logística/Empresa	Logística/Empresa	½ día
6	Verificación de Stock	Empresa	Administrador	½ día
7	Facturación	Empresa	Administrador	½ día
8	Despacho de mercadería	Empresa	Administrador	½ día
9	Entrega de mercadería	Empresa	Reparto	½ día
10	Recepción de mercadería	Cliente	Encargado de Compras	½ día
			Total	5 y ½ días

Fuente: Información de la Empresa Elaboración: Propia

4.1.2. Nuevo Procedimiento

El nuevo procedimiento tiene una duración normal de 1 día, el procedimiento se redujo en 90% en la operación dentro de la empresa.

CUADRO DE ETAPAS DEL NUEVO PROCEDIMIENTO

Paso	Actividad	Área	Responsable	Duración
1	Visita a Cliente	Ventas/Empresa Distribuidor	Supervisor Vendedor / Distribuidor	1 día
2	Aprobación de Cotización	Logística/Empresa	Logística/Empresa	6 horas
3	Facturación	Empresa	Administrador	2 horas
4	Despacho de mercadería	Empresa	Administrador	2 horas
5	Entrega de mercadería	Empresa	Reparto	2 horas
6	Recepción de mercadería	Cliente	Encargado de Compras	2 horas
		Total		2 días

Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

Un análisis comparativo de ambos procedimientos muestra claramente el ahorro de tiempo en la operación dentro de la empresa.

4.2. Manual de Procedimientos para el Área Comercial

A continuación se detallan todos los procesos o pasos que se observan en el desarrollo de las ventas de la Empresa. Este Manual incluye todos los procesos de Venta y Post-Venta.

- **Paso 01:** El trabajo empieza cuando el representante de ventas y el vendedor de la distribuidora realizan la visita al cliente; durante la visita hablan de varios puntos, como productos nuevos, productos

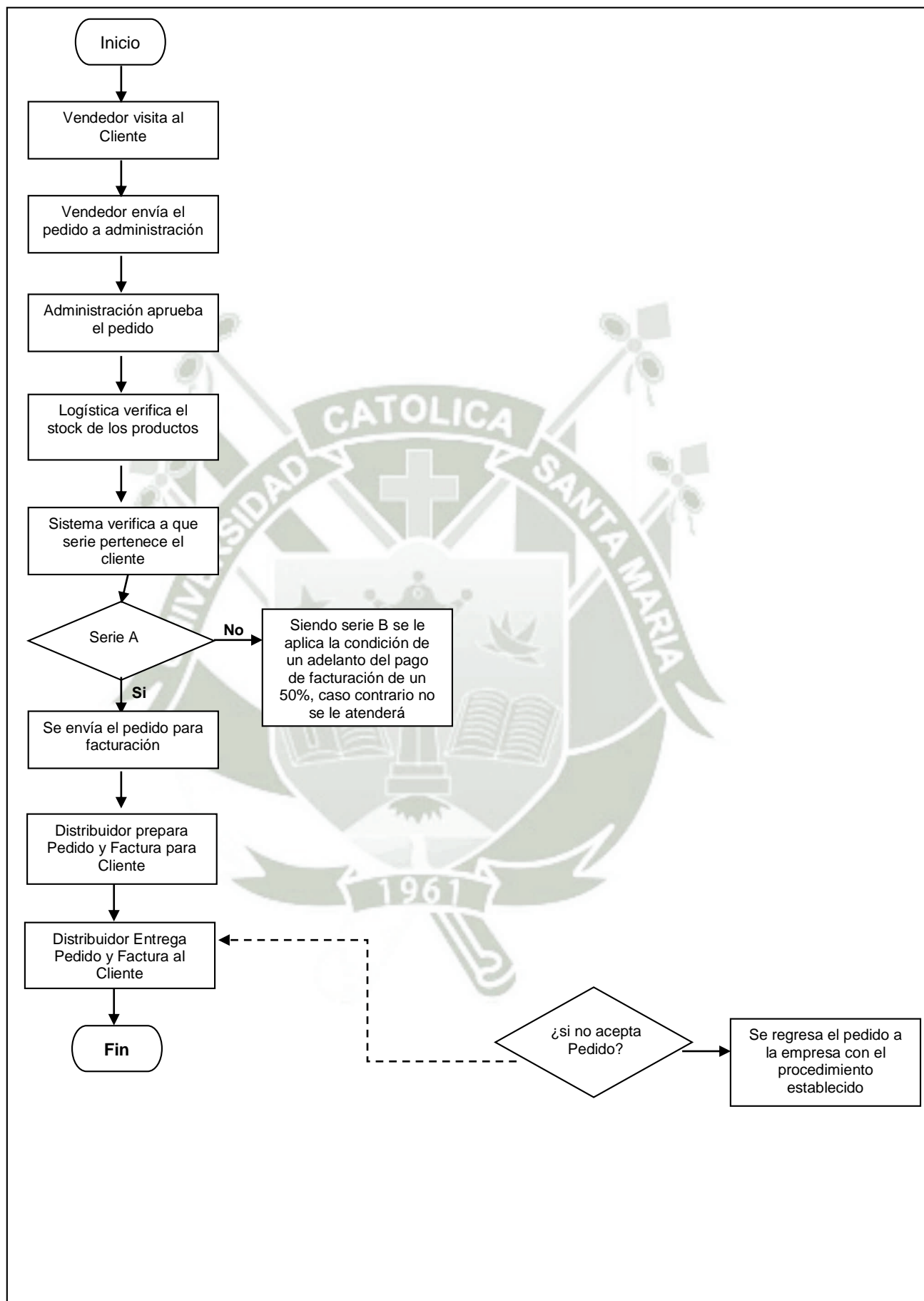
alternos y el servicio post-venta. El vendedor anota el pedido e indica el proceso de pago del mismo.

- **Paso 02:** El pedido pasa al área Administrativa para que pueda ser evaluada.
- **Paso 03:** Si el área Administrativa acepta la venta, ésta es enviada al area de logistica para ser atendida.
- **Paso 04:** Si se verifica positivamente el stock, se factura y la mercadería es enviada en el mismo día pero si el pedido llegó tarde, la entrega se realiza al día siguiente.
- **Paso 05:** Si se verifica negativamente el stock, se realiza el pedido a la oficina principal en Lima para que pueda ser atendido lo más antes posible.
- **Paso 06:** Luego en el sistema se evalúa el status del cliente y se verifican sus deudas para atender su pedido dependiendo en que serie se encuentra.
- **Paso 07:** Una vez verificado por sistema a que serie pertenece el cliente, se emite la factura y guía para ser entregada al cliente.
- **Paso 08:** El cliente recepciona la mercadería y hace el conteo frente al reparto de la empresa para dar la confirmación.
- **Paso 09:** Así se concreta exitosamente una buena venta para la empresa.

A continuación, **(Fluxograma del Proceso de Ventas)** y se puede apreciar de manera detallada la secuencia lógica de los Procedimientos detallados en el presente Manual.



FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS



Fuente: Información de la Empresa
Elaboración: Propia

CONCLUSIONES

- A través de la Administración orienta a resultados, la Gerencia de la Empresa y el Responsable del Área de Comercialización examinan las variables pertinentes para decidir qué hacer, cómo hacerlo y cuándo hacerlo.
- Un modelo de comercialización acertado, sin duda alguna marca la diferencia en el desempeño comercial de una empresa, especialmente especializada en la venta, como es el caso de la sede regional de la empresa, materia del presente estudio.
- El mix de marketing de la Empresa, ha logrado posicionarla en un lugar privilegiado dentro del mercado de productos de Belleza. Este modelo comercial se resumen en el siguiente esquema:

Laboratorio → **Distribuidos Autorizados** → **Cliente Final**

- El mercado de belleza, es el principal nicho de los productos de la Empresa, ya que representa un mercado en desarrollo a nivel nacional con un crecimiento del 22% anual..

- Los logros más importantes alcanzados en el mismo periodo de tiempo incluyen:
 - Fidelización de clientes claves.
 - Fidelización de la fuerza de ventas.
 - Programa de capacitaciones para fuerza de ventas.
 - Programa de concursos de ventas para los vendedores de la distribución.
 - Penetración de nuevos productos en el mercado.



RECOMENDACIONES

- Para mejorar y fortalecer la cobertura y atención de nuestros productos, se recomienda analizar el número de clientes horizontales como principal canal de comercialización de la Empresa.
- Para desarrollar nuevos mercados, esencialmente pequeños y medianos, es recomendable evaluar a Clientes consolidados para que, luego de un proceso de capacitación y aprendizaje, puedan operar como sub-distribuidores, de esta manera se ahorraran costos de operación de nuevos clientes y se podrán brindar una atención más amplia y oportuna dirigida a cliente menores.
- Es importante controlar con mayor eficiencia el stock de los almacenes en el laboratorio para que no presenten problemas de abastecimiento frente a los pedidos de los clientes de la Empresa.
- La capacitación permanente del equipo de ventas en relación a las características y beneficios de la cartera de productos que maneja es esencial para poder brindar un mejor servicios a los clientes, de esta manera no se depende del soporte de la Gerencia o Supervisores que, dependiendo de su carga laboral, pueden constituirse en un cuello de botellas para el cierre de ventas.

BIBLIOGRAFÍA Y PÁGINAS WEB

Bibliografía

- ARBELAEZ CARVAJAL, JOAQUÍN Y MEJIA VALENCIA, JAIME. “FUNDAMENTOS DE DERECHO COMERCIAL Y TRIBUTARIO”, 2° ED. MACGRAU-HILL INTERAMERICANA. SANTAFÉ DE BOGOTÁ. 1993
- BALLON-LANDA A., ALBERTO. “DERECHO COMERCIAL”. AREQUIPA. 1963
- CASTILLO, RAMÓN S. “CURSO DE DERECHO COMERCIAL”, T. I, 5° ED. TALLERES GRÁFICOS ARIEL. BUENOS AIRES. 1943
- CHANDUVI CORNEJO, HUGO. “EL COMERCIANTE Y LOS ACTOS DE COMERCIO”. EMPRESA EDITORA NUEVO NORTE. S. A. TRUJILLO. PERÚ. 2003.
- CONGRESO NACIONAL DE DERECHO CIVIL Y COMERCIAL , UNMSM, FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS. POLÍTICAS , 1994
- DE LA PUENTE Y LAVALLE, MANUEL , “EXPOSICIÓN DE MOTIVOS Y COMENTARIOS AL CÓDIGO CIVIL PARTE II”, VOLUMEN VI, CULTURAL CUSCO S.A EDITORES , LIMA, 1985
- FLORES POLO, PEDRO. “DICCIONARIO DE TÉRMINOS JURÍDICOS”. TOMO I.
- GARO, FRANCISCO J. “DERECHO COMERCIAL: PARTE GENERAL”. ROQUE DEPALMA EDITOR. BUENOS AIRES. 1955

- GARRIGUES, JOAQUÍN , CURSO DE DERECHO MERCANTIL , EDITORIAL PORRUA S.A , MÉXICO , TOMO II .
- HALPERIN, ISAAC. “CURSO DE DERECHO COMERCIAL”, VOL. I, 3° ED. EDICIONES DEPALMA. BUENOS AIRES. 1974
- LE PERA, SERGIO. “CUESTIONES DE DERECHO COMERCIAL MODERNO”. EDITORIAL ASTREA. BUENOS AIRES. ARGENTINA. 1979
- MARTINEZ VAL, JOSÉ MARÍA. “DERECHO MERCANTIL”. BOSCH S.A. BARCELONA. 1979
- MASIAS ZABALETA, DEMETRIO. “DERECHO COMERCIAL: PARTE GENERAL”. EDITORIAL MERCANTIL. CUZCO. 1997
- MONTOYA MANFREDI, ALFREDO. “DERECHO COMERCIAL: PARTE GENERAL”. DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE BIBLIOTECA Y PUBLICACIONES DE LA UNMSM. LIMA. 1972
- MONTOYA MANFREDI, ULISES. “DERECHO COMERCIAL I”. LIMA , EDITORIAL JURÍDICA GRIJLEY,2004
- OLAVARIA AVILA, JULIO. “MANUAL DE DERECHO COMERCIAL”, T. I, 2° ED. EDITORIAL JURÍDICA DE CHILE. SANTIAGO DE CHILE. 1956
- TABOADA, ANTONIO A. , “DERECHO COMERCIAL” BUENOS AIRES S.A , 1955
- TALAVERA T., LUIS GUILLERMO; “ECONOMÍA POLÍTICA”, 14 VA EDICIÓN. LIMA, EDIT. DEL COLEGIO MILITAR LEONCIO PRADO
- ZAGRERA RIVAS, MARCOS , “REVISTA JURÍDICA DE CATALUÑA” , BARCELONA , 1972

- ENCICLOPEDIA JURÍDICA OMEBA. TOMO I. DRISKILL. BUENOS AIRES. ARGENTINA. 1986.
- DIARIO OFICIAL “EL PERUANO”. AÑOS: 1996, 1998, 2000, 2004
- PROYECTOS DE INVERSIÓN JUAN S. ALFARO OLIVERA AREQUIPA – PERÚ 2010 EDICIONES SADUC
- PROYECTOS DE INVERSIÓN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN NASSIR SAPAG CHAIN MÉXICO 2007 EDICIONES PEARSON EDUCACIÓN.
- INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS MERINO SANZ, MARÍA JESÚS (ET AL.), (AUT.) ESIC EDITORIAL 1(11/05/2010)
- FUNDAMENTOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN COMERCIAL ABASCAL FERNÁNDEZ, ELENA; GRANDE ESTEBAN, ILDEFONSO, (AUT.) ESIC EDITORIAL 10(17/02/2009)

Páginas Web

- **Gestiopolis: www.gestiopolis.com.pe**

ANEXO

PLAN DE INFORME DE EXPERIENCIA DE TRABAJO

1. Título

Experiencia en el desarrollo comercial en ventas y marketing en empresas especializadas en productos de consumo masivo a nivel nacional e internacional.

2. Descripción y Justificación

La empresa se encarga de comercializar productos de belleza y tratamiento capilar; busca satisfacer las necesidades de sus clientes (salones y spa en general) de la mejor forma posible. Es por esta razón que planifica su trabajo basada en una estratégica mezcla de marketing, en donde las 4 variables: producto, precio, plaza y promoción, juegan un papel importante.

El sistema de distribución de la empresa es intensivo y considera un canal importante, el **Canal Indirecto**, a través de sub-distribuidores, atendiendo a clientes pequeños, medianos y grandes, como salones de cobertura.

Todo el presupuesto de ventas y cobranza se desdobra en varios periodos y es medido permanentemente por una relación costo – beneficio y es empleado para promociones puntuales, como por ejemplo:

- **Soporte en meses de venta baja:** Se sabe que durante el año existen algunos meses bajos en ventas como Enero, Febrero y Diciembre, es por ello que en algunas oportunidades se promocionan concursos para los vendedores con la finalidad de motivarlos para que prioricen la venta de los productos de la empresa.
- **Desarrollo de nuevos clientes:** En algunas oportunidades, lograr nuevos clientes se torna algo complicado, ya sea porque la inversión inicial que tienen que hacer es elevada o porque la competencia está bien posicionada; es por eso que se presentan importantes bonificaciones con productos de la empresa.
- **Bonificación a clientes de la Serie A:** A los clientes que pertenecen a la Serie A, se les bonifica por sus compras mensuales, este bono, por lo general puede ser invertido en algunos eventos importantes como por ejemplo el evento BY FAMMA.

Cabe señalar que la venta no termina cuando se entrega el producto al cliente final; es recién en esta etapa donde inicia el ciclo de post-venta donde el valor agregado que se ofrece al cliente le otorga un importante valor, como por ejemplo las capacitaciones y asistencias que se brindan como servicio post-venta.

En el marco de la comercialización, interesa caracterizarla como función y proceso, es decir, establecer qué tipo de actitudes y qué papel debe asumir los vendedores, así como precisar aspectos inherentes a su organización.

El proceso de comercialización de la empresa se organiza en un Diagrama de Procesos que desarrolla las siguientes actividades:

- El trabajo empieza cuando el coordinador de negocios junto con el vendedor de la distribuidora realizan la visita al cliente; en esta visita se promocionan productos nuevos, productos alternos, el servicio post-venta, entre otros aspectos. El vendedor anota todo lo relevante y al llegar a la oficina pasa la información solicitada al cliente, en este caso el pedido.
- El pedido se realiza con un apoyo administrativo y con el de la zona. La venta incluye precios actualizados, IGV, tiempo de duración de la promoción, tipo de pago, entre otros detalles comerciales.
- La venta pasa el área de logística, donde se analiza y si no es aceptada, ésta se ajusta hasta lograr su aprobación. Luego, la propuesta es enviada al reparto para que sea atienda.
- A su vez, el vendedor recepciona esta confirmación y coordina con almacén para proceder con la atención que debería de ser el mismo día o el día siguiente a primera hora.
- Una vez que el cliente recibe su pedido, se empieza a coordinar el trabajo post-venta (por ejemplo, evaluar el tiempo de recompra y el tiempo de pago).

Cabe resaltar que la empresa es nueva y está compitiendo y quitando mercado a marcas ya posicionadas en este rubro, cuenta con una cartera amplia de clientes y productos de alta calidad que están a la vanguardia de la moda del COSMO PRO DE MILANO.

La empresa tiene los mejores precios del mercado pero la estrategia de diferenciación se basa en la excelente calidad del producto. El lema de la

empresa es “PERSEVERA Y GANARAS”; es por esta razón que mensualmente se gana más participación de mercado.

3. Metodología: Administración Orientada a resultados

A) Definición

La Administración Orientada a resultados tiene diversas definiciones, una de ellas se refiere al arte, la técnica y la ciencia de formular, implementar, evaluar las decisiones y obtener resultados, a través de las actividades que realizan las empresas para alcanzar sus objetivos.

Busca la integración de la Alta Dirección, de las Divisiones de Línea (Finanzas, Marketing, Producción, Administración y Comercialización).

Las actividades se realizan con la participación de todos los integrantes de la Organización y de sus niveles jerárquicos. Se refiere a la Formulación, Implementación y Evaluación de la Estratégica. En tanto que el Planeamiento Estratégico, se refiere solo a la Formulación Estratégica.

B) Objetivo

La Administración Orientada a Resultados tiene como objetivo general, el concebir la necesidad actual de desarrollar una estrategia organizacional con resultados positivos en un corto plazo o largo dependiendo del proyecto, como parte de la labor administrativa y comercial tendiente hacia el logro de la mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y con el apoyo de las áreas funcionales.

C) Desarrollo de la Estrategia

La estrategia de una organización o empresa, es el plan de acción que los administradores (dirección y ejecutivos), deben desarrollar para posicionarse estratégicamente en el mercado, satisfacer a los clientes competir con éxito y lograr la rentabilidad económica y financiera.

En ese orden de ideas, se puede decir que la estrategia es la manera, la forma, y el estilo que a través de diversos mecanismos competitivos y enfoque de negocios, utiliza el administrador de empresas. La estrategia es fundamental y esencial que contribuye a orientar las decisiones en el proceso de gestión.

D) Definiciones Complementarias

- Es el Plan de acción que integra las principales metas y políticas de una organización, a la vez establece secuencias coherentes de las actividades a realizar. Nos dice cómo se lograrán los objetivos planteados por la organización.
- Las Estrategias técnica y adecuadamente diseñadas, ayudan a maximizar competitivamente las condiciones internas y externas.
- El enfoque de la Formulación de políticas, se refiere al concepto de implantar reglas que establecen límites y alcances sobre la unidad funcional que podría o no trabajar.
- El enfoque de estrategia inicial abarca la determinación de objetivos y metas de la empresa, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesario para alcanzar tales objetivos.
- Se recomienda al formular las estrategias, considerar algunos aspectos en el proceso de administración estratégica. En ello se especifica hacia dónde quiere llegar la organización y la forma como planifica para lograr los objetivos.

E) Formulación de Estrategias por Segmentos de Negocios

La estrategia de nivel corporativo lo formula la Alta dirección cuando supervisa diversas organizaciones con diferentes líneas de negocios. Plantea interrogantes como:

- ¿Cuáles son los objetivos y expectativas para cada negocio?.
- ¿En qué tipo de negocio debe involucrarse la empresa?.
- ¿Qué y cómo se asignan los recursos para alcanzar los recursos?.

Peter Drucker afirmaba que al desarrollar los objetivos a nivel corporativo, las empresas deben decidir donde desean ubicarse. En situaciones turbulentas la Corporación utiliza todos sus recursos para lograr estabilidad o sobrevivir; la Corporación tendría que replegarse o efectuar una estrategia de retirada de sus planes de crecimiento.

La estrategia de unidad comercial estratégica formula preguntas como:

- ¿Qué productos y servicios ofrecerá?.
- ¿Cómo serán distribuidos los recursos al interior de las organizaciones?
- ¿De qué manera serán administradas las diversas funciones (finanzas, marketing, producción etc.).

Las estrategias de nivel funcional crean el marco de referencia para la administración de funciones. Las estrategias a nivel funcional se definirán a partir de la estrategia de unidad de negocio, se deberá hacer

un estudio del área funcional de la empresa para poder definir acciones inteligentes a seguir.

No existen estrategias genéricas en este nivel, por lo que, para su establecimiento, se depende del tipo de empresa y de las actividades propias de cada función.

F) Aspectos que Comprende

Comprende tres etapas:

- Formulación de la Estrategia.
- Implementación y Evaluación de la Estrategia.
- Resultados.

El propósito de la Administración Estratégica es identificar, evaluar, crear nuevas y mejores oportunidades al futuro. Optimizando los procesos de Gestión, el producto, mayor conocimiento y satisfacción del cliente, contar con buen clima organizacional, mejores usos de los recursos y de la tecnología.

i. Formulación de la Estrategia:

Comprende la identificación de la Misión, de la Visión, los Valores, el Diagnóstico Estratégico (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), Objetivos Estratégicos (mediano y largo plazo), Estrategias (generales, específicas y alternativas), e Indicadores de gestión.

También incluye la distribución de los recursos, el diversificar las operaciones, el ingresar a nuevos mercados locales e internacionales, probablemente el fusionarse con otras empresas. Las estrategias determinan las **ventajas competitivas** a largo plazo. Las decisiones estratégicas generan consecuencias para bien o para mal efectos importantes en diversas funciones y actividades de la empresa.

ii. Implementación y Evaluación de la Estrategia:

La empresa efectuará el diseño de objetivos, formular sus políticas, motivar a sus trabajadores, justa compensación económica de sueldos, distribución adecuada de los recursos, el desarrollo de una cultura, el diseño de una estructura orgánica y funcional, elaboración de programas y presupuestos, efectiva coordinación de los esfuerzos del personal.

Su implementación requiere por parte de los Gerentes/estrategas, tino, buen criterio técnico, experiencia,

habilidad en relaciones Interpersonales y Grupales. Cada división u área de la empresa debe preguntarse ¿Que debemos hacer al implementar la parte de la estrategia que nos corresponde?, ¿Que también podremos realizar el trabajo?.

Todas las estrategias están sujetas a evaluaciones futuras, debido a las variaciones coyunturales del entorno (Factores externos) y situaciones internas, que cambian constantemente. Se recomienda determinadas acciones en la evaluación como la verificación constante de los factores internos y externos, la medición del rendimiento y productividad (Indicadores) y efectuar acciones correctivas de ser necesario.

iii. Resultados:

En este mundo globalizado ya no solo basta con tener una Administración estratégica si no hay que orientarla a la obtención de resultados, es por ello que dependiendo del proyecto que se emprende se estimara un corto o largo plazo para poder obtener los resultados que se requieren, procurando que siempre sean positivos.

FUENTE: WWW.GESTIOPOLIS.COM.PE

4. Esquema Propuesto

“Experiencia en el Desarrollo Comercial y en Ventas en una Empresa Especializada en productos de consumo masivo”

Capítulo 1: Marco Teórico

- 1.1. Administración orientada a resultados*
- 1.2. Administración y Estrategia de Comercialización*

Capítulo 2: Experiencia Laboral: Sistema de Distribución y Comercialización

- 2.1. Parte I: Antecedentes de la Empresa*
- 2.2. Parte II: Definición del Nuevo Sistema de Distribución y Ventas*
- 2.3. Parte III: Resultados entre 2015 y 2016*
- 2.4. Parte IV: Logros entre 2015 y 2016*

Conclusiones y Recomendaciones

Bibliografía

Cronogramas

Anexos

5. Cronograma de Trabajo

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	PERIODOS										
	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	
Presentación de la Tabla de Variables	2 semanas										
Reunión preliminar para definir la investigación		1 semana									
Determinar los objetivos de la investigación		1 semana									
Establecer los elementos de la investigación		1 semana									
Definir las estrategias de recopilación de información		1 semana									
Delegar responsabilidades de búsqueda por integrante			2 semanas								
información sobre la competencia a futuro			2 semanas								
recopilación de la información obtenida hasta el momento				2 semanas	2 semanas						
Visita a bibliotecas y centros de documentación						2 semanas					
Búsqueda en internet							2 semanas				
Entrevistas con los expertos sobre el giro del Negocio							2 semanas	2 semanas			
Revisión y análisis de la información recopilada								2 semanas			
Plasmar los datos analizados en documento impreso								2 semanas	3 semanas		
Presentación del Trabajo final									1 semana	2 semanas	

6. Bibliografía

- **Koontz, Harold - Weihrich, Heinz:** “Administración; Una Perspectiva Global”, International Academy Of Managment, 2008.
- **Lamb, Charles - Hair, Joseph - McDaniel, Carl:** “Marketing”, Cerngage Learning Editores, 2008.
- **Mintzberg, Henry - Quinn James:** “El Proceso Estratégico”, Pearson Education, 2005.
- **Porter, Michael:** “La Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de Un Rendimiento Superior”, Ediciones Pirámide, 2010.
- **Porter, Michael:** “La Estrategia Competitiva”, Harvard Business School, 2005.