

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**MODELO DE GESTIÓN DE VENTAS OVC PARA MEJORAR LA  
PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA TECMOVIL S.A.C DE LA  
CIUDAD DE CHICLAYO 2015**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORES:**

**RODRÍGUEZ QUIROZ, KARO ESTHER**

**VARGAS MEDINA, FRECSIA MALÚ**

**ASESOR:**

**MG. GIOVANNI FIORENTINI CANDIOTTI**

**TRUJILLO-PERÚ**

**2015**

## PRESENTACIÓN

### Señores Miembros del Jurado:

Conforme a las disposiciones establecidas en el reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, tenemos el honor de poner a vuestra disposición y criterio la presente tesis titulada: **“MODELO DE GESTIÓN DE VENTAS OVC PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA TECMOVIL S.A.C DE LA CIUDAD DE CHICLAYO - 2015”**, con la finalidad de obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración.

La presente investigación es el resultado de un arduo trabajo, esfuerzo y dedicación en base a los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación universitaria en esta prestigiosa casa de estudios; producto de la orientación y enseñanza desinteresada de nuestros docentes, siendo por ello oportuno expresarles nuestro más sincero agradecimiento, para así brindar un aporte que servirá de base a futuros estudios relacionados con el tema en mención.

Por lo expuesto, señores miembros del jurado, ponemos a vuestra disposición el presente trabajo de investigación para su respectivo análisis y evaluación, no sin antes agradecer vuestra gentil atención al mismo.

Atentamente,

---

Br. Rodríguez Quiroz, Karo Esther

---

Br. Vargas Medina, Frecsia Malú

## DEDICATORIA

*A Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante, enseñándome a encarar las adversidades sin desfallecer en el intento, para lograr mis metas.*

*A mis padres Constante Rodríguez y Mariana Quiroz porque fueron mi principal apoyo, teniendo presente que ellos siempre están conmigo en los buenos y malos momentos, ya que con su amor me dan una vida de mucha felicidad y han velado por mi futuro.*

*A mis hermanos y demás familiares por el apoyo moral que siempre me brindan día, día para ser mejor persona.*

**Karo**

*A Dios por mostrarme su amor cada día y hacerme presente que con humildad, paciencia y sabiduría todo es posible. A mis padres Tito Vargas y Vilma Medina y mi hermano Dennys, que me alientan siempre, quienes con su amor y apoyo incondicional son mi fuerza en todo momento.*

*La llegada de mi bebé, la bendición más grande de mi vida, quien es mi luz de esperanza y motivo de seguir adelante; a mis ahijados Favio e Hizami, que son mi alegría en todo momento.*

*Y a mi abuelito Ofromio que desde el cielo me cuida, y fue siempre mi ejemplo de fuerza y valentía.*

***Frecsia.***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos en primer lugar a Dios, quien nos dio la vida y la ha llenado de bendiciones en todo este tiempo, a El que con su amor y misericordia nos da la sabiduría e inteligencia para culminar nuestra carrera universitaria y obtener nuestra licenciatura.

Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento al Sr. Jaime Medina, gerente de la empresa Tecmovil S.A.C. por brindarnos información necesaria y permitirnos desarrollar nuestra tesis en su empresa.

Gracias a nuestros profesores y todas aquellas personas que de una u otra forma nos ayudaron a crecer como personas y profesionales. Y a nuestro asesor, Mg Giovanni Fiorentini Candiotti por su apoyo, conocimientos y orientación que nos brindó para que posible la realización de la presente tesis

“Ahora podemos decir que todo lo que somos es gracias a todos ustedes”.

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito general determinar un modelo de gestión de ventas orientado al valor del cliente (OVC) para mejorar la productividad en la empresa Tecmovil S.A.C de la ciudad de Chiclayo 2015.

Habitualmente las caídas de ventas se asocian directamente a las personas del equipo de ventas y se olvidan los otros elementos haciendo una valoración inadecuada de la situación como los cambios climáticos, las reacciones de la competencia, las presiones del cliente entre otros. Por esto, planteamos en el enunciado del problema: ¿En qué medida un modelo de gestión de ventas OVC permite mejorar la productividad en la empresa Tecmovil S.A.C. de la ciudad de Chiclayo 2015?

La investigación es de tipo cuasi pre experimental y el diseño de contrastación de hipótesis es diseño en línea de un solo grupo con observaciones antes y después. La muestra está conformada por 20 colaboradores que forman parte de la fuerza de ventas de la empresa.

Los instrumentos de recolección de datos utilizados fue encuestas e informes de ventas. Entre los principales resultados encontrados en la empresa Tecmovil S.A.C. fue que la productividad aumentó debido a la aplicación del modelo de gestión de ventas orientado al valor del cliente, el cual soluciona el problema investigado por lo que se acepta la hipótesis planteada.

Al determinar un modelo de Gestión de ventas Orientado al Valor del Cliente se logró un mayor nivel de capacitación, satisfacción laboral y experiencia de la fuerza de ventas dando como resultado mayor cuotas alcanzadas por cada vendedor, lo cual aumentó la productividad en la empresa Tecmovil S.A.C de la Ciudad de Chiclayo

**Palabras claves:** Mercado, gestión, venta, técnicas, motivación, cliente, producto, productividad.

## **ABSTRACT**

This research has as general purpose determining a model of sales management value-oriented customer (VOC) to improve productivity in the company Tecmovil SAC Chiclayo 2015.

Usually, sales declines are associated directly to people sales team and forget the other elements making improper assessment of the situation as climate change, the reactions of competitors, customer pressures and others. For this research arises in the problem statement: To what extent a model of sales management OVC helps improve business productivity Tecmovil SAC Chiclayo - 2015?

The research is Quasi pre experimental and the contrasting design of hypothesis is design online is one group with observations before and after. The sample represents all employees of the sales force of the company.

The data collection instruments used were surveys and sales reports. The main results found in the company Tecmovil SAC was productivity increased due to application of the model of sales management oriented to customer value, which solves the problem investigated so the hypothesis is accepted.

To determine a model of sales management Oriented Customer Value a higher level of training achieved, job satisfaction and experience sales force, resulting higher quotas reached by each vendor, which increased the productivity in the company Tecmovil SAC Chiclayo City.

Keywords: Market management, sales techniques, motivation, customer, product, productivity.

## Tabla de contenido

1.1.	Formulación del problema .....	2
1.1.1.	Realidad Problemática .....	2
1.1.2.	Enunciado del problema.....	5
1.1.3.	Antecedentes .....	6
1.1.4.	Justificación.....	9
1.2.	Hipótesis.....	10
1.3.	Objetivos .....	10
1.4.	Marco teórico .....	10
1.4.1.	Gestión de ventas .....	10
1.4.2.	Productividad .....	25
1.5.	Marco Conceptual .....	32
II-	<b>MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS .....</b>	<b>34</b>
2.1.	Material .....	35
2.1.1.	Población.....	35
2.1.2.	Marco de muestreo.....	35
2.1.3.	Unidad de Análisis .....	35
2.1.4.	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	35
2.2.	Procedimientos.....	35
2.2.1.	Diseño de contrastación .....	35
2.2.2.	Operacionalización de variables.....	36
2.2.3.	Procesamiento y análisis de datos .....	36
III-	<b>MODELO DE GESTIÓN DE VENTAS ORIENTADO AL VALOR DEL CLIENTE.....</b>	<b>37</b>
IV-	<b>PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>40</b>
4.1.	Presentación de resultados .....	41
4.2.	Discusión de resultados.....	79
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>82</b>
	CONCLUSIONES .....	82
	RECOMENDACIONES .....	83
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	84
	ANEXOS .....	88

## LISTA DE TABLAS

Tabla N° 01: La empresa invierte periódicamente en tecnologías que le permitan gestionar la información sobre sus clientes (sistemas de gestión de relaciones con clientes o consumidor.) .....	41
Tabla N° 02: La empresa implementa periódicamente un método para analizar quienes de sus clientes aportan un mayor valor para el negocio.....	42
Tabla N° 03: La Empresa registra sistemáticamente los contactos que realizan con los clientes (visitas, ventas, realizadas, servicio post venta, llamadas realizadas, cotizaciones, compras efectuadas, etc. ....	43
Tabla N° 04: La empresa construye relaciones de largo plazo con sus clientes más rentables. ....	44
Tabla N° 05: La empresa analiza sistemáticamente los atributos del producto o servicio que más valoran sus clientes. ....	45
Tabla N° 06: La empresa otorga incentivos a sus mejores clientes para aumentar su nivel de compra.....	46
Tabla N° 07: La empresa realiza venta cruzada (ventas de productos o servicios complementarios) para aumentar el nivel de compra de los clientes.....	47
Tabla N° 08: Los empleados realizan trabajos que se relacionan directamente con sus habilidades	48
Tabla N° 09: Los empleados asumen como propias las metas establecidas por la empresa.....	49
Tabla N° 10: Los empleados no dejarían su empleo dejando tareas pendientes.....	50
Tabla N° 11: Los empleados saben que su trabajo tiene influencia directa en los resultados de la compañía. ....	51
Tabla N° 12: Los empleados conocen el rango en que pueden ejercer autoridad.....	52
Tabla N° 13: Los empleados conocen sus responsabilidades. ....	53
Tabla N° 14: Los empleados conocen sus tareas. ....	54
Tabla N° 15: Los empleados tienen objetivos claros. ....	55
Tabla N° 16: Los empleados tienen metas planificadas en sus puestos de trabajo. ....	56
Tabla N° 17: Los empleados tienen las mismas reglas y normas para trabajar en distintas áreas dentro de la empresa. ....	57
Tabla N° 18: Los empleados sienten que su trabajo ayuda en su desarrollo personal. ....	58
Tabla N° 19: Los empleados contribuyen a la creación de un buen ambiente laboral.....	59
Tabla N° 20: Los empleados se sienten respaldados por sus superiores.....	60
Tabla N° 21: Los empleados se sienten respaldados por sus pares.....	61
Tabla N° 22: Los empleados disfrutan trabajar en la empresa.....	62
Tabla N° 23: Los empleados motivados permiten mejores resultados organizacionales.....	63
Tabla N° 24: Los empleados con mayor experiencia entregan un mejor servicio a los clientes que los empleados con poca experiencia. ....	64
Tabla N° 25: Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas ayudan a obtener mejores resultados organizacionales.....	65

Tabla N° 26: Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas mantienen mejores relaciones con los clientes.....	66
Tabla N° 27: Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas tienen mejor conocimiento del mercado.....	67
Tabla N° 28: La empresa tiene una compensación monetaria adecuada en relación al trabajo realizado.....	68
Tabla N° 30: La empresa tiene una política de ascenso definida.....	70
Tabla N° 31: La empresa cuenta con beneficios monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño.....	71
Tabla N° 32: La empresa cuenta con beneficios no monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño.....	72
Tabla N° 33: La empresa entrega incentivos a sus empleados que colaboran en el aumento de los resultados organizacionales.....	73
Tabla N° 34: La empresa realiza capacitación antes que un nuevo empleado ejerza su cargo.....	74
Tabla N° 35: La empresa realiza capacitación durante el tiempo que el empleado ejerce su cargo.....	75
Tabla N° 36: Las capacitaciones que realiza la empresa entregan herramientas útiles para los empleados.....	76
Tabla N° 37: La empresa ofrece capacitaciones a los empleados de buen desempeño.....	77
Tabla N° 38: Las capacitaciones permiten obtener mejores resultados organizacionales.....	78

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01: La empresa invierte periódicamente en tecnologías que le permitan gestionar la información sobre sus clientes (sistemas de gestión de relaciones con clientes o consumidor.) .....	41
Gráfico N° 02: La empresa implementa periódicamente un método para analizar quienes de sus clientes aportan un mayor valor para el negocio.....	42
Gráfico N° 03: La Empresa registra sistemáticamente los contactos que realizan con los clientes (visitas, ventas, realizadas, servicio post venta, llamadas realizadas, cotizaciones, compras efectuadas, etc. ....	43
Gráfico N° 04: La empresa construye relaciones de largo plazo con sus clientes más rentables. ...	44
Gráfico N° 05: La empresa analiza sistemáticamente los atributos del producto o servicio que más valoran sus clientes. ....	45
Gráfico N° 06: La empresa otorga incentivos a sus mejores clientes para aumentar su nivel de compra.....	46
Gráfico N° 07: La empresa realiza venta cruzada (ventas de productos o servicios complementarios) para aumentar el nivel de compra de los clientes .....	47
Gráfico N° 08: Los empleados realizan trabajos que se relacionan directamente con sus habilidades .....	48
Gráfico N° 09: Los empleados asumen como propias las metas establecidas por la empresa.....	49
Gráfico N° 10: Los empleados no dejarían su empleo dejando tareas pendientes.....	50
Gráfico N° 11: Los empleados saben que su trabajo tiene influencia directa en los resultados de la compañía .....	51
Gráfico N° 12: Los empleados conocen el rango en que pueden ejercer autoridad.....	52
Gráfico N° 13: Los empleados conocen sus responsabilidades. ....	53
Gráfico N° 14: Los empleados conocen sus tareas. ....	54
Gráfico N° 15: Los empleados tienen objetivos claros. ....	55
Gráfico N° 16: Los empleados tienen metas planificadas en sus puestos de trabajo. ....	56
Gráfico N° 17: Los empleados tienen las mismas reglas y normas para trabajar en distintas áreas dentro de la empresa. ....	57
Gráfico N° 18: Los empleados sienten que su trabajo ayuda en su desarrollo personal.....	58
Gráfico N° 19: Los empleados contribuyen a la creación de un buen ambiente laboral.....	59
Gráfico N° 20: Los empleados se sienten respaldados por sus superiores.....	60
Gráfico N° 21: Los empleados se sienten respaldados por sus pares.....	61
Gráfico N° 22: Los empleados disfrutan trabajar en la empresa.....	62
Gráfico N° 23: Los empleados motivados permiten mejores resultados organizacionales.....	63
Gráfico N° 24: Los empleados con mayor experiencia entregan un mejor servicio a los clientes que los empleados con poca experiencia. ....	64

Gráfico N° 25: Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas ayudan a obtener mejores resultados organizacionales. ....	65
Gráfico N° 26: Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas mantienen mejores relaciones con los clientes. ....	66
Gráfico N° 27: Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas tienen mejor conocimiento del mercado. ....	67
Gráfico N° 28: La empresa tiene una compensación monetaria adecuada en relación al trabajo realizado. ....	68
Gráfico N° 30: La empresa tiene una política de ascenso definida. ....	70
Gráfico N° 31: La empresa cuenta con beneficios monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño. ....	71
Gráfico N° 32: La empresa cuenta con beneficios no monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño. ....	72
Gráfico N° 33: La empresa entrega incentivos a sus empleados que colaboran en el aumento de los resultados organizacionales. ....	73
Gráfico N° 34: La empresa realiza capacitación antes que un nuevo empleado ejerza su cargo. ....	74
Gráfico N° 35: La empresa realiza capacitación durante el tiempo que el empleado ejerce su cargo. ....	75
Gráfico N° 36: Las capacitaciones que realiza la empresa entregan herramientas útiles para los empleados. ....	76
Gráfico N° 37: La empresa ofrece capacitaciones a los empleados de buen desempeño. ....	77
Gráfico N° 38: Las capacitaciones permiten obtener mejores resultados organizacionales. ....	78

# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Formulación del problema

### 1.1.1. Realidad Problemática

Para la mayoría de las empresas, el equipo de ventas es una parte más visible incluso que el sistema de procesamiento de pedidos. Su importancia dentro de un sistema de distribución dependerá de la complejidad que entrañe la venta, de la forma en que se organice el equipo de ventas y de los objetivos que la empresa trate de alcanzar en el mercado.

Todo sector del mercado plantea exigencias concretas a la manera en que la empresa organice su esfuerzo de ventas. Para empezar, definirá las técnicas de venta y el personal que debe emplear la empresa. A medida que una determinada industria crece en complejidad, aumenta también el nivel de conocimientos exigidos para actuar como vendedor en la misma. El trabajo del vendedor puede variar desde el que realiza el vendedor que conduce su vehículo y se limita a la entrega física de las mercancías, o recojo de algunos pedidos, pasando por el clásico vendedor de productor de consumo, cuyo principal trabajo consiste en recoger los nuevos pedidos de productos no técnicos de clientes de años, hasta el papel más difícil del vendedor que debe iniciar la venta de equipos caros y marcadamente técnicos en los mercados industriales.

Cuando se habla con la Alta Dirección de alguna organización, es habitual oír “el equipo de ventas no funciona, las ventas están cayendo en picado. Tenemos que hacer cambios en ese área y contratar un nuevo director”. Esta frase cada vez se oye más en las empresas de nuestro entorno y se debe reflexionar en profundidad para encontrar el verdadero sentido y causas de la misma.

En muchas ocasiones, nos encontramos con el efecto “vendedor estrella”. Es decir, se culpa al equipo de ventas de todos los problemas y se acaba buscando siempre a los “vendedores estrella” que sean capaces de solucionar todos los problemas.

Pero para entender la situación, hay que tener una visión global de la situación y entender que en la venta existen cinco componentes: Estrategia (tanto de la organización como en el área de ventas), procesos, personas, tecnología, producto/servicio ofrecido (propuesta de valor al cliente)

Habitualmente, las caídas de ventas se asocian directamente a las personas del equipo de ventas y se olvidan los otros elementos haciendo una valoración inadecuada de la situación.

Frente a esto, claramente siempre está el argumento de que un buen vendedor vende independientemente de estos elementos... pero hay que tener claro que no podemos poner en manos del “arte” de nuestros vendedores la rentabilidad y viabilidad de la compañía. Por ello, debemos poner todos los medios posibles para que sea lo más sencillo posible conseguir los objetivos definidos y no ponerlo todo en manos del “arte” del vendedor.

Drucker, (1998) definió la gestión como: “Hacer que las cosas sucedan”. Esto significa en la práctica una continua adaptación a los cambios, no solamente del mercado, del medio ambiente, o de la organización, sino del propio gestor que día a día va cambiando imperceptiblemente en relación a su acervo experiencial, su componente etéreo, su salud, su entorno familiar y social, etc.

La verdad que el paso del tiempo todo lo relativiza en una continua interacción de acción, control y reacción. Esto es una definición, donde todo se ordena lógicamente en torno a elementos sistémicos que garantizan una continua adaptación al cambio basados simplemente en lo que los americanos llaman “feedback” y que este autor denomina: “reacción racionalizada al cambio”.

En la actividad de ventas, los recursos humanos se ven afectados diariamente por los cambios climáticos, las reacciones de la competencia, las presiones del cliente, los problemas logísticos, los avatares económicos, etc. Nada es estable y solo el cambio está garantizado, por tanto los resultados de ventas positivos, son un objetivo

dinámico que siempre está más lejos de lo que planificamos y más cerca de lo que el esfuerzo y el rendimiento humano creen que está.

Este continuo vaivén hace que se piense que la actividad de ventas es un arte, y que el vendedor nace, y que los clientes son del vendedor, etc., y así una serie de falacias que un modelamiento adecuado pone en su justo lugar.

Los factores que permiten estabilizar un sistema y hacerlo útil y efectivo en el mediano y largo plazo, varían de acuerdo al tipo de mercado que se enfrente. En ese momento el enfoque macro es muy útil, como el plan estratégico, la estrategia comercial, etc., sin embargo, de ahí en adelante se todo parece diluirse, descuidando las acciones micro y dejándolas al talento y competencia del vendedor que hace sinceramente lo que puede maniobrando casi exclusivamente con el precio, transformándose en un experto en generar guerras de precios, contraer los márgenes y acelerar los rendimientos decrecientes del negocio, y en muchos casos, negociando más con su propia empresa que con sus clientes.

De hecho, muchos gerentes llegan a sentir que la dirección práctica de las ventas consiste en hacer reuniones de motivación, amenazar, despedir y salir con vendedores a “ver cómo trabajan” sin manejar herramientas de diagnóstico que le permitan concluir para cambiar.

Todas estas razones hacen urgente modelar la gestión y el control de los recursos humanos de ventas, haciendo evolucionar a la empresa de un enfoque cualitativo, subjetivo, a uno cuantitativo y objetivo que otorgue una base segura, oportuna y confiable para la toma de decisiones micro, mejorando ostensiblemente el día a día y administrando el crecimiento de ventas.

La gestión y control de recursos humanos de ventas está abreviando la inserción de las empresas en el mercado y llevándolas a crecimientos interesantes en menor tiempo que el normal. Como todo sistema, requiere de disciplina y apoyo en su desarrollo e implementación, sobre todo, por parte de la alta gerencia de la empresa

interesada; sin ello no es posible salir adelante con éxito ni podría ser sostenible en el tiempo.

Asimismo, los resultados se obtiene a través de las acertadas, eficientes, inteligentes y planificadas acciones de cada representante, puesto que la suma de productividades individuales es precisamente lo que le confiere el máximo de productividad al equipo de ventas y a la organización.

Es importante destacar que la implantación de un modelo de gestión orientado al valor del cliente se trata de una metodología probada en distintas organizaciones.

A nivel de toda la organización la Empresa Telefónica establece cuotas a Tecmovil S.A.C en la venta de celulares y líneas telefónicas, que deben ser cumplidas mensualmente. Si Tecmovil S.A.C. cumple las cuotas, ésta va incrementando sus metas, asignándole cuotas más altas.

Dentro de Tecmovil S.A.C., los trabajadores también cuentan con un cuadro de cuotas de ventas establecidas para cada uno. Dada la investigación en nuestro proyecto del 2014 la productividad ha sido variable. De tal modo que no todos llegan a la meta establecida.

El trabajador con mejor desempeño, es nombrado fin de mes como: “El trabajador del mes”; sin embargo, cabe destacar que no existe un sistema de compensaciones.

#### 1.1.2. Enunciado del problema

¿En qué medida un modelo de gestión de ventas OVC permite mejorar la productividad de la empresa Tecmovil S.A.C de la ciudad de Chiclayo - 2015?

### 1.1.3. Antecedentes

- Internacional:

Béltran, Fornes & González (2012) en su proyecto de investigación “Administración de procesos de ventas y refacciones en una empresa automotriz de la región Sonora – México” plantearon una propuesta de mejora para administrar los procesos de ventas y refacciones, debido al incumplimiento de los procedimientos que se llevan a cabo en esas área. El objetivo de esta investigación es administrar los procesos de ventas y refacciones de la empresa automotriz para mejorar su desempeño.

Esta investigación dio como resultado que los responsables de los procedimientos no realizan sus actividades como están documentadas, los procesos de ventas y refacciones no cuentan con su respectivo mapa de proceso que contenga objetivo, indicadores, variables de control, etcétera, teniendo la necesidad de buscar una metodología que se adapte a encontrar una solución en los problemas encontrados en los procesos. Se concluyó que llevando a cabo la administración de procesos se pretende mejorar estas no conformidades, implementando una metodología generada por los responsables del proyecto para analizar la interacción de los procesos principales, la relación que existe entre ellos, analizando más a fondo los procesos de ventas y refacciones, por medio de los procedimientos con los que cada uno de ellos cuenta para llevar a cabo sus actividades; de esta manera se pretende lograr un elevado nivel de desempeño en los procesos y en la identificación de oportunidades para mejorar la calidad el desempeño operacional y finalmente la satisfacción del cliente.

- Nacional

Sánchez, (2011) en su tesis para optar el título profesional de Ingeniero de Sistemas “Implementación de un sistema bajo tecnología wap para mejorar el

proceso de ventas para los clientes en el supermercado el Super de la ciudad de Chiclayo” cuyo objetivo es implementar un Sistema bajo tecnología WAP, para apoyar al proceso de ventas para los clientes en el supermercado El SUPER de la ciudad de Chiclayo. El tipo de investigación utilizado fue Tecnológica, propositiva y como técnicas e instrumentos de recolección de datos se utilizó observación, encuestas y entrevistas.

En dicha investigación se obtuvo como resultados que el tiempo promedio para el proceso de registro de compra de productos en el supermercado es desde que el cliente ingresa, recorre la tienda, busca y selecciona el o los productos de las góndolas, se coloca en la cola de pago, se realiza la lectura de los productos por parte del despachador y luego el cliente hace el pago respectivo, se realiza la venta y sale del supermercado, dando un resultado de 00:45:00 minutos / registro aproximadamente.

Se concluyó que al analizar los requerimientos funcionales y no funcionales de los procesos, para conseguir una solución acorde a las necesidades de la empresa”, se obtuvieron todos los requerimientos necesarios los cuales fueron analizados de manera minuciosa ya que estos son la base para el desarrollo de la aplicación en conformidad con la empresa.

- Local

Botton, (2009) en su investigación titulada “Diseño de un plan de marketing para elevar el nivel de ventas de la panadería de industrias alimentarias – UPAO – 2009” cuyo objetivo es diseñar un plan de marketing para la panadería de industrias alimentarias – UPAO para permitir elevar el nivel de ventas. El tipo de investigación correspondió una investigación exploratoria. La población abarcó al personal de la panadería, la competencia y los clientes y muestra fue de 45, utilizando como técnicas e instrumentos: las encuestas y entrevistas.

Se concluyó que la mayor parte del mercado externo al que el plan de marketing está dirigido (urbanizaciones aledañas a la panificadora) opta por la compra de pan y lo realiza con una frecuencia de todos los días de la semana y le dan mayor importancia a que el producto este fresco, de una manera conocida y precio cómodo. También se encuentra en el mercado externo que la mayoría de las bodegas le da mayor importancia a un proveedor cuando facilita la exhibición de sus productos, le otorgan promociones y tiene variedad de productos. En cuanto al mercado interno, es considerado cautivo y sus consumidores están caracterizados por ser consumidores al paso, y que gustan de los productos tradicionales, así como deliciosos ofrecidos por la panificadora.

Esta investigación ayuda a comprender que en el mercado interno las ventas fluctúan de acuerdo a la estacionalidad, ya que es época de vacaciones no hay muchas ventas.

Quispe, (2014) realizó una investigación titulada “La satisfacción laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores de Sodimac Perú – Trujillo Open Plaza 2013” cuyo objetivo fue Determinar si la satisfacción laboral influye positivamente en la productividad de los trabajadores de Sodimac Perú – Trujillo Open Plaza 2013. Esta investigación fue de tipo descriptiva, utilizando instrumentos como encuestas, entrevistas y observación directa.

Su principal conclusión es: Open Plaza no promueven el desarrollo profesional de los asociados, pues estas no alcanzan las expectativas de los trabajadores quienes consideran que esas capacitaciones no les beneficiarán en nada para hacer línea de carrera en la empresa. Por lo tanto, podemos decir que con ésta investigación comprendemos que una empresa con un buen ambiente para trabajar, en donde se encuentra compañerismo, trabajo en equipo, jefes que se preocupan no solo por alcanzar las metas de venta, sino también por el crecimiento y desarrollo de cada uno de sus asociados innovando en capacitación, se obtendrá mejores resultados

de productividad, cada uno de los trabajadores será no solo eficaz si no también eficiente al momento de desempeñar sus funciones.

#### 1.1.4. Justificación

Usando la gestión de ventas, una empresa puede producir informes de ventas que se puedan usar para realizar un seguimiento del rendimiento de tu fuerza de ventas a través de diferentes períodos. Por ejemplo, puedes usar los informes de ventas para comparar las ventas de la empresa en diferentes años durante el mismo período. Los informes de ventas pueden determinar la dirección que la empresa debe tomar en base a los resultados.

Con la realización de esta investigación se pretende analizar la gestión de ventas OVC para la empresa Tecmovil S.A.C. La gestión de ventas es uno de los componentes clave que debe practicar cada negocio basado en las ventas. Es la formación y la gestión de un equipo de ventas y el seguimiento y notificación de las ventas de la compañía. Es importante para un negocio, porque si los principios de la gestión de ventas se practican correctamente, pueden aumentar las ventas de tu empresa.

Para lograr el cumplimiento del objetivo de aplicar una gestión de ventas OVC para la empresa Tecmovil S.A.C., se acudirá al diseño de cada uno de los elementos esenciales de un modelo de gestión de ventas OVC, que permita generar planes de acción y lograr una mayor productividad. Además, se utilizó fuentes de información primarias como son cada uno de los formatos que hacen parte del modelo de gestión de ventas y fuentes de información secundarias. Se utilizó fuentes de información bibliográfica en este tema e Internet, entre otros. Para las autoras es importante dicha investigación, debido a que permitió aplicar los conocimientos adquiridos durante su formación profesional y aportar con una tesis que permita ser consultada por las personas interesadas en el tema.

## 1.2. Hipótesis

Un modelo de gestión de ventas OVC permite mejorar la productividad en la empresa Tecmovil S.A.C de la ciudad de Chiclayo 2015

## 1.3. Objetivos

- Objetivo general:

- Determinar un modelo de gestión de ventas OVC para mejorar la productividad en la empresa Tecmovil S.A.C de la ciudad de Chiclayo 2015.

- Objetivos específicos:

1. Evaluar la productividad actual de la empresa Tecmovil S.A.C.
2. Diseñar un modelo de gestión de ventas OVC
3. Evaluar el modelo de gestión de ventas OVC aplicado a la empresa
4. Diseñar un perfil de puesto para el área de ventas

## 1.4. Marco teórico

### 1.4.1. Gestión de ventas

#### 1.4.1.1. Ventas:

Aldama, (2005), citado por Artal (2012) sostiene:

Es un proceso dinámico donde interactúan diferentes elementos que contribuyen a que la venta se realice, teniendo como premisa la satisfacción de las necesidades del cliente. Los elementos fundamentales de la Gestión de Ventas son:

○ El enfoque hacia el cliente: El cliente no es quien compra nuestros productos, sino alguien que tiene necesidades y que estamos interesados en satisfacer, por tanto es la “Vía de Satisfacción de Necesidades y Expectativas Humanas”. Los clientes son además:

- Personas que utilizan sus productos o servicios.
- Personas que se ven afectadas o beneficiadas por su producto o servicio.
- Personas que venden o suministran sus productos a otros.
- Los miembros de su equipo de trabajo.
- Personas que están directamente subordinadas a usted o que usted se le subordina (por los objetivos de trabajo).
- Personas que están a su alrededor en su centro de trabajo.
- Personas que dependen del éxito de la Empresa.
- Usted mismo. (La fuente de motivación más importante es la propia motivación suya) pero...para resolver sus necesidades debe resolver las de los clientes en primer lugar.

○ Fuerza de ventas: Es el personal externo a la empresa o propio de esta que se dedica a la comercialización de sus productos o servicios, aunque hay también otros colaboradores que participan en el desarrollo de las ventas y en sentido amplio son componentes de esta fuerza.

- Venta Personal: Es una forma de comunicación personal en la que se produce un intercambio oral, en doble sentido, entre el vendedor y el comprador.

- El Vendedor: Es el profesionalista que ejerce la ciencia y el arte de la venta con dedicación exclusiva y permanente, interpretando las exigencias de los prospectos y aplicando su cultura general y conocimientos técnicos permanentemente renovados, a satisfacer las necesidades de los consumidores a través del correcto empleo de los satisfactores con fines de bien común.

- El proceso de venta: Los ejecutivos que conducen vendedores en las unidades comerciales deben conocer qué Venta "...es la Ciencia de interpretar características del producto/servicio en términos de satisfacción del consumidor, para actuar después mediante técnicas adecuadas, sobre el convencimiento de sus beneficios y la persuasión de la conveniencia de su posición o disfrute inmediatos". (Llamas, 1990)

La venta como la mente humana, no funciona a saltos, sino mediante un proceso psicológico planificado dirigido por un vendedor. Se produce en cualquier tipo de ventas y cuando no se realiza adecuadamente o se violenta: ¡El vendedor no está vendiendo, aunque el cliente pueda estar comprando!

- La motivación

El conocimiento de las motivaciones de los vendedores reviste extraordinaria importancia para el ejecutivo de ventas. Estas sensaciones son inherentes a todo ser humano y en la medida que puedan atenderse, el individuo se sentirá mejor, por ello las motivaciones constituyen un aspecto de estudio obligado para todo aquel que conduce equipos de ventas. En la medida que el vendedor sienta que al menos se ocupan de atender sus motivaciones, aun cuando no puedan ser resueltas, se sentirá mejor dentro de su trabajo. Mediante la función motivadora, el ejecutivo de ventas actúa en el área humana de su labor, no basta con un buen salario o excelentes comisiones, ya que la cooperación no se compra. Muchas veces un vendedor quiere cambiar de condiciones y se va por el mismo sueldo con alguien que sabe dar las gracias y pedir las cosas por favor.

- La comunicación de las ventas

La venta como una forma de comunicación humana, reviste características singulares, porque ningún vendedor vende algo a un caballo o a una máquina de escribir. Vender es actuar sobre las personas de forma persuasiva y es tarea

de relaciones humanas y de liderazgo.

En su dimensión humana, presupone, por un lado, un buen conocimiento de la gente, y por otro, un manejo airoso de la palabra. Por tanto, el vendedor necesita tener la capacidad de diagnosticar a los diversos individuos con quienes realiza su labor, y por consiguiente tener un conocimiento amplio de cómo se desarrolla y que elementos intervienen en un proceso de Comunicación Interpersonal. Según algunos autores: "...Es el proceso humano de poner en común, de dar y recibir, de intercambiar, se efectúa a través de lenguajes verbales y no verbales".

- El merchandising

Es la parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar al posible comprador final el producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas. Tiende a sustituir la presentación pasiva del producto o servicio por una presentación activa, apelando a todo lo que pueda hacerlo más atractivo.

Conjunto de técnicas que se emplean dentro del establecimiento para mantener o aumentar las ventas. Técnicas para presentar el producto o servicio de forma activa, hacerlo más atractivo, más importante".

- Tipología de las ventas:

- Según el canal de distribución.
  - a) Mayoristas.
  - b) Minoristas.
  
- Según el lugar donde se realicen las ventas
  - a) Del punto de venta.
  - b) A domicilio.
  - c) Establecimiento o dependencia del comprador.
  - d) Ferias, exposiciones, vía pública (callejeros).

Las clasificaciones b y c son denominadas también como: vendedores de ruteo, vendedores de terreno, vendedores de puerta en puerta, entre otros.

- Según la forma de comunicación.

- a) Personal
- b) Por Teléfono
- c) Correo, Internet

- Según la forma de tomar el pedido.

- a) Tomador de pedidos
- b) Buscador de pedidos

#### 1.4.1.2. La función de ventas:

García, A. (2005):

La función de ventas es una de las partes más importantes dentro del ámbito comercial y de marketing de una empresa. Antes de profundizar en la función de ventas es conveniente destacar su papel dentro de la actividad de marketing de una empresa. Así, habitualmente, el marketing se estructura en tres grandes fases o etapas:

##### A) Investigación del mercado y de la demanda

En esta etapa, la empresa debe indagar en las necesidades del mercado y de los clientes que constituirán la demanda de los bienes y servicios ofertados por esta.

##### B) Políticas de mix:

En esta fase, se elaboran las diferentes estrategias que preparan o planifican, desde su inicio hasta su fin, los procesos de venta desarrolladas en la fase siguiente.

### C) Procesos de ventas y postventa:

En esta etapa se materializa toda la investigación y preparación de las fases anteriores. Hay pocos procesos, dentro de una empresa, más importante que la venta, ya que es la única actividad que genera ingresos y todas las demás se desarrollan con el objetivo de apoyar eficazmente el proceso de ventas. Es aquí donde se incluye a gestión de ventas que se desarrolla en esta unidad.

Un agente fundamental dentro de la función de ventas es el director o gerente de ventas. En una pequeña o mediana empresa es posible que el director de ventas coincida con el director de marketing o incluso con el director general de la empresa.

La descripción detallada del papel de un gerente de ventas depende del tipo de empresa a la que se haga referencia. Aun así, se puede afirmar que el director de ventas planea, dirige y controla los procesos de venta y postventa de una empresa.

De forma general un director de ventas debe llevar a cabo las siguientes actividades para cumplir con las responsabilidades del cargo que regenta

- Preparar los planes y presupuesto de venta
- Establecer las metas y los objetivos de la función de ventas
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas
- Determinar el tamaño y la estructura de la función de ventas
- Reclutar, seleccionar y capacitar a los vendedores.
- Compensar, motivar y guiar la función de ventas
- Llevar a cabo el análisis del volumen de ventas, sus costes y utilidades
- Evaluar el funcionamiento del proceso de ventas y postventas
- Controlar la conducta ética y social de la función de ventas. (pag. 55 - 57)

Artal (1999), citado por García (2005):

El éxito de estas actividades va a depender, en gran medida, de las características personales del director de ventas. De esta forma, se pueden

describir 5 requerimientos que debe tener un gerente de ventas para obtener éxitos en su trabajo.

- Vocación para desempeñar el puesto: es necesario que el director de ventas, por supuesto, sepa vender tenga una gran capacidad para comprender, motivar y activar eficazmente a su equipo de vendedores.
- Capacidad de organización: el gerente de ventas debe ser capaz de organizar, simplificar, analizar y aprovechar el tiempo eficientemente.
- Saber controlar con objetividad a sus vendedores: el director de ventas debe saber corregir con firmeza pero sin aspereza, enseñando e incluso convenciendo a su equipo de vendedores.
- Cierta cultura general: es muy conveniente que el gerente de ventas tenga cierto conocimiento en el ámbito económico y comercial, además de tener cierta curiosidad, de estar informado de la actualidad as relevante.
- Situación personal estable: es deseable que el director de ventas tenga una situación personal estable y buena salud, que le permita centrarse en el desarrollo de sus funciones. Además, es necesario que posea una gran dosis de optimismo y paciencia, resistencia al desánimo y la soledad y un equilibrio emocional y madurez que favorezca la realización de su trabajo.

El gerente de ventas debe dirigir un equipo de vendedores que llevaran a cabo la venta final de los bienes y servicios producidos por la empresa

A lo largo del tiempo, el vendedor se ha ido profesionalizando cada vez más, sin que esto signifique que los vendedores tengan que tener una información muy densa y larga. De hecho en la mayoría de los casos, un año es suficiente para que una persona adquiera los conocimientos necesarios para llevar a cabo la venta de un producto determinado. En el caso de ventas sencillas, incluso con un mes de formación puede ser suficiente para obtener la preparación necesaria para realizar adecuadamente las ventas.

La principal actividad del vendedor. Es vender bien y crear una clientela estable. Para ello, es necesario que tenga una serie de características que podemos agrupar en dos tipos:

- ✓ Características personales: al igual que el gerente de ventas, los vendedores deben de tener una clara vocación comercial.
  
- ✓ Características profesionales: los vendedores deben tener un amplio conocimiento sobre el producto a vender, los clientes, la competencia y la propia empresa. Además, deben conocer distintas estrategias y técnicas de ventas, de comunicación y de organización de trabajo, informes y viajes. (pag. 57 – 58)

#### 1.4.1.3. Técnicas básicas de ventas:

Marín, B. (2015)

La distribución comercial ha sufrido una auténtica revolución: el mercado presenta una oferta superior a la demanda y a la aparición del autoservicio ha dado lugar a diferentes técnicas de ventas que se adaptan a las nuevas necesidades del consumidor.

Las principales técnicas de ventas se pueden dividir en dos bloques diferenciados, en función de la existencia o no de un establecimiento comercial para realizar la compraventa.

- Venta interna: Se realiza dentro de un establecimiento en el que existe contacto entre el comprador y vendedor
  
- Venta tradicional: El consumidor, para acceder a la mercancía, previamente tiene que solicitarla al vendedor que se la ofrece mediando entre ambos un mostrador.
  
- Venta en libre servicio: El consumidor pasea, observa y, sin ningún tipo de intermediario, adquiere el producto en el establecimiento. en este tipo de venta

el producto pasa a tener un gran protagonismo, incluyéndose todas las técnicas de ventas que lo acompaña en el concepto de merchandising. el comprador puede pedir asesoramiento sobre alguno de los productos expuestos en los lineales y, una vez finalizada la compra, la abandona en las cajas situadas a a salida del estacionamiento.

- Venta en ferias, salones y exhibiciones: Manifestaciones comerciales que dan a las empresas la oportunidad de exponer y dar a conocer sus productos a compradores potenciales.

- Venta externa: Venta que se realiza sin establecimiento.

- Ventas ambulantes: Modalidad de venta que se organiza al aire libre y en instalaciones móviles.

- Venta directa: Modalidad de venta que realiza el propio fabricante sin necesidad de intermediarios (venta puerta a puerta, venta mediante una reunión en un domicilio particular, venta en lugares de trabajo, excursiones, etcétera)

- Venta automática: Modalidad de venta que se realiza mediante máquinas automáticas (vending). se trata de máquinas expendedoras de artículos diversos que se venden de forma automática, previo pago.

- Venta a distancia: Modalidad de venta en la cual la oferta comercial la oferta comercial se realiza mediante catálogo, televisión, teléfono, internet.

#### 1.4.1.4. Modelo de orientación al valor del cliente:

Huguez, (1986), citado por Nuñez, Parra y Villegas (2011) sostiene:

Las definiciones de Orientación al Valor del Cliente comienzan cuando en marketing se desarrolla la idea de la orientación al mercado,

por ejemplo, enfatiza que son todas las acciones y decisiones que surjan de la filosofía de orientación al mercado basadas en comprender las necesidades del cliente. Es el conocimiento continuo del actual cliente objetivo y de aquellos potenciales, usando esta información para la creación de valor.

Sullivan (1990) define:

Mantiene la línea sobre los esfuerzos, acciones y estrategias dirigidas a satisfacer las necesidades de los clientes como única forma de lograr la excelencia empresarial. La Orientación al Valor del Cliente como un componente de la Cultura Orientada al Mercado, se centra en poner a los clientes y/o consumidores en el enfoque estratégico que debe realizar la organización para conseguir una orientación al mercado efectiva.

Valenzuela (2005) define:

La Orientación al Valor del Cliente tiene como propósito apuntar a la optimización del valor de cada cliente, para lograrlo se debe realizar un análisis de cliente, y optimizar el intercambio de valor entre el cliente y la empresa. Esta definición se une al consenso que existe sobre el efecto que tiene la Orientación al Valor del Cliente: es una parte de la nueva filosofía de marketing y su adopción permite sin duda una creación superior de valor.

Valenzuela, Madariaga, Blasco (2007):

Una razón de investigación respecto al Valor del Cliente, es que este concepto no sólo se refiere a los montos generados para la empresa, sino a entender la diferencia entre la rentabilidad que generan diferentes clientes. Para alcanzar este objetivo la organización debe comprender que la Orientación al Valor del Cliente implica por una parte, el valor

que percibe un cliente de la experiencia en su relación con la empresa, y por otra, involucra aquellos elementos estratégicos que una compañía recibe de sus clientes y en función de los cuales debe aprender a clasificarlos, atribuyéndoles a cada uno un distinto nivel de valor.

La presencia de esta variable en el modelo tiene como objetivo entender de qué forma las empresas presentan genuino interés en conocer su cliente y cuáles son las acciones que realizan para determinar el potencial de cada uno, porque son estas las que permiten la creación de valor y la Cultura Orientada al Mercado efectiva.. A partir de estas acciones, la empresa debe orientar la gestión de su fuerza de ventas bajo el nuevo concepto de marketing moderno, permitiendo un mejor rendimiento organizacional que impacta en las ventas.

➤ Satisfacción laboral

Locke (1976), citado por Nuñez et al. (2011) señala: “La Satisfacción Laboral se refiere a todas las características propias del trabajo y su ambiente, el que los vendedores pueden encontrar gratificante y satisfactorio. La satisfacción puede ser un estado emocional placentero o positivo”.

Stanton, Buskirk, Spiro, citado por Nuñez et al. (2011) (1997): “Es una función de la relación percibida entre lo que uno quiere de un trabajo y lo que se percibe es ofrecido.”

Spinelli y Canavos (2000), citado por Stanton, Buskirk, Spiro (1997), afirman:

La presencia de esta variable en el modelo se debe a lo relevante para el

análisis de resultados de la fuerza de ventas en relación al grado de Satisfacción sugieren que los empleados satisfechos son una buena fuente para conseguir la fidelización del cliente y por ende, la mejoría en los Resultados Organizacionales. Otro fundamento de su presencia en el modelo es que identifica la Satisfacción como factor importante con el compromiso hacia la organización y por ende los resultados de la fuerza de ventas. La Satisfacción en el trabajo es tan importante en que su ausencia a menudo conduce al letargo y la reducción de compromiso de la organización.

Uno de los aspectos más relevantes a considerar en el modelo es la determinación de una relación directa y positiva entre la satisfacción de los trabajadores y la satisfacción de los clientes en el sector servicios.

- Involucramiento del trabajo

Para Darden, Mckee y Hampton (1993), citado por Nuñez et al. (2011):

El Involucramiento es el grado en que los individuos se identifican psicológicamente con su trabajo, es decir, con las tareas, actividades y/o procedimientos que se les hayan encomendado. Es la identificación psicológica con el trabajo. Señalan que los individuos involucrados con su trabajo logran asimilarlo como una parte importante de su propio concepto y que el propio concepto de sí mismos puede definirse de una mejor manera mediante su trabajo

Ruth, Kenneth, Wood (1975):

Determinan que el Involucramiento con el Trabajo se encuentra afectado por las diferencias individuales y las características de la situación laboral. Los autores definieron un modelo de involucramiento integrado, distinguiendo que el Involucramiento en el trabajo se relaciona con tres

grandes conceptualizaciones: un enfoque disposicional (desde el individuo hacia el trabajo), un enfoque situacional (determinado por el lugar donde trabaja) y un enfoque que es el resultado de la interacción de los conceptos anteriores.

La importancia de estudiar el comportamiento de esta variable en la gestión de ventas es el impacto que posea sobre el buen desempeño y la disposición del personal para captar metas acordes a los desafíos de orientación al mercado de la compañía. Determinan una relación positiva y significativa entre el Involucramiento y la Orientación al Valor del Cliente de la organización.

- Ambigüedad de rol

Churchill (1976), citado por Nuñez et al. (2011) señala:

El rol se entiende como el conjunto de expectativas de conducta que se adscriben a un puesto en una estructura social, esta definición es válida tanto para quien se desempeña en el rol como para quienes se relacionan con el individuo en la organización. El Conflicto de Rol ocurre cuando “los empleados perciben que las expectativas y exigencias de uno o más de sus compañeros son incompatibles y que no puede satisfacer todas las demandas que se les hacen”. Esta definición tiene un vínculo directo sobre lo difícil de satisfacer un conjunto de expectativas que tiene nuestro entorno sobre qué deberíamos hacer, lo que se produce en este sentido es que los otros tienen diferentes percepciones o expectativas del rol de un individuo.

Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek y Rosenthal (1964), citado por Nuñez et al. (2011) sostienen:

La ambigüedad se refiere a los roles individuales o múltiples al que se

enfrentan los individuos donde no son claramente comunicados en términos de conductas (actividades, tareas o prioridades) ni los niveles de rendimiento deseados (cómo se juzga el desempeño). Se produce cuando el individuo, en este caso, miembros de la fuerza de ventas, no tienen certeza sobre el resultado o producto de sus evaluaciones ni de las contingencias que esto provoca sobre ellos. La Ambigüedad de Rol posee tres aspectos distintos: los métodos de trabajo, la programación y los criterios de desempeño, en todos los cuales pueden existir diferentes grados de ambigüedad de rol, que afectan a la Ambigüedad Laboral que el individuo puede sentir.

- Política de incentivos

Fay, Knight y Thompson (2001), citado por Nuñez et al. (2011):

Los incentivos para la fuerza de ventas dependen del tipo de organización y la estructura de beneficios que ésta entregue a sus trabajadores es con la que construye su posición competitiva en la industria. Las formas más frecuentes de incentivo son: comisiones, bonificaciones, beneficios y los incentivos no monetarios

La existencia de estos métodos en una empresa es importante para los trabajadores en la medida que ellos sienten que sus aportes a la organización les permiten afrontar cargas económicas, establecer su nivel de vida y alcanzar metas relativas al status social y laboral.

La evidencia empírica apoya la importancia de la existencia de Políticas de Incentivos en las organizaciones en cualquiera de sus formas o manifestaciones. La retribución de los empleados desempeña un papel fundamental porque es parte de la naturaleza de la relación con el empleo, por lo cual tiene un carácter crítico en la relación empresa–empleado, pudiendo ser la fuente de buenos resultados por parte de la fuerza de

ventas.

Los efectos de la Política de Incentivos determinan que pueden incrementar la productividad en un rango de 15 a 35% en las empresas. Asimismo, repercute en beneficios financieros y el efecto en la rentabilidad se obtiene solo cuando la política de retribuciones es constante y a largo plazo.

Los requisitos para tener un sistema de retribuciones correcto y adecuado es que las organizaciones conozcan sus propias características, el movimiento y cambio de sus clientes además de las variaciones que se presenten en su entorno.

#### ➤ Nivel de Capacitación

Koka y Hein (2003) definen:

En general la capacitación de los empleados es una forma que tienen las compañías, para que los miembros de la organización participen de un proceso para adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para realizar su trabajo. Existen dos formas para realizar esta actividad dentro de la compañía, de manera formal, con normas, objetivos y tiempo definido para el proceso; y una manera informal donde los compañeros instruyen a quienes se incorporan a la empresa.

La capacitación estimula a los empleados y a través de esto se puede mejorar su rendimiento laboral. Un buen Nivel de Capacitación permite motivar a los empleados para que aumenten su productividad y su rendimiento en el trabajo. Así mismo, permite comunicar los objetivos de la organización al nuevo personal y motiva la prestación de un buen servicio.

## ➤ Experiencia de la Fuerza de Ventas

Skirbekk (2003) sostiene:

La Experiencia de la Fuerza de ventas se refiere a la trayectoria que el individuo tiene realizando tareas similares para la gestión de ventas, sean éstas en la misma empresa o en otra pero con responsabilidades y actividades equivalentes. La fuerza de ventas se expone a distintas exigencias, estrategias y políticas según los requerimientos de la compañía y la premisa es que mientras más tiempo el personal tenga en una misma empresa, aumenta su potencial de productividad.

## 1.4.2. Productividad

### 1.4.2.1. Diversas definiciones de productividad

Ghandi, (1995):

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

➤ Si analizamos la palabra productividad, la podremos descomponer en los dos términos que la componen: Producción y actividad. Esto es lo que ha conllevado durante muchos años a la creencia de que este concepto este asociado únicamente a la actividad productiva d la empresa y a limitado su utilización en otras áreas que no clasifican como tal.

➤ Productividad: es aprovechar al máximo el tiempo, talento y dar energía todo el medio ambiente que nos circunda. Que los hombres aprovechen al máximo de sí mismo como personas en todos los planos de la vida.

En el caso de la Productividad, se han escrito muchas definiciones, pero todas las podemos agrupar en dos grandes enfoques, la definición estática y la definición dinámica.

➤ La definición estática: productividad es hacer más con los mismos recursos en la empresa o simplemente hacer lo mismo con los mejores recursos.

➤ La definición dinámica: productividad es el mejoramiento continuo del trabajo, productividad no significa hacer más, significa hacer las cosas mejor.

Dependiendo del enfoque utilizado será el desarrollo de la estrategia. Por ejemplo, si se administra con el enfoque de productividad estática, la estrategia es aumentar la velocidad del sistema para producir más y, como una consecuencia lógica. Aumentar los controles. En muchas ocasiones, bajo este enfoque se incrementa la productividad en detrimento de la calidad.

En caso de la productividad dinámica, la estrategia se encauzara a desarrollar multihabilidades en el personal y a crear caminos formales para que la gente pueda hacer mejor su trabajo. Un efecto inmediato de la productividad dinámica es que todo el personal de la empresa deberá saber que se espera de su trabajo.

Siempre ha existido confusión entre el concepto de calidad y el de productividad, pero para efectos de una buena estrategia se puede separar la calidad como orientación hacia fuera de la empresa (cliente) y a la productividad como orientación hacia adentro de la empresa (combinación de trabajo – proceso - desarrollo humano)

#### 1.4.2.2. Tipos de productividad:

✓ Productividad de la mano de obra:

La productividad en términos empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con

una cantidad de recursos (insumos), si en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos

✓ La productividad de las maquinas:

La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como la calidad

1.4.2.3. Factores que afecta la productividad:

La productividad se mejora:

- ✓ Disminuyo el rechazo, es decir mayor producto
- ✓ Disminuyo el trabajo, es decir menos insumo
- ✓ Inventario menor (inicial, final, procesos)
- ✓ Rendimiento de materiales primas
- ✓ Demoras menores
- ✓ Tiempo de operación menor
- ✓ Tiempo despacho cobro menor
- ✓ Horas hombre/ unidad menor
- ✓ Mejor equipo

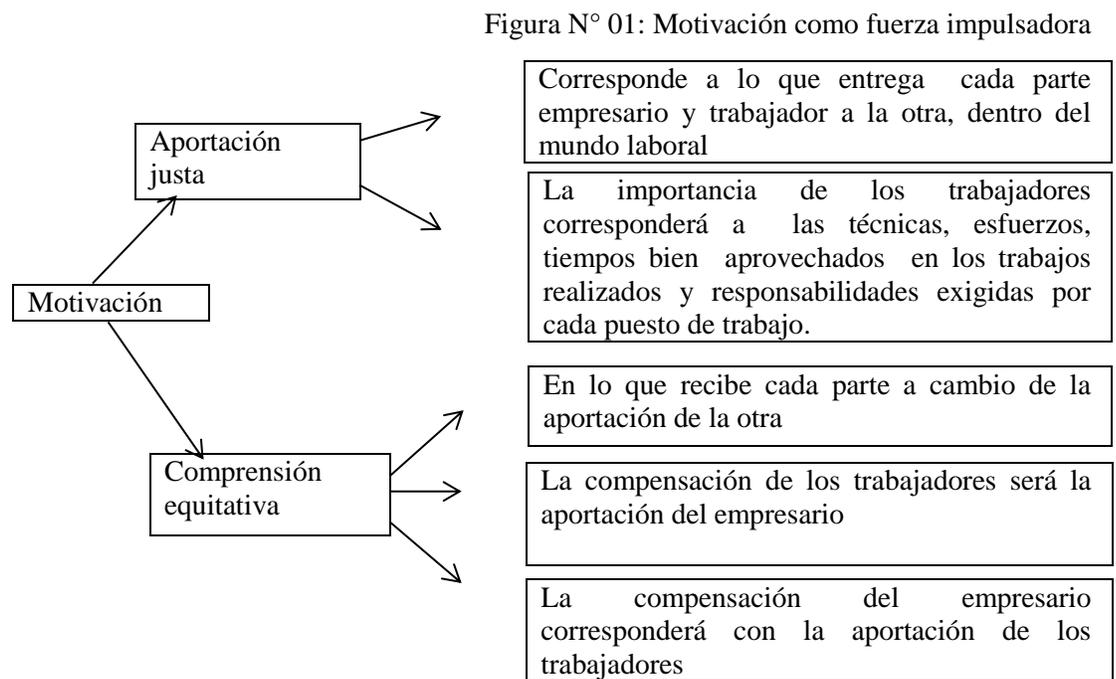
1.4.2.4. El factor humano y su influencia en la productividad

Para Beltrán, F. y Alfaro, M (1999):

Considerando las definiciones dadas sobre la productividad y los factores productivos, se puede asegurar que el factor humano es de vital importancia para conseguir los niveles óptimos de eficiencia tan necesarios en las empresas para hacer competitivos sus productos o servicios. Para conseguir los niveles óptimos de productividad deseados y necesarios de los que son

responsables las organizaciones de las producciones establecidas y los propios trabajadores, en sus diferentes niveles jerárquicos, es preciso que se apliquen los mejores métodos posibles que permitan invertir en los trabajos los menores tiempos, consumiendo solo los materiales necesariamente imprescindibles para obtener los productos con los estándares de calidades establecidos en los proyectos de cada producto o servicio y , todo esto, siguiendo las normas de seguridad precisas para evitar accidentes y enfermedades profesionales. Pero los mejores métodos solo podrán conseguir si los trabajadores, a todos los niveles, tienen adquirida una elevada formación profesional y también un alto sentido de la responsabilidad.

La motivación actuando como fuerza impulsadora para mejorar la productividad en la siguiente figura:



Autor: Beltrán, F. y Alfaro, M. (1999)

Los resultados conseguidos mediante la motivación de los equipos humanos que componen las empresas serán positivos, si se busca y consigue un equilibrio estable entre los términos del binomio que la deben formar e

impulsar en cada caso, donde las aportaciones sean consideradas por los empresarios sean consideradas por los empresarios y también por los trabajadores, de forma equilibrada, con las compensaciones que cada parte obtenga de la otra.

Lo difícil, que no imposible, para llegar a establecer o mantener el equilibrio entre los dos términos del binomio que configuran la consecución de la motivación, esta es los conceptos que se tengan sobre las valoraciones que puedan considerar justas, tanto los trabajadores, mediante sus representantes, mediante sus representantes, como los empresarios, sobre los valores de las aportaciones y de las compensaciones, que en algunos casos podrían no ser coincidentes. Por este motivo lo más importante estará en conseguir criterios de ponderación equilibrados y justos a los que debe llegarse por medio de negociación en la que es necesaria e imprescindible una alta dosis de confianza y de responsabilidad por las dos partes.

Es muy importante hacer constar que cuando se rompe el equilibrio entre los dos términos del binomio que hemos venido llamando aportación, aparece el efecto contrario, o sea, la desmotivación de la parte que considere que aporta más de lo que recibe a cambio.

#### 1.4.2.5. La importancia esencial de la productividad

Krugman, P. (2007) sostiene:

Solo se logra el crecimiento económico regular si la cantidad producida por el trabajador medio se incrementa de forma constante, dicha producción por trabajador se denomina productividad de trabajo (o mano de obra) o productividad a secas. (Cuando existen datos para calcularla, la productividad se define como producción por hora. Este dato estadístico es útil a la hora de comparar la productividad entre países ya que, a menudo, el número de horas trabajadas por el trabajador medio suele variar entre países.)

Para el conjunto de la economía, la productividad es simplemente PIB real dividido por el número de personas empleadas en dicha economía.

Tal vez se pregunte por que afirmamos que una productividad elevada es el único factor sobre el que se basa el crecimiento a largo plazo. ¿Por qué no puede una economía incrementar el PIB per capita haciendo que trabaje un mayor porcentaje de su población? La respuesta es que si puede, aunque con un “pero”. Durante periodos cortos de tiempo una economía puede experimentar un rápido aumento de su producción per cápita aumentando el porcentaje de la población que trabaja. Esto es lo que sucedió en los Estados Unidos durante II Guerra Mundial, cuando millones de mujeres se incorporaron al mundo del empleo remunerado. El porcentaje de personas adultas empleadas fuera del hogar pasó del 50% en 1941 al 58% en 1944.

Sin embargo, a lo largo plazo, la tasa de crecimiento de empleo no suele ser muy diferente de la tasa de crecimiento de la población. Durante el siglo XX, por ejemplo, la población de los EE.UU. creció a una tasa promedio de 1.3% anual y el empleo creció al 1.5% anual.

El PIB real total puede crecer por que crece la población. Pero cualquier incremento importante e el PIB real per cápita tienen que ser consecuencia de una mayor producción por trabajador. Es decir, tiene que deberse a una mayor productividad.

Así pues, una mayor productividad es la clave de crecimiento a largo plazo. Pero, ¿pero consigue una productividad mayor?

#### 1.4.2.6. El crecimiento en la productividad

Krugman, P. (2007) sostiene:

Las principales razones que explican por qué un trabajador estadounidense medio produce hoy mucho más que su homólogo de hace cien años son tres. Primero, el trabajador de hoy en día posee mucho más capital físico (como la maquinaria o el espacio es una oficina) para utilizarlo en su trabajo. Segundo, el trabajador de hoy en día tiene más estudios con lo que posee mayor capital humano. Y tercero, las empresas de hoy en día tienen como ventaja un siglo

de acumulación de avances técnico que son el reflejo del progreso tecnológico que se ha producidos. Veamos estos tres factores uno por uno.

- El capital físico: Los economistas definen El capital físico como aquellos recursos fabricados por el ser humano, como los inmuebles y la maquinaria. El capital físico hace que los trabajadores sean más productivos. El trabajador estadounidense de hoy en día recibe el apoyo de un capital físico valorado en cerca de 110 000 \$, mucho más que un trabajador estadounidense de hace cien años y mucho más que con lo que cuentan en la actualidad muchos trabajadores de otros países.

- El capital humano: No basta con que el trabajador cuente con una buena maquinaria; también tiene que saber cómo utilizar. El capital humano hace referencia a las mejoras en el trabajo motivadas por los estudios y los conocimientos que poseen los trabajadores. El capital humano de EE.UU se ha incrementado de forma espectacular durante el pasado siglo. Hace cien años, aunque la mayoría de la población sabía leer y escribir, muy pocos tenían estudios superiores. En 1910 solamente el 13,5% de los estadounidenses mayores de veinticinco años tenía el bachillerato y solo un 3% tenía título universitario superior. En 2003 los porcentajes eran 85% y 27% respectivamente. Hoy en día resultaría imposible hacer funcionar una economía como la actual población con los estudios de la de 1900.

Los análisis estadísticos que comparan tasas de crecimiento económico entre diferentes países indican que la educación, con sus efectos sobre la productividad, es un factor determinante del crecimiento, más incluso que el mismo capital físico.

- La tecnología: Es muy probable que, de los tres factores, el que más afecte a la productividad sea el progreso tecnología, que se define, de la forma general, como los medios técnico con los que se cuenta para producir bienes y servicios. En unos instantes veremos cómo miden los economistas el impacto de la tecnología sobre crecimiento.

Los trabajadores de hoy son capaces de producir más que los de hace un siglo, incluso con capital humano y físico igual, porque se ha producido un avance tecnológico en todos estos años. Es importante no perder de vista que los avances tecnológicos significativos desde el punto de vista económico en el pasado no se han debido solo a los grandes inventos. Los expertos atribuyen buena parte del aumento de la productividad que tuvo lugar EE.UU, a fines del siglo pasado a la adopción de nueva tecnología por empresas de venta minorista, como Wal-Mart, y no tanto las empresas de alta tecnología.

### 1.5. Marco Conceptual

- Mercado.- Conjunto de compradores que buscan un determinado producto. En suma, tradicionalmente los economistas han usado el término mercado en relación con los compradores y vendedores que desean intercambiar un conjunto de productos substitutivos o clase de producto. (Rivera, J. y Mencia, O., 2012)
  
- Gestión.- Conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas. (Cansiño, J., 2001)
  
- Venta.- Es la ciencia que se encarga del intercambio entre un bien y /o servicio por un equivalente previamente pactado de una unidad monetaria con el fin de repercutir, por un lado, en el desarrollo y plusvalía de una organización y nación y, por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador. (De la Parra, E y Madero, M., 2003)
  
- Técnicas.- Pertenciente o relativo a las aplicaciones de las ciencias y las artes. Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte, siendo una Habilidad para ejecutar cualquier cosa, o para conseguir algo. (Extraído de Diccionario de la Real Academia Española, 2010)

- Motivación.- Es la situación emocionalmente positiva o negativa, que se produce en un sujeto cuando existe un estímulo o incentivo que le satisface una necesidad y le hace desarrollar una conducta determinada. (Urcola, J., 2008)
  
- Orientación al Valor del Cliente.- Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades que un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades. (Alles, M., 2009)
  
- Cliente.- El concepto de cliente lleva aparejados el acto de pagar y la capacidad de elección, es alguien que elige y compra algo. Cliente es cualquier persona que recibe el producto o que es afectado por el producto o el proceso. (Varo, J., 1994)
  
- Producto.- Es cualquier objeto, servicio o idea que es percibido como capaz de satisfacer una necesidad y que representa la oferta de la empresa. Es el resultado de un esfuerzo creador y se ofrece al cliente con unas determinadas características. El producto se define también como el potencial de satisfactores generados antes, durante y después de la venta, y que son susceptibles de intercambio. Aquí se incluyen todos los componentes del producto, sean o no tangibles, como el envasado, el etiquetado y las políticas de servicio. (Extraído de Diccionario de Marketing, 1999)
  
- Productividad.- Es la relación que existe entre la producción y el uso inteligente de los recursos humanos, materiales y financieros, de tal manera que: se logren los objetivos institucionales, se mejore la calidad de los productos y servicios al cliente, se fomente el desarrollo de los trabajadores y se contribuya con beneficios económicos, ecológicos y morales a la colectividad. (Rodríguez, C., 1999)

## II- MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

## 2.1. Material

### 2.1.1. Población

La población estuvo constituida por los 20 colaboradores del área de ventas de la empresa Tecmovil S.A.C.

### 2.1.2. Marco de muestreo

Por tratarse de una población pequeña se trabajó con el total de las unidades de estudio.

### 2.1.3. Unidad de Análisis

Colaborador de la empresa Tecmovil S.A.C.

### 2.1.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

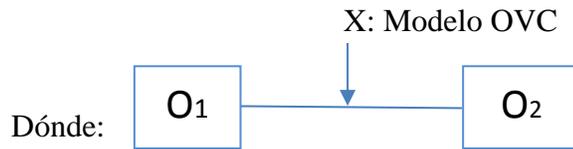
➤ Técnicas.- Encuesta; se aplicó a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C. que permitió obtener información sobre la manera que ofrecen los productos y servicios; la encuesta fue validado mediante el método Delphi. Y el análisis documental, que es la información obtenida de la empresa.

➤ Instrumentos.- El cuestionario; comprende 38 preguntas vinculadas a la escala de Likert. Y los informes de ventas de los meses del 2014 y 2015 correspondientes al periodo de investigación

## 2.2. Procedimientos

### 2.2.1. Diseño de contrastación

Para el presente estudio de investigación se considera el diseño en línea de un solo grupo con observaciones antes y después.



O1: Productividad antes de la aplicación del modelo OVC

O2: Productividad después de la aplicación del modelo OVC

X: Modelo OVC

### 2.2.2. Operacionalización de variables

Cuadro N° 01

VARIABLES	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	TIPOS DE VARIABLE	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable Independiente	Gestión de ventas OVC	Proceso dinámico donde interactúan diferentes elementos que contribuyen a que la venta se realice, teniendo como premisa la satisfacción de las necesidades del cliente.	Satisfacción laboral	Cualitativa	Nominal
			Experiencia de la Fuerza de ventas		
			Nivel de Capacitación		
Variable dependiente	Productividad	Relación entre la cantidad de bienes y servicios y la cantidad de recursos utilizados.	Cantidad de bienes y recursos empleados	Cuantitativa	De razón
			Cantidad de Servicios y recursos empleados		

Elaborado por las autoras

### 2.2.3. Procesamiento y análisis de datos

Los datos estadísticos correspondientes se procesan en los programas Microsoft Office Word y Microsoft Office Excel y el análisis se hará de acuerdo a la estadística descriptiva.

### III- MODELO DE GESTIÓN DE VENTAS ORIENTADO AL VALOR DEL CLIENTE

## ORIENTACIÓN AL VALOR DEL CLIENTE

MODELO	DIMENSIONES	OBJETIVO	APORTE
NIVEL DE CAPACITACIÓN	Conocimiento de los productos y servicios	Conocer sus características técnicas, sino también sus aplicaciones (como se usa y como obtener el mejor rendimiento).	Facilita la identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes y orienta el desarrollo de eficaces presentaciones de venta.
	Conocimiento de la empresa	Abarca su historia, objetivos, políticas y orientaciones estratégicas, organigrama, línea de jerarquía para la toma de decisiones.	Ayuda a que el vendedor se identifique con la propia organización facilitando el traslado de los valores de ésta a los clientes.
	Conocimiento de la competencia	Saber cuales con las debilidades y fortalezas de los productos de los competidores.	Permite diseñar eficaces presentaciones de venta, prever posibles objeciones y diseñar tácticas para rebatirlas con éxito.
	Conocimiento de los clientes	Conocer su negocio, sus políticas comerciales (expedición de pedidos, pagos, recepción de mercancía, etc), los responsables de compras y las necesidades emotivas de estos y de quienes pudieran participar en las decisiones de compra.	Permite incidir positivamente en la demanda final del producto
	Conocimiento del Sector	Implica saber cual es el papel que desempeña la empresa en el sistema económico, la evolución experimentada en los últimos años y las fluctuaciones que se esperan.	Facilita la comprensión del vendedor respecto a las decisiones adoptadas por su organización.
	Técnicas de venta	<p>Estímulo- respuestas: Determina los estímulos o técnicas que ha de usar el vendedor para lograr respuesta afirmativa del comprador.</p> <p>Estados mentales: Implica la etapa de atención, de interés de deseo y de acción</p> <p>Satisfacción de necesidades y resolver problemas: Pretenden hacer razonar al consumidor que al comprar satisfacen dichas necesidades o resuelven sus problemas gracias a los beneficios que le proporcionará el producto.</p>	Es el instrumento de conexión del producto, precio, distribución y comunicación. Las técnicas de ventas permite conocer las necesidades concretas y genéricas del cliente.

SATISFACCIÓN LABORAL	Involucramiento de Trabajo	Participación en la toma de decisiones	Contribuye a la promoción de mayor autonomía y participación en la toma de decisiones, mayor interés en el trabajo y más satisfacción laboral para las empresas, lo cual, es considerado como elementos relevante de las organizaciones exitosas. Ayuda a la reducción de costos y accidentes de trabajo; han servido para resaltar la importancia de desarrollar un sistema efectivo y consistente de compensaciones para los empleados.
		Autonomía	
		Retroalimentación	
		Variedad de tareas	
		Importancia de tareas	
SATISFACCIÓN LABORAL	Ambigüedad de Rol	Implica conocer los objetivos de trabajo, responsabilidades, tener una adecuada comunicación y capacidad de relacionarse, llevar la autoridad que corresponde y procedimientos a seguir	Permite conocer en que situación vive la persona cuando no tiene suficientes puntos de referencia para desempeñar su labor o bien éstos no son adecuados.
	Política de incentivos	Establecer incentivos en función a resultados, como bono económico, reconocimientos, capacitaciones, u otros.	Motiva a los empleados para el logro de determinados objetivos y/o conductas. De esta manera, permie mejores resultados en la organización
	EXPERIENCIA DE LA FUERZA DE VENTAS	Planificación	Establecimiento de los objetivos para la fuerza de ventas.
Organización		Estuctura que permita cubrir los objetivos previstos.	
Reclutamiento		Selección de las personas adecuadas para formar parte de la organización de ventas.	
Formación		Perfeccionar los conocimientos prácticos necesarios para desarrollar las tareas de ventas.	
Motivación		Conseguir que la Fuerza de ventas se esfuerce de manera permanente en el logro de los objetivos previstos	
Control		Garantizar que los resultados coincidan con las previsiones	
Seguimiento		Establecer un sistema de feed-back o retroalimentación para corregir posibles desviaciones entre resultados y previsiones	

## IV- PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

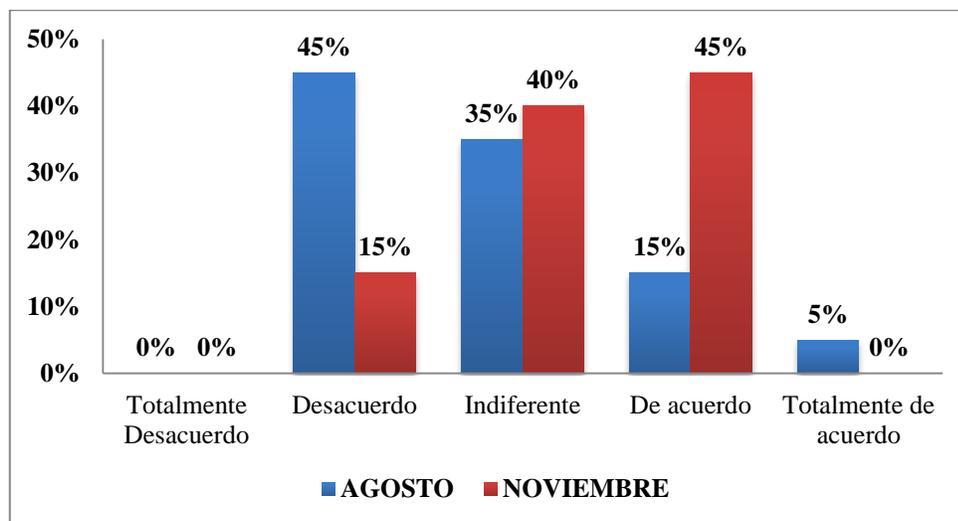
#### 4.1. Presentación de resultados

Tabla N° 01: La empresa invierte periódicamente en tecnologías que le permitan gestionar la información sobre sus clientes (sistemas de gestión de relaciones con clientes o consumidor.)

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	9	45%	3	15%
Indiferente	7	35%	8	40%
De acuerdo	3	15%	9	45%
Totalmente de acuerdo	1	5%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C  
Elaborado por las autoras

Gráfico N° 01: La empresa invierte periódicamente en tecnologías que le permita gestionar la información sobre sus clientes (sistemas de gestión de relaciones con clientes o consumidor.)



Fuente: Datos de la tabla N° 01  
Elaborado por las autoras

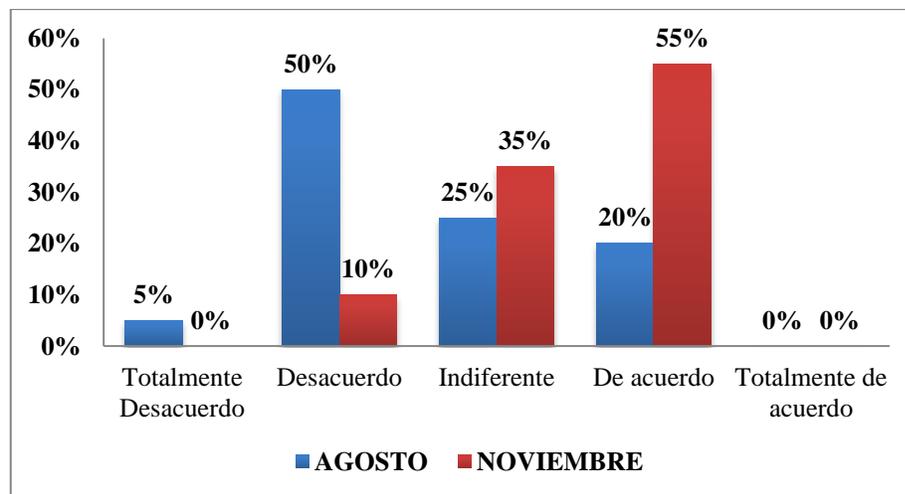
**Interpretación:** En el gráfico 01, se observa que un 20% de los encuestados en el mes de agosto están de acuerdo que la empresa invierte periódicamente en tecnologías, mientras que en noviembre aumento a un 45%.

Tabla N° 02: La empresa implementa periódicamente un método para analizar quienes de sus clientes aportan un mayor valor para el negocio.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	1	5%	0	0%
Desacuerdo	10	50%	2	10%
Indiferente	5	25%	7	35%
De acuerdo	4	20%	11	55%
Totalmente de acuerdo	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C  
Elaborado por las autoras

Gráfico N° 02: La empresa implementa periódicamente un método para analizar quienes de sus clientes aportan un mayor valor para el negocio.



Fuente: Datos de la tabla N° 02  
Elaborado por las autoras

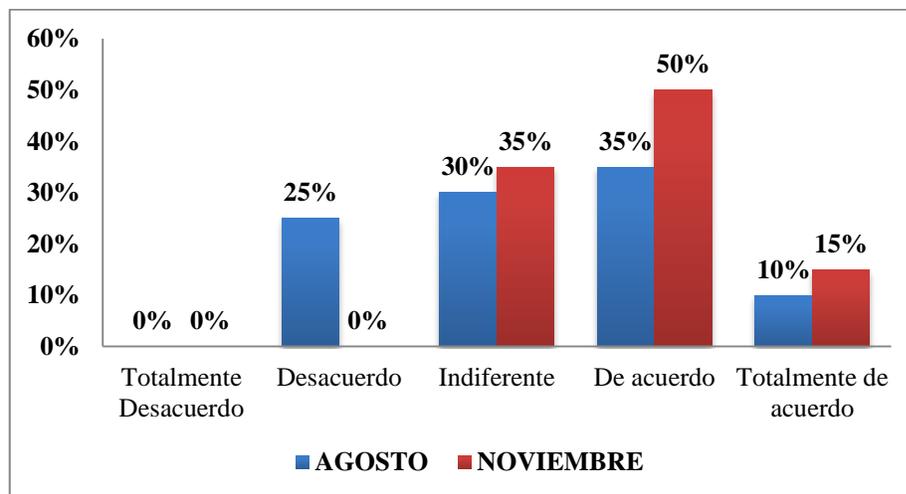
**Interpretación:** En el gráfico 02, se observa que en la encuesta aplicada en agosto el 20% afirman que la empresa implementa periódicamente un método para analizar a sus clientes, mientras en el mes de noviembre aumento a 55% de los colaboradores.

Tabla N° 03: La Empresa registra sistemáticamente los contactos que realizan con los clientes (visitas, ventas, realizadas, servicio post venta, llamadas realizadas, cotizaciones, compras efectuadas, etc.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	Fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	5	25%	0	0%
Indiferente	6	30%	7	35%
De acuerdo	7	35%	10	50%
Totalmente de acuerdo	2	10%	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C  
Elaborado por las autoras

Gráfico N° 03: La Empresa registra sistemáticamente los contactos que realizan con los clientes (visitas, ventas, realizadas, servicio post venta, llamadas realizadas, cotizaciones, compras efectuadas, etc.



Fuente: Datos de la tabla N° 03  
Elaborado por las autoras

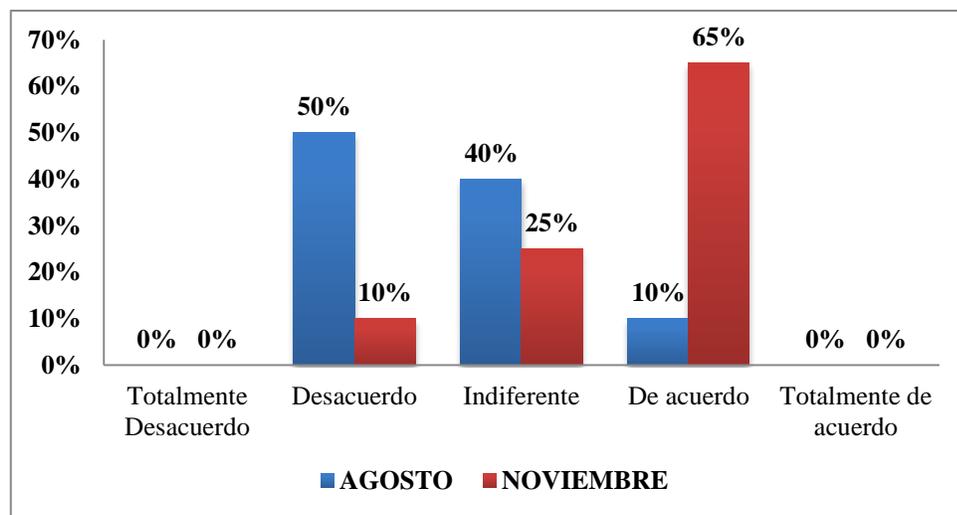
**Interpretación:** En el gráfico 03, se observa que en el mes de agosto el 10% de los encuestados están de acuerdo que la empresa registra sistemáticamente los contactos que realizan con los clientes, mientras que en noviembre aumento a un 15% de los encuestados.

Tabla N° 04: La empresa construye relaciones de largo plazo con sus clientes más rentables.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	10	50%	2	10%
Indiferente	8	40%	5	25%
De acuerdo	2	10%	13	65%
Totalmente de acuerdo	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C  
Elaborado por las autoras

Gráfico N° 04: La empresa construye relaciones de largo plazo con sus clientes más rentables.



Fuente: Datos de la tabla N° 04  
Elaborado por las autoras

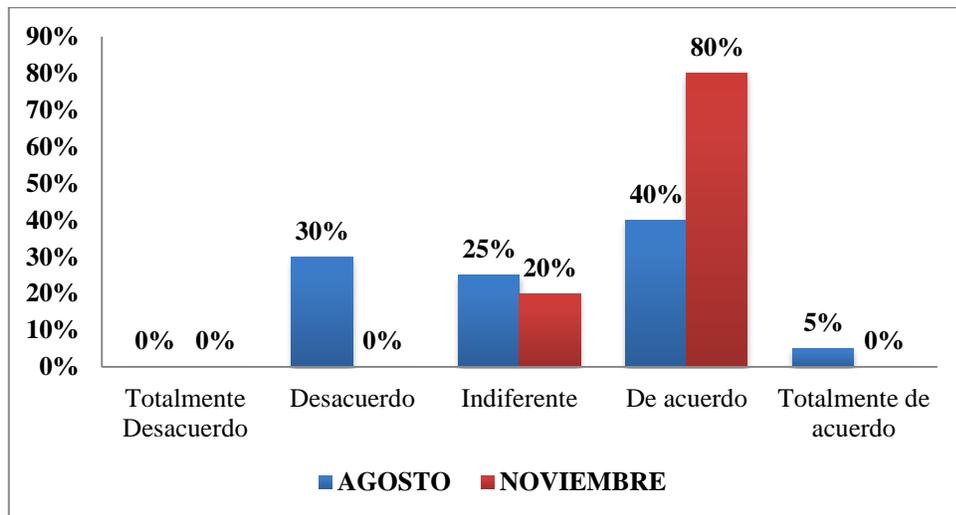
**Interpretación:** En el gráfico 04, se observa que en el mes de agosto un 10% de los encuestados afirman que la empresa construye relaciones a largo plazo con sus clientes más rentables., a diferencia de noviembre que aumentó a un 65% que están de acuerdo.

Tabla N° 05: La empresa analiza sistemáticamente los atributos del producto o servicio que más valoran sus clientes.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	Fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	6	30%	0	0%
Indiferente	5	25%	4	20%
De acuerdo	8	40%	16	80%
Totalmente de acuerdo	1	5%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C  
Elaborado por las autoras

Gráfico N° 05: La empresa analiza sistemáticamente los atributos del producto o servicio que más valoran sus clientes.



Fuente: Datos de la tabla N° 05  
Elaborado por las autoras

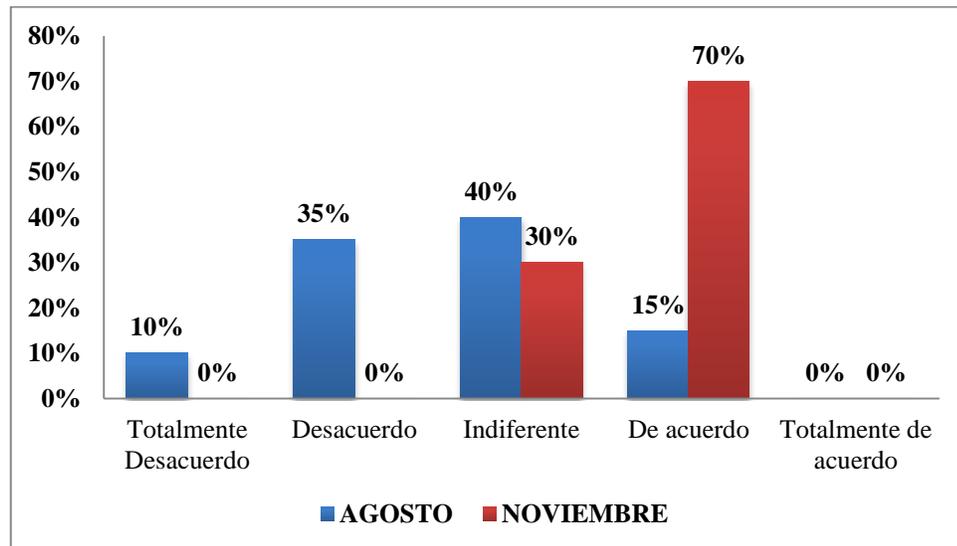
**Interpretación:** En el gráfico 05, se observa que en la encuesta aplicada en agosto un 45% de los colaboradores están de acuerdo que la empresa analiza atributos del producto que más valoran sus clientes, y en noviembre incremento a un 80% de los encuestados.

Tabla N° 06: La empresa otorga incentivos a sus mejores clientes para aumentar su nivel de compra.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	2	10%	0	0%
Desacuerdo	7	35%	0	0%
Indiferente	8	40%	6	30%
De acuerdo	3	15%	14	70%
Totalmente de acuerdo	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C  
Elaborado por las autoras

Grafico N° 06: La empresa otorga incentivos a sus mejores clientes para aumentar su nivel de compra.



Fuente: Datos de la tabla N° 06  
Elaborado por las autoras

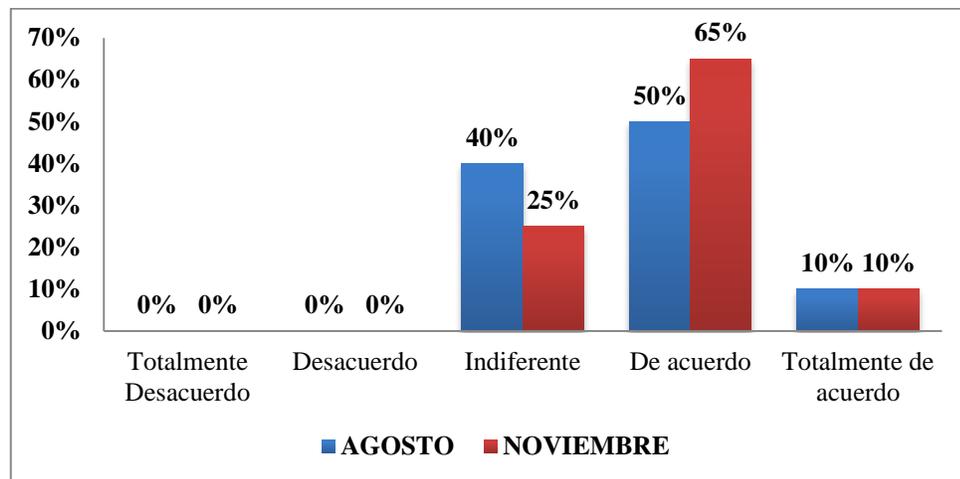
**Interpretación:** En el gráfico 06, se observa que en agosto el 15% de los encuestados están de acuerdo que la empresa otorga incentivos a sus mejores clientes y en la encuesta realizada en noviembre aumento a un 70% de los colaboradores que están de acuerdo.

Tabla N° 07: La empresa realiza venta cruzada (ventas de productos o servicios complementarios) para aumentar el nivel de compra de los clientes

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	0	0%	0	0%
Indiferente	8	40%	5	25%
De acuerdo	10	50%	13	65%
Totalmente de acuerdo	2	10%	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C  
Elaborado por las autoras

Gráfico N° 07: La empresa realiza venta cruzada (ventas de productos o servicios complementarios) para aumentar el nivel de compra de los clientes



Fuente: Datos de la tabla N° 07  
Elaborado por las autoras

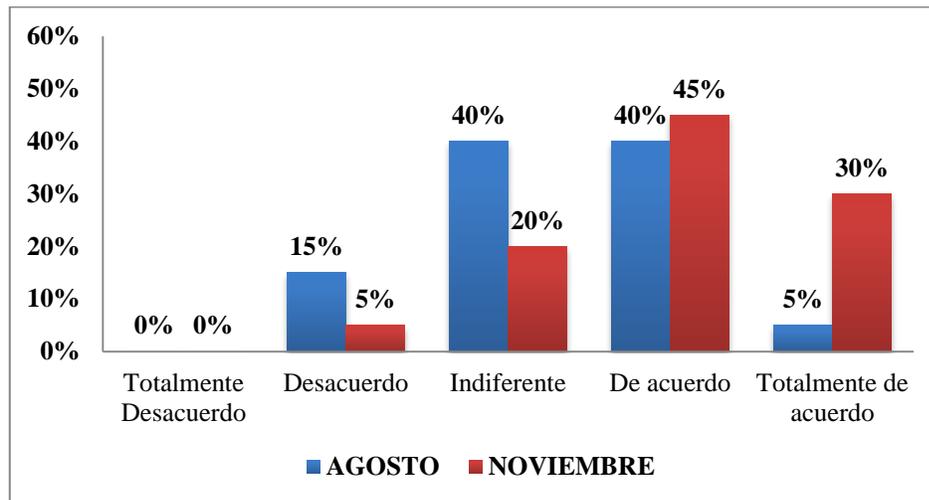
**Interpretación:** En el gráfico 07, según la encuesta realizada en agosto se observa que el 60% de los colaboradores están de acuerdo que la empresa realiza ventas cruzadas para una mejor atención al cliente, en el mes de noviembre aumento a un 75% de los encuestados.

Tabla N° 08: Los empleados realizan trabajos que se relacionan directamente con sus habilidades

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	3	15%	1	5%
Indiferente	8	40%	4	20%
De acuerdo	8	40%	9	45%
Totalmente de acuerdo	1	5%	6	30%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C  
Elaborado por las autoras

Gráfico N° 08: Los empleados realizan trabajos que se relacionan directamente con sus habilidades



Fuente: Datos de la tabla N° 08  
Elaborado por las autoras

**Interpretación:** En el gráfico 08, según la encuesta realizada en agosto, el 45% de los colaboradores están de acuerdo que realizan trabajos relacionados con sus habilidades, y en noviembre aumentó a un 75% de los encuestados que afirmaron estar de acuerdo.

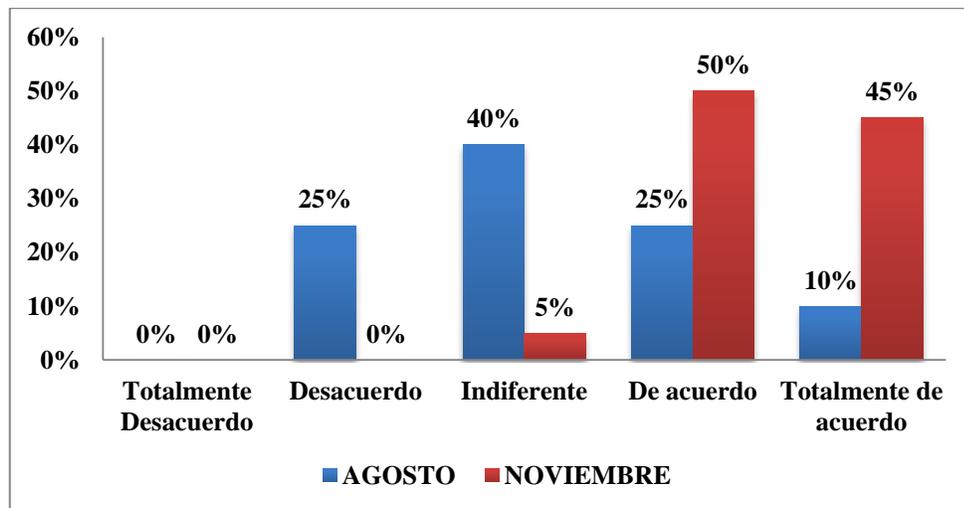
Tabla N° 09: Los empleados asumen como propias las metas establecidas por la empresa.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	5	25%	0	0%
Indiferente	8	40%	1	5%
De acuerdo	5	25%	10	50%
Totalmente de acuerdo	2	10%	9	45%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C

Elaborado por las autoras

Gráfico N° 09: Los empleados asumen como propias las metas establecidas por la empresa.



Fuente: Datos de la tabla N° 09

Elaborado por las autoras

**Interpretación:** En el gráfico 09, se observa que en el mes de agosto el 35% de los encuestados están de acuerdo que los empleados asumen como propias las metas establecidas, mientras que en noviembre aumento a un 95% de los encuestados.

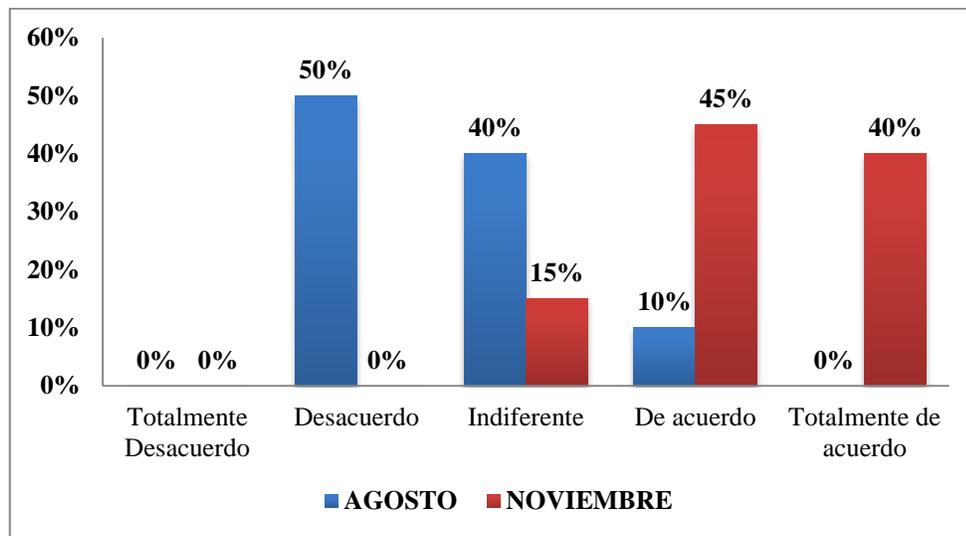
Tabla N° 10: Los empleados no dejarían su empleo dejando tareas pendientes.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	10	50%	0	0%
Indiferente	8	40%	3	15%
De acuerdo	2	10%	9	45%
Totalmente de acuerdo	0	0%	8	40%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C

Elaborado por las autoras

Gráfico N° 10: Los empleados no dejarían su empleo dejando tareas pendientes.



Fuente: Datos de la tabla N° 10

Elaborado por las autoras

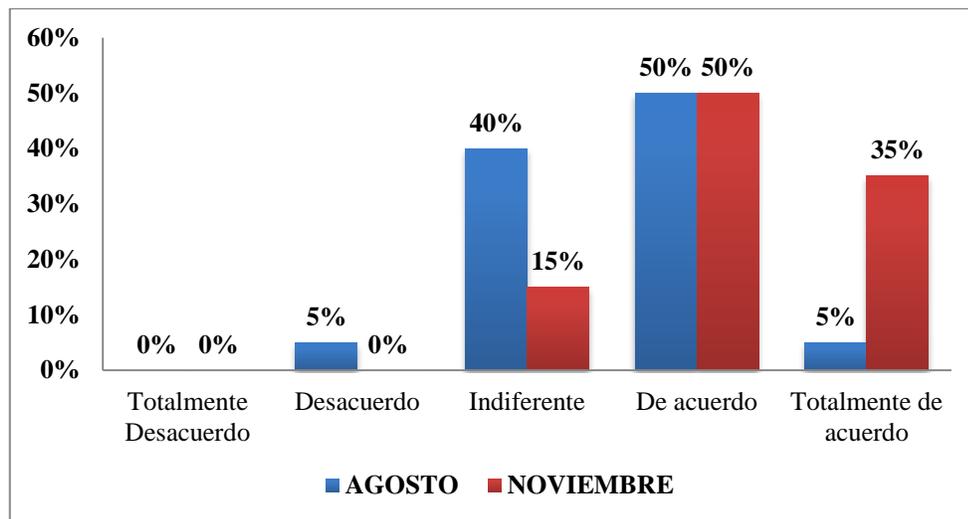
**Interpretación:** En el gráfico 10, se observa que el sólo 10% de los encuestados en agosto están de acuerdo que no dejarían su empleo dejando tareas pendientes, mientras que en noviembre aumento a un 45% de los encuestados, esto se debe que antes de aplicar el modelo existía la falta de compromiso con su trabajo.

Tabla N° 11: Los empleados saben que su trabajo tiene influencia directa en los resultados de la compañía.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	1	5%	0	0%
Indiferente	8	40%	3	15%
De acuerdo	10	50%	10	50%
Totalmente de acuerdo	1	5%	7	35%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C  
Elaborado por las autoras

Gráfico N° 11: Los empleados saben que su trabajo tiene influencia directa en los resultados de la compañía.



Fuente: Datos de la tabla N° 11  
Elaborado por las autoras

**Interpretación:** En el gráfico 11, según la encuesta aplicada en agosto el 55% de los colaboradores están de acuerdo que su trabajo tiene influencia directa en los resultados de la compañía, mientras que en noviembre aumento a un 85% de los encuestados que afirman estar de acuerdo.

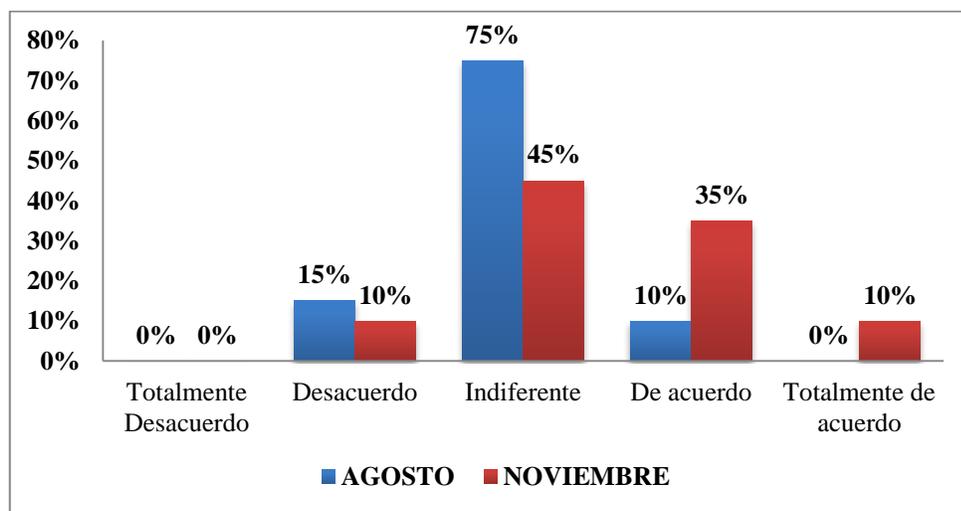
Tabla N° 12: Los empleados conocen el rango en que pueden ejercer autoridad

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	3	15%	2	10%
Indiferente	15	75%	9	45%
De acuerdo	2	10%	7	35%
Totalmente de acuerdo	0	0%	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C

Elaborado por las autoras

Gráfico N° 12: Los empleados conocen el rango en que pueden ejercer autoridad



Fuente: Datos de la tabla N° 12

Elaborado por las autoras

**Interpretación:** En el gráfico 12, se observa que en agosto el 10% de los encuestados afirman que conocen el rango en que pueden ejercer autoridad, existiendo un aumento en el mes de noviembre con un 35% de los colaboradores que están de acuerdo.

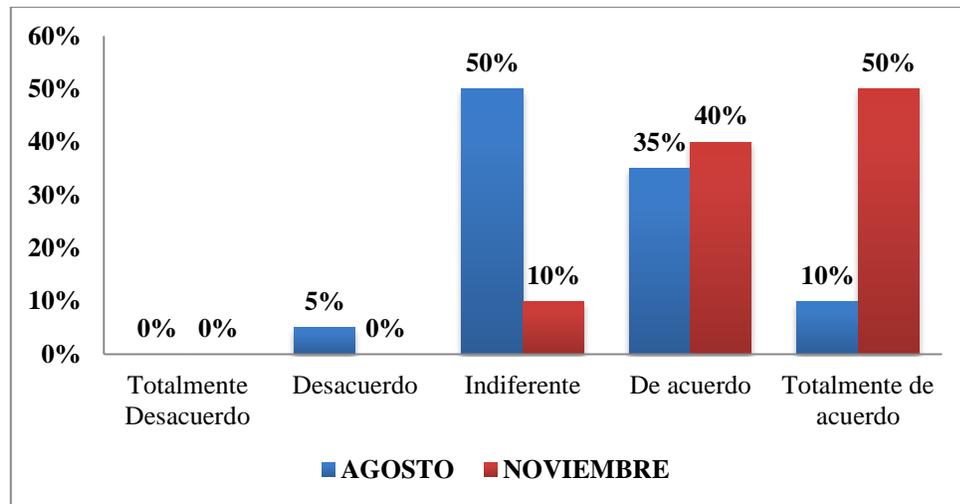
Tabla N° 13: Los empleados conocen sus responsabilidades.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	1	5%	0	0%
Indiferente	10	50%	2	10%
De acuerdo	7	35%	8	40%
Totalmente de acuerdo	2	10%	10	50%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C

Elaborado por las autoras

Gráfico N° 13: Los empleados conocen sus responsabilidades.



Fuente: Datos de la tabla N° 13

Elaborado por las autoras

**Interpretación:** En el gráfico 13, se observa que en la encuesta aplicada en agosto un 45% de los colaboradores están de acuerdo que los empleados conocen sus responsabilidades, y en noviembre un 90% de los encuestados están de acuerdo.

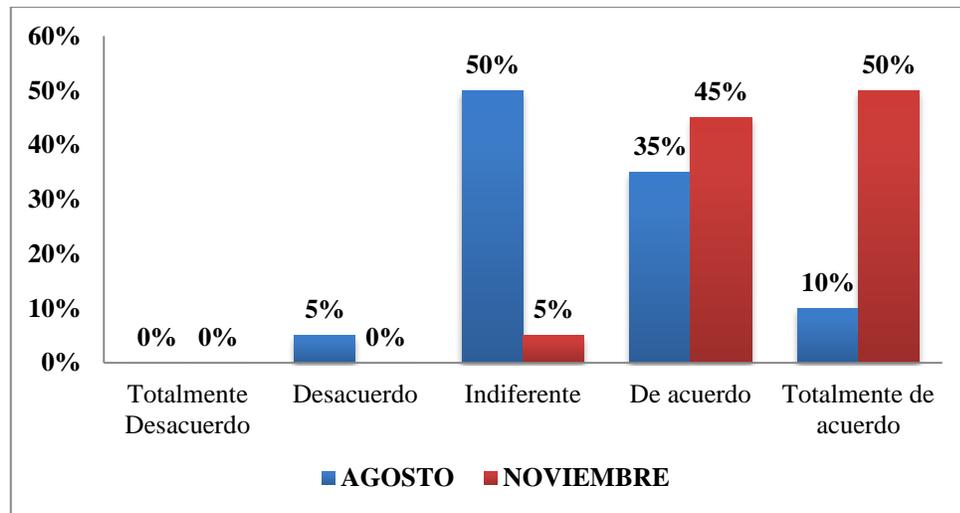
Tabla N° 14: Los empleados conocen sus tareas.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	1	5%	0	0%
Indiferente	10	50%	1	5%
De acuerdo	7	35%	9	45%
Totalmente de acuerdo	2	10%	10	50%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C

Elaborado por las autoras

Gráfico N° 14: Los empleados conocen sus tareas.



Fuente: Datos de la tabla N° 14

Elaborado por las autoras

**Interpretación:** En el gráfico 14, se observa que en la encuesta realizada en agosto, el 45% de los colaboradores afirman que conocen sus tareas, mientras que en la encuesta realizada en noviembre aumento a un 95% de los encuestados que están de acuerdo.

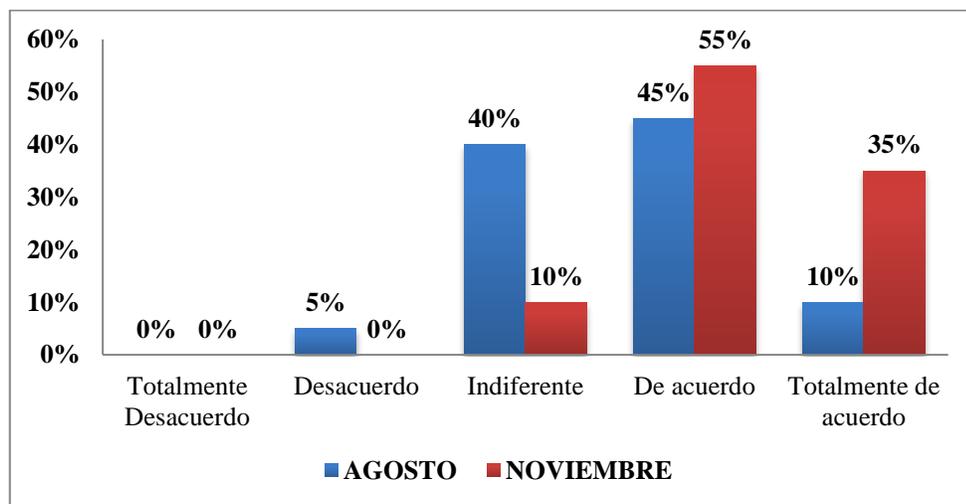
Tabla N° 15: Los empleados tienen objetivos claros.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	1	5%	0	0%
Indiferente	8	40%	2	10%
De acuerdo	9	45%	11	55%
Totalmente de acuerdo	2	10%	7	35%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C

Elaborado por las autoras

Gráfico N° 15: Los empleados tienen objetivos claros.



Fuente: Datos de la tabla N° 15

Elaborado por las autoras

**Interpretación:** En el gráfico 15, según la encuesta aplicada en agosto se observa que un 55% de los colaboradores afirman que tienen objetivos claros, en el mes de noviembre aumentó a un 90% de los encuestados.

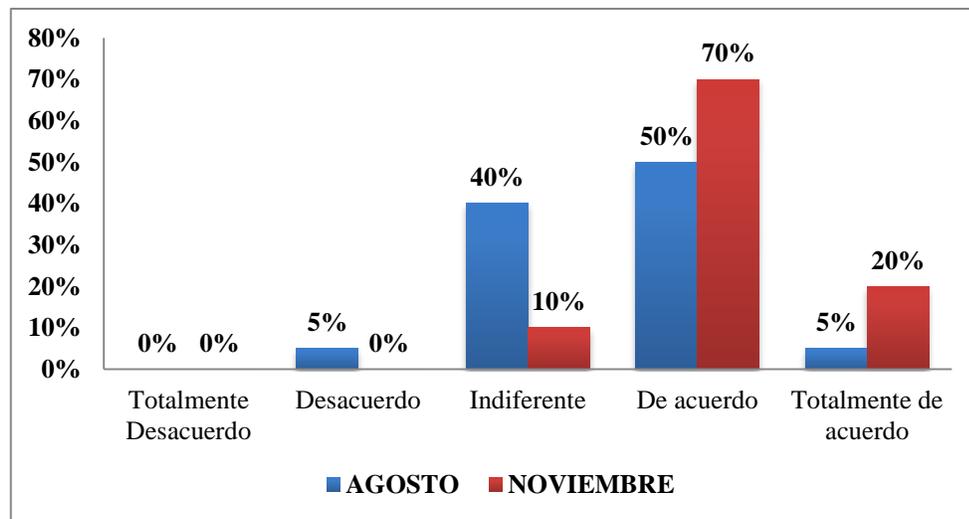
Tabla N° 16: Los empleados tienen metas planificadas en sus puestos de trabajo.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	1	5%	0	0%
Indiferente	8	40%	2	10%
De acuerdo	10	50%	14	70%
Totalmente de acuerdo	1	5%	4	20%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C

Elaborado por las autoras

Gráfico N° 16: Los empleados tienen metas planificadas en sus puestos de trabajo.



Fuente: Datos de la tabla N° 16

Elaborado por las autoras

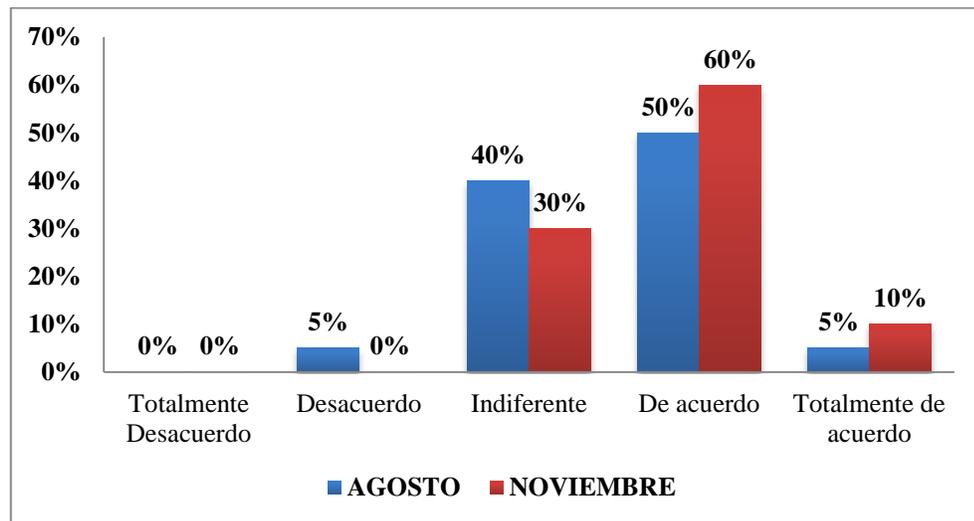
**Interpretación:** En el gráfico 16, se observa que el 55% de los encuestados en el mes de agosto están de acuerdo que tienen metas planificadas en su puesto de trabajo, mientras que en noviembre aumentó a un 90% de los encuestados.

Tabla N° 17: Los empleados tienen las mismas reglas y normas para trabajar en distintas áreas dentro de la empresa.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	1	5%	0	0%
Indiferente	8	40%	6	30%
De acuerdo	10	50%	12	60%
Totalmente de acuerdo	1	5%	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C  
Elaborado por las autoras

Gráfico N° 17: Los empleados tienen las mismas reglas y normas para trabajar en distintas áreas dentro de la empresa.



Fuente: Datos de la tabla N° 17  
Elaborado por las autoras

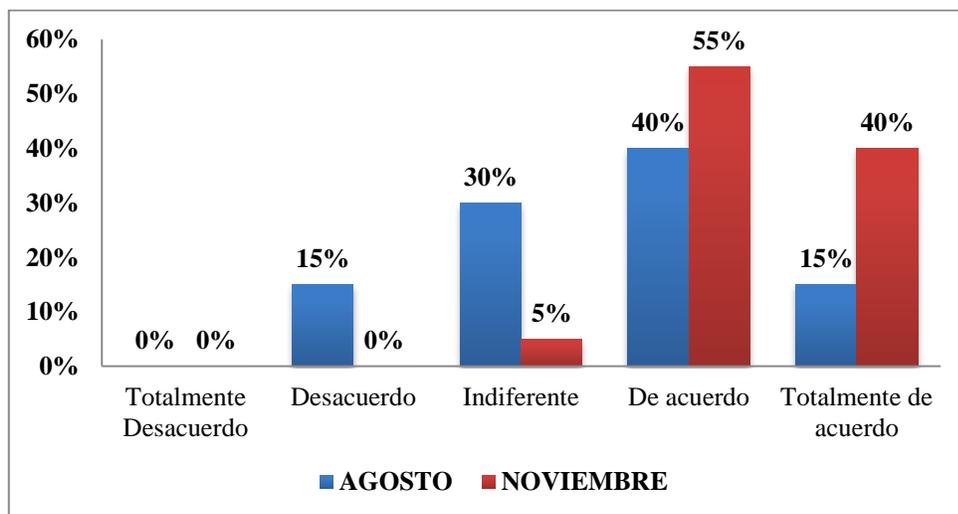
**Interpretación:** En el gráfico 17, según la encuesta realizada en agosto se observa que un 55% de los colaboradores están de acuerdo que tienen las mismas reglas y normas para trabajar en distintas áreas de la empresa, existiendo un 70% en la encuesta realizada en noviembre.

Tabla N° 18: Los empleados sienten que su trabajo ayuda en su desarrollo personal.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	3	15%	0	0%
Indiferente	6	30%	1	5%
De acuerdo	8	40%	11	55%
Totalmente de acuerdo	3	15%	8	40%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C  
Elaborado por las autoras

Gráfico N° 18: Los empleados sienten que su trabajo ayuda en su desarrollo personal.



Fuente: Datos de la tabla N° 18  
Elaborado por las autoras

**Interpretación:** En el gráfico 18, se observa que un 55% de los encuestados en agosto están de acuerdo que su trabajo ayuda en su desarrollo personal. En la encuesta realizada en noviembre aumentó a un 95% de los colaboradores que están de acuerdo.

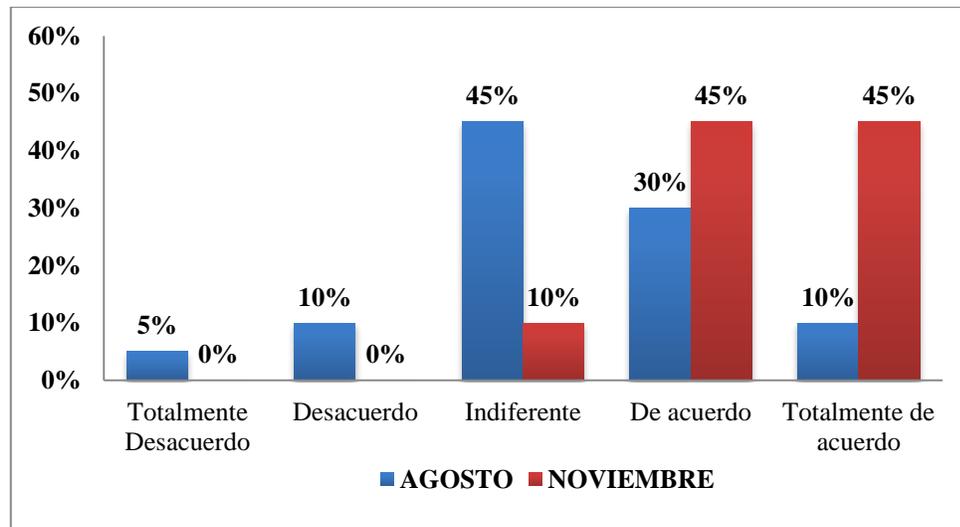
Tabla N° 19: Los empleados contribuyen a la creación de un buen ambiente laboral.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	1	5%	0	0%
Desacuerdo	2	10%	0	0%
Indiferente	9	45%	2	10%
De acuerdo	6	30%	9	45%
Totalmente de acuerdo	2	10%	9	45%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C

Elaborado por las autoras

Gráfico N° 19: Los empleados contribuyen a la creación de un buen ambiente laboral.



Fuente: Datos de la tabla N° 19

Elaborado por las autoras

**Interpretación:** En el gráfico 19, se observa que en la encuesta realizada en agosto un 40% de los encuestados afirman que contribuyen a la creación de un buen ambiente laboral, y en la encuesta realizada en noviembre incrementó a un 90% de los colaboradores que están de acuerdo.

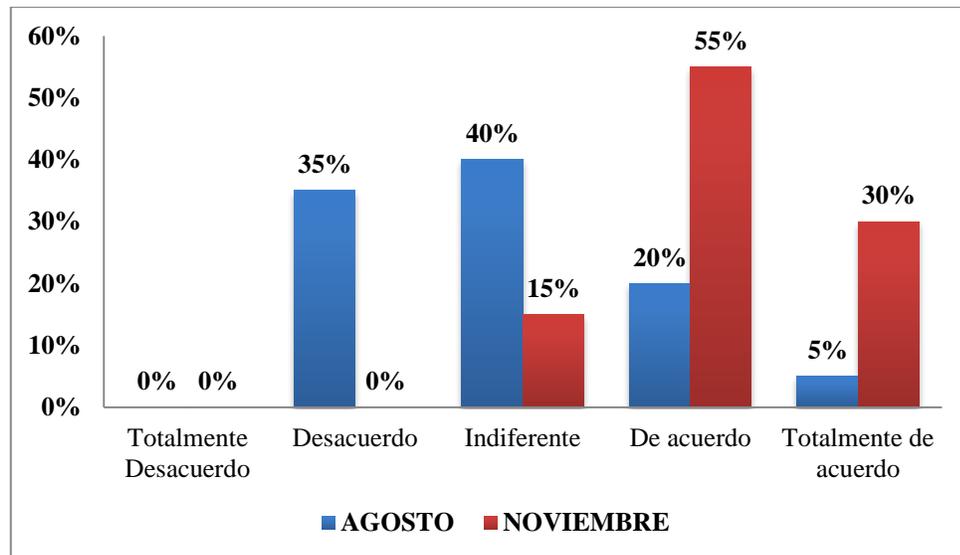
Tabla N° 20: Los empleados se sienten respaldados por sus superiores.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	7	35%	0	0%
Indiferente	8	40%	3	15%
De acuerdo	4	20%	11	55%
Totalmente de acuerdo	1	5%	6	30%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C

Elaborado por las autoras

Gráfico N° 20: Los empleados se sienten respaldados por sus superiores.



Fuente: Datos de la tabla N° 20

Elaborado por las autoras

**Interpretación:** En el gráfico 20, se observa que un 25% de los encuestados en agosto están de acuerdo que se sienten respaldados por sus superiores, mientras que en la encuesta realizada en noviembre incrementó a un 85% de los colaboradores que están de acuerdo.

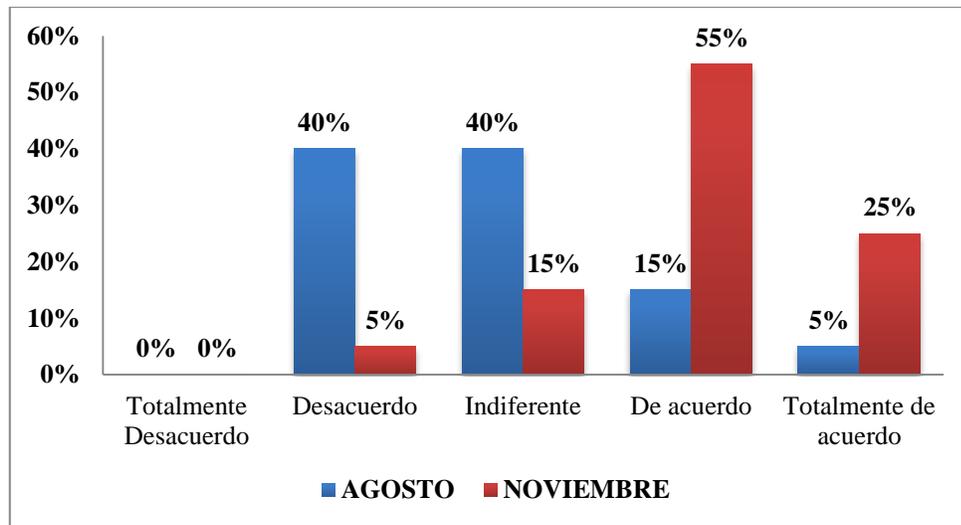
Tabla N° 21: Los empleados se sienten respaldados por sus pares.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	8	40%	1	5%
Indiferente	8	40%	3	15%
De acuerdo	3	15%	11	55%
Totalmente de acuerdo	1	5%	5	25%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C

Elaborado por las autoras

Gráfico N° 21: Los empleados se sienten respaldados por sus pares.



Fuente: Datos de la tabla N° 21

Elaborado por las autoras

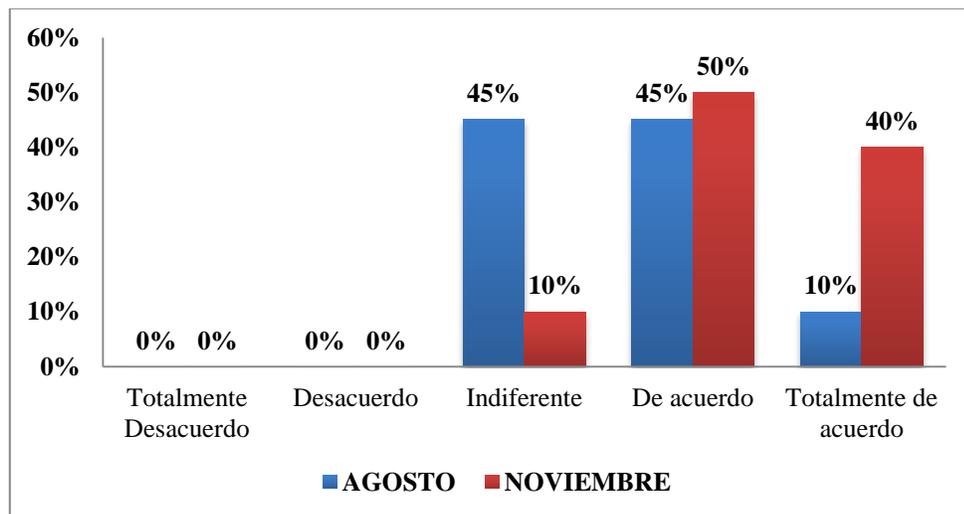
**Interpretación:** En el gráfico 21, se observa que un 20% de los encuestados en agosto están de acuerdo que se sienten respaldados por sus pares, y en la encuestada realizada en noviembre aumentó a 80% de los colaboradores que están de acuerdo.

Tabla N° 22: Los empleados disfrutan trabajar en la empresa.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	0	0%	0	0%
Indiferente	9	45%	2	10%
De acuerdo	9	45%	10	50%
Totalmente de acuerdo	2	10%	8	40%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C  
Elaborado por las autoras

Gráfico N° 22: Los empleados disfrutan trabajar en la empresa.



Fuente: Datos de la tabla N° 22  
Elaborado por las autoras

**Interpretación:** En el gráfico 22, se observa que en la encuesta realizada en agosto un 55% afirman que disfrutan trabajar en la empresa, y en la encuesta realizada en noviembre aumentó a 90% de los colaboradores que están de acuerdo.

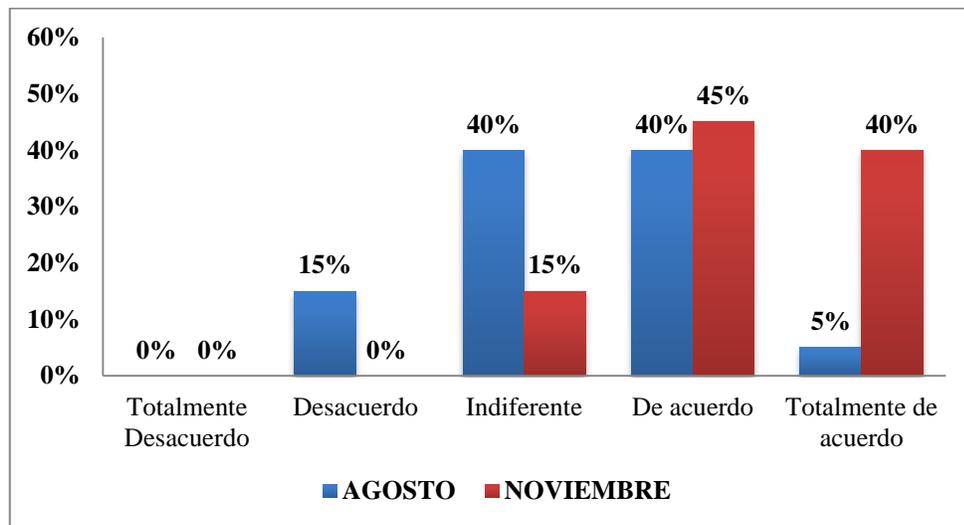
Tabla N° 23: Los empleados motivados permiten mejores resultados organizacionales.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	3	15%	0	0%
Indiferente	8	40%	3	15%
De acuerdo	8	40%	9	45%
Totalmente de acuerdo	1	5%	8	40%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C

Elaborado por las autoras

Gráfico N° 23: Los empleados motivados permiten mejores resultados organizacionales.



Fuente: Datos de la tabla N° 23

Elaborado por las autoras

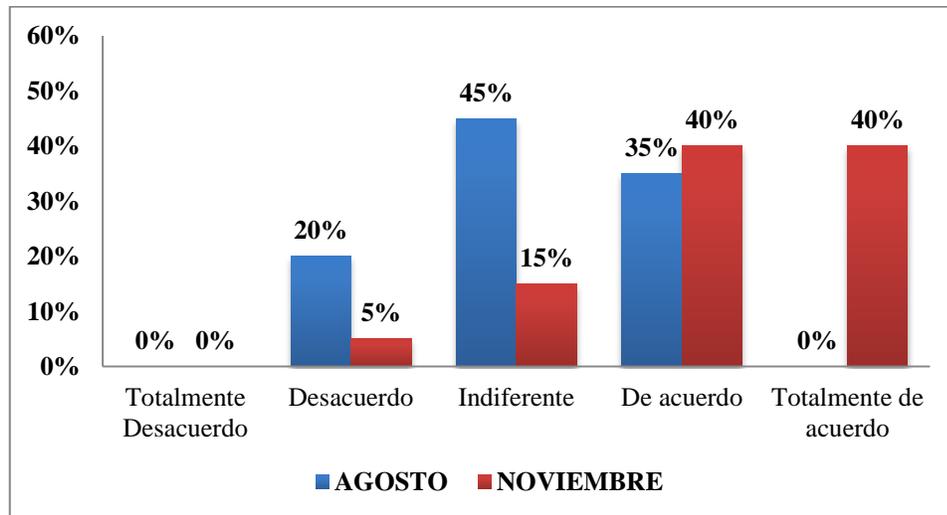
**Interpretación:** En el gráfico 23, se observa que el 45% de los encuestados en agosto están de acuerdo que estar motivados permite mejores resultados organizacionales, y en noviembre incrementó a un 85% de los encuestados que están de acuerdo.

Tabla N° 24: Los empleados con mayor experiencia entregan un mejor servicio a los clientes que los empleados con poca experiencia.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	4	20%	1	5%
Indiferente	9	45%	3	15%
De acuerdo	7	35%	8	40%
Totalmente de acuerdo	0	0%	8	40%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C  
Elaborado por las autoras

Gráfico N° 24: Los empleados con mayor experiencia entregan un mejor servicio a los clientes que los empleados con poca experiencia.



Fuente: Datos de la tabla N° 24  
Elaborado por las autoras

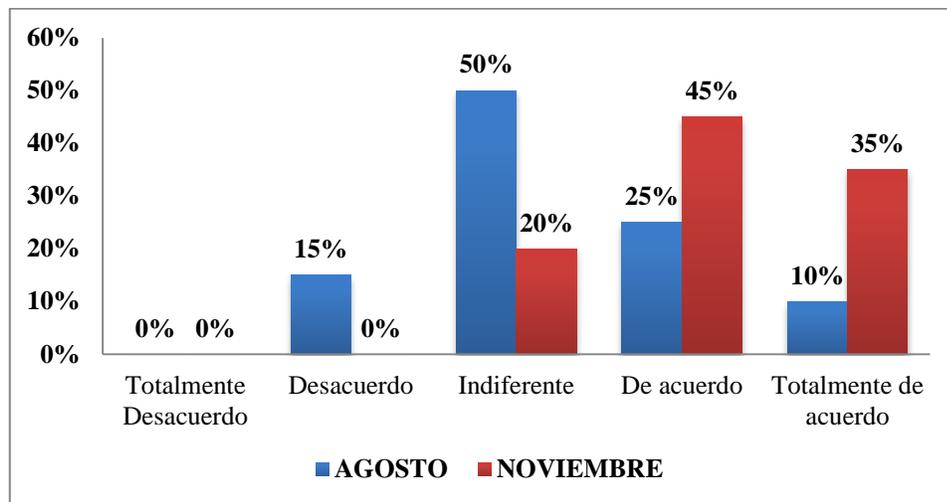
**Interpretación:** En el gráfico 24, se observa que el 35% de los encuestados en agosto están de acuerdo que los empleados con mayor experiencia entregan un mejor servicio a los clientes que los empleados con poca experiencia. En noviembre, se muestra que el 80% de los encuestados están de acuerdo.

Tabla N° 25: Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas ayudan a obtener mejores resultados organizacionales.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	3	15%	0	0%
Indiferente	10	50%	4	20%
De acuerdo	5	25%	9	45%
Totalmente de acuerdo	2	10%	7	35%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C  
Elaborado por las autoras

Gráfico N° 25: Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas ayudan a obtener mejores resultados organizacionales.



Fuente: Datos de la tabla N° 25  
Elaborado por las autoras

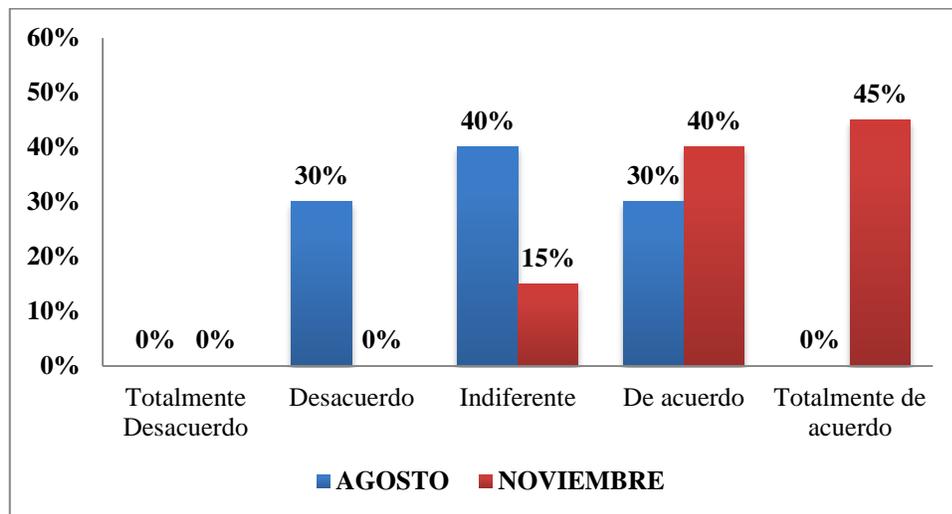
**Interpretación:** En el gráfico 25, se observa que un 35% de los encuestados en agosto están de acuerdo que los empleados con mayor experiencia ayudan a obtener mejores resultados, y en noviembre aumentó a un 80% de los colaboradores que están de acuerdo.

Tabla N° 26: Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas mantienen mejores relaciones con los clientes.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	6	30%	0	0%
Indiferente	8	40%	3	15%
De acuerdo	6	30%	8	40%
Totalmente de acuerdo	0	0%	9	45%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C  
Elaborado por las autoras

Gráfico N° 26: Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas mantienen mejores relaciones con los clientes.



Fuente: Datos de la tabla N° 26  
Elaborado por las autoras

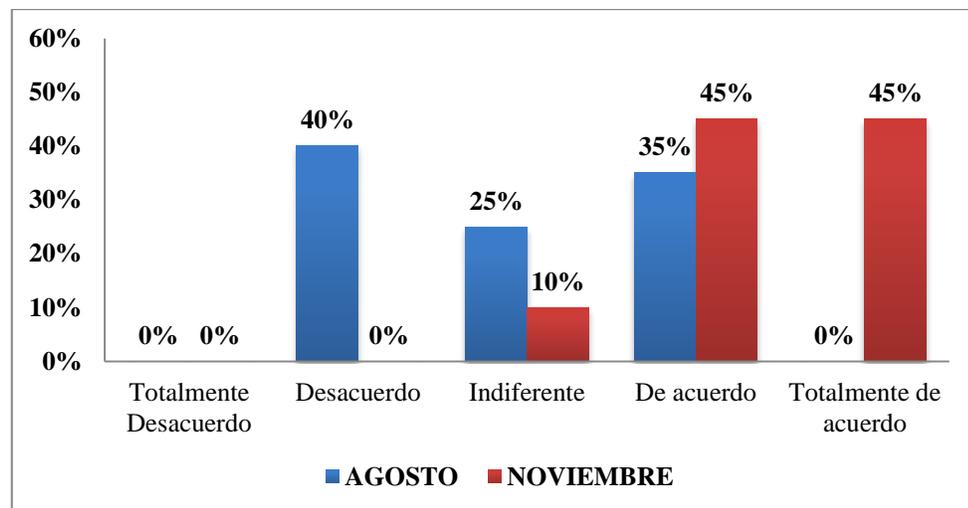
**Interpretación:** En el gráfico 26, se observa que un 30% de los encuestados en agosto están de acuerdo que los empleados con mayor experiencia en el área de ventas mantienen mejores relaciones con los clientes, mientras que en la encuesta realizada en noviembre incrementó a un 85% de los colaboradores que están de acuerdo.

Tabla N° 27: Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas tienen mejor conocimiento del mercado.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	8	40%	0	0%
Indiferente	5	25%	2	10%
De acuerdo	7	35%	9	45%
Totalmente de acuerdo	0	0%	9	45%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C  
Elaborado por las autoras

Gráfico N° 27: Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas tienen mejor conocimiento del mercado.



Fuente: Datos de la tabla N° 27  
Elaborado por las autoras

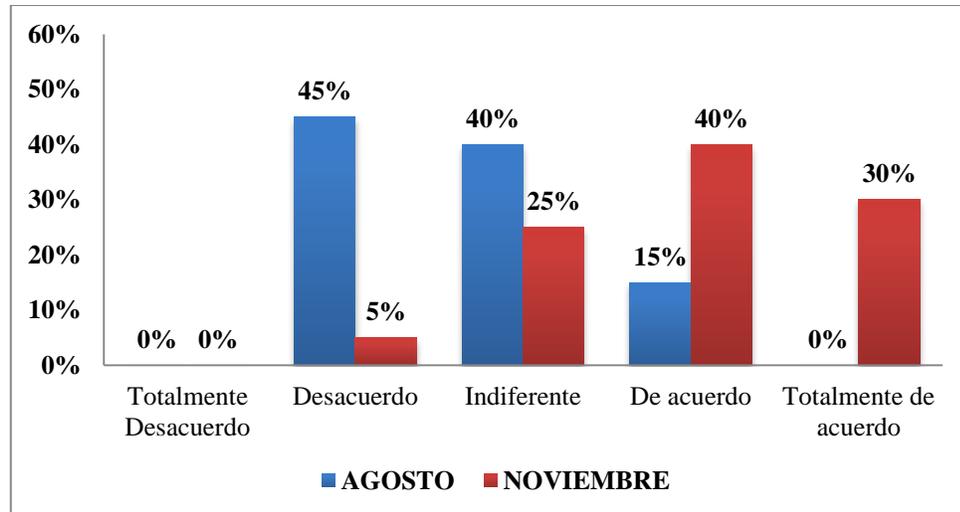
**Interpretación:** En el gráfico 27, según la encuesta realizada en agosto, se observa que el 35% de los colaboradores están de acuerdo que los empleados con mayor experiencia en el área de ventas tienen un mejor conocimiento en el mercado, mientras que en la encuesta realizada en noviembre dio como resultado un 90% de los encuestados que están acuerdo.

Tabla N° 28: La empresa tiene una compensación monetaria adecuada en relación al trabajo realizado.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	9	45%	1	5%
Indiferente	8	40%	5	25%
De acuerdo	3	15%	8	40%
Totalmente de acuerdo	0	0%	6	30%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C  
Elaborado por las autoras

Gráfico N° 28: La empresa tiene una compensación monetaria adecuada en relación al trabajo realizado.



Fuente: Datos de la tabla N° 28  
Elaborado por las autoras

**Interpretación:** En el gráfico 28, se observa que un 15% de los encuestados en agosto están de acuerdo que la empresa tiene una compensación monetaria en relación al trabajo realizado, mientras que en la encuesta realizada en noviembre aumentó a un 40% de los colaboradores que están de acuerdo.

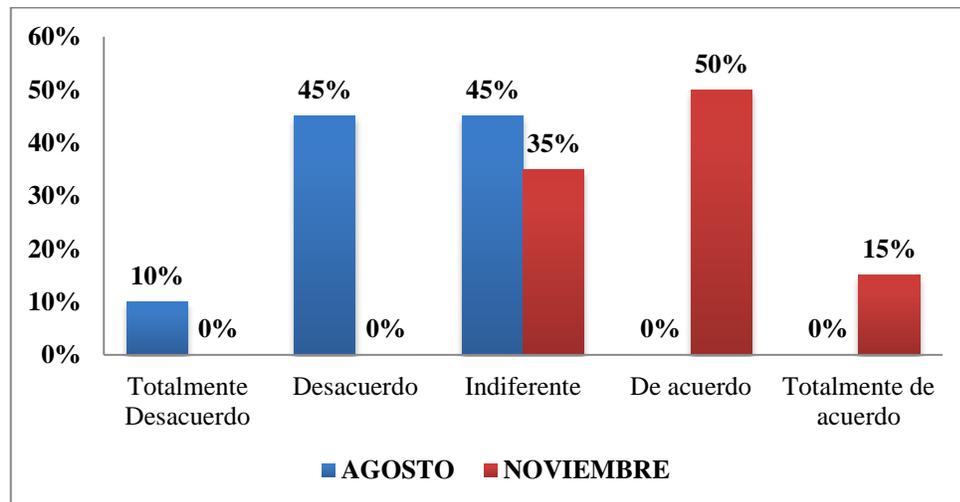
Tabla N° 29: La empresa asciende primero a sus empleados antes de buscar en fuentes externas.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	2	10%	0	0%
Desacuerdo	9	45%	0	0%
Indiferente	9	45%	7	35%
De acuerdo	0	0%	10	50%
Totalmente de acuerdo	0	0%	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C

Elaborado por las autoras

Gráfico N° 29: La empresa asciende primero a sus empleados antes de buscar en fuentes externas.



Fuente: Datos de la tabla N° 29

Elaborado por las autoras

**Interpretación:** En el gráfico 29, observamos que en la encuesta realizada en agosto, los colaboradores no estaban de acuerdo que la empresa asciende primero a sus empleados antes de buscar en fuentes externas, mientras que en noviembre un 65% de los encuestados están de acuerdo.

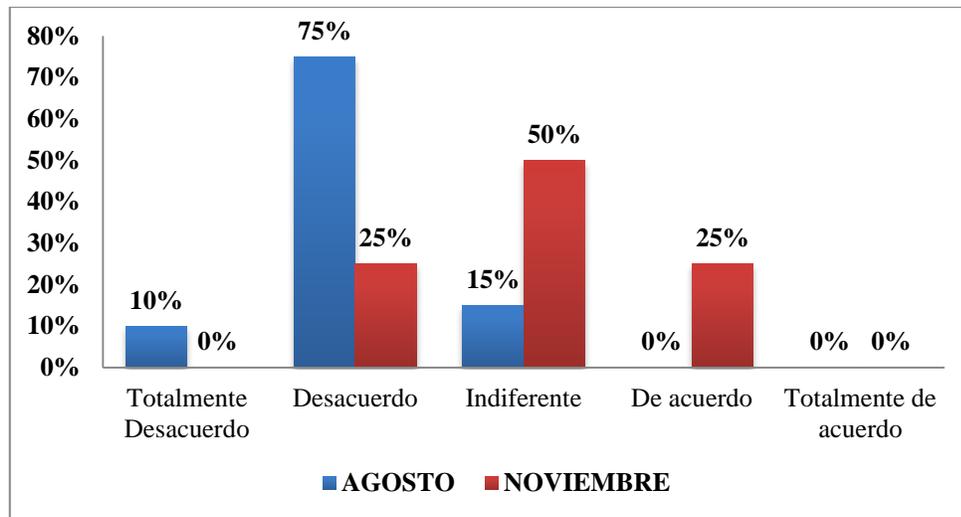
Tabla N° 30: La empresa tiene una política de ascenso definida.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	2	10%	0	0%
Desacuerdo	15	75%	5	25%
Indiferente	3	15%	10	50%
De acuerdo	0	0%	5	25%
Totalmente de acuerdo	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C

Elaborado por las autoras

Grafico N° 30: La empresa tiene una política de ascenso definida.



Fuente: Datos de la tabla N° 30

Elaborado por las autoras

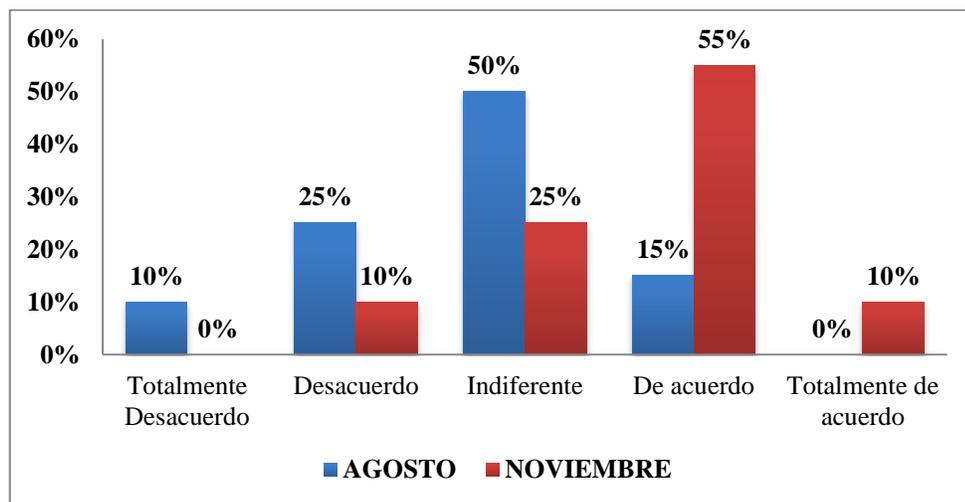
**Interpretación:** En el gráfico 30, se observa según la encuesta realizada en agosto, que colaboradores afirman que la empresa no tiene una política de ascenso definida, mientras que en la encuesta realizada en noviembre un 25% están de acuerdo.

Tabla N° 31: La empresa cuenta con beneficios monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	2	10%	0	0%
Desacuerdo	5	25%	2	10%
Indiferente	10	50%	5	25%
De acuerdo	3	15%	11	55%
Totalmente de acuerdo	0	0%	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C  
Elaborado por las autoras

Gráfico N° 31: La empresa cuenta con beneficios monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño.



Fuente: Datos de la tabla N° 31  
Elaborado por las autoras

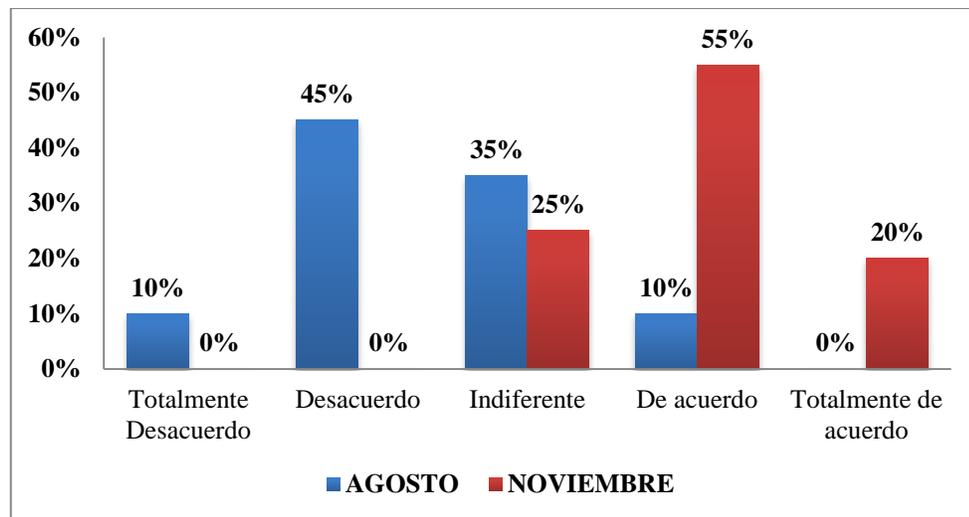
**Interpretación:** En el gráfico 31, se observa que el 15% de los encuestados en agosto afirman que la empresa cuenta con beneficios monetarios para sus empleados con buen desempeño, mientras que en noviembre el 65% de los encuestados están de acuerdo. Esto quiere decir que antes existía falta de motivación y compensación a los empleados por su buen desempeño.

Tabla N° 32: La empresa cuenta con beneficios no monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	2	10%	0	0%
Desacuerdo	9	45%	0	0%
Indiferente	7	35%	5	25%
De acuerdo	2	10%	11	55%
Totalmente de acuerdo	0	0%	4	20%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C  
Elaborado por las autoras

Gráfico N° 32: La empresa cuenta con beneficios no monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño.



Fuente: Datos de la tabla N° 32  
Elaborado por las autoras

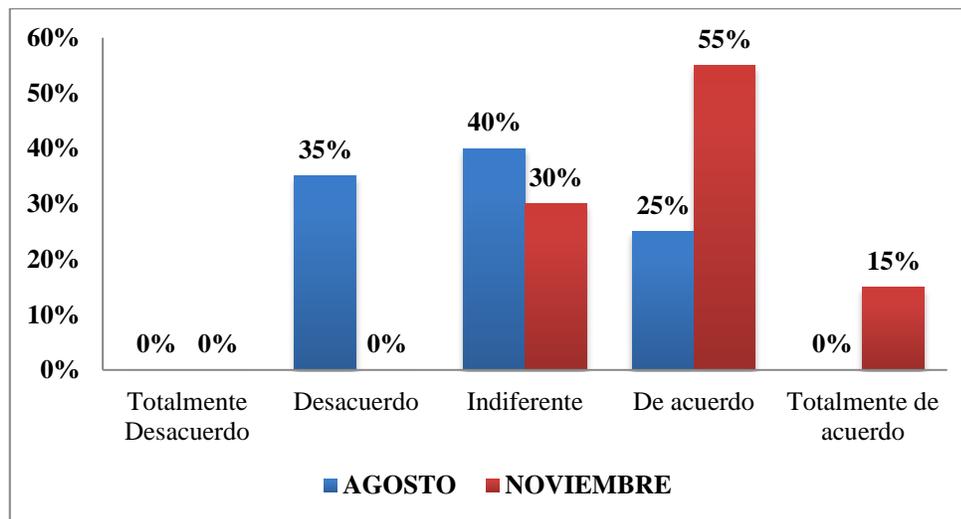
**Interpretación:** En el gráfico 32, se observa que un 10% de los encuestados en agosto afirman que la empresa cuenta con beneficios no monetarios para sus empleados con buen desempeño, mientras que en noviembre un 75% de los encuestados están de acuerdo.

Tabla N° 33: La empresa entrega incentivos a sus empleados que colaboran en el aumento de los resultados organizacionales.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	7	35%	0	0%
Indiferente	8	40%	6	30%
De acuerdo	5	25%	11	55%
Totalmente de acuerdo	0	0%	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C  
Elaborado por las autoras

Gráfico N° 33: La empresa entrega incentivos a sus empleados que colaboran en el aumento de los resultados organizacionales.



Fuente: Datos de la tabla N° 33  
Elaborado por las autoras

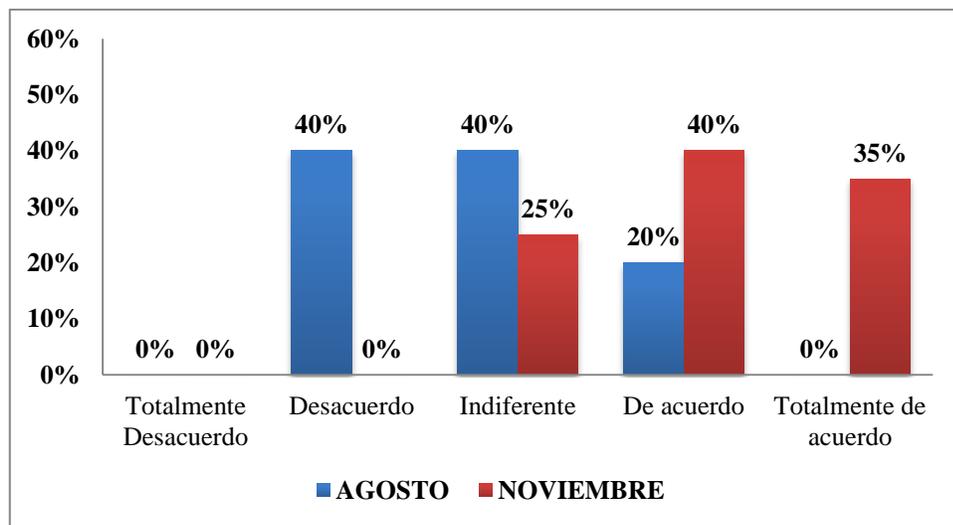
**Interpretación:** En el gráfico 33, se observa que en la encuesta realizada en agosto el 25% de los colaboradores están de acuerdo que la empresa entrega incentivos a sus empleados que colaboran en el aumento de los resultados organizacionales, en noviembre aumentó al 55% de los encuestados que están de acuerdo.

Tabla N° 34: La empresa realiza capacitación antes que un nuevo empleado ejerza su cargo

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	Fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	8	40%	0	0%
Indiferente	8	40%	5	25%
De acuerdo	4	20%	8	40%
Totalmente de acuerdo	0	0%	7	35%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C  
Elaborado por las autoras

Gráfico N° 34: La empresa realiza capacitación antes que un nuevo empleado ejerza su cargo



Fuente: Datos de la tabla N° 34  
Elaborado por las autoras

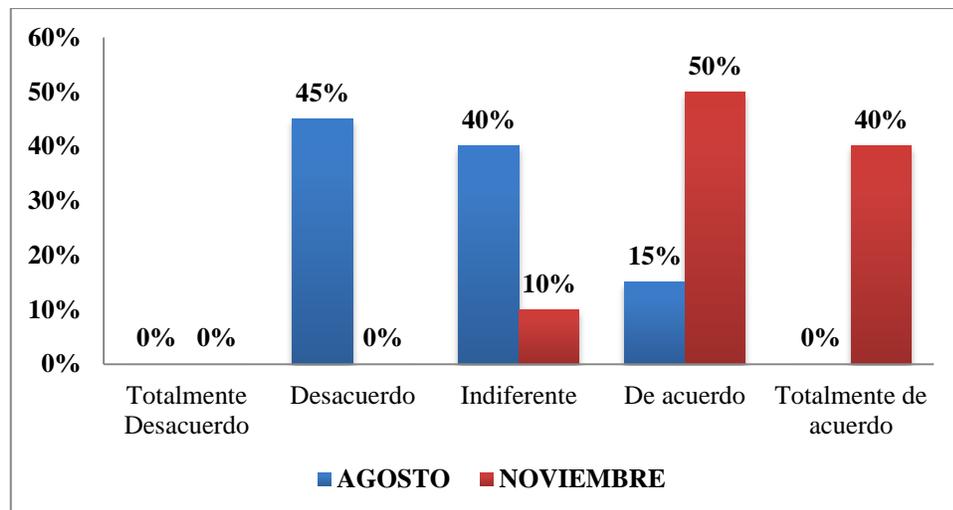
**Interpretación:** En el gráfico 34, se observa que el 20% de los encuestados en agosto están de acuerdo que la empresa realiza capacitaciones antes que un nuevo empleado ejerza su cargo, y en noviembre un 75% de los encuestados están de acuerdo; a la vez observamos que no existe un perfil de puesto para la incorporación de un nuevo colaborador en el área de ventas.

Tabla N° 35: La empresa realiza capacitación durante el tiempo que el empleado ejerce su cargo.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	9	45%	0	0%
Indiferente	8	40%	2	10%
De acuerdo	3	15%	10	50%
Totalmente de acuerdo	0	0%	8	40%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C  
Elaborado por las autoras

Gráfico N° 35: La empresa realiza capacitación durante el tiempo que el empleado ejerce su cargo.



Fuente: Datos de la tabla N° 35  
Elaborado por las autoras

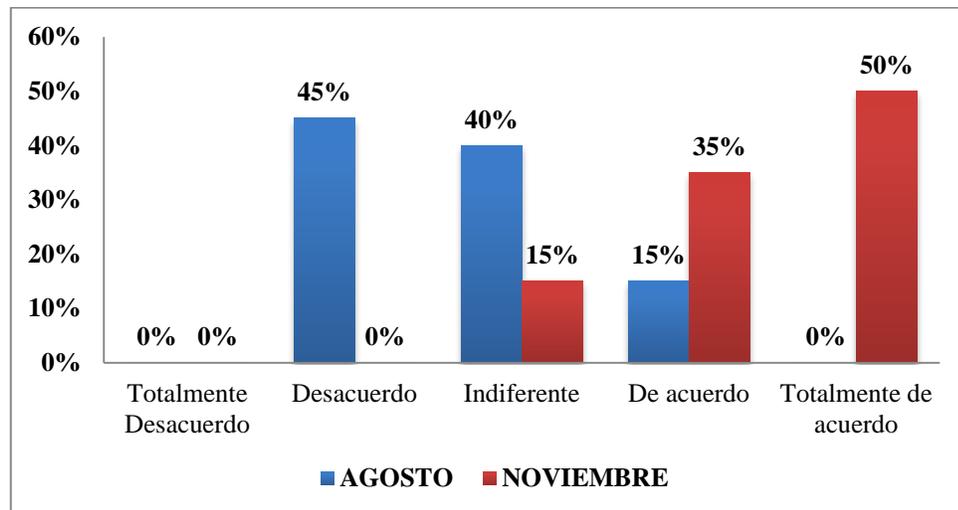
**Interpretación:** En el gráfico 35, se observa que el 15% de los encuestados en agosto están de acuerdo que la empresa realiza capacitaciones durante el tiempo que el empleado ejerce su cargo, mientras en noviembre aumentó a un 50% de los colaboradores que están de acuerdo.

Tabla N° 36: Las capacitaciones que realiza la empresa entregan herramientas útiles para los empleados

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	9	45%	0	0%
Indiferente	8	40%	3	15%
De acuerdo	3	15%	7	35%
Totalmente de acuerdo	0	0%	10	50%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C  
Elaborado por las autoras

Gráfico N° 36: Las capacitaciones que realiza la empresa entregan herramientas útiles para los empleados



Fuente: Datos de la tabla N° 36  
Elaborado por las autoras

**Interpretación:** En el gráfico 36, se observa que un 15% de los encuestados en agosto están de acuerdo que en las capacitaciones que realiza la empresa entregan herramientas útiles, incrementándose a un 85% en el mes de noviembre.

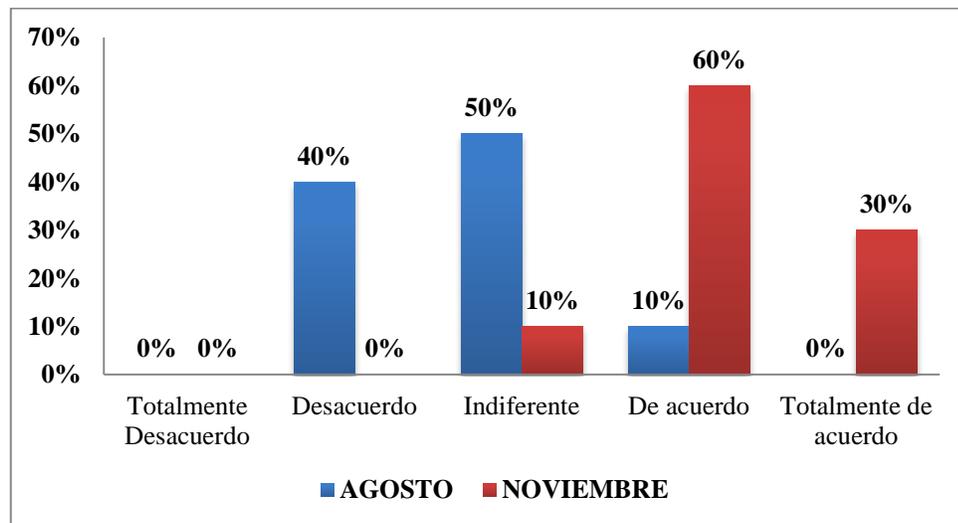
Tabla N° 37: La empresa ofrece capacitaciones a los empleados de buen desempeño.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	8	40%	0	0%
Indiferente	10	50%	2	10%
De acuerdo	2	10%	12	60%
Totalmente de acuerdo	0	0%	6	30%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C

Elaborado por las autoras

Gráfico N° 37: La empresa ofrece capacitaciones a los empleados de buen desempeño.



Fuente: Datos de la tabla N° 37

Elaborado por las autoras

**Interpretación:** En el gráfico 37, se observa que el 10% de los encuestados en agosto están de acuerdo que la empresa ofrece capacitaciones a los empleados de buen desempeño, mientras que en la encuesta realizada en noviembre incrementó a un 60% de los colaboradores que están de acuerdo.

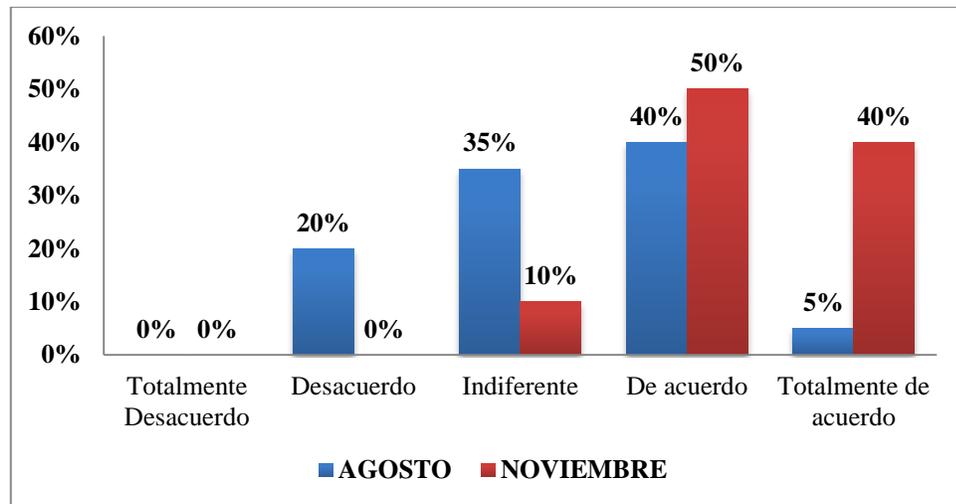
Tabla N° 38: Las capacitaciones permiten obtener mejores resultados organizacionales.

CALIFICACIÓN	AGOSTO		NOVIEMBRE	
	fi	%	fi	%
Totalmente Desacuerdo	0	0%	0	0%
Desacuerdo	4	20%	0	0%
Indiferente	7	35%	2	10%
De acuerdo	8	40%	10	50%
Totalmente de acuerdo	1	5%	8	40%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C

Elaborado por las autoras

Gráfico N° 38: Las capacitaciones permiten obtener mejores resultados organizacionales.



Fuente: Datos de la tabla N° 38

Elaborado por las autoras

**Interpretación:** En el gráfico 38, se observa que el 45% de los encuestados en agosto afirman que las capacitaciones permiten obtener mejores resultados organizacionales, y aumentó a un 90% de los encuestados en noviembre. Esto permite tener mayor conocimiento e integración entre los colaboradores

## 4.2. Discusión de resultados

En nuestra investigación diseñamos y aplicamos un modelo de gestión de ventas orientado al valor del cliente, lo cual permitió mejorar la productividad de la empresa Tecmovil S.A.C. de la ciudad de Chiclayo. Para lograr los objetivos realizamos una encuesta antes y después de la aplicación del Modelo.

De acuerdo con Béltran, Fornes & González (2012) en su proyecto de investigación “Administración de procesos de ventas y refacciones en una empresa automotriz de la región Sonora – México” plantearon una propuesta de mejora para administrar los procesos de ventas y refacciones, lo cual llegaron a la conclusión que llevando a cabo la administración de procesos se pretende mejorar las no conformidades, implementando una metodología para analizar la interacción de los procesos principales, la relación que existe entre ellos; de esta manera se pretende lograr un elevado nivel de desempeño en los procesos y en la identificación de oportunidades para mejorar la calidad el desempeño operacional y finalmente la satisfacción del cliente. Así mismo, Valenzuela (2005) sostiene que la orientación al valor del cliente tiene como propósito apuntar a la optimización del valor de cada cliente, para lograrlo se debe realizar un análisis de cliente, y optimizar el intercambio de valor entre el cliente y la empresa. Valenzuela, Madariaga, Blasco (2007) sostienen que la organización debe comprender que la orientación al valor del cliente implica por una parte, el valor que percibe un cliente de la experiencia en su relación con la empresa, y por otra, involucra aquellos elementos estratégicos que una compañía recibe de sus clientes y en función de los cuales debe aprender a clasificarlos, atribuyéndoles a cada uno un distinto nivel de valor. Es por ello, que hemos evaluado a los colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C., mediante las encuestas obteniendo mejores resultados en Noviembre.

Analizando la satisfacción laboral, Locke (1976) señala que se refiere a todas las características propias del trabajo y su ambiente, el que los vendedores pueden encontrar gratificante y satisfactorio. Se obtuvo que en el mes de agosto, un 55% de los encuestados afirmaron que su trabajo ayuda en su desarrollo personal, mientras que en noviembre aumento

a un 95% (Ver tabla N° 18). Así mismo en noviembre, un 80% de los colaboradores se sienten respaldados por sus pares (Ver tabla N° 21) Y un 90% disfrutan trabajar en la empresa (Ver tabla N° 22).

Según la Experiencia de la Fuerza de ventas, Skirbekk (2003) se refiere a la trayectoria que el individuo tiene realizando tareas similares para la gestión de ventas, sean éstas en la misma empresa o en otra pero con responsabilidades y actividades equivalentes. La incorporación de esta variable en el modelo se debe a la importancia que tiene el equipo de fuerza de ventas en el desarrollo de la estrategia comercial y la responsabilidad de entregar un buen servicio. En la encuesta realizada en el mes de agosto, se mostró que el 30% de los encuestados afirman que los empleados con mayor experiencia en el área de ventas mantienen mejores relaciones con los clientes, y en noviembre incremento a un 85% (Ver tabla N° 26).

Respecto al nivel de capacitación, Koka y Hein (2003) sostienen que la capacitación estimula a los empleados y a través de esto se puede mejorar su rendimiento laboral. Un buen Nivel de Capacitación permite motivar a los empleados para que aumenten su productividad y su rendimiento en el trabajo. Así mismo, permite comunicar los objetivos de la organización al nuevo personal y motiva la prestación de un buen servicio. De tal modo, observamos que en el mes de agosto, sólo el 15% de los encuestados están de acuerdo que en las capacitaciones que realiza la empresa entregan herramientas útiles, incrementándose a un 85% en el mes de noviembre (Ver tabla N° 36), así mismo, un 90% afirman que las capacitaciones permiten obtener mejores resultados organizacionales (Ver tabla N° 38), ya que esto permite tener mayor conocimiento e integración entre los colaboradores.

Haciendo una evaluación de la productividad actual de la empresa Tecmovil S.A.C., podemos decir, según la información obtenida de la empresa Tecmovil S.A.C. de la ciudad de Chiclayo, que la productividad ha disminuido en el mes de Agosto respecto al año 2014, mientras que en Septiembre y Octubre aumentó.

Según la investigación realizada por Quispe, I. (2014) en su tesis “La satisfacción laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores de Sodimac Perú – Trujillo Open Plaza 2013”, donde se comprende que una empresa con un buen ambiente para trabajar, en donde se

encuentra compañerismo, trabajo en equipo, jefes que se preocupan no solo por alcanzar las metas de venta, sino también por el crecimiento y desarrollo de cada uno de sus asociados innovando en capacitación, se obtendrá mejores resultados de productividad. Y en relación con Beltrán, F. y Alfaro, M (1999), se puede asegurar que el factor humano es de vital importancia para conseguir los niveles óptimos de eficiencia tan necesarios en las empresas para hacer competitivos sus productos o servicios. Para conseguir los niveles óptimos de productividad deseados y necesarios de los que son responsables las organizaciones de las producciones establecidas y los propios trabajadores, en sus diferentes niveles jerárquicos, es preciso que se apliquen los mejores métodos posibles que permitan invertir en los trabajos los menores tiempos, consumiendo solo los materiales necesariamente imprescindibles para obtener los productos con los estándares de calidades establecidos en los proyectos de cada producto o servicio y , todo esto, siguiendo las normas de seguridad precisas para evitar accidentes y enfermedades profesionales. Pero los mejores métodos solo podrán conseguir si los trabajadores, a todos los niveles, tienen adquirida una elevada formación profesional y también un alto sentido de la responsabilidad.

En el mes de Agosto a Octubre del 2014 las ventas disminuyeron (Ver anexo N° 01), mientras que en el 2015 existiendo una baja productividad en el mes de agosto, se incrementó en el mes de Septiembre un 6% en líneas post pago y 28% en equipos, y en octubre un 11% en líneas post pago y 49% en equipos, respecto al año anterior.

Además, diseñamos también un perfil de puesto para el área de ventas (Ver anexo N° 03), aporte a la empresa por parte de las autoras, ya que es importante que al incorporarse un nuevo trabajador para el área de ventas cuente con los conocimientos, experiencia y habilidades que debe tener un asesor para un mejor desarrollo en su trabajo.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

- 1- Al determinar un modelo de Gestión de ventas Orientado al Valor del Cliente se logró un mayor nivel de capacitación, satisfacción laboral y experiencia de la fuerza de ventas dando como resultado mayor cuotas alcanzadas por cada vendedor, lo cual aumentó la productividad en la empresa Tecmovil S.A.C de la Ciudad de Chiclayo.
- 2- Al evaluar la productividad actual de la empresa Tecmovil S.A.C. en el mes de agosto se mostró una baja productividad, mientras que, en septiembre se incrementó un 6% en líneas post pago y 28% en equipos, y en octubre un 11% en líneas post pago y 49% en equipos, respecto al año anterior.
- 3- En el diseño del modelo de gestión de ventas OVC se consideró las siguiente aspectos:
  - El nivel de capacitación, que incluye los conocimientos que los trabajadores deben tener respecto a la empresa, productos y servicios, los clientes, el sector, la competencia y las técnicas de ventas a utilizar.
  - La satisfacción laboral, lo cual implica el involucramiento del trabajo, ambigüedad de rol y política de incentivos.
  - La experiencia de la Fuerza de ventas implica desde la planificación, organización, reclutamiento, formación, motivación, control y seguimiento que deben tener los asesores de ventas.
- 4- Al evaluar el modelo de Gestión de ventas OVC se obtuvo mejores resultados de los colaboradores logrando aumentar un 60% en el nivel de capacitación, un 38% en satisfacción laboral y un 45% respecto a la experiencia en la fuerza de ventas

- 5- El diseño de perfil de puesto de Asesor de Ventas contribuye a una mejora de selección de personal al momento de la incorporación de un trabajador a la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

- 1- Brindar el taller del Modelo de Gestión de Ventas OVC cada seis meses, mediante talleres dinámicos e integrativos para lograr mayor compromiso en los colaboradores y de esta manera alcanzar y/o superar las cuotas establecidas en la empresa a corto y largo plazo.
- 2- Evaluar constantemente la productividad de la empresa respecto a meses y años anteriores.
- 3- Mantener en desarrollo el modelo de gestión de ventas OVC mediante el nivel de capacitación, satisfacción laboral y experiencia de la fuerza de ventas.
- 4- Evaluar constantemente el desempeño de los trabajadores, respecto al modelo de gestión de ventas aplicado, así como la satisfacción de los clientes de la empresa Tecmovil S.A.C. de la ciudad de Chiclayo.
- 5- Implementar el perfil de puesto de asesor de ventas, para obtener una equidad con todos los trabajadores del área de fuerza de ventas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros:

- Alessio, I. (2004). *Administración y dirección de la producción*. Perú
- Alles, M. (2009). *Diccionario de los comportamientos, la trilogía*. (Tomo II). Buenos Aires: Edic. Granica.
- Artal, M. (2012). *Dirección de ventas: organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madrid: Esic Editorial
- Beltran, F. & Alfaro, M. (1999). *Diagnóstico de productividad por multimomentos*. España: Edit. Marcombo S.A.
- Cansino, J. (2001). *Evaluar al sector público español*. España: Edit. Servicio de publicaciones de la Universidad de Cádiz.
- De la Parra, E. y Madero, M. (2003). *Estrategias de ventas y negociaciones*. México: Panorama Editorial S.A.
- Diccionario de la real academia española (2011). Madrid, España
- Diccionario de marketing / cultural S.A. (1999). España: Cultural
- García, F. (2005). *Gestión comercial de la pyme*. España: Edit. Ideaspropias
- Krugman, P. (2007). *Introducción a la economía: Macroeconomía*. España: Edit. Reverté S.A.
- Marín, B. (2015). *Preparación de pedidos y venta de productos*. Barcelona, España: Edic. Paraninfo .S.A
- Martínez, V. (1998). *La productividad laboral*.
- Méndez, A. (2002). *Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá. Colombia: Mc Graw Hill

- Rivera, J. & Mencia, O. (2012). *Dirección de marketing*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Rodríguez, C. (1999). *El nuevo escenario: la cultura de calidad y productividad en las empresas*. México: Edit. Iteso
- Urcola, J. (2008). *La motivación empieza en uno mismo*. Madrid, España: ESIC Editorial
- Varo, J. (1994). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios*. Madrid, España: Edic. Diaz de Santos S.A
- Vilca, E. (2012). *Metodología de la investigación científica*. (1° ed.). Trujillo, Perú: Edit. Edunt

**Tesis:**

- Beltrán, Fornes y González (2012). México. “*Administración de procesos de ventas y refacciones en una empresa automotriz de la región*”. Instituto Tecnológico de Sonora.
- Botton, C. (2009). “*Diseño de un plan de marketing para elevar el nivel de ventas de la panadería de industrias alimentarias - UPAO - 2009*”. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego.
- Núñez, Parra y Villegas (2011). Chile. “*Diseño de un modelo como herramienta para el proceso de gestión de ventas y marketing*”. Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.
- Quispe, I. (2014). “*La satisfacción laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores de Sodimac Perú – Trujillo Open Plaza 2013*”. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Trujillo.
- Sánchez, O. (2011). “*Implementación de un sistema bajo tecnología wap para mejorar el proceso de ventas para los clientes en el supermercado el Super de la ciudad de Chiclayo*”. Facultad de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Señor de Sipán.

**Web:**

Gestión de ventas (2005), tomado el 17/08/15.  
<http://educaciones.cubaeduca.cu/medias/pdf/2185.pdf>

Real Academia Española (2010). Diccionario de la lengua española (22.a ed.). Consultado en  
<http://www.rae.es/>

# ANEXOS

**ANEXO N° 01**

<b>VENTAS AL CIERRE DEL MES DE AGOSTO 2014</b>						
ALTA NUEVA POSTPAGO	CUOTA	GENERICA+COLECTIVOS			LIQUIDADAS	PENDIENTE para Setiembre-14
		VENTAS NETAS	Pendientes mes Julio-14	TOTAL		
TECMOVL CHICLAYO	340	229	85	314	220	9
TECMOVL CHACHAPOYAS	333	286	12	298	265	21
TECMOVL JAEN	295	278	73	351	267	11
<b>TOTAL ZONAL</b>	<b>968</b>	<b>793</b>	<b>170</b>	<b>963</b>	<b>752</b>	<b>41</b>
EQUIPOS	CUOTA	EQUIPOS			LIQUIDADAS	PENDIENTE para Setiembre-14
		VENTAS NETAS	Pendientes mes Julio -14	TOTAL		
TECMOVL CHICLAYO	121	113	2	115	110	3
TECMOVL CHACHAPOYAS	121	96	1	97	48	48
TECMOVL JAEN	114	75	0	75	54	21
<b>TOTAL ZONAL</b>	<b>356</b>	<b>284</b>	<b>3</b>	<b>287</b>	<b>212</b>	<b>72</b>

Fuente: Información obtenida de la empresa Tecmovil S.A.C.

Elaborado por el área de ventas

<b>VENTAS AL CIERRE DEL MES DE SETIEMBRE 2014</b>						
ALTA NUEVA POSTPAGO	CUOTA	GENERICA+COLECTIVOS			LIQUIDADAS	PENDIENTE para Octubre-14
		VENTAS NETAS	Pendientes mes Agosto-14	TOTAL		
TECMOVL CHICLAYO	335	295	9	304	228	67
TECMOVL CHACHAPOYAS	320	278	21	299	265	13
TECMOVL JAEN	290	229	11	240	225	4
<b>TOTAL ZONAL</b>	<b>945</b>	<b>802</b>	<b>41</b>	<b>843</b>	<b>718</b>	<b>84</b>
EQUIPOS	CUOTA	EQUIPOS			LIQUIDADAS	PENDIENTE para Octubre-14
		VENTAS NETAS	Pendientes mes Agosto-14	TOTAL		
TECMOVL CHICLAYO	120	63	3	66	56	7
TECMOVL CHACHAPOYAS	115	96	48	144	16	80
TECMOVL JAEN	100	82	21	103	13	69
<b>TOTAL ZONAL</b>	<b>335</b>	<b>241</b>	<b>72</b>	<b>313</b>	<b>85</b>	<b>156</b>

Fuente: Información obtenida de la empresa Tecmovil S.A.C.

Elaborado por el área de ventas

VENTAS AL CIERRE DEL MES DE OCTUBRE 2014						
ALTA NUEVA POSTPAGO	CUOTA	GENERICA+COLECTIVOS			LIQUIDADAS	PENDIENTE para Noviembre -14
		VENTAS NETAS	Pendientes mes Setiembre-14	TOTAL		
TECMOVIL CHICLAYO	325	275	67	342	215	60
TECMOVIL CHACHAPOYAS	310	280	13	293	184	96
TECMOVIL JAEN	280	246	4	250	238	8
<b>TOTAL ZONAL</b>	<b>915</b>	<b>801</b>	<b>84</b>	<b>885</b>	<b>637</b>	<b>164</b>
EQUIPOS	CUOTA	EQUIPOS			LIQUIDADAS	PENDIENTE para Noviembre -14
		VENTAS NETAS	Pendientes mes Setiembre-14	TOTAL		
TECMOVIL CHICLAYO	100	83	7	90	53	30
TECMOVIL CHACHAPOYAS	105	88	80	168	20	68
TECMOVIL JAEN	87	61	69	130	54	7
<b>TOTAL ZONAL</b>	<b>292</b>	<b>232</b>	<b>156</b>	<b>388</b>	<b>127</b>	<b>105</b>

Fuente: Información obtenida de la empresa Tecmovil S.A.C.

Elaborado por el área de ventas

VENTAS AL CIERRE DEL MES DE AGOSTO 2015						
ALTA NUEVA POSTPAGO	CUOTA	GENERICA+COLECTIVOS			LIQUIDADAS	PENDIENTE para Setiembre-15
		VENTAS NETAS	Pendientes mes Julio-15	TOTAL		
TECMOVIL CHICLAYO	335	213	60	273	198	15
TECMOVIL CHACHAPOYAS	329	280	18	298	224	56
TECMOVIL JAEN	305	213	68	281	202	11
<b>TOTAL ZONAL</b>	<b>969</b>	<b>706</b>	<b>146</b>	<b>852</b>	<b>624</b>	<b>82</b>
EQUIPOS	CUOTA	EQUIPOS			LIQUIDADAS	PENDIENTE para Setiembre-15
		VENTAS NETAS	Pendientes mes Julio -15	TOTAL		
TECMOVIL CHICLAYO	121	89	10	99	81	8
TECMOVIL CHACHAPOYAS	121	89	12	101	58	31
TECMOVIL JAEN	114	87	5	92	65	22
<b>TOTAL ZONAL</b>	<b>356</b>	<b>265</b>	<b>27</b>	<b>292</b>	<b>204</b>	<b>61</b>

Fuente: Información obtenida de la empresa Tecmovil S.A.C.

Elaborado por el área de ventas

VENTAS AL CIERRE DEL MES DE SETIEMBRE 2015						
ALTA NUEVA POSTPAGO	CUOTA	GENERICA+COLECTIVOS			LIQUIDADAS	PENDIENTE para Octubre-15
		VENTAS NETAS	Pendientes mes Agosto-15	TOTAL		
TECMOVIL CHICLAYO	335	278	15	293	255	23
TECMOVIL CHACHAPOYAS	320	304	56	360	245	59
TECMOVIL JAEN	290	266	11	277	253	13
<b>TOTAL ZONAL</b>	<b>945</b>	<b>848</b>	<b>82</b>	<b>930</b>	<b>753</b>	<b>95</b>
EQUIPOS	CUOTA	EQUIPOS			LIQUIDADAS	PENDIENTE para Octubre-15
		VENTAS NETAS	Pendientes mes Agosto-15	TOTAL		
TECMOVIL CHICLAYO	119	97	8	105	94	3
TECMOVIL CHACHAPOYAS	121	106	31	137	98	8
TECMOVIL JAEN	114	105	22	127	92	13
<b>TOTAL ZONAL</b>	<b>354</b>	<b>308</b>	<b>61</b>	<b>369</b>	<b>284</b>	<b>24</b>

Fuente: Información obtenida de la empresa Tecmovil S.A.C.

Elaborado por el área de ventas

VENTAS AL CIERRE DEL MES DE OCTUBRE 2015						
ALTA NUEVA POSTPAGO	CUOTA	GENERICA+COLECTIVOS			LIQUIDADAS	PENDIENTE para Noviembre-15
		VENTAS NETAS	Pendientes mes Setiembre-15	TOTAL		
TECMOVIL CHICLAYO	325	313	18	331	298	15
TECMOVIL CHACHAPOYAS	310	313	61	374	305	8
TECMOVIL JAEN	280	264	25	289	254	10
<b>TOTAL ZONAL</b>	<b>915</b>	<b>890</b>	<b>104</b>	<b>994</b>	<b>857</b>	<b>33</b>
EQUIPOS	CUOTA	EQUIPOS			LIQUIDADAS	PENDIENTE para Noviembre-15
		VENTAS NETAS	Pendientes mes Setiembre-15	TOTAL		
TECMOVIL CHICLAYO	110	121	3	124	117	4
TECMOVIL CHACHAPOYAS	115	118	8	126	103	15
TECMOVIL JAEN	110	107	13	120	105	2
<b>TOTAL ZONAL</b>	<b>335</b>	<b>346</b>	<b>24</b>	<b>370</b>	<b>325</b>	<b>21</b>

Fuente: Información obtenida de la empresa Tecmovil S.A.C.

Elaborado por el área de ventas

## ANEXO N° 02

### **TALLER PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE ORIENTACIÓN AL VALOR DEL CLIENTE EN EL ÁREA DE FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA TECMOVIL S.A.C. DE LA CIUDAD DE CHICLAYO**

#### **□ Objetivo del modelo:**

Analizar cómo el Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas podría influir positiva y significativamente en la productividad de la empresa Tecmovil S.A.C.

#### **□ Dirigida:**

Este modelo está dirigido a los trabajadores del área de fuerza de ventas de celulares y líneas de telefonía fija, prepago y postpago

#### **□ Contenido del Taller:**

Los temas desarrollados en el presente Modelo, son los siguientes:

- Nivel de Capacitación.
- Satisfacción Laboral.
  - Involucramiento del Trabajo
  - Ambigüedad de Rol
  - Política de incentivos.
- Experiencia en Fuerza de Ventas.

#### **□ Lugar donde se llevará a cabo:**

Se desarrollaron en: Ca. Elías Aguirre cuadra 7- Chiclayo

□ **Metodología:**

En el modelo se desarrollará los aspectos teóricos, con su correspondiente aplicación práctica, haciendo uso de técnicas de autoaprendizaje y descubrimientos por las participantes, que serán efectuadas bajo la dirección de los facilitadores.

□ **Recursos que se emplearán:**

- Equipo de Multimedia.
- Software relacionado.
- Equipo de cómputo.
- Separata de Desarrollo e Información
- Materiales de Escritorio.

□ **Duración de la aplicación del modelo:**

El taller del modelo OVC se aplicará el 07, 09 y 10 de setiembre, donde se capacitará 3 horas diarias con 15 minutos de descanso dentro de su horario de trabajo.

□ **Costo del taller:**

Los costos de la organización de la aplicación del modelo serán asumidos por la empresa, dado que es un aporte para el beneficio de la organización.

□ **Evaluación:**

Luego de un mes de ser aplicado el modelo, se realizará una evaluación de los resultados del taller, para ello se aplicará la encuesta de salida.

**ANEXO N° 03**

**PERFIL DE PUESTO**

<b>Denominación del Puesto</b>	<b>ASESOR DE VENTA</b>			
<b>A: RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES</b>	Impulsación y venta de productos y servicios de telefonía fija y celular.			
<b>B: FUNCIONES ESPECIFICAS:</b>				
1. Brinda información a los clientes, respecto a líneas de telefonía fija y celular				
2. Recepciona datos de posibles clientes				
3. Realiza las ventas de celulares y líneas telefónicas				
4. Entrega de orden de compra, para que el cliente se acerque a caja y entrega de producto				
<b>C: REQUISITOS MÍNIMOS:</b>				
<b>1. Nivel educativo requerido</b>	Estudio Universitario (Concluidos o Inconclusos)			
<b>2. Experiencia</b>	Mayor o igual a 01 año en puestos similares			
<b>3. Conocimientos Básicos</b>	Microsoft Office nivel intermedio. Inglés Básico			
<b>D. MEDIOS Y MATERIALES DE TRABAJO</b>				
Equipos y herramientas como computadora, impresora, fotocopiadora, papelería				
<b>E. HABILIDADES</b>				
	<b>Grados</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Relaciones	<b>x</b>			
Orden y organización	<b>x</b>			
Trabajo bajo presión			<b>x</b>	
Productividad	<b>x</b>			
Dinamismo	<b>x</b>			
Responsabilidad		<b>x</b>		
Atención		<b>x</b>		
Trabajo en Equipo		<b>x</b>		
<b>F. AMBIENTE DE TRABAJO</b>				
Lugar de trabajo amplio, iluminado y ventilado.				

## ANEXO N° 04

### ENCUESTA A COLABORADORES DE LA EMPRESA TECMOVIL S.A.C. DE LA CIUDAD DE CHICLAYO 2015

SEXO: M: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_

TIEMPO QUE LLEVA LABORANDO: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIÓN: Marque con una X según la tabla dada a continuación:

1	Totalmente Desacuerdo
2	Desacuerdo
3	Imparcial
4	De acuerdo
5	Totalmente De acuerdo

ITEMS	1	2	3	4	5
La empresa invierte periódicamente en tecnologías que le permita gestionar la información sobre sus clientes (sistemas de gestión de relaciones con clientes o consumidor					
La empresa implementa periódicamente un método para analizar quienes de sus clientes aportan un mayor valor para el negocio					
La Empresa registra sistemáticamente los contactos que realizan con los clientes (visitas, ventas, realizadas, servicio post venta, llamadas realizadas, cotizaciones, compras efectuadas, etc.)					
La empresa construye relaciones de largo plazo con sus clientes más rentables					
La empresa analiza sistemáticamente los atributos del producto o servicio que más valoran sus clientes.					
La empresa otorga incentivos a sus mejores clientes para aumentar su nivel de compra.					
La empresa realiza venta cruzada (ventas de productos o servicios complementarios) para aumentar el nivel de compra de los clientes					

*Involucramiento en el trabajo*

Los empleados realizan trabajos que se relacionan directamente con sus habilidades					
Los empleados asumen como propias las metas establecidas por la empresa.					
Los empleados no dejarían su empleo dejando tareas pendientes.					
Los empleados saben que su trabajo tiene influencia directa en los resultados de la compañía.					

*Ambigüedad de Rol*

Los empleados conocen el rango en que pueden ejercer autoridad.					
Los empleados conocen sus responsabilidades.					
Los empleados conocen sus tareas.					
Los empleados tienen objetivos claros.					
Los empleados tienen metas planificadas en sus puestos de trabajo.					
Los empleados tienen las mismas reglas y normas para trabajar en distintas áreas dentro de la empresa.					

*Satisfacción laboral*

Los empleados sienten que su trabajo ayuda en su desarrollo personal.					
Los empleados contribuyen a la creación de un buen ambiente laboral.					
Los empleados se sienten respaldados por sus superiores.					
Los empleados se sienten respaldados por sus pares.					
Los empleados disfrutan trabajar en la empresa.					
Los empleados motivados permiten mejores resultados organizacionales.					

*Experiencia de la Fuerza de Ventas*

Los empleados con mayor experiencia entregan un mejor servicio a los clientes que los empleados con poca experiencia.					
Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas ayudan a obtener mejores resultados organizacionales.					
Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas mantienen mejores relaciones con los clientes					
Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas tienen mejor conocimiento del mercado.					

*Política de Incentivos*

---

La empresa tiene una compensación monetaria adecuada en relación al trabajo realizado.					
La empresa asciende primero a sus empleados antes de buscar en fuentes externas.					
La empresa tiene una política de ascenso definida.					
La empresa cuenta con beneficios monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño.					
La empresa cuenta con beneficios no monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño.					
La empresa entrega incentivos a sus empleados que colaboran en el aumento de los resultados organizacionales.					

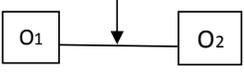
*Nivel de Capacitación*

La empresa realiza capacitación antes que un nuevo empleado ejerza su cargo.					
La empresa realiza capacitación durante el tiempo que el empleado ejerce su cargo.					
Las capacitaciones que realiza la empresa entregan herramientas útiles para los empleados.					
La empresa ofrece capacitaciones a los empleados de buen desempeño.					
Las capacitaciones permiten obtener mejores resultados organizacionales.					

ANEXO N° 05

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO: MODELO DE GESTIÓN DE VENTAS OVC PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA TECMOVIL S.A.C. DE LA CIUDAD DE CHILAYO 2015**

ENUNCIADO DEL PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
¿En qué medida un modelo de gestión de ventas OVC permite mejorar la productividad de la empresa Tecmovil S.A.C de la ciudad de Chiclayo - 2015?	Un modelo de gestión de ventas OVC permite mejorar la productividad en la empresa Tecmovil S.A.C de la ciudad de Chiclayo 2015	<u>Objetivo General:</u> Determinar un modelo de gestión de ventas OVC para mejorar la productividad en la empresa Tecmovil S.A.C de la ciudad de Chiclayo 2015.	Gestión de Ventas: Orientación al Valor del Cliente	- Nivel de capacitación - Satisfacción laboral - Experiencia de la fuerza de ventas	Diseño en línea de un solo grupo  X: Modelo OVC 
		<u>Objetivos Específicos:</u> 1. Evaluar la productividad actual de la empresa Tecmovil S.A.C. 2. Diseñar un modelo de gestión de ventas OVC 3. Evaluar el modelo de gestión de ventas OVC aplicado a la empresa 4. Diseñar un perfil de puesto para el área de ventas	Productividad	Cantidad de bienes empleados  Cantidad de Servicios empleados	

Elaborado por las autoras

**ANEXO N° 06**

Colaboradores de la empresa Tecmovil S.A.C.



