



# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN COMERCIAL PARA INCREMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS EN LA EMPRESA DICOMTER CONTRATISTAS GENERALES SAC”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Ricardo Giovanni Flores Jauregui

Asesor:

Mg. Lupe Yovani Gallardo Pastor

Lima - Perú

2021

## DEDICATORIA

A Dios, en primer lugar, por darme vida y salud,  
por las bendiciones y por permitirme alcanzar  
uno más de mis objetivos profesionales.

A mis Padres, a mi familia y amigos,  
por siempre apoyarme,  
por ser mi fortaleza y brindarme amor.

A mis abuelas, Mercedes y Otilia,  
quienes significan tanto en mi vida,  
este trabajo también va para ellas hasta el cielo.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi gratitud a Dios y a la Virgen María,  
quienes con su bendición llenan siempre mi vida  
y a toda mi familia por estar siempre presentes.

A mis profesores, les agradezco mis conocimientos.  
Agradezco su paciencia y dedicación  
que es invaluable para mí,  
y por su perseverancia y tolerancia.

A mi compañera de vida, Cynthia,  
por apoyarme cuando más la necesito,  
por extender su mano en momentos difíciles  
y por el amor brindado cada día.

## Tabla de contenidos

DEDICATORIA .....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS .....	5
ÍNDICE DE FIGURAS .....	6
RESUMEN EJECUTIVO .....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	19
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA .....	33
CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....	45
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
REFERENCIAS .....	54
ANEXOS .....	57

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.Diagrama de Ishikawa.....	35
Tabla 2.Diagrama de Pareto .....	36
Tabla 3.Personal Involucrado.....	38
Tabla 4.Desarrollo del Procedimiento de Ventas.....	38
Tabla 5.Ficha técnica – Fichas de Ventas .....	40
Tabla 6.Identificación de actividad con mayor dificultad y contribución en el proceso de ventas.....	46
Tabla 7.Escala según puntajes de grado de dificultad y contribución.....	46
Tabla 8.Ficha técnica – Procedimiento de Ventas .....	48
Tabla 9.Ficha de Ventas – Ejecutivos .....	48
Tabla 10.Ficha de Ventas – Jefe.....	49
Tabla 11.Ficha técnica – Brochure.....	49
Tabla 12.Resumen ventas – últimos 4 años .....	50

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Instalación de líneas de agua y desagüe (500mm, 450mm, 400mm, 355mm, 315mm, 250mm, 160mm) – Corporación Lindley Nueva Planta Coca Cola km 62 Panamericana Sur. ....	9
Figura 2. Instalación de línea contra incendios (LCI) – Cencosud – Tienda París Trujillo 10	
Figura 3. Instalación y Reparación de Isométricos aéreos dentro de naves – Ambev Perú 10	
Figura 4. Instalación de línea de gas 4” HDPE – Pesquera Panafood.....	11
Figura 5. Instalación de línea HDPE 4Km.en tierra y lanzamiento marino de 1,856 Mt. Mar. – Calsas Grupo Fleischman. ....	11
Figura 6. Red de GLP – Ladrillera Fortaleza .....	12
Figura 7. Reubicación de Bombas – Pesquera Diamante.....	12
Figura 8. Fabricación de TEE, YEE y codos hasta 1800mm .....	13
Figura 9. Capacitación orientada a ingenieros y personal de campo .....	13
Figura 10. Máquina de termofusión para trabajos con Sedapal en Planta Lurín.....	14
Figura 11. Organigrama de la empresa, Elaboración Propia.....	15
Figura 12. Matriz FODA .....	24
Figura 13. Las 5 Fuerzas de Porter.....	26
Figura 14. Proceso de Ventas .....	29
Figura 15. Cuadro de ventas 2021 .....	36
Figura 16. Cuadro de ventas 2021, Participación Porcentual por línea .....	37
Figura 17. Diagrama del Flujo del Proceso de Ventas .....	43
Figura 18. Identificación de puntos críticos. Grado de dificultad y contribución de actividades. ....	47
Figura 19. Cuadro de ventas 2021, hasta noviembre. ....	51
Figura 20. Gráfico de ventas 2021 y Tendencia.....	51

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene como objetivo implementar un plan comercial para la empresa DICOMTER CONTRATISTAS GENERALES SAC; y por consecuencia, mejorar los resultados de las ventas y la rentabilidad en la empresa. Esta empresa se dedica a ofrecer distintos servicios generales como desarrollo de obras en desagüe, agua; instalaciones eléctricas, pintado, termofusión y electrofusión, consultoría y asesoría en proyectos civiles, etc.

Frente a los puntos críticos, como los planes y objetivos no definidos, supervisión deficiente, ausencia de control y monitoreo al equipo de ventas, demora en las cotizaciones, realización de pocas llamadas a clientes y deficiencia en la definición de roles, se implementaron procesos en el servicio para una mejor gestión con el cliente recurrente y nuevos clientes, consistentes en la implementación de un proceso de ventas adecuado, definición de funciones, establecer objetivos claros y mejorar el brochure de presentación de la empresa. A través de estas estrategias, se obtuvieron resultados sustanciales en los niveles de ventas, incrementando en promedio un 31% de mes a mes en el último trimestre, y alcanzando los objetivos comerciales mensuales en un 103% promedio.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, en el Perú, el sector de los servicios es uno de los que se ha visto más beneficiado durante las últimas dos décadas. A pesar de ello, la situación económica actual propiciada por la pandemia del COVID-19, ha llevado a este sector a hacer frente a diversos retos que, finalmente han contribuido a la generación de cambios que les permitan a las empresas evolucionar y adaptarse a los cambios acontecidos en el mercado nacional como en el internacional.

El crecimiento del sector de servicios prestados a empresas se hace evidente en el boletín informativo del INEI (2021), en el que se aprecia un 13,48% de incremento en los valores de agosto del presente año, en comparación con las cifras de agosto del 2020. Dentro de las actividades que comprende este sector y que continuaron con sus operaciones durante el estado de emergencia, encontramos actividades tanto profesionales científicas como técnicas, actividades de servicios administrativos y de apoyo, actividades publicitarias y de investigación de mercados y, finalmente, actividades turísticas.

En cuanto a las actividades pertenecientes al sector de servicios generales, a pesar del contexto actual, estas también han mostrado un incremento del 12,47%, que se evidencia en determinadas actividades como son las de alquiler y arrendamiento operativo de maquinaria (sobre todo en operaciones de minería y construcción) y, especialmente debido a la reactivación económica, el arrendamiento de vehículos automotores, tanto livianos como pesados (INEI, 2021).



### Descripción de la empresa

La empresa DICOMTER CONTRATISTAS GENERALES SAC inicia sus actividades el 01 de septiembre de 2016 con sede principal en la ciudad de Lima, Perú. Actualmente la oficina se ubica en Av. Lima 851, Distrito de San Miguel.

Las primeras actividades de la empresa fueron la venta al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería y equipos; y, materiales de fontanería y calefacción. En el transcurso del tiempo la empresa ha diversificado sus servicios con el propósito de brindar a nuestra cartera de clientes soluciones integrales de alta precisión y tecnología. Actualmente, es una empresa con amplia experiencia y participación en los sectores Construcción e Industria, brinda servicios de movimiento y eliminación de tierras, instalación de líneas contra incendio LCI, servicios de Termofusión, y Electrofusión con tuberías HPDE y PVC en agua y gas, además de instalación de Geomembranas para el aislamiento de la humedad.



*Figura 1.* Instalación de líneas de agua y desagüe (500mm, 450mm, 400mm, 355mm, 315mm, 250mm, 160mm) – Corporación Lindley Nueva Planta Coca Cola km 62 Panamericana Sur.



*Figura 2.* Instalación de línea contra incendios (LCI) – Cencosud – Tienda París Trujillo



*Figura 3.* Instalación y Reparación de Isométricos aéreos dentro de naves – Ambev Perú



*Figura 4.* Instalación de línea de gas 4” HDPE – Pesquera Panafood.



*Figura 5.* Instalación de línea HDPE 4Km.en tierra y lanzamiento marino de 1,856 Mt. Mar. – Calsas Grupo Fleischman.



*Figura 6. Red de GLP – Ladrillera Fortaleza*



*Figura 7. Reubicación de Bombas – Pesquera Diamante*



Figura 8. Fabricación de TEE, YEE y codos hasta 1800mm



Figura 9. Capacitación orientada a ingenieros y personal de campo



*Figura 10.* Máquina de termofusión para trabajos con Sedapal en Planta Lurín

**Misión:**

Brindar servicios y suministrar de forma integral materiales y equipos para proyectos de construcción y/o mantenimiento, cumpliendo con los requerimientos de nuestros clientes, brindando asistencia técnica y garantizando calidad en la más amplia gama de productos, así como la entrega oportuna, manteniendo sinergia permanente con nuestros clientes.

**Visión:**

Ser la empresa de referencia innovadora líder con participación en el mercado industrial nacional, proporcionando soluciones oportunas a nuestros clientes, sosteniendo el crecimiento integral en nuestra organización.

**Valores:**

Los pilares de la empresa son:

- Honestidad
- Calidad
- Pasión
- Compromiso
- Trabajo en Equipo

**Estructura Organizacional:**

En la imagen se puede apreciar la estructura organizacional:

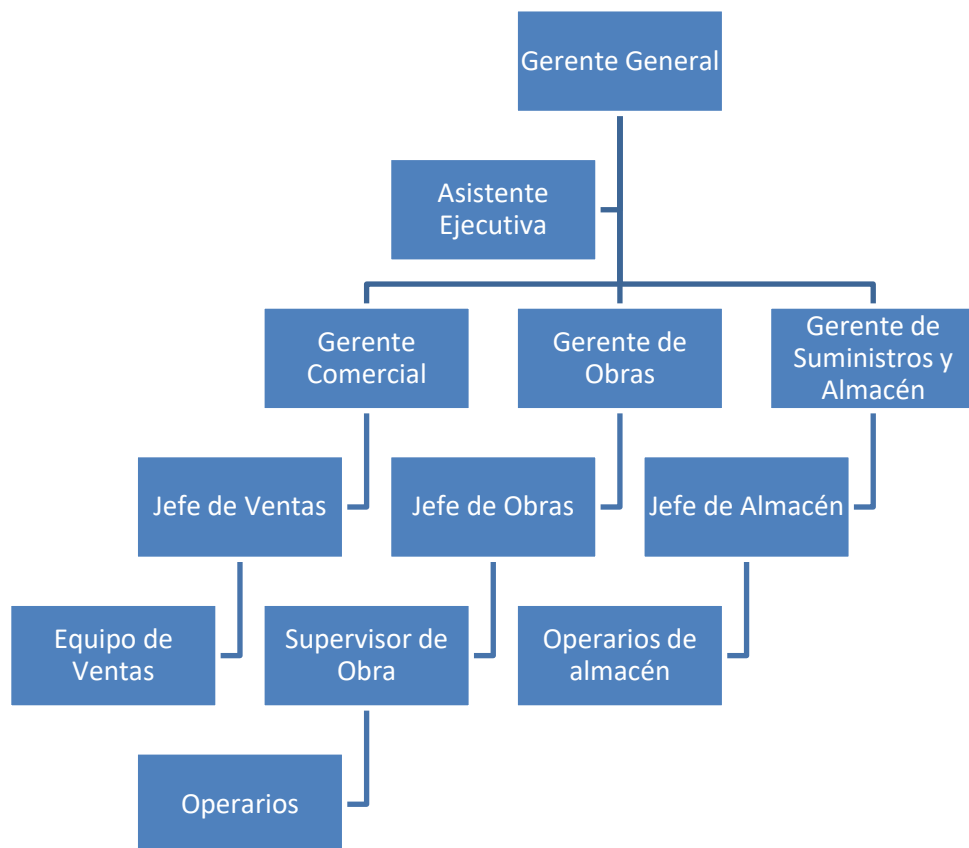


Figura 11. Organigrama de la empresa, Elaboración Propia.

## **Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

### **Clientes**

En la cartera de clientes de DICOMTER CONTRATISTAS GENERALES SAC se encuentran las siguientes empresas: Sedapal, Química Suiza, Compañía de Minas Buenaventura, DiarIngenieros, Grupo Lindley, Pesquera Diamante, Pesquera Hayduk, Panafoods, Backus, Corporación Ingelsa, Quimpac SA, Ladrillera Fortaleza.

### **Proveedores**

Nuestros principales proveedores de materiales y/o herramientas son: ACORSA SAC, RIYANG FUSION, Met Group Grupo Hidráulica y Georg Fischer.

También se consiguen otros proveedores cuando se requieren menos volúmenes o tercerizar algún trabajo de montos no tan altos.

### **Competidores**

En el mercado existen varias empresas dedicadas a los Servicios generales, sin embargo, considerando que contamos con especializaciones en trabajos de Termofusión y Electrofundición, los competidores directos serían 3 a nivel nacional: Válvulas Internacionales SA, Termofusión Perú SAC y MYR Servioplast SAC.

En cuanto a Servicios Generales tenemos a: Grupo JG Servicios Generales SAC, Sergeder SAC, Grupo Azad, HSV Solutions SAC y Corporación Dominic.



### **Productos sustitutos**

Uno de los principales productos que utilizamos es el tubo de polietileno (HDPE), y estas cuentan con muchas ventajas y de ellas, algunas se destacan, por ello es difícil que se sustituya. El tubo de HDPE tiene una mayor variedad de diámetros y clases de presión, tiene una alta resistencia química, a la abrasión y al impacto. El tubo HDPE/polietileno es impermeable a la corrosión, tiene un bajo efecto de ensuciamiento y baja rugosidad. Caracterizado por su excelente soldabilidad y por no ser tóxico, las tuberías de HDPE (polietileno) son fáciles de manejar e instalar. Más liviano y más flexible que las tuberías comunes, las tuberías de polietileno (HDPE) aún tienen una larga vida útil y excelentes características hidráulicas.

### **Nuevos competidores**

Han aparecido nuevos competidores, pero un poco más especializados hacia la limpieza, desinfección, saneamiento ambiental, construcción y mantenimiento. Algunos de ellos son: Cleaning Solutions SA, Grupo Caresny, Servicios Generales Perú SAC y Servicios Generales los 3 hermanos SAC.

En este escenario, la empresa DICOMTER CONTRATISTAS GENERALES SAC funciona y mantiene sus ventas apoyándose en clientes frecuentes de la misma, como Sedapal o Grupo Lindley, con quienes de manera mensual se mantienen trabajos. Así mismo, con algunas obras y proyectos menores que se han ido consiguiendo. Cabe resaltar, que, en el caso de estas empresas, el contacto lo mantiene el Gerente General. Sin embargo, presenta bajo

crecimiento de ventas debido a problemas internos identificados y desarrollados en este proyecto.

### **Formulación del problema**

¿De qué manera la implementación de un Plan comercial incrementaría el volumen de ventas en la empresa DICOMTER CONTRATISTAS GENERALES SAC?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Implementar un Plan comercial para incrementar el volumen de ventas en la empresa DICOMTER CONTRATISTAS GENERALES SAC

#### **Objetivos Específicos**

- Identificar los puntos críticos en el proceso de ventas de la empresa DICOMTER CONTRATISTAS GENERALES SAC.
- Proponer una estrategia de ventas y objetivos comerciales definidos para la empresa DICOMTER CONTRATISTAS GENERALES SAC.
- Demostrar mejoras en el proceso de ventas a partir de la implementación del Plan comercial en la empresa DICOMTER CONTRATISTAS GENERALES SAC.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se toma en consideración una de las partes fundamentales del trabajo de investigación como son los antecedentes del estudio, incluyendo aquellos más relevantes que han sido realizados en el ámbito nacional e internacional; además de contemplar las bases teóricas correspondientes a ambas variables de estudio, como respaldo de la investigación realizada.

En primer lugar, Macedo y Medina (2018) en su tesis “Plan Comercial para incrementar las ventas de la cartera de productos de la Empresa Bionova S.A.C. en Perú, 2018” realizada para la Universidad Católica de Santa María tuvo como objetivo implementar un plan comercial para incrementar las ventas en la empresa analizada, para esto se realiza un diagnóstico de la situación de la empresa utilizando las herramientas: FODA, PEST, MPEYEA y el análisis interno AMOFHIT, lo que deriva en un plan comercial destinado a superar las ventas del previo año con un crecimiento de 15% en la facturación total. Finalmente, se concluyó que el plan comercial resulta factible debido a las proyecciones del incremento de ventas realizadas.

Por otro lado, Espino (2018) realizó la tesis “Plan de gestión comercial para incrementar las ventas en la empresa Repuestos para motos Importaciones San Carlos E.I.R.L. 2017” cuyo objetivo general fue diseñar un plan de gestión comercial que contribuyera a un aumento en las ventas de la empresa, para lo que se recurrió a un estudio cuantitativo, descriptivo y propositivo con el empleo de encuestas y entrevistas aplicadas al personal de la empresa para recopilar información, además del análisis FODA respectivo. Los resultados mostraron que

se elabora ningún tipo de planes de desarrollo de la empresa, ni en la administración general ni en las áreas operativas, tampoco se realiza análisis del comportamiento de la demanda ni se cuenta con un plan de marketing. Por lo que se elaboró el plan comercial en base a las deficiencias encontradas, concluyéndose que las estrategias aplicadas serían rentables y considerables utilidades en el futuro.

Se considera también a Torres y Villegas (2018) cuya tesis “Plan comercial para incrementar las ventas de la compañía Livansud S.A.” realizada para la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, tuvo como objetivo diseñar un plan para lograr el incremento en las ventas, por lo que se realizó un estudio de tipo descriptivo, empleándose encuestas y entrevistas tanto a los clientes como al personal de la empresa, así como un análisis interno, externo y de competencia directa e indirecta; los resultados encontrados mostraron que un 44% de clientes no se encuentra satisfecho con la atención en el local y a un 50% les gustaría recibir información de nuestros productos por medio de WhatsApp, todo esto contribuyó a la elaboración de un plan comercial que busca incrementar las ventas anuales en un 20%, con lo cual el proceso resulta rentable.

En cuanto a Valencia (2017), en su proyecto de investigación titulado “Plan estratégico de comercialización para incrementar el nivel de ventas del Comercial Franco del Cantón Ventanas” presentado a la Universidad Regional Autónoma de los Andes en Ecuador, se planteó el objetivo de implementar un plan estratégico para mejorar las ventas de la empresa, para lo cual se realizó un estudio de mercado con 150 encuestados, además del análisis FODA que considero los factores internos y externos, los resultados mostraron que un 45%

de personas prefiere hacer sus compras a crédito, un 40% prefiere la calidad del producto por sobre otros aspectos y un 90% de los clientes desean conocer los productos que ofrece la empresa; con lo cual se consiguió elaborar el plan estratégico en base a las necesidades particulares de la empresa, de acuerdo a los puntos encontrados.

El estudio llevado a cabo por Soto (2018) en el trabajo de investigación “Plan de mejoras en el área comercial para incrementar las ventas en la empresa de golosinas Soto & Valle S.A.C.” cuyo objetivo fue presentar un plan de mejoras que permita lograr un incremento en las ventas en la empresa estudiada, por lo que se realizó un análisis de las ventas de la empresa y del mercado nacional, con lo que se demostró que adicionalmente a la pérdida de clientes mayoristas, no se ha buscado aumentar la cantidad de clientes minoristas, además de carecer de un plan estratégico por lo que se llegó a la conclusión de la necesidad de incorporar en el plan de mejoras algunos aspectos relacionados al marketing digital y al e-commerce, con la posibilidad de brindar a la empresa 7,75 dólares de utilidad por cada dólar invertido.

Finalmente, Paredes (2020) realizó un trabajo de investigación titulado “Plan comercial para el incremento de ventas y expansión de la empresa Chiri Cream, Lima, 2019” que tenía por objetivo implementar un plan comercial que permitiera el incremento de ventas así como la expansión de la empresa, para lo cual empleó herramientas como la matriz FODA, análisis situacional y una matriz de priorización que le ayudaron a establecer la situación de la empresa, encontrándose que las oportunidades principales eran desarrollo del mercado local, crecimiento de la demanda anual y la demanda de eventos infantiles y corporativos,

asimismo las estrategias sugeridas fueron el desarrollo de productos, desarrollo de mercados y la diversificación; por lo tanto, se elaboró un plan comercial que contempla un crecimiento del 47% y el 14% en la venta de helado y en la diversificación de productos respectivamente.

Los antecedentes considerados en el presente estudio permiten vislumbrar la importancia de la elaboración del plan comercial en la obtención de un incremento en el volumen de ventas, debido a que, estudios como el de Macedo y Medina (2018) o Paredes (2020) emplean con éxito herramientas ampliamente conocidas en el ámbito administrativo; mientras que algunas como el estudio de Soto (2018) recurren a estrategias de marketing dentro de su planificación. De hecho, algunas de estas estrategias serán empleadas en el presente trabajo de investigación.

### **Plan Comercial**

Según Hitt, citado por Macedo y Medina (2018) el plan comercial se define como una muy relevante parte del plan de negocios de una empresa, este debe estar enfocado en determinados aspectos como, los objetivos de ventas (lo que incluye la forma que se empleara para conseguirlos), como serán medidos estos objetivos y el presupuesto que se asignara.

Torres y Villegas (2018) mencionan que el plan comercial es conocido también como plan de ventas y resaltan la importancia de que este plan contenga las acciones concretas necesarias para el logro de objetivos, los cuales deben ser también alcanzables y precisos. Si bien se considera una planificación de objetivos, es necesario que el enfoque del plan

comercial este inmerso en dos entornos que son complementarios: el interno y el externo (Fernández-Balaguer, 2008).

### **Elaboración de un plan comercial**

Hitt, citado por Macedo y Medina (2018) señala los siguientes pasos para elaborar un plan comercial de forma adecuada:

- Definir objetivos y logros a alcanzar corporativamente: Estos deben ser claros, medibles y alcanzables.
- Soporte al plan de ventas: Incluye aquellos recursos necesarios para poder conseguir los objetivos definidos.
- Modelamiento del plan de ventas: Este paso implica la redacción final del plan y lo que debe incluir para poder ser consultado por el equipo de ventas, esto incluye lo siguiente:
  - Definir la metodología de trabajo
  - Analizar la situación actual de la compañía
  - Establecer metas y objetivos por línea, zona, canal y segmento
  - Realizar el pronóstico y el presupuesto de ventas
  - Definir estrategias, actividades e indicadores claves
  - Implementación y control
  - Incluir el rol de los líderes comerciales

## Herramientas para el análisis organizacional

Se describen aquellos instrumentos que sirven para el diagnóstico organizacional y que serán clave para el desarrollo del plan comercial.

- **Matriz FODA**

Esta herramienta es una parte fundamental del diagnóstico estratégico, ya que permite conocer la situación de la empresa al analizar dos variables internas, como son las fortalezas y debilidades; así como dos variables externas, las oportunidades y las amenazas. Este análisis es muy útil para establecer las mejores estrategias a adoptar en un plan comercial o plan de negocios, principalmente porque es posible ver claramente los puntos fuertes de la empresa y aquellas situaciones que pueden generar contratiempos (Rivero, 2018).



Figura 12. Matriz FODA

Fuente: Rivero, M (2018)



- **Análisis PEST**

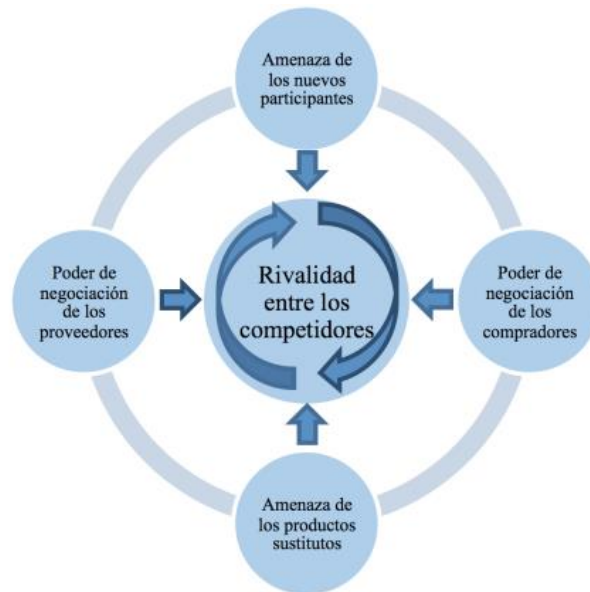
Este instrumento permite a las empresas descubrir aquellos factores que pueden estar afectando al negocio o, que pueden afectarlo en el futuro (Hitt, citado por Macedo y Medina, 2018). Es un análisis de factores externos que considera los siguientes puntos:

- Político legal: Implica las regulaciones del gobierno, así como otros aspectos legales que pueden afectar la rentabilidad de la empresa (Macedo y Medina, 2018).
- Económico: El conocimiento de la situación económica del mercado nacional e internacional puede ayudar a prever situaciones futuras que pueden ocasionar problemas en la empresa (Macedo y Medina, 2018).
- Socio-cultural: Este aspecto le permite a la empresa tener una mejor visión del aspecto socio-económico que la rodea, con lo cual se pueden predecir las motivaciones de los compradores (Macedo y Medina, 2018).
- Tecnológico: Desempeña un papel fundamental en el crecimiento de una empresa, ya que puede afectarla de manera positiva o negativa (Macedo y Medina, 2018).

- **Fuerzas de Porter:**

Estas cinco fuerzas competitivas propuestas por Porter (2008) permiten realizar un análisis de los principales componentes del mercado y la relación que guardan entre sí, con lo cual pueden identificarse aquellos factores que posean la capacidad

de influir en la organización desde el ámbito de la competencia entre empresas. Por lo tanto, permite también una identificación de los estándares contra los cuales se competirá, para evitar que esto genere repercusiones en la organización (Porter, 2008).



*Figura 13.* Las 5 Fuerzas de Porter  
Fuente: Porter (2008)

## Ventas

Las ventas han sido desde hace mucho tiempo, un concepto ampliamente estudiado en el área administrativa debido a su importancia. Por lo que encontramos diversas definiciones sobre esta variable.

Para Espino (2018) la venta es la actividad más pretendida por las organizaciones comerciales, ya que estas buscan generar una transacción que produzca ganancias para la empresa. Gispert (2008) en cambio, considera un aspecto importante de las ventas, y es que se dan siempre en función de los consumidores, como un servicio al cliente y una forma de

satisfacer sus necesidades logrando ingresos monetarios a cambio de los bienes que ellos reciben.

Las ventas son el objetivo principal de todo negocio, una transacción comercial que independiente del ofrecimiento de un producto o un servicio, se concreta con un pago por el mismo; también se menciona que el éxito de una empresa está relacionado de forma directa con el éxito en las ventas, ya que repercute en la rentabilidad y en los márgenes de utilidad (Sánchez, 2008).

Kotler (2012) hace hincapié en que el concepto de venta también puede verse como el ingreso al mercado por parte de aquellas empresas que buscan vender lo que producen, en lugar de lo que el mercado realmente desea, lo cual puede ocurrir debido a la saturación de la producción de las empresas.

### **Administración de ventas**

Sobre este aspecto de las ventas, al cual Chiavenato (2013) llama Dirección de ventas, se considera como la base de la gestión comercial de las organizaciones, impulsándolas a plantear estrategias para mejorar la fuerza de ventas, así como a supervisar y evaluar de forma continua sus actividades y resultados.

A su vez, Sánchez (2008) menciona que administrar el proceso de ventas implica planificar, organizar y ejecutar aquellas labores implicadas en la función de ventas; por lo que se necesita de una buena administración de la fuerza de ventas y el autor considera 3 procesos relevantes:

- *Definición de un programa de ventas:* La planificación debe enfocarse en el entorno de la empresa en cuestión, de modo que las estrategias planteadas puedan alcanzar los objetivos propuestos (Sánchez, 2008)
- *Aplicación del programa de ventas:* En este punto se resalta la importancia de contar con personal calificado para formar parte de la fuerza de ventas, a la vez que se diseñan procedimientos destinados a alcanzar los objetivos de la empresa (Sánchez, 2008).
- *Evaluación y control del programa de ventas:* La evaluación y medición de los resultados del proceso de ventas debe ser constante para poder corregir de forma oportuna cualquier situación que pueda presentarse (Sánchez, 2008)

### **El proceso de ventas**

Stanton, Etzel y Walker (2007) definen al proceso de ventas como una sucesión de cuatro pasos que ejerce la fuerza de ventas para lograr que se realice una transacción con un cliente o potencial cliente. A su vez, Thompson (como se citó en Vásconez, 2005) detalla también esas cuatro fases:

- *Prospección:* También conocida como la fase de exploración, esta implica la búsqueda de clientes potenciales (Thompson, como se citó en Vásconez, 2005).
- *Acercamiento previo:* Se relaciona con la obtención de información de los posibles usuarios, de modo que la presentación de ventas se enfoque en las necesidades particulares de cada persona (Thompson, como se citó en Vásconez, 2005).

- *Presentación del mensaje de ventas:* Consiste en la exposición del producto al cliente, buscando identificar en él, indicios de compra que puedan ayudar a cerrar la venta (Thompson, como se citó en Vásconez, 2005).
- *Servicios posventa:* Si bien es la etapa final del proceso, Stanton, Etzel y Walker (2007) señalan que de esta dependen las negociaciones futuras y la fidelización del cliente.



*Figura 14.* Proceso de Ventas

Fuente: Elaboración Propia

Para Clow, Kenneth, Baack y Donald (2010) el proceso de ventas debe ser muy bien conocido por la fuerza de ventas, de modo que se garantice su éxito, mencionan también que existen seis etapas, que son las siguientes:

- Preparación de las entrevistas
- Apertura y contrato
- Determinación de las necesidades materiales y psicológicas
- Argumentación
- Tratamiento de las objeciones
- Cierre de la entrevista

## **Incremento de ventas**

El incremento de ventas depende de diversos aspectos como la identificación de problemas de los usuarios, fomentar una propuesta de valor e incentivar la acción de comprar, por lo cual se consideran 4 dimensiones importantes relacionadas con el incremento en las ventas (Sant, 2013). Estas son:

- *Situación de ventas:* Esta situación se rige por aquello que los consumidores desean, por lo cual resulta necesario recabar toda la información relevante con respecto a los clientes y potenciales clientes de la empresa. Esto demuestra la importancia del uso de estrategias de marketing dentro del plan de ventas (Sant, 2013).
- *Atención de problemas de ventas:* Este aspecto implica pasar de una visión general del cliente a una visión más cercana, enfocada en el problema que presenta el cliente y que debe ser resuelto (Sant, 2013). Para Pliego y Tobar (2011) también resulta necesario recordar lo dinámico que resulta el proceso comercial, es un proceso variable, las necesidades de los usuarios cambian de forma constante y eso influirá posteriormente en la demanda de productos.
- *Implicación de ventas:* Luego de la identificación del problema del cliente, el proceso de ventas continua con el conocimiento de la importancia que le otorgan los clientes a ese problema específico, esto también se relaciona con la demanda de determinados productos por sobre otros (Sant, 2013).
- *Atención de necesidad de beneficio:* Este último punto implica demostrar los beneficios del producto al cliente y hacerle ver que soluciona el problema

anteriormente identificado, para esto se busca despertar su interés y lograr finalmente la fidelización (Sant, 2013).

### **Rol Laboral**

El Rol es el conjunto de conductas que están asociadas a posiciones concretas más que a las personas que las ocupan. Una posición es una unidad de la estructura social que indica el lugar que se ocupa en un sistema de relaciones sociales estructuradas. El rol laboral es definido como el patrón de conductas esperadas de la persona que ocupa una determinada posición o puesto de trabajo. (Hontagas, Peiró, 1996)

### **Puestos de Trabajo**

DeAnsorena (1997) define puesto de trabajo como un conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de aportar valor añadido a dicha organización (y, en general, a su cuenta de resultados), mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo reglas, procedimientos y metodologías –generalmente preestablecidas- dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización.(Carrasco, 2009).

### **Administración por objetivos**

Druker (1995) dice que la Administración por Objetivos, es determinar objetivos conjuntos y proporcionar retroalimentación sobre los resultados. Establecer objetivos desafiantes pero alcanzables, promueve la motivación y el empoderamiento de los empleados. Al aumentar el compromiso, los gerentes tienen la oportunidad de enfocarse en nuevas ideas e innovación que contribuyan al desarrollo y a los objetivos de las organizaciones. Por otro lado, Druker dice que “las empresas deben perseguir objetivos en las siguientes áreas: Posición en el

mercado, Innovación, Productividad, Recursos físicos y financieros, Rendimiento o utilidades, Desempeño, Ejecución-competitividad, Actitudes del trabajador, Responsabilidad pública”.

### **El Control**

Para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa". Sin embargo, Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas". Mientras que, para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición".



### **CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

En julio del año 2021 se asume la posición de Gerente Comercial para la empresa en cuestión. Dentro de las responsabilidades del puesto, están, coordinar con el equipo comercial para que trabajen para ganar nuevos negocios, explorar nuevas vías de actividad y buscar oportunidades para ayudar a la empresa a desarrollarse y crecer. Se debe ser un comunicador y pensar en las estrategias que desarrolle planes que coincidan con los objetivos comerciales. Con estas responsabilidades a cargo, se procedió a observar al equipo comercial para obtener una idea más clara del problema en el área y su bajo crecimiento.

En primer lugar, se identificaron los puntos críticos en el proceso de ventas de la empresa DICOMTER CONTRATISTAS GENERALES SAC., realizando las siguientes acciones:

Para demostrar que a partir de la implementación de un Plan comercial se logró incrementar el volumen de ventas en la empresa DICOMTER CONTRATISTAS GENERALES SAC, iniciamos el proceso de análisis de la problemática aplicando la observación sistemática y se confirmó que esta partía de una mala gestión comercial y la baja productividad. Para definir las causas exactas de este problema se procedió a elaborar un Diagrama de Ishikawa (Tabla 1), herramientas de causa – efecto que nos permitió identificar cada una de las variables.

Las principales causas identificadas son las siguientes:

- Planes y objetivos no definidos
- Supervisión deficiente
- No hay control ni monitoreo al equipo de ventas
- Demora en cotización y falta de seguimiento

- Realización de pocas llamadas a clientes
- Deficiencia en la definición de roles

Así mismo, para calcular el impacto ponderado de las causas se utilizó el diagrama de Pareto (Tabla 2) que nos permitió definir aproximadamente que el 80% de las consecuencias del problema proviene del 20% de las causas. Por medio de esto se determinó que las 6 primeras causas repercuten en el 80% de la problemática. Estas 6 causas son materia del proyecto, estos puntos tienen relación a temas de objetivos no definidos, control y funciones que no son conocidos por el personal (vendedores y jefe de ventas) y que a su vez tienen impacto en el crecimiento de la empresa. Los temas de objetivos no definidos, control y funciones corresponden a una deficiente gestión administrativa y comercial que no fue realizada con profesionalismo.

Las distintas dificultades en el desarrollo de las actividades del equipo comercial hacían que la empresa tenga un bajo crecimiento de ventas. El desconocimiento de sus funciones y la falta de monitoreo y control de las actividades; así como la falta de un objetivo comercial claro hicieron que el gerente general asigné a mi persona el desarrollo de dicho proyecto. Esto se llevó a cabo en julio y agosto de 2021.

La data que se usó para los diagramas de Ishikawa y Pareto que se presentan a continuación, se empleó un formato de incidencias durante 1 mes. Luego, se consolidaron los datos y se expuso en reunión los principales problemas, registrándose en niveles porcentuales las causas detectadas.

Estas herramientas fueron escogidas debido a que ayudan a detectar rápidamente las causas raíz de los problemas en cualquier área de una empresa. Estas herramientas fueron explicadas y trabajadas basado en el conocimiento aplicado en el curso de Administración.

## Diagrama de Ishikawa

Ishikawa (1943) dice "estoy convencido de que la paz y la prosperidad mundial necesitan un control de calidad. Por lo tanto, el control de calidad debe enseñarse y difundirse en todo el mundo". De acuerdo con Ishikawa, el control de calidad en Japón se caracteriza por la participación de todos, desde los altos directivos hasta los empleados de más bajo rango, más que por los métodos estadísticos de estudio. Por ello, el Diagrama de Causa-Efecto se utiliza como una herramienta sistemática para encontrar, seleccionar y documentar las causas de la variación de la calidad en la producción, y organizar la relación entre ellas.

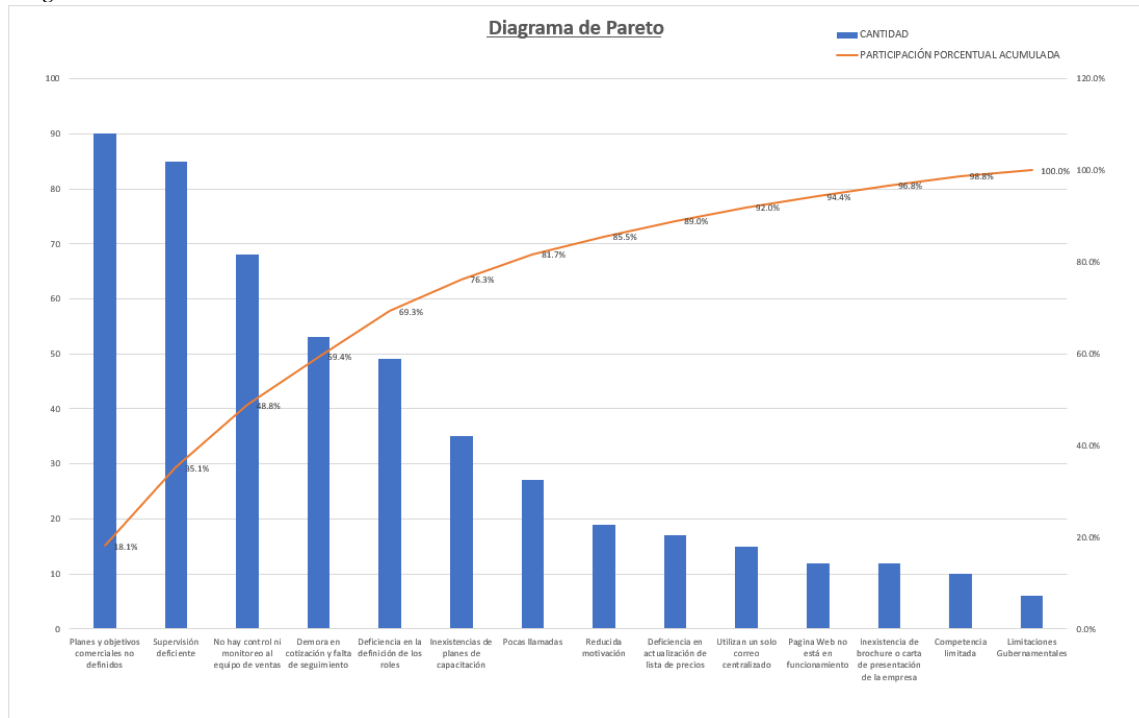
Tabla 1  
Diagrama de Ishikawa



## Diagrama de Pareto

Esta Ley o Principio establece que, de forma general, es una proporción pequeña la que contribuye a la mayor parte del efecto. La aplicación de este principio, se da en la mejora de la cadena de valor, que el 80% de los procesos en la cadena de valor, se logran con el 20% de las actividades. (Pareto, 1896)

Tabla 2  
Diagrama de Pareto



Expresado en Miles de Soles		ENE-AA	FEB-AA	MAR-AA	ABR-AA	MAY-AA	JUN-AA	JUL-AA	AGO-AA	ANUALMENTE
<b>INGRESOS (VENTAS)</b>	<b>TENDENCIA</b>									
Proyectos		126	108	92	93	84	71	21	37	1,001
Industrial		14	26	32	44	25	34	43	31	465
Alquiler de Maquinarias		102	95	89	68	31	60	50	93	909
Materiales de construcción		21	44	83	17	89	75	62	65	742
Artículos de Ferrería		70	38	65	84	83	54	52	45	831
Artículos de Gasfitería y Calefacción		61	69	70	162	28	44	101	36	757
Sistema contra Incendios		62	43	71	12	61	73	39	42	599
<b>VENTAS TOTALES</b>		<b>456</b>	<b>423</b>	<b>502</b>	<b>480</b>	<b>401</b>	<b>411</b>	<b>368</b>	<b>349</b>	<b>5,304</b>

Figura 15. Cuadro de ventas 2021

Fuente: Elaboración Propia









Expresado en Miles de Soles		PORCENTAJE DE IND	ENE %	FEB %	MAR %	ABR %	MAY %	JUN %	JUL %	AGO %	PORCENTAJE ANUAL
<b>INGRESOS (VENTAS)</b>	<b>TENDENCIA</b>										
Proyectos		20%	28%	26%	18%	19%	21%	17%	6%	11%	19%
Industrial		18%	3%	6%	6%	9%	6%	8%	12%	9%	9%
Alquiler de Maquinarias		19%	22%	22%	18%	14%	8%	15%	14%	27%	17%
Materiales de construcción		11%	5%	10%	17%	4%	22%	18%	17%	19%	14%
Artículos de Ferretería		12%	15%	9%	13%	18%	21%	13%	14%	13%	16%
Artículos de Gasfitería y Calefacción		10%	13%	16%	14%	34%	7%	11%	27%	10%	14%
Sistema contra Incendios		10%	14%	10%	14%	3%	15%	18%	11%	12%	11%
<b>VENTAS TOTALES</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Figura 16. Cuadro de ventas 2021, Participación Porcentual por línea

Fuente: Elaboración Propia

Después de haber realizado las observaciones y análisis de las operaciones y procesos en el área de ventas, se pudo constatar en las Tablas 1 y 2, y ratificar a través de las Figuras 15 y 16 donde se reflejan las ventas de enero a agosto 2021, que los volúmenes de venta no crecen de la manera adecuada con respecto a los meses anteriores.

La empresa mantiene problemas de planificación, no existen objetivos comerciales, no dispone de una estrategia para la captación y mantenimiento de clientes, y falta definición de los roles dentro del proceso de venta actual.

En segundo lugar, se proponen estrategias de ventas y la definición de objetivos comerciales para la empresa DICOMTER CONTRATISTAS GENERALES SAC., implementándolas de la siguiente manera:

Luego de identificar y ordenar las actividades se plasmó un procedimiento de ventas, explicando a detalle las funciones que le corresponden a cada personal involucrado. El procedimiento se compartió y explico en reunión con las personas involucradas en la última semana de agosto 2021, para ser implementado en setiembre de 2021.

Así mismo, se colocaron fichas de ventas al equipo comercial, donde se plasma el objetivo comercial del mes y las recompensas económicas que se obtienen basado en los logros.

Tabla 3

*Personal Involucrado.*

Fuente: Elaboración Propia

<b>Puesto</b>	<b>N°</b>	<b>Nombre</b>
Gerente General	1	Andrés Arana Ornetta
Gerente Comercial	2	Ricardo Giovanni Flores Jáuregui
Jefe de Ventas	3	Raúl Pinto Madrid
Ejecutivo de Ventas	4	Carolina Mosquera Rodríguez
Ejecutivo de Ventas	5	Sebastián Alonso Centenario Iturbe
Ejecutivo de Ventas	6	Luis Alberto Sarmiento González

Tabla 4

*Desarrollo del Procedimiento de Ventas.*

Fuente: Elaboración Propia

<b>Responsable</b>	<b>N°</b>	<b>Actividades</b>
Gerente Comercial	1	Genera el pronóstico de las ventas de manera anual, basado en el histórico del año anterior y crecimiento mes a mes. Genera objetivos de prospección vs citas.
Gerente General	2	Aprueba propuesta de objetivos comerciales.
Gerente Comercial	3	Comunica e informa al equipo comercial los objetivos trazados.
Jefe de Ventas	4	Se reúne con el equipo de ventas para revisar base de clientes a trabajar y gestionar nuevas prospecciones.
Ejecutivos de Ventas	5	Realiza prospección, para concretar citas. También ingresan a páginas del estado para verificar a qué proyectos nacionales puede postular la empresa (OSCE).

Jefe de Ventas	6	Calificación de clientes. Revisa cuales son los clientes que tienen mayor oportunidad para concretar negocio y a que proyectos podemos postular con alta probabilidad de ganar. Se hace un corte cada 3 horas.
Ejecutivo de Ventas	7	Para los clientes que solicitan cotizaciones, deben enviársela en un plazo no mayor a 24 horas para proyectos y no mayor a 1 hora para materiales.
Jefe de Ventas	8	De los clientes y proyectos que hayan sido seleccionados, realiza las presentaciones correspondientes para tener las propuestas listas para el día de la cita. Así como, se encarga de conseguir toda la documentación necesaria para subirla al portal OSCE y postular a los proyectos correspondientes.
Gerente Comercial	9	Revisa y analiza propuestas junto al jefe de Ventas. También apoya en conseguir documentación necesaria a solicitud del jefe de Ventas.
Gerente Comercial/Jefe de Ventas	10	Acuden a la cita programada para realizar presentación de la empresa, y brindar asesoramiento y negociar condiciones con el cliente.
Jefe de Ventas	11	Realiza cierre de ventas bajo contrato y condiciones acordadas.
Ejecutivos de Ventas	12	Mantienen contacto con cliente, ofreciéndoles los distintos servicios que brindamos. Así mismo, realizan seguimiento a los proyectos que los clientes tienen para poner en marcha.

Así mismo, se aplicaron fichas de ventas a los ejecutivos y jefe de Ventas para comisiones en base a logro de objetivos mensuales.

La funcionalidad de las fichas de ventas es ejercer esfuerzo individual y de equipo basado en objetivos con niveles de beneficios para ambas partes, así se logra que el mismo colaborador trabaje bajo presión de manera individual, ya que mientras más altos sean los objetivos alcanzados, igualmente, más altos serán los beneficios que obtendrán. En el caso del jefe, puede ejercer presión y ayudar a sus colaboradores al alcance de los logros,

desarrollar estrategias y las habilidades del personal, ya que necesita del esfuerzo y resultados de todo el equipo para alcanzar sus propios objetivos.

Tabla 5  
*Ficha técnica – Fichas de Ventas*  
Fuente: Elaboración Propia

FICHA TECNICA DE ESTRATEGIAS		Cód: 002
		V:01
Elaboración: 17/08/2021	Aprobación: 22/08/2021	Vigencia: Actual
Identificación	Objetivos de Ventas Mensuales	
Objetivo	Ejercer esfuerzo individual y de equipo basado en objetivos, con niveles de beneficios para ambas partes.	
Documento	Fichas de Ventas	
Personal a cargo	Gerente Comercial / Jefe de Ventas	
Frecuencia	Mensual	
Nivel de referencia	Objetivo del mes 100%	

Finalmente, basado en los conocimientos adquiridos en los cursos de Marketing, se creó e implementó el eslogan de la empresa: “Transformando tus proyectos en realidad”, para que rápidamente se identifique el rubro de la misma y podamos lograr una memorización de parte de los clientes. Igualmente, junto con el eslogan, se renovó totalmente el brochure institucional para la empresa, donde se indican todos los trabajos que la empresa brinda, utilizando foros reales de nuestros trabajos; así como la información de la empresa como: dirección, página web, correos corporativos y números telefónicos. Este sirve como parte de los correos, mensajes o WhatsApp, junto a la carta de presentación para que el cliente pueda tener toda nuestra información de primera mano. (Ver Anexo 1)



## **Marketing de Servicios**

“Es una rama del marketing que se especializa en una categoría especial de productos —los servicios—, los cuales, apuntan a satisfacer ciertas necesidades o deseos del mercado, tales como educación, transporte, protección, jubilación privada, asesoramiento, diversión, créditos, etc.” (Kotler, Cámara, Ildefonso & Cruz, 2000)

Serie de estrategias de ventas enfocadas a conseguir mayor y mejor competitividad en el mercado, se enfoca en las actividades intangibles.

Es el proceso de intercambio entre consumidores y organizaciones con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios, pero en función de las características específicas del sector. Ejemplo de ello tenemos en los sectores de formación, seguros, turístico, banca, juego, etc., mercados que están tan avanzados como los de bienes de consumo. (Armstrong & Kotler, 2013)

Para Fischer (2003), es la rama de la mercadotecnia que se especializa en esta categoría especial de productos o bienes. Esta especialización del marketing, por lo tanto, debe partir de las características básicas de los servicios (intangibilidad, inseparabilidad, perecibilidad y heterogeneidad) para establecer las estrategias de gestión comercial.

Es importante mencionar que el marketing general se orienta hacia los productos que son tangibles, en cambio en el marketing de servicios, se enfoca en lo que se logra ante la prestación de un servicio al cliente sin tomar en cuenta su naturaleza, caracterizado por su intangibilidad. Por ello, se busca que el cliente obtenga la sensación de satisfacción en la adquisición de este servicio.

Finalmente, se demuestra mejoras en el proceso de ventas a partir de la implementación del Plan comercial en la empresa DICOMTER CONTRATISTAS GENERALES SAC.

### **El proceso de ventas**

Según Stanton, Etzel y Walker (2004), dicen que el proceso de venta es: "una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)". Siendo estos cuatro pasos: prospección, el acercamiento previo o pre-entrada, la presentación del mensaje de ventas y servicios post venta.

En base a lo explicado por los autores y lo trabajado en los cursos de Administración y Marketing, se desarrolló el proceso de ventas adecuado para la empresa DICOMTER CONTRATISTAS GENERALES SAC., tomando en cuenta una secuencia lógica para llegar a concretar mayores cierres de ventas y alcanzar los objetivos comerciales proyectados.

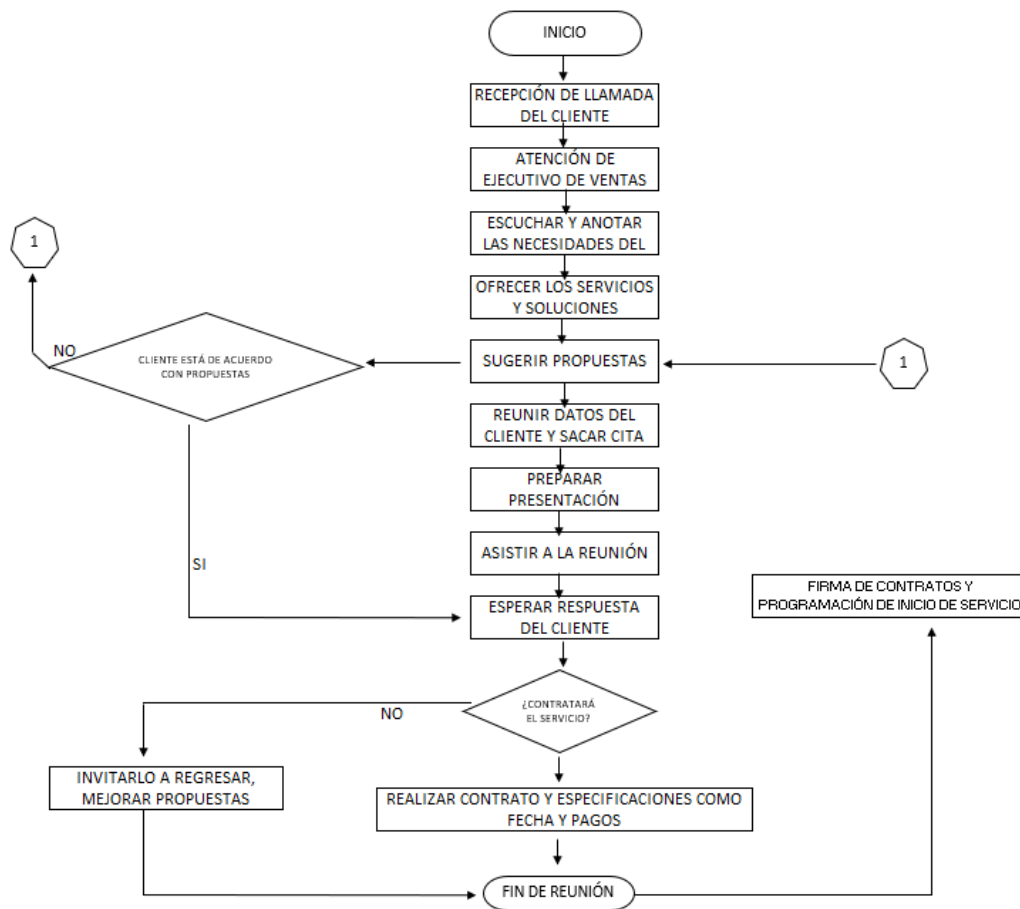


Figura 17. Diagrama del Flujo del Proceso de Ventas

Fuente: Elaboración Propia

Las consideraciones y criterios que se toman en cuenta durante el proceso de negociación con los clientes, respecto a la demanda de los proyectos son:

- Una vez, se establece la comunicación, el ejecutivo debe identificar si lo que busca el cliente es una cotización o hay que reunirse con el cliente para buscar cerrar la venta o ha conseguido un proyecto que la empresa puede postular por página del estado.
  - En el primer caso, la cotización debe enviarse en un plazo no mayor a 24 horas.

- Para el segundo caso, debe solicitar toda la información necesaria de los clientes. Luego, el jefe realiza las presentaciones correspondientes para tener las propuestas listas para el día de la cita.
- En el tercer caso, se encarga de conseguir toda la documentación necesaria para subirla al portal OSCE y postular a los proyectos correspondientes, siguiendo las pautas estipuladas y en los tiempos requeridos.
- Cuando llega el día de la cita, se realiza la presentación con el cliente y se le explica a detalle todos los servicios que se le pueden brindar, así como la propuesta de valor y económica.
- Se espera la respuesta del cliente. Lo ideal es llegar a un acuerdo en ese mismo día.
  - Si el cliente, acepta la propuesta, se fija en nomás de 48 horas la firma de contratos con las condiciones que se acuerden como fecha de inicio de operaciones, fechas de pago, adelantos, etc.
  - Si el cliente, no acepta la propuesta, se hace una revisión de esta y se solicita las necesidades del cliente, ya que pueda tener ajuste económico u otros. Si es por ajuste económico (que es lo más común), normalmente se reduce en materiales o recurso humano. En la reducción de materiales hay que verificar con los ingenieros cuales son los mínimos necesarios para ejecutar los trabajos y además buscar proveedores de materiales con menor costo. Se le explica al cliente que eso toma un tiempo no menor a 72 horas. Igualmente, en el caso de disminuir recurso humano, él explica al cliente que los trabajos se extienden porcentualmente en tiempo a la cantidad de personal que se reduzca. Esto se hace por el valor de transparencia de la empresa.

- Una vez llegado al acuerdo, se coordina la firma de contratos con todas las condiciones acordadas.
- Finalmente, se realiza el servicio post venta, donde durante el tiempo de la ejecución el ejecutivo de ventas mantiene contacto con el cliente para ver si está conforme y satisfecho con los avances y trabajos, este contacto se mantiene hasta el final del proyecto. Luego, el ejecutivo mantiene contacto con el cliente para mantenerse al corriente de las necesidades de este y que nos mantenga como proveedores habituales en sus proyectos.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS**

Se implementó un Plan Comercial incrementando el volumen de ventas en la empresa DICOMTER CONTRATISTAS GENERALES SAC, conforme se demuestra a continuación:

- Los puntos críticos identificados en el proceso de ventas de la empresa DICOMTER CONTRATISTAS GENERALES SAC, fueron:

Tabla 6  
*Identificación de actividad con mayor dificultad y contribución en el proceso de ventas*  
Fuente: Elaboración Propia

Nº	Actividades	Dificultad			Total	Contribución			Total
		Puntaje 1	Puntaje 2	Puntaje 3		Puntaje 1	Puntaje 2	Puntaje 3	
1	Planes y objetivos comerciales no definidos	3	2	3	2.67	10	10	10	10.00
2	Supervisión deficiente	4	5	5	4.67	10	10	9	9.67
3	No hay control ni monitoreo al equipo de ventas	5	5	5	5.00	9	8	9	8.67
4	Demora en cotización y falta de seguimiento	4	4	5	4.33	8	8	8	8.00
5	Deficiencia en la definición de los roles	6	8	6	6.67	8	8	9	8.33
6	Inexistencias de planes de capacitación	6	5	5	5.33	7	8	7	7.33
7	Pocas llamadas	6	6	5	5.67	6	6	7	6.33

Tabla 7  
*Escala según puntajes de grado de dificultad y contribución*  
Fuente: Elaboración Propia

TABLA PONDERATIVA SELECCIÓN DE ACTIVIDADES	
CONTRIBUCIÓN	DIFICULTAD
BAJA = 1 - 5	BAJA = 1 - 5
ALTA = 6 - 10	ALTA = 6 - 10

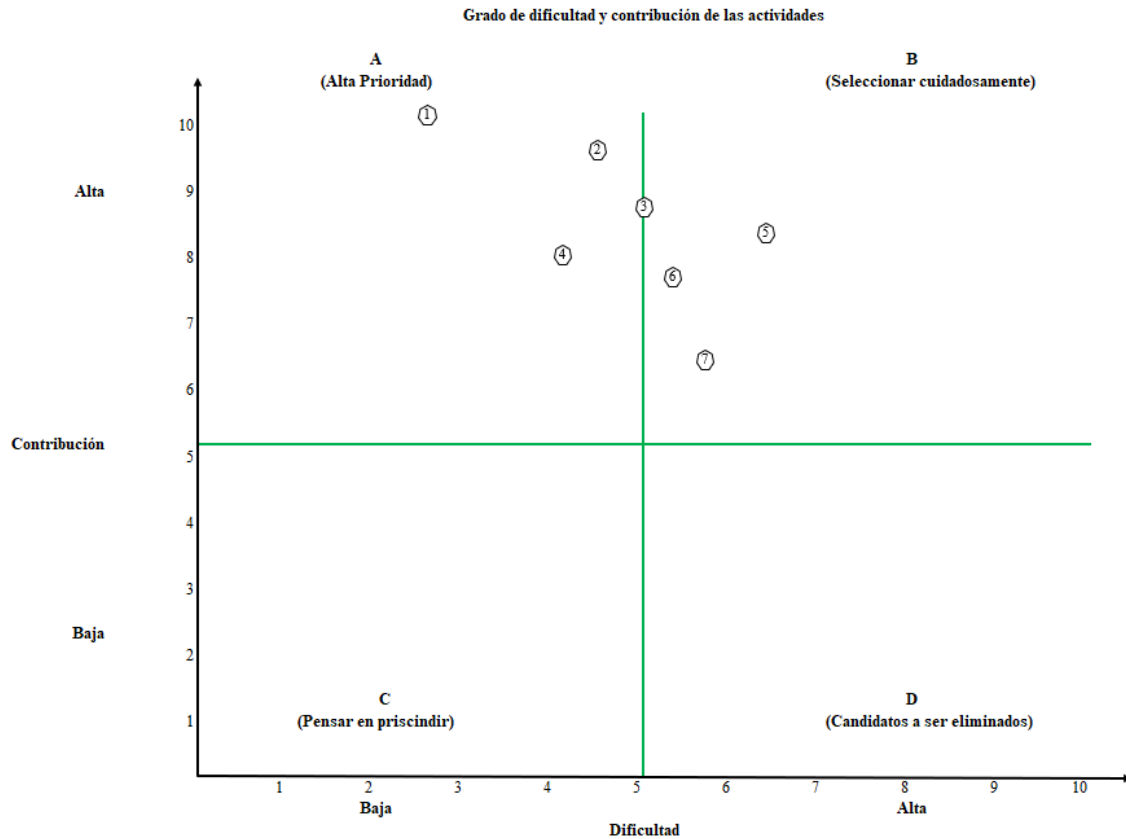


Figura 18. Identificación de puntos críticos. Grado de dificultad y contribución de actividades.  
 Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar en la gráfica (Figura 18), la ubicación de los puntos críticos; esto, para darle nivel de priorización a las tareas a desarrollar. Para la ubicación de estos en la gráfica, se utilizó la ponderación de la Tabla 7.

- Se implementaron estrategia de ventas para la mejora en la gestión del área de ventas, las cuales fueron:

Tabla 8  
Ficha técnica – Procedimiento de Ventas  
Fuente: Elaboración Propia

FICHA TECNICA DE ESTRATEGIAS		Cód: 001
		V:01
Elaboración: 15/08/2021	Aprobación: 20/08/2021	Vigencia: Actual
Identificación	Procedimiento de Ventas	
Objetivo	Conseguir a través de la sucesión de pasos captar la atención de un potencial cliente hasta que se consigue una venta efectiva de los servicios de la compañía.	
Documento	Procedimiento de Ventas y sus actividades	
Personal a cargo	Gerente Comercial / Jefe de Ventas	
Frecuencia	Diaria	
Nivel de referencia	Objetivo del mes 100%	

Tabla 9  
Ficha de Ventas – Ejecutivos  
Fuente: Elaboración Propia

### EJECUTIVO DE VENTAS



#### A) OBJETIVOS DE VENTAS

	Set-21	Oct-19	Nov-21	Dic-21	Peso
VENTAS MILES DE SOLES	S/175,000.00	S/230,000.00	S/280,000.00	S/175,000.00	70%

#### B) OBJETIVOS GESTIÓN

CUMPLIMIENTO DE % DE CITAS CONCRETADAS	40%	40%	50%	50%	10%
CUMPLIMIENTO DE TIEMPOS DE ENVÍO DE COTIZACIONES	85%	95%	100%	100%	10%
CUMPLIMIENTO DE CIERRES DE VENTAS VS CITAS	80%	80%	80%	80%	10%

\* Los Objetivos de Ventas se revisan mensualmente y están sujetos a cambio.

Alternativas para el pago de Comisiones (Mensual)	MONEDA	MONTO
1. Cumplimiento Ventas y Obj Gestión del 105% a más en Total de S/.	SOLES	3,000
2. Cumplimiento Ventas y Obj Gestión del 100% al 104.99% en Total S/.	SOLES	2,500
3. Cumplimiento Ventas y Obj Gestión del 95% al 99.99% en Total S/.	SOLES	2,000
4. Cumplimiento Ventas y Obj Gestión del 90% al 94.99% en Total S/.	SOLES	1,500

\* Para el pago del bono al 100%, es requisito cumplir con el objetivo mix de las variables.



Tabla 10

Ficha de Ventas – Jefe

Fuente: Elaboración Propia

**JEFE DE VENTAS**

**PINTO MADRID RAÚL**



**A) OBJETIVO VENTA**

	Set-21	Oct-19	Nov-21	Dic-21	Peso
<b>VENTAS MILES DE SOLES</b>	S/500,000.00	S/600,000.00	S/750,000.00	S/500,000.00	70%

**B) OBJETIVOS GESTIÓN**

<b>CUMPLIMIENTO DE % DE CITAS CONCRETADAS</b>	40%	40%	50%	50%	10%
<b>CUMPLIMIENTO DE TIEMPOS DE ENVÍO DE COTIZACIONES</b>	85%	95%	100%	100%	10%
<b>CUMPLIMIENTO DE CIERRES DE VENTAS VS CITAS</b>	80%	80%	80%	80%	10%

\* Los Objetivos de Ventas se revisan mensualmente y están sujetos a cambio.

Alternativas para el pago de Comisiones (Mensual)	MONEDA	MONTO
1. Cumplimiento Ventas y Obj Gestión del 105% a más en Total de S/.	SOLES	4,200
2. Cumplimiento Ventas y Obj Gestión del 100% al 104.99% en Total S/.	SOLES	3,500
3. Cumplimiento Ventas y Obj Gestión del 95% al 99.99% en Total S/.	SOLES	2,500
4. Cumplimiento Ventas y Obj Gestión del 90% al 94.99% en Total S/.	SOLES	2,000

\* Para el pago del bono al 100%, es requisito cumplir con el objetivo mix de las variables.

Tabla 11

Ficha técnica – Brochure

Fuente: Elaboración Propia

FICHA TECNICA DE ESTRATEGIAS		Cód: 003
		V:01
Elaboración: 18/08/2021	Aprobación: 20/08/2021	Vigencia: Actual
Identificación	Presentación de la empresa	
Objetivo	Tener una mejor llegada con los clientes y presentarles de manera adecuada todos los servicios de la empresa.	
Documento	Brochure y Eslogan Corporativo	
Personal a cargo	Gerente Comercial / Jefe de Ventas	
Frecuencia	Mensual	
Nivel de referencia	Objetivo del mes: Contactar mínimo 30 clientes por este medio	

Estas estrategias, mejoraron la gestión y ayudaron a que el equipo de ventas tenga claro hacia donde deben apuntar los esfuerzos, conociendo los objetivos a lograr con cada una de ellas

y medir los resultados de manera eficiente. Permiten llevar un control diario, semanal y mensual para poder tomar acciones necesarias en busca de lograr las metas trazadas.

- Así mismo, se definieron los objetivos comerciales para el último cuatrimestre, los cuales dictan claramente lo que debe lograr la empresa, y estos son:

Tabla 12  
Resumen ventas – últimos 4 años  
Fuente: Elaboración Propia

Expresado en miles de soles

Mes	Venta 2018	Venta 2019	Venta 2020	Venta 2021	Objetivo Definido 2021	Logro Obj vs Venta Real 2021
Enero	520	586	501	456		
Febrero	380	431	498	423		
Marzo	456	348	356	502		
Abril	289	598	128	480		
Mayo	365	496	56	401		
Junio	420	502	47	411		
Julio	532	465	78	368		
Agosto	498	473	84	349		
Setiembre	501	631	164	510	500	102%
Octubre	420	432	269	624	600	104%
Noviembre	356	281	319	780	750	104%
Diciembre	268	325	326		500	0%
<b>Acumulado</b>	<b>5,005</b>	<b>5,568</b>	<b>2,826</b>	<b>5,304</b>		

En la Tabla 12, tenemos los objetivos comerciales definidos a partir del mes de setiembre, lo cual ha permitido realizar un seguimiento constante. De esta manera, se puede corroborar que el equipo está alcanzando los objetivos trazados.

- Por último, las mejoras en el proceso de ventas se evidencian a través de los resultados cuantitativos de las distintas líneas que trabaja la empresa DICOMTER CONTRATISTAS GENERALES SAC, y estos fueron:

Expresado en Miles de Soles		ENE-AA	FEB-AA	MAR-AA	ABR-AA	MAY-AA	JUN-AA	JUL-AA	AGO-AA	SET-AA	OCT-AA	NOV-AA	ANUALMENTE
<b>INGRESOS (VENTAS)</b>	<b>TENDENCIA</b>												
Proyectos		126	108	92	93	84	71	21	37	88	125	156	1.001
Industrial		14	26	32	44	25	34	43	31	54	73	89	465
Alquiler de Maquinarias		102	95	89	68	31	60	50	93	98	108	115	909
Materiales de construcción		21	44	83	17	89	75	62	65	81	94	111	742
Artículos de Ferrería		70	38	65	84	83	54	52	45	94	102	144	831
Artículos de Gasfitería y Calefacción		61	69	70	162	28	44	101	36	56	54	76	757
Sistema contra Incendios		62	43	71	12	61	73	39	42	39	68	89	599
<b>VENTAS TOTALES</b>		<b>456</b>	<b>423</b>	<b>502</b>	<b>480</b>	<b>401</b>	<b>411</b>	<b>368</b>	<b>349</b>	<b>510</b>	<b>624</b>	<b>780</b>	<b>5.304</b>

Figura 19. Cuadro de ventas 2021, hasta noviembre.

Fuente: Elaboración Propia

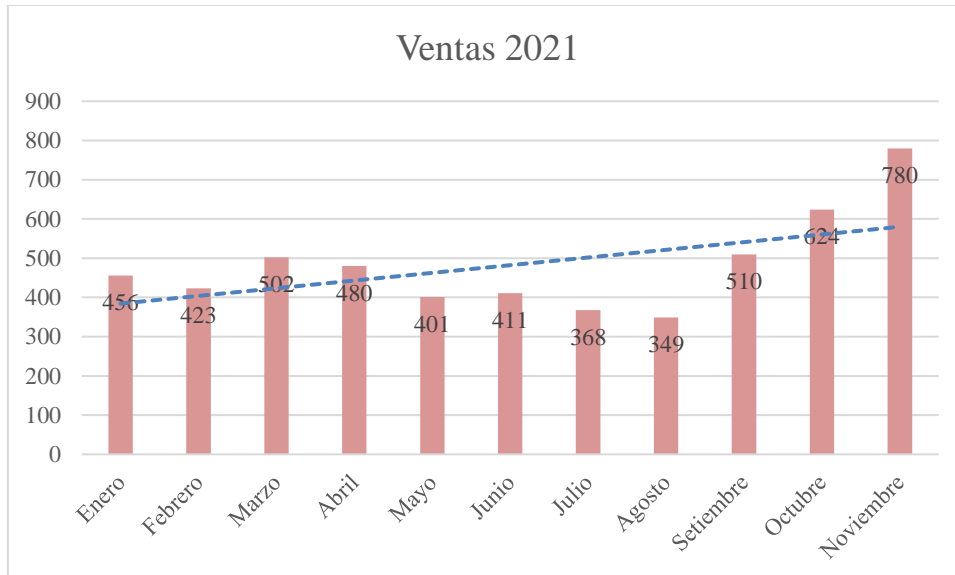


Figura 20. Gráfico de ventas 2021 y Tendencia.

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 20, podemos observar una recuperación de las ventas a partir del mes de setiembre. Esto ha llevado a que la curva de tendencia de la empresa vuelva a ascender. Así mismo, en la figura 19, observamos que la curva de tendencia ascendiente se está dando en todas las líneas de servicios y productos de la empresa.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Se concluye que implementar un plan comercial para incrementar el volumen de ventas en la empresa DICOMTER CONTRATISTAS GENERALES SAC, permite controlar, supervisar y tomar acciones correctivas inmediatas para el logro de objetivos mensuales y anuales.

Se concluye que, al identificar los puntos críticos, se logró mejorar de manera sustancial el proceso de ventas; haciendo que los involucrados en el proceso tengan claro sus actividades y responsabilidades en la misma. De esta manera, se logra un servicio de calidad a nuestros clientes.

Se concluye que al aplicar las estrategias de ventas y definiendo los objetivos comerciales, existe una orientación hacia los logros de parte del personal, ya que cuentan con un proceso, material de presentación, metas claras para ambas partes y un seguimiento continuo de avance. Todo esto hace que la empresa y el área de ventas este enfocado en alcanzar los objetivos.

Se logró el incremento en los niveles de venta y con ello la recuperación en la curva de tendencia anual. De esta forma, se obtuvo un incremento del 46% en setiembre sobre agosto 2021. De igual manera, octubre creció 24% sobre setiembre, y noviembre incrementó un 25% sobre el mes anterior.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa DICOMTER CONTRATISTAS GENERALE SAC, tener una cultura de mejora continua, donde se revisen las actividades dentro de los distintos procesos para buscar mejoras o cambios que contribuyan al éxito.
- Se recomienda a la empresa DICOMTER CONTRATISTAS GENERALE SAC, en una revisión mensual de las metas de ventas, y bimestralmente los estados financieros para tomar acciones oportunamente.
- Se recomienda a los investigadores interesados, en identificar los puntos críticos de los procesos que deseen mejorar y calificarlos en niveles de priorización, puesto que ha quedado demostrado la efectividad de la toma de decisiones y mejora sobre las mismas.
- Se recomienda a los investigadores interesados, en realizar un análisis sobre la gestión de ventas en las empresas donde laboran o a la que ayudarán a mejorar, para implementar las actividades y procesos adecuados para el desarrollo de las mismas. Esto contribuye a la obtención de mejores resultados.

## REFERENCIAS

Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Décimo Primera, 52.

Recuperado de  
[http://www.academia.edu/download/38652142/Fundamentos\\_de\\_marketing\\_11ed\\_Kotler.docx](http://www.academia.edu/download/38652142/Fundamentos_de_marketing_11ed_Kotler.docx)

Chiavenato, I. (2013) *Proceso de Administración* 7ma Ed. México: Editorial Pearson  
Prentice Hall.

Clow, Kenneth, Baack & Donald (2010). *Publicidad, promoción y comunicación  
integral en marketing*, 4ta. Edición. Pearson Education.

Espino, L. (2018). *Plan de gestión comercial para incrementar las ventas en la  
empresa Repuestos para motos Importaciones San Carlos E.I.R.L, 2017* (tesis  
de pregrado). Universidad de Lambayeque, Chiclayo, Perú.

Fernández-Balaguer, G. (2008). *El Plan de Ventas*. Madrid: ESIC Editorial.

Gispert, C. (2008). *Enciclopedia de Marketing y Ventas*. España: Océano

INEI (2021). Boletín del Sector Servicios, Agosto 2021. Recuperado de:  
<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/encuesta-mensual-del-sector-servicios-8536/1/>

Macedo, D, & Medina, L. (2018). *Plan comercial para incrementar las ventas de la cartera de productos de la empresa Bionova S.A.C. en Perú, 2018* (tesis de pregrado). Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú.

Paredes, E. (2020). *Plan comercial para el incremento de ventas y expansion de la empresa Chiri Cream, Lima, 2019* (trabajo de suficiencia profesional). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

Pliego, H., & Tobar, P. (2011). *Fundamentos de Mercadotecnia*, Cuarta Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Porter, M. (2008). *The five competitive forces*. Harvard Business Review. H. B. Publishing. [En línea]. Recuperado de: <http://hbr.org/product/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/an/R0801E-PDFENG>.

Rivero, M. (2018). *Matriz FODA herramienta para la estrategia* Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/324991460\\_Matriz\\_FODA\\_herramienta\\_para\\_la\\_estrategia\\_Dra\\_Magda\\_Rivero\\_mayo\\_2018](https://www.researchgate.net/publication/324991460_Matriz_FODA_herramienta_para_la_estrategia_Dra_Magda_Rivero_mayo_2018)

Sánchez, W. (2008). *Administración de Ventas*. Barcelona: Frezer

Sant, L. (2013). *Marketing*, Sexta Edición. México: International Thomson Editores S.A

Soto, M. (2018). *Plan de mejoras en el área comercial para incrementar las ventas en la empresa de golosinas Soto & Valle S.A.C.* (trabajo de suficiencia profesional). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

Stanton, W.; Etzel, M. & Walker, B. (2007). *Fundamentos del Marketing*. México: McGraw- Hill.

Torres, J & Villegas, D. (2018). *Plan comercial para incrementar las ventas de la compañía Livansud S.A.* (tesis de pregrado). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

Valencia, G (2017). *Plan estratégico de comercialización para incrementar el nivel de ventas del “Comercial Franco” del Cantón Ventanas* (tesis de pregrado). Universidad Regional Autónoma de los Andes Uniandes, Babahoyo, Ecuador.

Vásconez, B (2015). *Análisis del proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Infoquality S.A. en la ciudad de Quito, año 2014* (tesis de posgrado). Universidad Internacional SEK, Quito, Ecuador.



**ANEXOS**

Anexo N°1. Brochure



**Nuestros Servicios**

- ✓ Consultoría y Asesoría
- ✓ Proyectos Civiles
- ✓ Diseño e Ingeniería
- ✓ Termofusión
- ✓ Servicios Generales
- ✓ Ingeniería Eléctrica
- ✓ Logística Integral



*Consultoría  
Y  
Asesoría*



- ✓ Elaboración de Proyectos
- ✓ Proyectos Arquitectónicos
- ✓ Planos de Arquitectura y Estructuras
- ✓ Planos de Instalaciones Eléctricas y Sanitarias
- ✓ Digitalización de Planos
- ✓ Planos para INDECI
- ✓ Subdivisiones
- ✓ Independizaciones
- ✓ Topografía
- ✓ Metrados, Costos y Presupuestos
- ✓ Expedientes Técnicos
- ✓ Licencia de Construcción
- ✓ Declaración de Fabrica
- ✓ Diseño 3D



*Proyectos  
Civiles*



- ✓ Locales Comerciales
- ✓ Edificaciones
- ✓ Habilitaciones Urbanas e Inmobiliaria
- ✓ Movimiento de Tierra
- ✓ Demoliciones
- ✓ Carreteras
- ✓ Construcción y rehabilitación de vías de asfalto en caliente
- ✓ Colegios, Institutos y Universidades
- ✓ Activaciones



## Diseño E Ingeniería

- ✓ Remodelación de Oficinas
- ✓ Diseño de Interiores y exteriores
- ✓ Diseño Eléctrico y Mecánico
- ✓ Diseño Arquitectónico
- ✓ Ampliación y Remodelación en General
- ✓ Mantenimientos Preventivos y Correctivos



## Termofusión

- ✓ Alquiler de Equipos de Termofusión desde 1" hasta 65" (1600mm)
- ✓ Alquiler de maquinaria pesada
- ✓ Instalación de Tuberías de HDPE para la MINERIA , PESCA , AGRO y PLANTA DE TRATAMIENTO
- ✓ Fabricación de Accesorios Especiales de HDPE, Polipropileno y otros hasta 48"
- ✓ Montaje de Tuberías de HDPE, PP, PVC y Acero
- ✓ Instalación y Montaje GEOMEMBRANA y Geotextiles (Pozas, reservorios, Relaves mineros, ...etc.)
- ✓ Servicio de instalación de tuberías en el mar (Emisarios Marinos) proyectos llave en mano.



## *Servicios Generales*



- ✓ Albañilería, Carpintería y Construcción en Drywall
- ✓ Pintura en general
- ✓ Instalaciones Sanitarias
- ✓ Trabajos en Melamina
- ✓ Estructuras Metálicas
- ✓ Soldadura
- ✓ Vidriería en General
- ✓ Mantenimiento de áreas verdes, entre otros.



## Ingeniería Eléctrica



- ✓ Servicio e Instalaciones Eléctricas de Media y Baja Tensión
- ✓ Servicio e Instalaciones de Cable Estructurado
- ✓ Servicios Electromecánicos
- ✓ Instalación y Mantenimiento de Puesta a Tierra
- ✓ Levantamiento de planos eléctricos



## Nuestros Clientes





*Transformando tus proyectos en  
realidad.*



Av. Lima 851 – San Miguel



[www.dicomter.com](http://www.dicomter.com)



[rpinto@dicomter.com](mailto:rpinto@dicomter.com)/[ventas1@dicomter.com](mailto:ventas1@dicomter.com)  
[ventas2@dicomter.com](mailto:ventas2@dicomter.com)/[ventas3@dicomter.com](mailto:ventas3@dicomter.com)  
[aarana@dicomter.com](mailto:aarana@dicomter.com)/[gflores@dicomter.com](mailto:gflores@dicomter.com)



(01) 4698322/928274100

