



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE VENTAS DE LA
EMPRESA MEGA INMOBILIARIA MEGAVIP CIA LTDA DE LA
CIUDAD DE RIOBAMBA.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: CARLOS ANDRÉS RUIZ BECERRA

DIRECTOR: ING. FRANQUI FERNANDO ESPARZA PAZ

Riobamba – Ecuador

2022

©2022, Carlos Andrés Ruiz Becerra

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Carlos Andrés Ruiz Becerra, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación: el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 03 de agosto de 2022



Carlos Andrés Ruiz Becerra

C.I. 060417619-8

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación: Tipo: Proyecto de Investigación **MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA MEGA INMOBILIARIA MEGAVIP CIA LTDA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA**, realizado por el señor. **CARLOS ANDRÉS RUIZ BECERRA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Gabriela Natali Fonseca Romero PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-08-03
Ing. Franqui Fernando Esparza Paz DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2022-08 03
Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiza MIEMBRO DEL TRIBUNAL		2022-08-03

DEDICATORIA

A Dios, pues él me bendice con talento, voluntad, capacidad, guía y herramientas a lo largo de mi vida así también para concluir con este proceso académico. A mis padres por aceptar que siga mis sueños, a mis hermanos por el apoyo incondicional, a mis mentores por abrir mi mente a nuevas perspectivas, a todas las personas que me brindaron su apoyo, a las que no de manera especial porque me dieron una razón más para lograrlo.

Carlos

AGRADECIMIENTO

A Dios por poner en mi vida esta meta académica, a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, que me abrió las puertas para poder profesionalizarme y compartir muchas enriquecedoras experiencias a la mano de esta hermosa área del conocimiento.

A todos los docentes con vocación que me aportaron, con su conocimiento, sabiduría y experiencia en mi proceso académico, así como para esta investigación.

Carlos

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL.....	3
1.1. Antecedentes de la investigación.....	3
1.2. Marco teórico.....	6
1.2.1. Manual de procesos.....	6
1.2.1.1. Definición.....	6
1.2.1.2. Objetivos del manual de procedimientos.....	6
1.2.1.3. Uso del manual de procedimientos.....	7
1.2.1.4. Contenido del manual de procedimientos.....	7
1.2.1.5. Etapas para la elaboración del manual.....	8
1.2.2. Diagramas de flujo.....	11
1.2.2.1. Definición.....	11
1.2.2.2. Características.....	11
1.2.2.3. Importancia.....	12
1.2.2.4. Símbolos del Flujograma.....	13
1.2.3. Las ventas.....	21
1.2.3.1. Planeamiento de ventas.....	21
1.2.3.2. Control de las ventas.....	23
1.2.3.3. Fuerza de ventas.....	23
1.2.3.4. La gestión de ventas.....	26
1.2.3.5. Estrategias de ventas.....	26
1.3. Idea a defender.....	28

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	29
2.1.	Enfoque de investigación	29
2.2.	Nivel de Investigación	29
2.3.	Diseño de investigación	30
2.4.	Tipo de estudio	30
2.5.	Población y planificación, selección y cálculo de la muestra	30
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	31
2.6.1.	<i>Métodos</i>	31
2.6.2.	<i>Técnicas</i>	31
2.6.3.	<i>Instrumentos</i>	32

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS, DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA	33
3.1.	Resultados	33
3.1.1.	<i>Resultados encuestas</i>	33
3.1.2.	<i>Resultados entrevista</i>	42
3.2.	Discusión de resultados	43
3.3.	Propuesta	45

	CONCLUSIONES	69
--	---------------------------	----

	RECOMENDACIONES	70
--	------------------------------	----

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Simbología ASME	14
Tabla 2-1:	Simbología ANSI	15
Tabla 3-1:	Simbología ISO	17
Tabla 4-1:	Simbología DIN	18
Tabla 5-1:	Simbología DO.....	19
Tabla 6-1:	Simbología DIF	20
Tabla 1-2:	Población.....	30
Tabla 1-3:	Manual de procesos.....	33
Tabla 2-3:	Detalle de los procesos.....	34
Tabla 3-3:	Procesos en su área de trabajo.....	35
Tabla 4-3:	Los manuales de procesos son beneficiosos para la empresa.....	36
Tabla 5-3:	Importancia de conocer los procesos.....	37
Tabla 6-3:	Ofrecimiento del manual de procesos	38
Tabla 7-3:	Disminución de errores	39
Tabla 8-3:	Agilidad del trabajo.....	40
Tabla 9-3:	Cumplimiento del manual de procesos	41
Tabla 10-3:	Entrevista.....	42
Tabla 11-3:	Tabla resumen encuesta	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Flujograma con simbología ASME.....	15
Figura 2-1:	Flujograma con simbología ANSI	16
Figura 3-1:	Flujograma con simbología DIN.....	18
Figura 4-1:	Flujograma con simbología DO	19
Figura 5-1:	Flujograma con simbología DIF estilo Yourdan – De Marco.....	20
Figura 6-1:	Flujograma con simbología DIF estilo Gane & Sarson	21
Figura 7-1:	Requerimientos generales para la fuerza de ventas.....	25

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Manual de procesos.....	33
Gráfico 2-3:	Detalle de los procesos.....	34
Gráfico 3-3:	Procesos en su área de trabajo.....	35
Gráfico 4-3:	Los manuales de procesos son beneficiosos para la empresa	36
Gráfico 5-3:	Importancia de conocer los procesos	37
Gráfico 6-3:	Ofrecimientos del manual de procesos	38
Gráfico 7-3:	Disminución de errores	39
Gráfico 8-3:	Agilidad del trabajo.....	40
Gráfico 9-3:	Disminución de errores	41

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE VENTAS

ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS AGENTES DE VENTAS

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un manual de procesos mediante un análisis de información y flujo de actividades para mejorar la gestión de ventas, en la empresa Mega Inmobiliaria MEGAVIP Cia. Ltda., debido al carente conocimiento de los procesos por el personal del área de ventas se ve la necesidad de elaborar un manual que provea información. En cuanto a la metodología, se utilizó un enfoque mixto ya que se requirió de información cualitativa y cuantitativa, así también la investigación es documental y de campo en primera instancia por la obtención de datos relevantes para el estudio, en segunda instancia para la recolección de información se usaron encuestas y entrevistas. La aplicación de la encuesta permitió conocer que el personal del área de ventas conoce de manera muy superficial sobre que es un manual de procesos y consideran que el mismo ayudará a la optimización de tiempos, reducción de errores y además ofrece información para el personal; con la entrevista se logró identificar que los procesos no son informados y se considera necesario que se realice una inducción al personal en los diferentes procedimientos. El manual de procesos abarca las principales actividades que se ejecutan en el área de ventas de Mega Inmobiliaria MEGAVIP, los cuales son: manejo y reclutamiento del personal, planificación de las campañas de venta, seguimiento al personal interno del equipo de ventas, prospecto de clientes, asesoramiento de proyectos, cierre de ventas, escrituración y entrega del lote vendido al cliente. Finalmente se concluye en la importancia del manual de procesos para MEGAVIP de forma que se optimicen los recursos y se brinde al cliente un servicio adecuado y efectivo.

Palabras claves: <MANUAL DE PROCESOS> <GESTIÓN DE VENTAS>
<FLUJOGRAMAS> <MEGAVIP> <RIOBAMBA (CIUDAD)>



08-09-2022
1807-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The present study was aimed to design a process manual through the analysis of information and flow of activities to improve sales management in a company called Mega Inmobiliaria MEGAVIP Cia. Ltda. Due to the lack of knowledge about the processes carried out by the sales department, the need to develop a manual that provides information was considered. As regards the methodology, a mixed approach was applied as qualitative and quantitative information was required, as well as documentary and field research in the first instance to obtain relevant information for the study, while in the second instance, surveys and interviews were used to collect the information. The application of this survey allowed to know that the staff in the sales area know in a very superficial way what a process manual is and they consider that it will help to optimize times, reduce errors and also offer information for the personnel. Through the interview, it was possible to identify that the processes are not informed and it is considered necessary to carry out an induction to the personnel about the different procedures. The process manual covers the main activities that are carried out in the sales area of Mega Inmobiliaria MEGAVIP, which are: management and recruitment of personnel, planning of sales campaigns, follow-up of the internal personnel of the sales team, prospect of clients, project advice, sales closing, deed and delivery of the lot sold to the client. Finally, the importance of the process manual for MEGAVIP is established in such a way that the resources can be optimized and offer the clients an adequate and effective service.

Keywords: <PROCESS MANUAL>, <SALES MANAGEMENT>, <FLOW CHART>, <MEGAVIP>, <RIOBAMBA (CITY)>.



Luis Fernando Barriga Fray

0603010612

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador para el año 2019 existió un total de 13.998 empresas que se dedican a diferentes actividades económicas, siendo el sector “Comercio al por mayor y menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” el que ocupa el 51,8% de la totalidad de empresas existentes y en lo referente al tamaño el 45,2% corresponden a Medianas Empresas (Torres, 2020, p. 23).

El sector inmobiliario y de la construcción al igual que otras actividades se vio afectado por la presencia de la pandemia del Covid-19 estimando un total de pérdidas de USD 1.659 millones desde marzo del 2020, así lo indicó la Federación Nacional de las Cámaras de Comercio y de igual manera menciona que existe una reducción del 30% en la comercialización de los bienes por las inmobiliarias (Redacción Primicias , 2021).

Diferentes estudios, concluyen que las empresas que se dedican a la comercialización de viviendas y/o terrenos no cuentan con la información necesaria, y se aventuran a iniciar en este tipo de actividad sin los conocimientos requeridos, lo cual afecta de sobremanera ya que poseen un perfil competitivo bajo. Los agentes de venta no conocen sobre los procesos y estrategias de ventas en el corretaje de los bienes, no poseen la licencia de corredores inmobiliarios lo cual es una problemática de la que no se hace conciencia y por ende afecta directamente al desempeño laboral; siendo estos los principales problemas a nivel provincial en los que se encuentran varias empresas del sector.

Mega Inmobiliaria MEGAVIP Cía. Ltda., es una empresa riobambeña dedicada a la intermediación en la compra, venta y alquiler de bienes inmuebles a cambio de una retribución o por contrato, como actividad principal. Está constituida como una Compañía Limitada, bajo el control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros; dentro de su categoría está obligada a llevar contabilidad y es un agente de retención; inicia sus actividades el catorce de abril del año dos mil quince; encontrándose en el mercado inmobiliario ya 6 años; al ser una persona jurídica relativamente joven en el mercado inmobiliario, se ha ido modernizando y adaptando a los permanentes cambios que éste ámbito requiere, por lo cual a la fecha va siendo una compañía relativamente sólida, incluso en este tiempo de pandemia.

Dejar establecida una normativa en los procedimientos para el departamento de ventas de Mega Inmobiliaria MEGAVIP Cía. Ltda., tendrá como beneficio que la compañía crezca ordenadamente y al ser una compañía relativamente joven, la misma tenga como fortaleza a su fuerza de asesores inmobiliarios sean estos externos o internos; la presente investigación para Mega Inmobiliaria MEGAVIP Cía. Ltda.; tendrá una aplicación concreta, que es la de fortalecer la comunicación entre departamentos y que la demanda de información de los mismos se encuentre claramente establecida; demostrando a corto plazo reducir considerablemente los

conflictos internos y a mediano y largo plazo poseer una cultura de calidad que permita a todos los involucrados de la compañía conocer de manera eficaz y oportuna cómo desarrollar sus labores.

Este documento es de originalidad para Mega Inmobiliaria MEGAVIP Cía. Ltda., ya que la misma carece de procedimientos claramente establecidos y escritos, los problemas que se busca resolver con la presente investigación son: la carencia de procesos definidos adecuadamente, identificación de la cartera de clientes, entrega tardía de la documentación requerida por la Unidad de Análisis Financiero y Económico, escrituras con falencias provocando retrasos en el área de contabilidad.

La presente investigación se constituye de 3 capítulos, los cuales son descritos a continuación:

Capítulo I: Marco teórico – referencial: se analizan los antecedentes investigativos con temas similares al del estudio, así también se ha sustentado teóricamente las variables desde la perspectiva de diferentes autores para mayor claridad.

Capítulo II: Marco metodológico: se describe la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, detallando las técnicas e instrumentos para la recolección de la información, de forma que la misma sea de relevancia para el diseño de la propuesta.

Capítulo III; Marco de resultados, discusión de resultados y propuesta: se analizan los resultados obtenidos posterior a la aplicación de la encuesta y entrevista, posterior a ellos se procede a describir y comparar dichos resultados y finalmente se da a conocer la parte propositiva que surge como respuesta ante la problemática estudiada.

La investigación finaliza con las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de la investigación

Se procedió a la revisión de repositorios digitales con la finalidad de encontrar proyectos de investigación con temáticas similares a las del presente estudio, ya que las mismas permitirán tener mayor claridad en lo que se pretende realizar. A continuación, se expone cada una de las investigaciones analizadas:

El estudio denominado “Propuesta de un manual de funciones y procedimiento para el área de inventarios en la Empresa IMCOFI S.A.” de autoría de García & Pazmiño (2017); menciona que los inventarios son el mayor rubro que tienen las empresas, en el caso de IMCOFI cuenta con una gran diversidad de mercadería por lo cual es indispensable contar con una herramienta que permita mejorar el control interno de esta área. El estudio básicamente inició con la realización de un diagnóstico inicial en donde se logró comprender el proceso de distribución, identificación del organigrama y por ende de las funciones; así también se conoció los tipos de control que se realizan en el área de inventarios (p. 23).

Se llegó a la conclusión que los procesos que han sido analizados son: compras, distribución y almacenamiento de la mercadería, analizando los procesos para diseñar el respectivo manual, definiendo costos y tiempos para la implementación del mismo; el personal del área de inventarios al tener sus funciones establecidas adecuadamente permitirá que los procesos sean más eficientes y óptimos, logrando así que se reduzcan las pérdidas para la empresa (García & Pazmiño, 2017, p. 56). Personalmente, se considera que a través del análisis de los procesos que la empresa realiza, permitió que se identifique con claridad las actividades que se deben realizar, lo cual facilitó la elaboración de flujogramas que ayudaron a mejorar la gestión de los recursos de la empresa; de esta manera se busca lograr mayor posicionamiento en el mercado. El uso de los flujogramas es de vital importancia para la empresa, de forma que se mejoren los procesos realizados y por ende se optimicen los recursos existentes.

La investigación titulada “Manual de procedimiento para el departamento técnico de la Empresa SKYNET”, tiene como principal problemática la carencia de procesos definidos ocasionando retrasos de las instalaciones del servicio de internet provocando inconformidad en los clientes. Frente a esta situación se procedió a la realización de un estudio de campo de carácter descriptivo, logrando así determinar las principales falencias que requieren de una pronta solución (Carranza & Paredes, 2017, p. 10).

Se concluye que a través de la implementación del manual de procedimientos se logrará dar cumplimiento al proceso administrativo en cada una de sus fases (Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control); por lo que la optimización de tiempos y recursos será la adecuada brindando así un servicio de calidez, calidad y agilidad atrayendo a más clientes y por ende beneficiando a la empresa (Carranza & Paredes, 2017, p. 67).

Las empresas en la actualidad requieren que los procesos se encuentren definidos correctamente, de forma que los trabajadores no tengan ningún tipo de contratiempo al momento de efectuar los mismos, ya que muchas veces esto ocasiona pérdidas de recursos, tiempo, insatisfacción en los clientes, entre otros; en caso de no generar una pronta solución podría existir una disminución en las ventas del servicio.

La investigación “Manual de procesos para el Centro Radiológico Dental CRD S.A.” tiene como objetivo primordial desarrollar un manual de procesos que se enfoque en el mejoramiento del desempeño del personal de manera que los mismos contribuyan en las actividades que ejecutan diariamente, de manera que se optimicen recursos y tiempos, brindando así un servicio de calidad para el paciente (Macias, 2018, p. 5).

Concluyendo que cuando una empresa no cuenta con un manual de procesos el personal no conoce las funciones, tareas y las responsabilidades que tienen en cada proceso realizado, y debido a ello se puede recaer en un bajo desenvolvimiento, duplicidades de actividades, desperdicio de material y un ambiente de trabajo pésimo; es por ello que se desataca la importancia de la implementación de este tipo de manuales de manera que se logre sistematizar y estandarizar cada uno de los procedimientos a realizar de manera que se ahorren los recursos y se logre satisfacer las necesidades del cliente (Macias, 2018, p. 87).

El uso de un manual de procesos en la empresa es esencial puesto que a través del mismo los trabajadores tanto de antiguo como de nuevo ingreso, serán capaces de desempeñarse adecuadamente en cada una de las actividades que se deben ejecutar en los respectivos procesos, de manera que la empresa logre cumplir con sus objetivos empresariales y el cliente se encuentre satisfecho por el servicio o producto adquirido.

Ruiz (2016) en su estudio denominado “Elaboración y propuesta de implementación de un manual de procedimientos para la empresa Ferrecaracol Cía. Ltda.”, describe que el estudio se desarrolló en Quito y la empresa se dedica a la comercialización de todo tipo de materiales de construcción; al no existir un manual de procedimientos la empresa continuamente se ve inmersa en problemas relacionados con el control de los procedimientos; así también hace mención a la carencia de un plan de actividades, insubsistencias en la información, desconocimiento de derechos y obligaciones del personal provocando la evasiva de responsabilidades (p. 5).

En la investigación mencionada se llegó a concluir en que si los procedimientos son de manera empírica puede resultar un problema en el momento de efectuar las operaciones es por ello que se desarrolló el manual de procedimientos en el que se refleja la descripción de los procesos y los

respectivos flujogramas, por lo que se recomienda al personal de la empresa mantenerse en capacitaciones continuas que permitan mejorar las operaciones empresariales y por ende se logren cumplir con los objetivos planteados (Ruiz, 2016, p. 68).

En el trabajo investigativo “Manual de procesos y procedimientos administrativos y financieros para la estación de servicio Simón Bolívar, año 2019” Freire (2019) da a conocer la problemática que conllevó al desarrollo de este estudio y básicamente se resume en que la carencia de un manual ha sido el causante de perder la veracidad y confiabilidad de la información recabada; por lo cual el estudio tuvo como objetivo la optimización de los recursos económicos y humanos de la estación de servicios (p. 13).

Finalizada la investigación, se concluyó que para el desarrollo del manual de procesos y procedimientos se pudo definir los principales procesos en las áreas correspondientes, así por ejemplo en el administrativo se consideró: contratación del personal, convenios, revisión de los niveles de hidrocarburo, contratación de nuevos productos y/o servicios, informes de trabajo, inducción y capacitación del personal; en lo referente a lo financiero se encuentran: adquisición de hidrocarburos e insumos menores, pagos a los proveedores, cierres de caja, conciliaciones bancarias y control de inventarios; se procedió a la descripción de los mismos y al diseño de los respectivos flujogramas para mayor comprensión; de manera que esto logre ayudar a mejorar los procesos y el cumplimiento de objetivos de la estación de servicios (Freire, 2019, p. 76).

Es fundamental que se haga hincapié en la importancia del manual de procesos en una empresa, independientemente de la actividad comercial a la que se dedique, ya que la misma será considerada como una guía que ayude a optimizar y mejorar los procedimientos realizados, brindando así una mejor hacia el cliente y/o usuario y por ende al personal de la empresa, evitando así la duplicidad de tareas y pérdida de recursos.

Cada uno de los trabajos citados han permitido que se conozca con mayor claridad los diferentes problemas existentes en las empresas y por ende la respectiva solución que se han planteado, ratificando así la importancia de uso de los manuales, ya que básicamente estos permitirán que el personal realice sus actividades de manera coherente sin que exista desperdicio de tiempo y recursos, siendo así más efectivos y eficaces; permitiendo que la empresa cumpla con sus objetivos empresariales y que los clientes se encuentren satisfechos con el producto o servicio recibido.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Manual de procesos

1.2.1.1. Definición

Es esencial que las empresas cuenten con un método de trabajo, la manera en que se va a desarrollar el mismo, diagramas de procesos, definiendo al personal responsable, es decir, básicamente se requiere de la existencia de un manual de procesos, para mejorar las actividades de la organización.

García & Pazmiño (2017) citando a Gómez (1997) menciona que “el manual de proceso es un documento que en el que se describen las actividades que se deben realizar en cada una de las funciones en una empresa, precisando responsabilidades y participación del personal” (p. 32).

Vivanco (2017) considera que los manuales de procedimientos son herramientas del control interno de las de las empresas, y los mismos son guías prácticas de políticas, procesos, control de la organización ayudando a que los errores empresariales se minimicen y por consiguiente la toma de decisiones sea la más acertada (p. 25).

Considerando los argumentos de los diferentes autores, se concluye entonces que el manual de procesos permitirá que la empresa tenga mayor efectividad y eficiencia en las operaciones que realiza generando mayor confiabilidad en los clientes internos y externos y fundamentalmente se cumplirá con lo dispuesto en la normativa vigente. Es por estas razones que las empresas deben optar por el diseño de un manual de procesos, que le permita ser más competitivo en el mercado, cumpliendo con los objetivos planteados y sin descuidar la satisfacción de las necesidades del cliente.

1.2.1.2. Objetivos del manual de procedimientos

Asanza, Miranda, Ortiz & Espín (2016), mencionan que el manual de procedimientos busca cumplir con los siguientes objetivos:

- Identificar las actividades que deben ser realizada en la empresa para el cumplimiento de los objetivos
- Implementar, modificar o desechar actividades basándose en los requerimientos de la organización
- Definir y validar la estructura organizacional
- Validar las actividades realizadas por el personal en los diferentes departamentos
- Mejorar el nivel de productividad de la empresa
- Contar con una guía para la inducción del nuevo personal, señalando las tareas que debe cumplir en cada uno de los procesos

- Definir el perfil profesional así como identificar la necesidad de capacitaciones o desarrollo de habilidades
- Contribuir a la realización de tareas de manera óptima y adecuada
- Ayudar a la optimización de recursos
- Distinguir las responsabilidades de cada departamento de la empresa
- Estandarizar las actividades a través de la creación de un sistema basado en registros y reglas que permitan el cumplimiento de las metas (p. 10).

1.2.1.3. *Uso del manual de procedimientos*

Los beneficios del uso del manual de procesos son los siguientes:

- Los procesos se fundamentan dentro de un contexto administrativo y jurídico
- Permite que los criterios se unifiquen para optimizar las actividades y lograr uniformidad en el trabajo
- Los métodos de trabajo serán estandarizados
- Permiten que el desarrollo de las actividades sea eficiente
- Permite que la ubicación de la documentación sea la adecuado, facilitando así que la misma sea encontrada sin pérdidas de tiempo
- Los datos que se manejan son información autorizada
- Las funciones y responsabilidades de los trabajadores es delimitada
- Permite la mejora continua de las actividades
- Permite tener mayor control administrativo
- Ayuda a la toma de decisiones
- Elimina la duplicidad de tareas, confusiones, errores y pérdida de recursos
- Es la base para el personal de nuevo ingreso (Vivanco, 2017, p. 250).

Los mencionados forman parte de los principales objetivos y beneficios que tiene el manual de procesos y básicamente se ratifica la importancia del mismo, para el cumplimiento de metas y objetivos permitiendo que la empresa ahorre recursos y sea más competitivo, lo cual resulta beneficioso para la empresa; ya que al tener definidos adecuadamente los procesos los tiempos de demora se reducirán y esto generará un valor agregado que los clientes lo apreciarán.

1.2.1.4. *Contenido del manual de procedimientos*

Rodríguez (2016) en su investigación aclara que no existe uniformidad en el contenido de los manuales, ya que esto básicamente es decisión de los directivos que diseñan el manual; sin embargo, hay apartados que aparecen con mayor frecuencia y son los que a continuación se detallan:

- Identificación de la empresa
- Índice
- Introducción
- Objetivo del manual
- Alcance
- Políticas
- Responsable
- Diagramas de flujo
- Estructura procedimental
- Glosario (p. 63)

Para el autor Asanza et al., (2016) el manual de procesos debe contener la siguiente información:

- Identificación en el que debe constar el logotipo, nombre, fecha y responsables de la elaboración y un código
- Índice de contenido
- Prólogo, en el que se describe brevemente el contenido del manual
- Objetivos
- Áreas de aplicación
- Responsables
- Políticas de operación, hace referencias a los lineamientos y responsabilidades del personal
- Conceptos, es decir definiciones de los términos usados y que pueden ser no comprendidos
- Procedimientos, explicación de los procesos
- Formularios de impresos
- Diagramas de flujo (p. 10).

Como se ha mencionado existen diferentes elementos que conforman un manual de procedimientos, por lo que ya depende de las personas que se encuentren a cargo del diseño del mismo para identificar los elementos requeridos en base a las necesidades existentes; considerando que el manual de procesos debe ser de fácil comprensión para que ayude al personal a mejorar y optimizar tiempos y recursos en la empresa.

1.2.1.5. *Etapas para la elaboración del manual*

Para la elaboración del manual de procedimientos se debe considerar varias etapas, es importante mencionar que básicamente esto ya es decisión de los directivos y personal encargado, a continuación, se presentan las mismas tomando como referencia lo mencionado por (Rodríguez , 2016, p. 76):

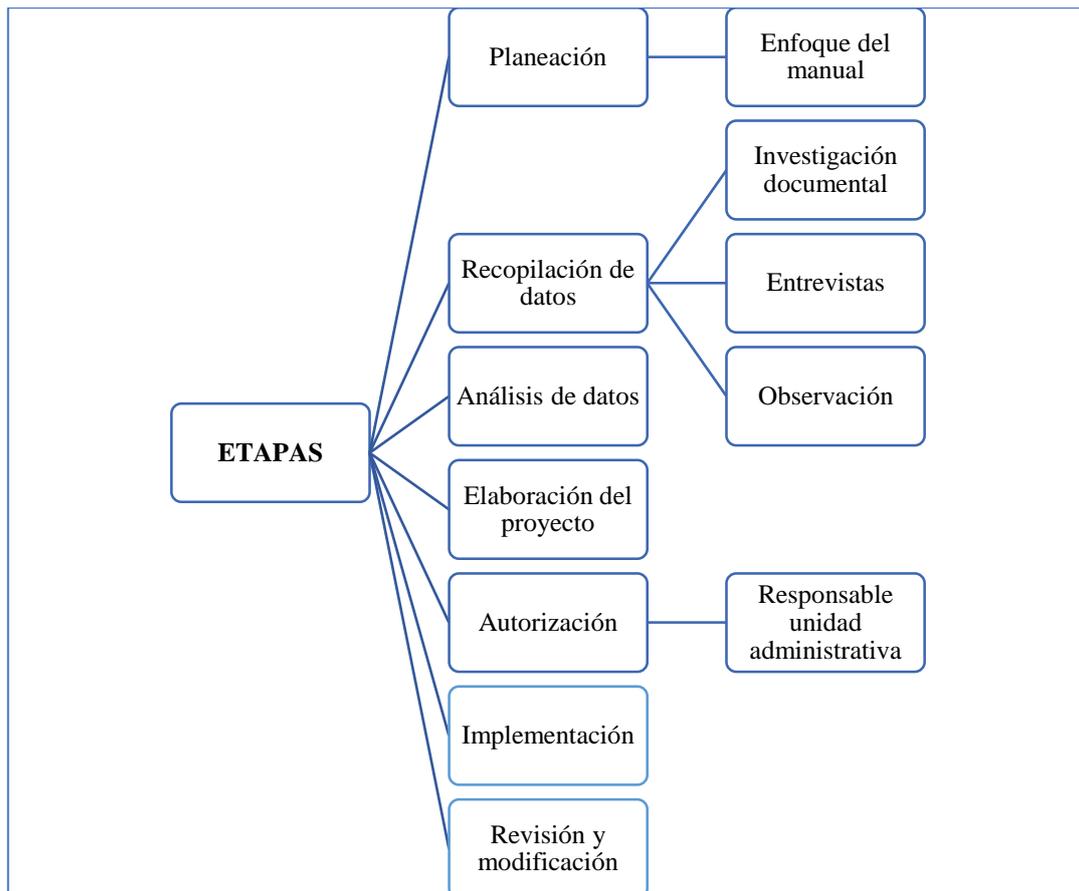


Gráfico 1-1: Etapas para la elaboración del manual

Fuente: (Rodríguez, 2016, p. 76)

Realizado por: Ruiz, Carlos (2021)

A continuación, se explican cada una de las etapas para el proceso de elaboración del manual:

Planeación

Es la primera etapa y permitirá que se dé el enfoque requerido y detalle al manual, identificando los posibles problemas que pueden ocurrir durante el diseño del mismo. Luego se procederá a definir las funciones y actividades que deberán desarrollar los miembros del equipo y se analizará de manera general los organigramas, procesos y estudios realizados con anterioridad en caso de existir. Dentro de las técnicas que se puede utilizar se menciona: gráfica de Gantt, método PERT, entre otras que se consideren pertinentes (Rodríguez, 2016, p. 250).

Recopilación de datos

Básicamente consiste en recoger todo tipo e información provenientes de las unidades administrativas, para lo cual se puede recurrir a diferentes medios como por ejemplo: la investigación documental es decir documentos propios de la empresa, entrevistas puede ser a empleados o directivos en las que se cuestione que procesos se realiza, cómo, dónde, cuándo y para que se efectúan las diversas actividades; los empleados son los que mejor conocen este tipo

de información mientras que los directivos ayudarán a la toma de decisiones en caso de existir discrepancias, y finalmente la observación es parte esencial de esta fase ya que permitirá comprobar, confrontar y completar la información recabada con las técnicas anteriormente mencionadas (Rodríguez, 2016, p. 250).

Análisis de datos

Esto permitirá que se conozcan los diferentes procesos y actividades que se realizan en la empresa, por lo que se recomienda poner mayor énfasis en la siguiente información:

- Identificación de los puestos dentro de la estructura orgánica
- Identificación de funciones y actividades de cada puesto y su relación con las demás áreas
- Relación de los puestos de trabajo con los elementos materiales
- Observar los tramites y su relación con los documentos, registros y destino (Rodríguez, 2016, p. 251).

Elaboración del proyecto

Considerando la información recabada se procederá a la elaboración del proyecto del manual que posteriormente será sometido a la evaluación del jefe inmediato. Es recomendable que se presente por escrito los procesos de manera descriptiva, flujos de procesos, tramitación del área en cuestión.

Autorización

Finalizado el proyecto del manual se recomienda que el mismo sea autorizado por:

- El responsable de la unidad administrativa
- El equipo técnico en caso de existir

Al ser aprobado el manual se deberá diseñar el formato definitivo considerando que la redacción del mismo debe ser claro y conciso, de fácil entendimiento, y no debe incluirse prohibiciones (Asanza et al., 2016, p.45).

Implementación

Se procederá a distribuir el manual a las diferentes áreas de la empresa llevando un registro de este proceso, la implementación debe ser lo más pronto posible para corregir de manera oportuna los errores que se han observado (Asanza et al., 2016, p.45).

Revisión y modificación

Debido a los constantes cambios que pueden suscitarse en los procedimientos se sugiere que se revisen los manuales cada cierto tiempo, de forma que se pueda actualizar y modificar en base a los requerimientos de la organización (Asanza et al., 2016, p.46).

1.2.2. Diagramas de flujo

1.2.2.1. Definición

Fernández (2015) citando a Harrington (1992) menciona que los diagramas de flujo son definidos como representaciones gráficas de los diferentes procesos que existen en la empresa, esto permite que la toma de decisiones sea oportuna; y básicamente el uso de los flujogramas permite tener una visión más clara de las condiciones de la organización (p. 23).

El flujograma expresa de manera gráfica las diferentes actividades que se deben cumplir en un determinado proceso, de manera que se establece de forma cronológica de acuerdo a los requerimientos puede contener información adicional como los métodos usados, forma, responsable, entre otros (Gómez, 2015, p. 98).

El diagrama de flujo es un esquema utilizado para la representación gráfica de un algoritmo, basándose en el uso de diferentes simbologías de manera específica con la finalidad de brindar la información necesaria para un proceso. El uso de las flechas para su conexión hace que se lo conozca con este término, para que las personas entiendan cada uno de los símbolos se han estandarizado universalmente facilitando así su comprensión (Torres, 2016, p. 58).

Considerando lo mencionado por los diferentes autores se visualiza la importancia de los flujogramas dentro de la empresa, ya que básicamente los mismos permitirán optimizar tiempo y recursos, mediante la representación gráfica de las actividades que se deben realizar en cada proceso el personal de la empresa será más efectivo de forma que se espera que disminuyan los retrasos, contratiempos, duplicidades de tareas, entre otros, que perjudican a las organizaciones.

1.2.2.2. Características

Existen varias características relacionadas con los flujogramas, y a continuación se detallan las mismas, considerando el criterio de varios autores:

- **Es sintético:** los procesos representados deberán plasmarse en un mínimo de hojas, de preferencia en una sola ya que al ser los diagramas muy extensos estos serán más difíciles de entender y asimilarlos, por lo que dejan de ser prácticos para la empresa.
- **Es simbólico:** ya que se usan símbolos adecuados para la representación gráfica de los procesos, evitando así las descripciones enormes, monótonas o de confusa interpretación para los colaboradores.

- **De fácil entendimiento:** permite que se observen los pasos requeridos en cada proceso sin necesidad de leer extensas anotaciones; se puede apreciar el Flujograma como una fotografía conteniendo los principales rasgos de la empresa (Gómez, 2015, p. 24).

Para Gómez (2016) los flujogramas poseen las siguientes características:

- Es de fácil entendimiento y comprensión, ya que no se requiere de muchos conocimientos de nivel técnico para poder entender la secuencia detallada.
- Es claro, ya que se identifican fácilmente las actividades
- Es interactivo, debido al acercamiento y la coordinación
- Tiene símbolos, disminuyendo así el nivel de complejidad y mejorando la accesibilidad
- Es de diagramación rápida por lo que no requiere de conocimientos técnicos o uso de software especializados (p. 83).

1.2.2.3. *Importancia*

Las organizaciones independientemente de su tamaño o actividad económica buscan tener herramientas que les facilite mejorar sus procesos, es por ello que los flujogramas son de gran importancia en la organización ya que permite mejorar la comunicación de un procedimiento (Enriquez, 2017).

Los flujogramas son diseñados para declarar la información emitida y recibida, de manera que se logre comunicar de manera oportuna a los colaboradores sobre los procesos existentes, evitando así el desperdicio innecesario de recursos, retrasando tramites o producciones y generando malestar en el cliente (Quindemil & Rumbaut, 2017, p. 58).

Existen varias ventajas del uso de los flujogramas, entre las cuales se destacan:

- Comprensión adecuada de la estructura, actividades y relación del personal
- Sistematización estructurada
- Resumen de la información
- Interpretación universal
- Se usan como modelos e trabajo
- Su elaboración es rápida
- Identificación de las relaciones cliente-proveedor
- Identificación de las actividades de manera correcta
- Análisis efectiva de los diferentes procesos (Gómez, 2015, p. 78).

El uso de los flujogramas permitirá que la empresa cuenta con una herramienta clara, concisa y sistemática de cada uno de los procesos existentes, facilitando así el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales y sobretodo satisfaciendo eficientemente las necesidades de los clientes, siendo más competitivos en el mercado en que se desenvuelve la empresa.

Las empresas en la actualidad deben hacer uso de las herramientas administrativas existentes, el manual de procesos requiere del uso de flujogramas que faciliten a la empresa y, permita a sus colaboradores conocer oportunamente sobre las diferentes actividades que se deben realizar en cada uno de los procesos existentes en los diferentes departamentos.

1.2.2.4. *Símbolos del Flujoograma*

Existen varias entidades internacionales que han sido las encargadas de la elaboración de la simbología requerida, entre las principales se mencionan:

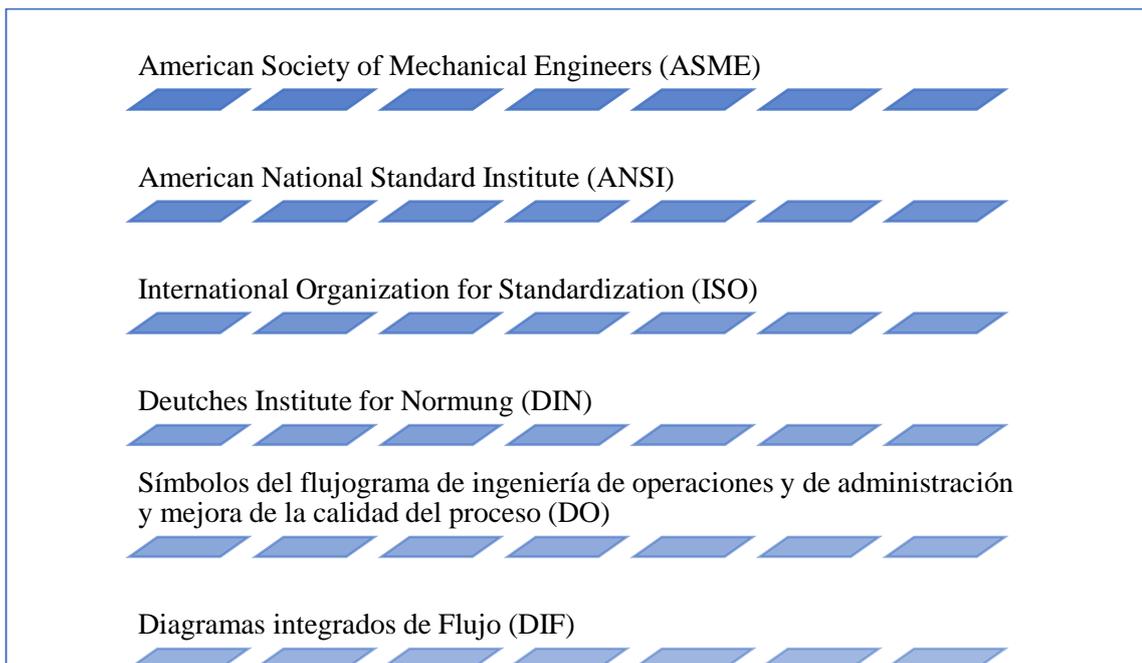


Gráfico 2-1: Organismos internacionales

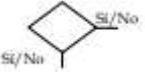
Fuente: (Gómez, 2015)

Realizado por: Ruiz, Carlos (2021)

Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos / *American Society of Mechanical Engineers* (ASME)

Esta sociedad fue fundada en 1880 como una organización sin fines de lucro, promoviendo el arte, la ciencia, la práctica de la mecánica (Mideplan, 2018). En la tabla 1-1 se muestra la simbología que la ASME ha desarrollado para facilitar los flujogramas:

Tabla 1-1: Simbología ASME

Símbolo	Significado	Descripción
	Origen	Se utiliza para la identificación del origen del proceso y no forma parte de otro proceso.
	Operación	Muestra las principales fases del proceso, existe una operación cada vez que un documento ha sido cambiado de manera intencional
	Inspección	Indica cada vez que un documento es verificado, por lo tanto es un punto de control en el proceso
	Transporte	Permite definir cada vez que un documento requiere ser trasladado a otra oficina o personal
	Demora	Muestra que el proceso o documento se encuentra detenido y que requiere e ejecución o el tiempo de respuesta es lento
	Almacenamiento	Muestra que el documento ha sido archivado de manera permanente
	Almacenamiento temporal	Indica el archivo temporal de la documentación mientras se inicia el siguiente paso
	Decisión	Muestra las alternativas en el proceso
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden de las actividades
	Actividades combinadas (Operación y origen)	Sirve para simplificar dos actividades un paso, en este caso se muestra que el proceso inicia a través de una actividad que implica una operación
	Actividades combinadas (Inspección y operación)	Muestra que el fin principal es una operación y que puede estar sometida a una inspección

Fuente: (Mideplan , 2018)

Realizado por: Ruiz, Carlos (2021)

En la figura 1-1 se muestra un ejemplo del uso de la simbología de tipo ASME:

Empresa:		Departamento:		Procedimiento								
División:		Sección:		Tiempo (Hrs.)								
N° de archivo	▽	⇒	○	□	D	DESCRIPCION	▽	⇒	○	□	D	Distancia Mts.
	01							Tomar un inventario inicial	00			
02						Traslado el documento al Auxiliar de contabilidad		04				250
03						El Auxiliar de contabilidad desarrolla una actividad sobre documento			02			00
04						Comprueba veracidad del documento				01		00
05						Traslada el documento al contador			01			100
06						Desarrolla una labor sobre el documento			02			00
07						Se archiva el documento	00					00
TOTAL							00	05	04	01	00	350

Figura 1-1: Flujograma con simbología ASME
Fuente: (Mideplan , 2018)

Instituto Americano de Normas / American National Standard Institute (ANSI)

El Instituto Nacional de Normalización Estadounidense es una organización de carácter privado y sin fines de lucro, la simbología presentada se una para los diagramas de tipo electrónico sin embargo se ha adoptado algunos de estos para la diagramación administrativa. Los símbolos son los que se muestran en la tabla 2-1:

Tabla 2-1: Simbología ANSI

Símbolo	Significado	Descripción
	Inicio / fin	Muestra el inicio y final del diagrama
	Operación / actividad	Representa la realización de las actividades del proceso
	Documento	Representa la documentación entrante, utilizada, generada o que salga del proceso
	Datos	Muestra la salida y entrada de datos
	Almacenamiento / archivo	Muestra el deposito e manera permanente de la documentación en un archivo
	Decisión	Muestra las posibles alternativas en caso del cumplimiento o no de las actividades
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos en orden de realización de las operaciones
	Conector	Indica la continuidad de las actividades en la misma página, enlazando dos pasos en uno
	Conector de página	Representa la conexión que existe con otra página diferente a la que continua en el diagrama de flujo

Fuente: (Mideplan , 2018)
Realizado por: Ruiz, Carlos (2021)

En la figura 2-1 se visualiza el uso de la simbología ANSI para mayor comprensión:

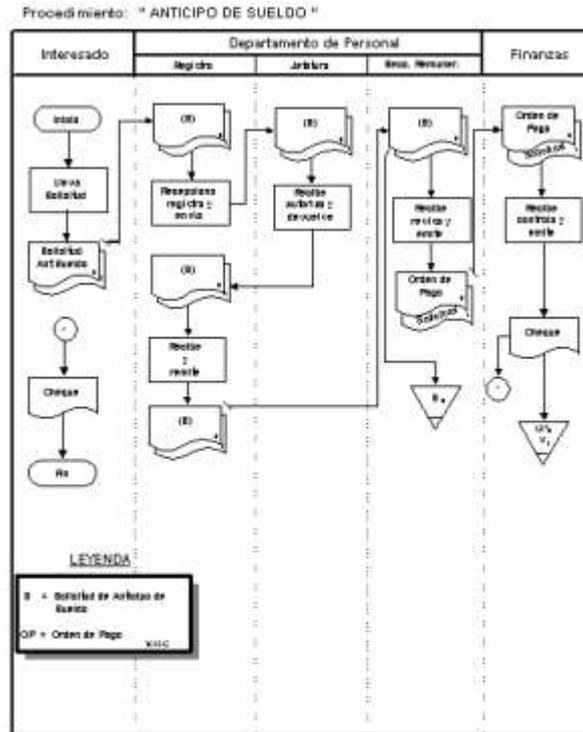
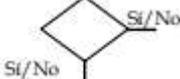


Figura 2-1: Flujograma con simbología ANSI
Fuente: (Mideplan , 2018)

Organización Internacional de Normalización / International Organization for Standardization (ISO)

La Organización Internacional para la Normalización ISO se encarga de promover el desarrollo de normativas relacionado con la fabricación, el comercio y la comunicación en las diferentes ramas de la industria a excepción de la eléctrica y electrónica. La Norma ISO 9000 propone otro tipo de simbología para la realización de flujogramas enfocándose en la calidad institucional, dichos símbolos se muestran en la tabla 3-1:

Tabla 3-1: Simbología ISO

Símbolo	Significado	Descripción
	Operación	Muestra las fases principales del proceso
	Operación e inspección	Muestra el control durante las fases del proceso y sus componentes
	Inspección y medición	Indica que se realizará la verificación de los insumos y productos
	Transporte	Muestra cada vez que la documentación se ha movido a otra oficina o personal
	Entrada de bienes	Muestra los materiales que ingresan al proceso
	Almacenamiento	Indica que el documento ha sido archivado de manera permanente
	Decisión	Muestra las alternativas existentes en el proceso
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos usados en orden de acción
	Demora	Muestra que el documento se encuentra detenido
	Conector	Representa la continuidad del diagrama en la misma página
	Conectar de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página

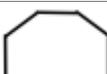
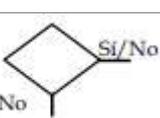
Fuente: (Mideplan , 2018)

Realizado por: Ruiz, Carlos (2021)

Instituto Alemán de Normalización / Deutsches Institute for Normung (DIN)

El Instituto Alemán de Normalización se relaciona con las actividades de comercio industria, ciencia, consumidores e instituciones públicas; en la tabla 4-1 y figura 3-1 se visualiza la simbología establecida por este organismo:

Tabla 4-1: Simbología DIN

Símbolo	Significado	Descripción
	Proceso	Muestra la realización de las actividades dentro del proceso
	Documento	Representa la documentación que ingresa, se produce o sale del proceso
	Datos	Indica los elementos que alimentan o se generan en el proceso
	Inicio	Muestra el inicio del ciclo de producción
	Operaciones manuales	Indica las actividades que se realizan de manera manual
	Decisión	Muestra las alternativas en el proceso
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos usados de manera cronológica

Fuente: (Mideplan , 2018)

Realizado por: Ruiz, Carlos (2021)



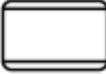
Figura 3-1: Flujograma con simbología DIN

Fuente: (Mideplan , 2018)

Símbolos del Flujograma de Ingeniería de Operaciones y de Administración y Mejora de la Calidad del Proceso (DO)

Es necesario mencionar que estos símbolos no son de uso común para presentar procesos rutinarios, sin embargo, varias empresas han optado por hacer uso de la misma, ya que esto se basa en los requerimientos existentes. En la tabla 5-1 y figura 4-1 se visualiza los símbolos:

Tabla 5-1: Simbología DO

Símbolo	Significado	Descripción
	Proceso	Hace referencia al proceso que se efectúa dentro del flujograma
	Proceso externo	Representa las actividades que debe realizar el personal externo
	Decisión: insumos múltiples	Muestra la posibilidad de seleccionar dos o más alternativas
	Tema	Muestra la actividad de control
	Procedimiento	Hace referencia a la realización de una actividad dentro del proceso
	Función organizacional	Muestra el ciclo que produce el flujo de información
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos en orden para la ejecución del proceso

Fuente: (Mideplan , 2018)

Realizado por: Ruiz, Carlos (2021)



Figura 4-1: Flujograma con simbología DO

Fuente: (Mideplan , 2018)

Diagramas Integrados de Flujo (DIF) en las versiones de Yourdon - De Marco y Gene & Sarson

Al igual que la anterior la simbología de este grupo no es utilizada comúnmente en el campo administrativo, sin embargo existen empresas que las han adaptado a sus situaciones. En la tabla 6-1 y figuras 5-1 y 6-1 se muestran los símbolos de este grupo:

Tabla 6-1: Simbología DIF

Símbolo	Significado	Descripción
Estilo Yourdon – De Marxo		
○	Proceso	Representa el proceso realizado dentro del flujo
□	Entidad externa	Proceso o actividad que requiere de un agente externo
=	Archivo	Muestra que la documentación ha sido archivada permanentemente
↕	Líneas de flujo	Conecta los símbolos en orden de las diferentes actividades
Estilo Gane & Sarson		
▭	Proceso	Representa el proceso realizado dentro del flujo
▭▭	Entidad externa	Proceso o actividad que requiere de un agente externo
▭	Archivo	Muestra que la documentación ha sido archivada permanentemente
↕	Líneas de flujo	Conecta los símbolos en orden de las diferentes actividades

Fuente: (Mideplan , 2018)

Realizado por: Ruiz, Carlos (2021)



Figura 5-1: Flujograma con simbología DIF estilo Yourdon – De Marco

Fuente: (Mideplan , 2018)



Figura 6-1: Flujo de información de productos con simbología DIF estilo Gane & Sarson
Fuente: (Mideplan, 2018)

Se han identificado los símbolos de cada una de las organizaciones mencionadas, y se procedió a ejemplificar cada uno de ellos para mayor comprensión; concluyendo de esta manera que para la elaboración de los flujogramas de procesos existen varias simbologías y depende de la persona a cargo identificar cuál de ellos se adapta de mejor manera a los requerimientos y necesidades de la organización.

Es imprescindible mencionar que a través del diseño de los flujogramas se pretende optimizar los tiempos y recursos de la empresa, por lo que se enfatiza la importancia que los mismos sean claros y concisos, para que no existan errores o interpretaciones erróneas.

1.2.3. Las ventas

1.2.3.1. Planeamiento de ventas

Planear se resume en prepararse para un futuro y manejar las decisiones organizacionales que se han tomado en un determinado tiempo, al hablar de las ventas se debe tener un máximo cuidado debido a los continuos cambios en el mercado poniendo a la empresa en una situación de oportunidades o riesgos (Acosta, Salas, Jiménez, & Guerra, 2018, p. 167).

El proceso de planeamiento de ventas debe mantenerse en constante evolución debido a los distintos alcances en la oferta y demanda de la empresa. Básicamente se trata de un proceso de entradas y salidas y debe ser comprendido y aceptado como responsabilidad de cada una de las áreas que conforman la organización (Padilla, 2016, p. 105).

Según Stanto, Etzel & Walker (2007) citados por Vásquez (2015), el proceso de venta es definido “como una secuencia lógica de pasos que debe realizar el vendedor para convencer al cliente para que realice su compra” (p. 11).

Para el proceso de planeación de ventas se deben considerar los siguientes elementos:

- Análisis de la situación
- Establecimiento de objetivos y metas
- Definición del mercado potencial

- Proyección de ventas
- Selección de estrategias
- Desarrollo de actividades
- Asignación de recursos
- Control del plan (Rodríguez, 2016, p. 56).

Las ventas son consideradas como un proceso, por lo cual es imperante que se sigan lineamientos para que la misma sea efectiva y es así que Acosta et al, (2018) proponen:

- **Preparación:** se debe atender a los clientes reales y potenciales
- **Concertación de la visita:** se debe mantener contacto con el cliente identificando el medio de comunicación idóneo, para lograr concretar una cita preliminar
- **Contacto y presentación:** se logra intercambiar información de relevancia e interés para las partes, de manera especial para el vendedor
- **Sondeo y necesidades:** se logra explorar las necesidades primordiales del cliente para proceder a ofertar el producto en base a los requerimientos existentes
- **Argumentación:** si el cliente ha mostrado interés por el producto, esta es la etapa en que el vendedor deberá explicar y describir los beneficios y ventajas del producto, mostrándole alternativas en caso de ser necesario
- **Objeciones:** el vendedor deberá aclarar las dudas y negativas del cliente, argumentando adecuadamente para concluir con la etapa de venta
- **Cierre:** básicamente hace referencia a que la venta se ha realizado o se concreta una cita posterior para finalizar con el proceso, el vendedor puede encontrarse con casos en lo que el cliente no desea cerrar la venta por lo que deberá manejar estos escenarios siendo persistente para encontrar nuevas oportunidades de negocio

Acosta, et al., (2018), considera que los beneficios de planificar adecuadamente la gestión de ventas, son los detallados a continuación:

- El clima laboral mejorará
- Existirá mayor enfoque y dirección de los procesos
- La coordinación y cooperación se reformarán
- Se ampliarán los modelos de tipo individual y grupal
- Incrementar la flexibilidad de la organización de ventas (p. 129).

Sin duda la planificación de las ventas es un punto esencial en la empresa, ya que a través de este proceso permite que los directivos tengan mayor claridad en el panorama, permitiendo así realizar las respectivas proyección y trabajar con mayor eficacia en los puntos que requieren ser atendidos,

de manera que se logre cumplir con las metas de ventas planteadas, permitiendo así que la empresa logre cumplir con sus objetivos empresariales.

1.2.3.2. *Control de las ventas*

El proceso administrativo cuenta con fases definidas claramente (planeación, organización, integración, dirección y control) siendo estos indispensables en el proceso de gestión en este caso de las ventas. El control en las ventas posee diferentes elementos, destacando:

a. Control de la fuerza de ventas, se debe analizar varios elementos como los detallados a continuación:

- Entorno de la empresa
- Sistema de planificación
- Gerencia de ventas
- Funciones administrativas
- Control (costos, volumen y rentabilidad) (Acosta, et al., 2018, p. 141).

b. Evaluación de la fuerza de ventas, hace referencia al desempeño del personal en general y de manera especial del área de ventas; es por ello que se requiere de una evaluación que básicamente debe contener los siguientes aspectos:

- Propósitos
- Retos
- Oportunidades
- Desempeño (Martín, 2015, p. 7)

c. Ética de la fuerza de ventas, debido a las leyes, normativas y reglamentos a los que la empresa se rige es necesario conocer el proceder ético del personal de ventas, así como también con el cliente; es por esta razón que a continuación se enuncian los aspectos de mayor relevancia para con este último:

- Calidad
- Promociones
- Distribución
- Precio (Acosta, et al., 2018, p. 48).

1.2.3.3. *Fuerza de ventas*

La fuerza de ventas es un grupo de colaboradores que cuentan con características propias por lo tanto conocen la naturaleza física y riesgos del trabajo. En el campo comercial se debe interactuar

directamente con el cliente, se toma el nombre de la empresa para ofrecer el producto o servicio (Artal, 2017, p. 156).

El personal de venta debe poseer una serie de conocimientos y no únicamente del producto que oferta, sino también de negociación por lo que es esencial que conozca sobre psicología práctica con los clientes y competencia, siendo hábiles para comunicarse y persuadir a través del uso de estrategias y tácticas de venta (León, 2016, p. 380).

Es responsabilidad del gerente de ventas planear, dirigir y controlar las actividades que realizar el personal a su cargo, es por ello que se propone lo siguiente:

- Preparar los planes y presupuestos de ventas
- Establecer metas para la fuerza de ventas
- Realizar los cálculos de demanda y pronósticos de ventas
- Determinar el tamaño y estructura de la fuerza de ventas
- Realizar el proceso de reclutar, seleccionar y capacitar a los vendedores
- Definir estándares de desempeño
- Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas
- Monitorear la conducta ética y social de la fuerza de ventas (Acosta et al., 2018, p. 43).

Artal (2017) menciona que los vendedores deben cumplir con un perfil para desempeñar este cargo en la empresa, y lo cataloga de la siguiente manera:

a. Perfil tradicional:

- Conocimiento del producto o servicio que oferta la empresa
- Seguridad en sí mismo y constancia
- Capacidad de analizar y detectar situaciones problemáticas
- Empatía y dinamismo
- Discreción y atención al cliente (p. 158).

b. Perfil actual: vendedor estratégico

- Dinamismo, motivación, constancia, asertividad, persuasión
- Dispuesto a ayudar y no a imponer
- Empatía y adaptabilidad
- Equilibrio mental y emocional
- Sinceridad y honestidad
- Creatividad
- Autonomía y responsabilidad
- Capacidad de planeación

- Poder de observación
- Métodos y conocimientos propios (negociación, comunicación, atención al cliente) (p. 158).

Resumiendo los requerimientos generales para la fuerza de ventas de una organización, se muestra la figura 7-1:

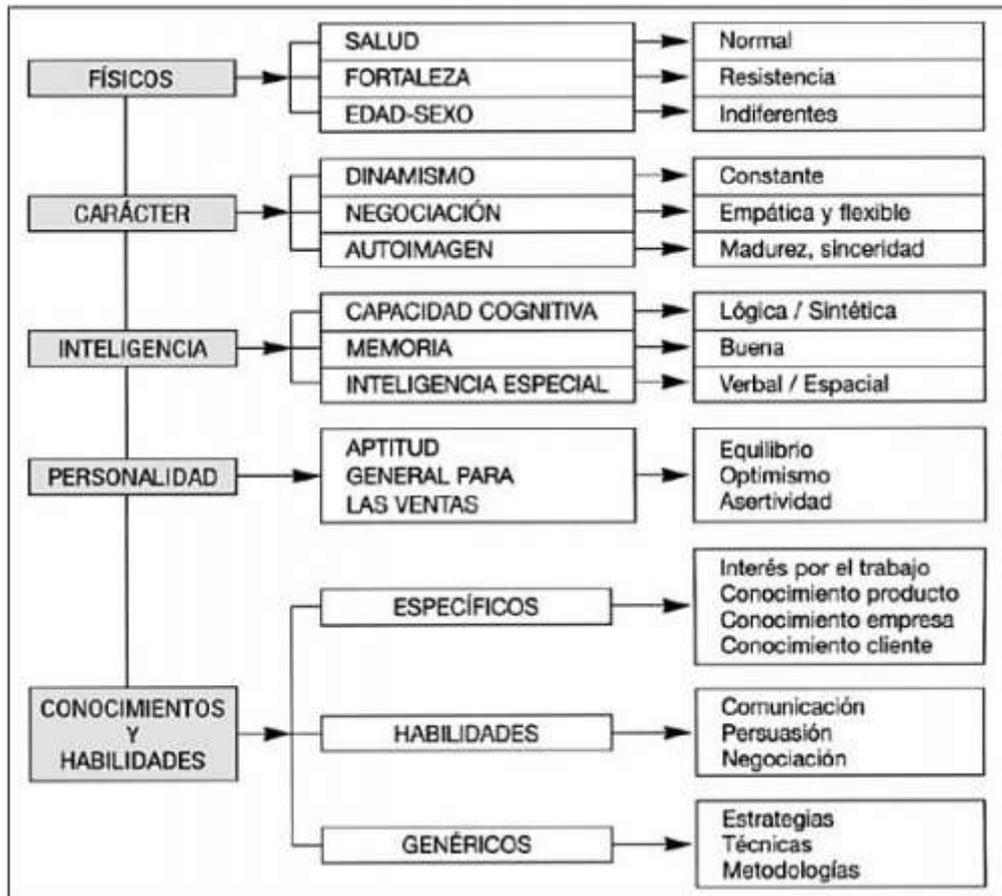


Figura 7-1: Requerimientos generales para la fuerza de ventas
Fuente: (Mideplan , 2018)

Sin duda la fuerza de ventas es un factor esencial en las empresas, es por ello que deben contar con los conocimientos necesarios para desenvolverse de manera acertada en el campo de la comercialización, ya que esto permitirá que los ingresos para la empresa sean más altos, logrando obtener mejores resultados.

La capacitación al personal es uno de los ejes que debe ser considerado por los directivos, la actualización y obtención de nuevos conocimientos permitirá que el agente de ventas logre ser más eficiente y eficaz en sus tareas, cumpliendo así con las metas propuestas por el departamento de ventas; la atención al cliente debe ser la adecuada de forma que el mismo se convierta en un publicista que directa o indirectamente permitirá atraer a más clientes.

1.2.3.4. *La gestión de ventas*

La gestión de ventas básicamente se encarga de establecer objetivos tácticos de venta, planificación y gestión de los recursos, guarda estrecha relación con la administración garantizando así un alto nivel de ventas para las empresas (Rodríguez, 2016, p. 82).

A continuación se muestran los elementos fundamentales para gestionar las ventas de manera efectiva:

- Identificar grupos prioritarios en los que se centra las ventas
- Determinar las estrategias y tácticas para las negociaciones
- Formar canales de venta y distribución
- Gestionar los canales de venta
- Estimular el canal de distribución (trade marketing)
- Administración de las ventas
- Ajuste del sistema de ventas (Rodríguez, 2016, p. 83)

Generalmente la gestión de ventas en las empresas inicia con la organización de los soportes de venta, centrándose en mejorar las habilidades de la fuerza de venta, y apoyándose en el marketing comercial, gestión de la distribución y otros elementos que coadyuven a una gestión eficaz de las ventas.

Se mencionan además varios elementos que se deben considerar con la finalidad de mejorar la gestión de ventas de la empresa:

- Control de las ventas y contabilidad en cada una de las operaciones comerciales
- Seguimiento de la cadena de suministros
- Gestión de precios (formas de pago, descuentos, programas para clientes habituales)
- Evaluar la dinámica de las ventas
- Estimar y proyectar ventas
- Controlar el cumplimiento de los acuerdos con los clientes y el personal de ventas (Torres, 2016, p. 103).

1.2.3.5. *Estrategias de ventas*

Abrigo (2017) en su investigación menciona la importancia de la existencia de las estrategias de venta, ya que el correcto uso de las mismas permitirá que los clientes sean fieles y para lograr esto se requiere mejorar la atención brindada por lo que la comunicación con el consumidor tiene un papel importante (p. 91).

Sánchez de Puerta (2014) citado por Abrigo (2017) da a conocer los principales objetivos por los cuales las empresas deben adoptar las estrategias de venta:

- Incrementar el nivel de ventas
- Perfeccionar la imagen de la marca para lograr un mayor posicionamiento en el mercado
- Superar a la competencia
- Actualizar el valor de los productos o servicios ofertados
- Generar valor añadido que permita la diferenciación de la competencia (p. 89).

Navarro (2016) menciona las siguientes estrategias de venta que se pueden utilizar:

Localización y clasificación de los clientes

Consiste en identificar a los clientes y posibles clientes, quienes tienen la necesidad de adquirir un bien o servicio; para lo cual se sugiere que las principales fuentes de información para adquirir estos datos son; bases de datos, directorios, encuestas, sondeos, entre otros.

Al identificar a los respectivos prospectos se procede a realizar una valoración para determinar las necesidades, poder adquisitivo, frecuencia de compra, entre otros que se considere necesario; finalmente se debe priorizar a los clientes (Navarro, 2016, p. 79).

Reunión con el cliente

Es importante que el vendedor tenga un acercamiento con el cliente para lo cual se recomienda lo siguiente:

- Conocer al cliente, para lo cual se debe buscar la mayor cantidad de información, en el caso que se ofrezca un servicio es esencial conocer la situación comercial del mismo ya que esto se encuentra descrito en los procesos internos de estas empresas.
- Identificar la frecuencia de compra el cliente, tanto de bienes como de servicios
- Preparar la reunión con la información necesaria considerando las necesidades, gustos, preferencias y exigencias del cliente, de forma que se logre llegar a facilitar la negociación y por ende el respectivo cierre de la venta (Feijoo, Guerrero, & García, 2017, p. 76).

Argumentos de ventas

El vendedor debe realizar una rápida indagación de las necesidades y requerimientos del cliente, esto permitirá argumentar el producto o servicio ofertado, esta información debe ser redactada ya sea por el vendedor o el departamento de ventas y el principal propósito es la identificación de los puntos que servirán para enfatizar la respectiva argumentación.

Para la argumentación se sugiere usar la metodología AIDA atención, interés, deseo y acción; misma que fue desarrollado por Kotler; básicamente se resumen en que el vendedor debe captar la atención del cliente y animarlo a través del deseo de adquirir el bien o servicio para que finalmente adquirirlo (Navarro, 2016, p. 80).

El vendedor debe considerar en su discurso la siguiente información:

- Detalle de las características del producto
- Enfatizar las ventajas y beneficios del producto
- Describir los beneficios que el cliente obtendrá con la compra del bien o servicio (Navarro, 2016, p. 80).

Cierre de la venta

Hace referencia a concretar la venta, para lo cual el vendedor debe ser perspicaz para que el mismo sea cumplido, es por ello que se debe considerar:

- Ser persuasivo con el producto o bien que se está vendiendo, de forma que el cliente sea consiente que es lo que está buscando
- Ser flexible y comprensivo con las interrogantes del cliente
- Mencionar los beneficios de la compra de manera rápida, clara y concisa.

El cierre puede ser directo (la venta se realiza en el momento); condicionada (existe alguna condición como descuentos, plazos de pagos); prueba (el cliente probará el bien o servicio para determinar si compra o no el mismo) (Navarro, 2016, p. 82).

Finalmente se concluye en que las estrategias de venta son diversa, y son de gran ayuda para la realización de las ventas, ya que a través del uso de las mismas se procede a convencer que el producto o servicio ofertado por la empresa es mejor que el de la competencia. El vendedor debe ser persuasivo y conocedor de todo lo relacionado con la venta ya que debe usar las estrategias de venta acorde a sus necesidades y el escenario en que se desenvuelve.

1.3. Idea a defender

El manual de procesos de Mega Inmobiliaria MEGAVIP Cía. Ltda., permitirá mejorar la gestión de ventas.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

La investigación cualitativa es utilizada principalmente en las ciencias sociales, desarrollada a través de metodologías basadas en principios teóricos con el propósito de hacer comprensible los hechos. En cuanto la investigación cuantitativa usa como herramientas: textos, discursos, gráficos e imágenes para presentar los datos numéricos existentes (Guerrero, 2016, p. 15).

Considerando lo mencionado, el enfoque investigativo utilizado fue de carácter mixto ya que fue necesario el uso de la investigación cualitativa y cuantitativa; a través de la investigación cualitativa se buscó conocer a profundidad los criterios y opiniones de las personas involucradas en el estudio y de carácter numérico ya que se presentó tablas con sus respectivos porcentajes y los gráficos pertinentes de la información recabada.

El investigador fue capaz de determinar el comportamiento de los individuos ante una situación permitiendo así el establecimiento de los procedimientos requeridos y necesarios en cada escenario, centrándose de esta manera en los patrones de comportamiento, ejecución de tareas y otros elementos vinculados, esto fue gracias al uso de las encuestas y la entrevista.

2.2. Nivel de Investigación

Los estudios exploratorios son aplicados al momento de no existir investigaciones previas al objeto de estudio o la información disponible que se presenta no es suficiente evidencia para concluir alguna hipótesis relevante. El método exploratorio permite tener claro conceptos que actualmente no están definidos (Guadalupe, 2017, p. 18).

El estudio fue de tipo exploratorio ya que no existieron investigaciones previas sobre el tema propuesto, y en tal sentido se requería la indagación sobre cada uno de los procesos que se realizaron en la empresa MEGAVIP, con la finalidad de conocer los mismos con mayor claridad y profundidad, de forma que se logró desarrollar adecuadamente el manual de procesos.

Fue necesario que el investigador se enfoque en la respectiva exploración de los procesos existentes, para establecer correctamente los lineamientos necesarios para evitar la duplicidad de tareas y el gasto innecesario de los recursos existentes; permitiendo de esta manera mejorar la gestión de ventas, satisfaciendo así a los clientes y generando mayor confiabilidad en la empresa.

2.3. Diseño de investigación

La investigación no experimental es definida como aquella que “se basa en categorías, conceptos, variables o contextos que se dan sin la injerencia directa del investigador” (Guadalupe, 2017, p. 24)

El diseño de la investigación fue de carácter “No experimental” porque no se presentó ningún tipo de manipulación de variables, ya que su enfoque principal se basó en la observación de los pasos a seguir en los procedimientos impartidos por parte del personal de ventas, con un respectivo análisis y cómo la gestión de conocimiento puede mejorar la ejecución de estos procedimientos.

2.4. Tipo de estudio

El tipo de estudio documental permite la recopilación de información que sustente el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos utilizando como técnica la ficha bibliográfica. Hace referencia a fuentes secundarias de información de estudios ya realizados previamente (Guerrero, 2016).

A través de la investigación bibliográfica se logró sustentar teóricamente cada una de las variables de estudio, de esta manera se tuvo un referente científico que respaldó la solución que se planteó ante la problemática encontrada en la empresa; para lo cual fue necesario la revisión de literatura física y digital, dicha información se indagó especialmente en libros, tesis, artículos científicos y sitios web oficiales, de esta manera se generó mayor veracidad y autenticidad de la información. La investigación de campo también fue esencial, ya que se requirió acudir directamente a las instalaciones de la empresa para lograr identificar los procesos y los elementos que la conforman, de forma que el manual de procedimientos se adaptó a la realidad que se vive en el lugar de trabajo, facilitando así el desarrollo de los flujogramas requeridos.

2.5. Población y planificación, selección y cálculo de la muestra

Se consideró utilizar el universo completo que labora en el área de ventas, así como a la parte directiva y administrativa de MEGA INMOBILIARIA MEGAVIP Cía. Ltda, en la tabla 1-2 se resume la población del estudio:

Tabla 1-2: Población

Cargo	Nº
Jefe de Ventas	1
Agentes de ventas	9
TOTAL	10

Realizado por: Ruiz, Carlos (2021)

La población no fue extensa por lo tanto no fue necesario realizar el cálculo de la muestra, puesto que se trabajó con la totalidad de los involucrados en el estudio.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

Analítico - sintético: se basa en la identificación y separación de los elementos de un todo, mismos que serán estudiados y examinados (Jiménez, 2013, pág. 34).

Este método permitió que la información recolectada fuera analizada y sintetizada de manera que se facilitó el entendimiento y claridad de los procesos, es por ello que se debió realizar los respectivos flujogramas en los que se indicaron de manera detallada y gráfica cada uno de los pasos que el personal debe seguir, para mejorar la gestión de ventas y no tener ningún tipo de contratiempos que retrasen la actividad empresarial.

2.6.2. Técnicas

Entrevista: La entrevista es un instrumento de recolección cualitativo que se presentó una gran herramienta de obtención de datos enriquecedores para el quehacer investigativo, capaz de entregar a profundidad los instrumentos de carácter cuantitativo con el fin de generalizar y reducir el error al mínimo (Pantoja, 2016, p. 330).

La entrevista se aplicó al Jefe de Ventas, consistió en una serie de preguntas abiertas que permitieron conocer la perspectiva del mismo hacia los diferentes procesos que se realizan en la empresa, esto permitió tener una idea más clara de la situación de forma que sirvió para el diseño del Manual de procesos que se presenta más adelante.

Encuesta: Esta información se basa en un interrogatorio de individuos, a quienes se les plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones y de su estilo de vida (Pantoja, 2016, p. 330).

La encuesta fue aplicada a los agentes de venta, quienes debieron responder una serie de cuestionamientos que permitieron al investigador conocer más a profundidad las carencias existentes y por ende las mejores soluciones ante la problemática; la encuesta se convirtió en una técnica de recolección de información.

Observación: Es utilizada cuando se quiere explorar contextos, culturas o aspectos de la vida social en general, describir actividades que se desarrollan en distintas sociedades, comprender procesos, vínculos entre las personas, identificar problemas y generar posibles hipótesis (Piza & Beltrán, 2019, pág. 35).

A través de la observación se pudo constatar los diferentes procesos que la empresa maneja, así como las deficiencias en la realización de los mismos; por medio de la aplicación de esta técnica

se pudo diseñar los flujogramas de procesos con mayor realidad ya que se adaptó a la situación verdadera de la empresa, facilitando así el diseño del manual de procedimientos.

2.6.3. Instrumentos

Guía de entrevista: El formato establecido es mediante preguntas abiertas o de opinión basadas en las variables de estudio, contextualización del problema y los objetivos de investigación.

Cuestionario: El formato que se consideró con las preguntas adecuadas para el equipo del área de ventas.

Ficha de observación: Se identificarán los elementos requeridos en los procesos, esto permitirá la verificación del cumplimiento o incumplimientos de los requisitos existentes en cada uno de los procedimientos analizados, también se logrará identificar si existe duplicidad de tareas.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS, DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1. Resultados

3.1.1. Resultados encuestas

Pregunta 1: ¿Conoce usted que es un manual de procesos?

Tabla 1-3: Manual de procesos

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas agentes de venta Mega Inmobiliaria MEGAVIP Cía. Ltda.

Elaborado por: Ruiz, Carlos (2021)

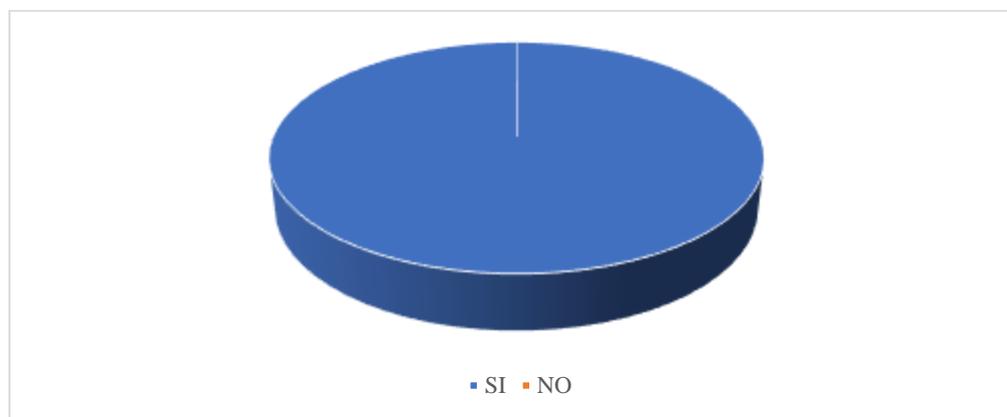


Gráfico 1-3: Manual de procesos

Fuente: Encuestas agentes de venta Mega Inmobiliaria MEGAVIP Cía. Ltda.

Elaborado por: Ruiz, Carlos (2021)

Interpretación

En el gráfico 1-3 se muestra que el 100% de las personas encuestadas manifestaron que conocen lo que es un manual de procesos.

Pregunta 2: ¿Ha recibido un documento por escrito donde se detallan los procesos de su área de trabajo?

Tabla 2-3: Detalle de los procesos

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas agentes de venta Mega Inmobiliaria MEGAVIP Cía. Ltda.

Elaborado por: Ruiz, Carlos (2021)



Gráfico 2-3: Detalle de los procesos

Fuente: Encuestas agentes de venta Mega Inmobiliaria MEGAVIP Cía. Ltda.

Elaborado por: Ruiz, Carlos (2021)

Interpretación

En el gráfico 2-3 se logra visualizar que el 100% de los agentes de ventas de Mega Inmobiliaria han recibido un documento escrito en el cual se detallan los procesos existentes en el área de trabajo.

Pregunta 3: ¿Conoce usted cuales son los procesos en su área de trabajo?

Tabla 3-3: Procesos en su área de trabajo

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas agentes de venta Mega Inmobiliaria MEGAVIP Cía. Ltda.

Elaborado por: Ruiz, Carlos (2021)

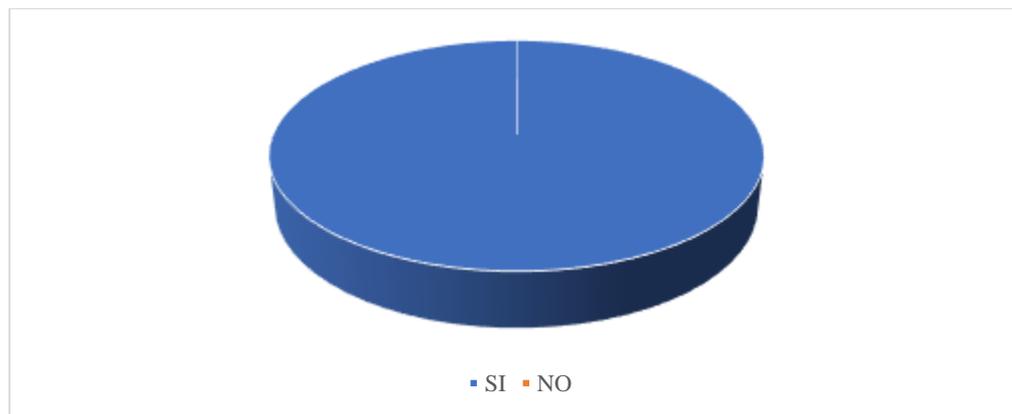


Gráfico 3-3: Procesos en su área de trabajo

Fuente: Encuestas agentes de venta Mega Inmobiliaria MEGAVIP Cía. Ltda.

Elaborado por: Ruiz, Carlos (2021)

Interpretación

El 100% de las personas encuestadas afirman que conocen los procesos en su área de trabajo, responsabilidades y acciones a tomar en el desarrollo de las actividades del área de ventas, tal como se visualiza en el gráfico 3-3.

Pregunta 4: ¿Considera usted que los manuales de procesos son beneficiosos para la empresa?

Tabla 4-3: Los manuales de procesos son beneficiosos para la empresa

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas agentes de venta Mega Inmobiliaria MEGAVIP Cia. Ltda.

Elaborado por: Ruiz, Carlos (2021)

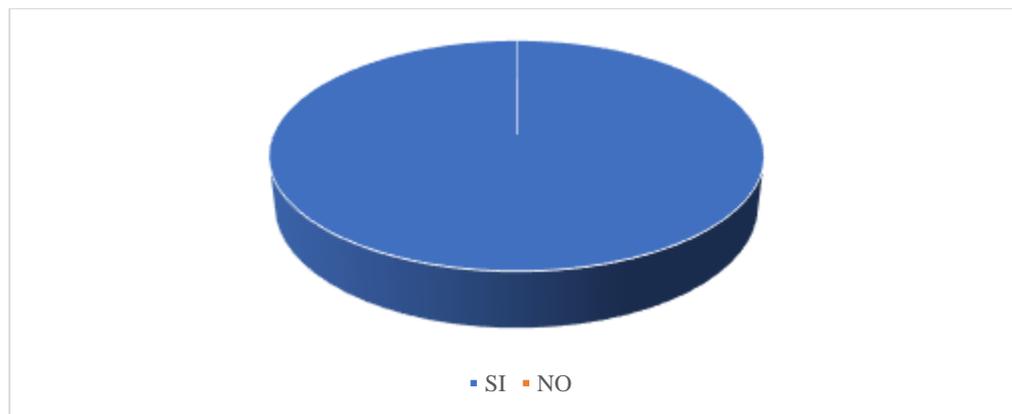


Gráfico 4-3: Los manuales de procesos son beneficiosos para la empresa

Fuente: Encuestas agentes de venta Mega Inmobiliaria MEGAVIP Cía. Ltda.

Elaborado por: Ruiz, Carlos (2021)

Interpretación

En el gráfico 4-3 se observa que el 100% de encuestados considera que los manuales de procesos son un gran aporte para la empresa.

Pregunta 5: ¿Considera usted que es importante conocer los procesos de su área de trabajo?

Tabla 5-3: Importancia de conocer los procesos

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas agentes de venta Mega Inmobiliaria MEGAVIP Cía. Ltda.

Elaborado por: Ruiz, Carlos (2021)



Gráfico 5-3: Importancia de conocer los procesos

Fuente: Encuestas agentes de venta Mega Inmobiliaria MEGAVIP Cía. Ltda.

Elaborado por: Ruiz, Carlos (2021)

Interpretación

En el gráfico 5-3 se puede apreciar que la totalidad es decir el 100% de los participantes considera que es importante conocer los procesos de su área de trabajo de tal manera en que la respuesta que tuvo la mayor acogida fue el sí.

Pregunta 6: ¿Cree usted que un manual de procesos ofrece igualdad, control y responsabilidades para los trabajadores?

Tabla 6-3: Ofrecimiento del manual de procesos

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas agentes de venta Mega Inmobiliaria MEGAVIP Cía. Ltda.

Elaborado por: Ruiz, Carlos (2021)



Gráfico 6-3: Ofrecimientos del manual de procesos

Fuente: Encuestas agentes de venta Mega Inmobiliaria MEGAVIP Cía. Ltda.

Elaborado por: Ruiz, Carlos (2021)

Interpretación

En el gráfico 6-3 se puede visualizar que el 100% de los encuestados considera que efectivamente el manual de procesos ofrece igualdad, control y responsabilidades para los trabajadores.

Pregunta 7: ¿Cree usted que un manual de procesos ayudaría a evitar errores en su área de trabajo?

Tabla 7-3: Disminución de errores

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas agentes de venta Mega Inmobiliaria MEGAVIP Cía. Ltda.
Elaborado por: Ruiz, Carlos (2021)



Gráfico 7-3: Disminución de errores

Fuente: Encuestas agentes de venta Mega Inmobiliaria MEGAVIP Cía. Ltda.
Elaborado por: Ruiz, Carlos (2021)

Interpretación

Como se puede observar en el gráfico 7-3 dentro del área de ventas existe en su totalidad la creencia de que el manual de procesos ayudaría a evitar errores en su área de trabajo.

Pregunta 8: ¿Cree usted que un manual de procesos agilizaría su trabajo?

Tabla 8-3: Agilidad del trabajo

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas agentes de venta Mega Inmobiliaria MEGAVIP Cía. Ltda.

Elaborado por: Ruiz, Carlos (2021)

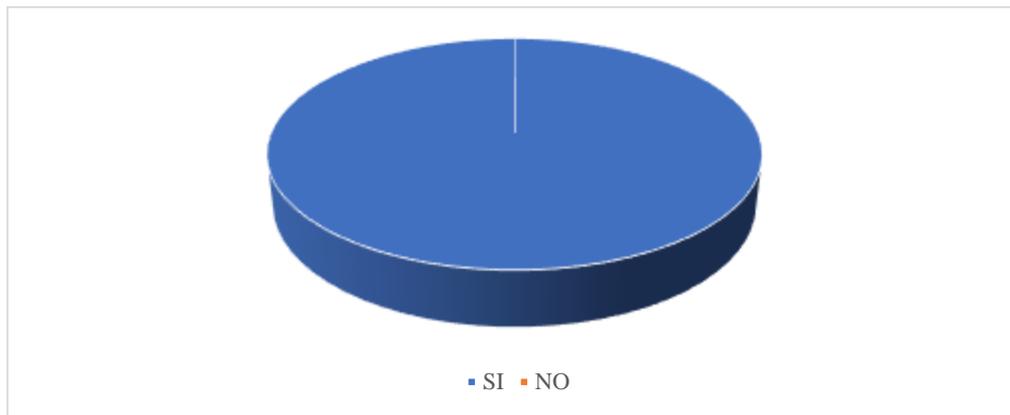


Gráfico 8-3: Agilidad del trabajo

Fuente: Encuestas agentes de venta Mega Inmobiliaria MEGAVIP Cía. Ltda.

Elaborado por: Ruiz, Carlos (2021)

Interpretación

En el gráfico 8-3 se puede ver que el 100% del personal del área de ventas considera que un manual de procesos agilizaría su trabajo esto es una muestra de que los colaboradores o agentes de ventas consideran que al saber los procesos que se llevan internamente su trabajo se realizaría mucho más rápido así también de manera efectiva.

Pregunta 9: ¿Estaría dispuesto a participar en el cumplimiento de un manual de procesos?

Tabla 9-3: Cumplimiento del manual de procesos

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas agentes de venta Mega Inmobiliaria MEGAVIP Cía. Ltda.

Elaborado por: Ruiz, Carlos (2021)

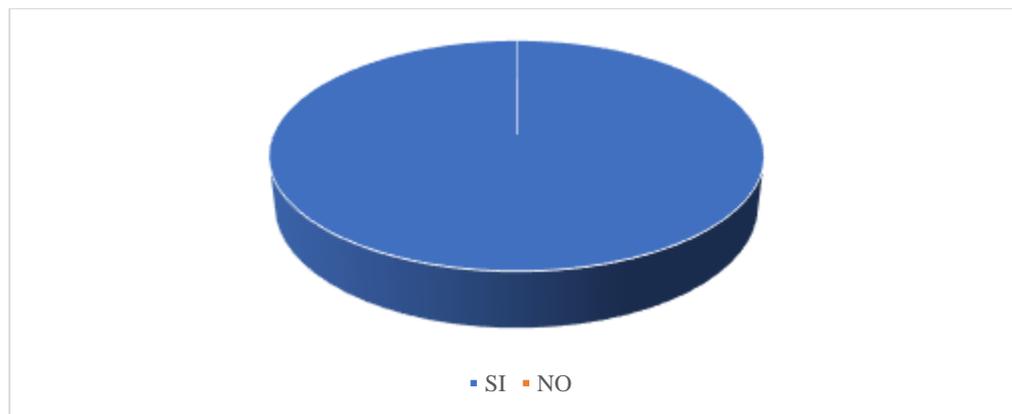


Gráfico 9-3: Disminución de errores

Fuente: Encuestas agentes de venta Mega Inmobiliaria MEGAVIP Cía. Ltda.

Elaborado por: Ruiz, Carlos (2021)

Interpretación

Como se puede observar en el gráfico 9-3, finalmente existe la predisposición del personal del área de ventas de ser partícipes del cumplimiento de un manual de procesos y tal como se muestra en los datos su totalidad es decir el 100% se muestra en la predisposición de cumplir con el mismo.

3.1.2. Resultados entrevista

La entrevista fue aplicada al jefe de ventas, y en la tabla 10-3 se logra visualizar los resultados de la aplicación del instrumento investigativo:

Tabla 10-3: Entrevista

Entrevistado	Jefe de ventas
Pregunta	Respuesta
1. ¿Cómo considera el desempeño del personal de la empresa en los procesos del área de ventas?	Todo proceso ayuda a que se cumplan de manera eficiente los objetivos, ayudando a tener un desempeño positivo.
2. ¿Existe un control de procesos realizados en el área ventas?	Al momento no
3. ¿Considera necesario realizar una inducción de los distintos procesos al personal del área de ventas?	Si es necesario
4. ¿Cuáles son los procesos más relevantes que realiza el personal del área de ventas?	Proceso de manejo de reclutamiento de personal, Planificación de campañas de venta, Seguimiento al personal interno del equipo de ventas, Prospeccionar clientes, Asesoramiento de proyectos, Cierre de venta, Escrituración, entrega del lote vendido al cliente.

Fuente: Entrevista Jefe de ventas Mega Inmobiliaria MEGAVIP Cía. Ltda.

Elaborado por: Ruiz, Carlos (2021)

3.2. Discusión de resultados

Para la discusión de resultados se presenta la tabla 11-3, que básicamente abarca un resumen de los resultados obtenidos posterior a la aplicación de la encuesta:

Tabla 11-3: Tabla resumen encuesta

Pregunta	Respuesta
¿Conoce usted que es un manual de procesos?	El 100% de las personas encuestadas manifestaron que conocen lo que es un manual de procesos
¿Ha recibido un documento por escrito donde se detallan los procesos de su área de trabajo?	El 100% de los agentes de ventas de Mega Inmobiliaria han recibido un documento escrito en el cual se detallan los procesos existentes en el área de trabajo
¿Conoce usted cuales son los procesos en su área de trabajo?	El 100% de las personas encuestadas afirman que conocen los procesos en su área de trabajo, responsabilidades y acciones a tomar en el desarrollo de las actividades del área de ventas
¿Considera usted que los manuales de procesos son beneficiosos para la empresa?	El 100% de encuestados considera que los manuales de procesos son un gran aporte para la empresa.
¿Considera usted que es importante conocer los procesos de su área de trabajo?	El 100% de los participantes considera que es importante conocer los procesos de su área de trabajo
¿Cree usted que un manual de procesos ofrece igualdad, control y responsabilidades para los trabajadores?	El 100% de los encuestados considera que efectivamente el manual de procesos ofrece igualdad, control y responsabilidades para los trabajadores.
¿Cree usted que un manual de procesos ayudaría a evitar errores en su área de trabajo?	Dentro del área de ventas existe en su totalidad la creencia de que el manual de procesos ayudaría a evitar errores en su área de trabajo.
¿Cree usted que un manual de procesos agilizaría su trabajo?	El 100% del personal del área de ventas considera que un manual de procesos agilizaría su trabajo
¿Estaría dispuesto a participar en el cumplimiento de un manual de procesos?	El 100% se muestra en la predisposición de cumplir con el manual de procesos.

Fuente: Encuestas agentes de venta Mega Inmobiliaria MEGAVIP Cía. Ltda.

Elaborado por: Ruiz, Carlos (2021)

De acuerdo a los datos presentados en las tablas y gráficos del presente capítulo se ha visualizado que el 100% de los encuestados conoce los procesos en el área en que se desenvuelven; Carranza & Paredes (2017) en su estudio revela que el 100% de su personal es conocedor de los procedimientos existentes en la empresa y finalmente García & Pazmiño, (2017) en su estudio frente a un similar cuestionamiento obtuvo que el 69% de trabajadores no conoce a detalle las funciones y pasos a seguir, y solo un 6% respondió con un casi siempre.

Al analizar el cuestionamiento de la importancia del uso del manual de procesos se ha evidenciado unanimidad en las respuestas de las personas inmersas en el estudio, y es así que García & Pazmiño, (2017) obtuvo una afirmación del 100% , Macias (2018) concuerda en su análisis con el 100% de aceptación de los trabajadores y en la presente investigación se ratifica el mismo porcentaje de aprobación.

Frente a los resultado obtenidos se visualiza con claridad que se requiere del diseño de un manual de procesos, ya que a pesar de que el personal tenga conocimientos de los procedimientos pueden ser realizados de manera empírica y no desde una perspectiva técnica; lo que se busca es básicamente agilizar actividades, disminuir errores y por ende optimizar recursos,

Por consiguiente, el proponer la elaboración de un manual de funciones para Mega Inmobiliaria MEGAVIP CIA LTDA., es aprobada en su totalidad por el personal interno de esta área al mostrar la aceptación del 100% para el desarrollo de esta herramienta administrativa que mejorara el desempeño de los agentes de ventas

3.3. Propuesta

	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: MV-DV-MP REVISIÓN: 00 FECHA: 02/08/2021 PAGINA: 1
<p>MEGA INMOBILIARIA MEGAVIP CIA. LTDA.</p>  <p>Haga la mejor inversión de su vida</p>		
Elaborado por: Carlos Ruiz	Revisado por: Jefe de Ventas	Aprobado por: Gerente Administrativo
Fecha: 11/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 31/08/2021

	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: MV-DV-MP REVISIÓN: 00 FECHA: 02/08/2021 PAGINA: 2																																																		
<table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Portada</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>Contenido.....</td><td style="text-align: right;">2</td></tr> <tr><td>Registro de Revisiones.....</td><td style="text-align: right;">3</td></tr> <tr><td>Lista De Distribución</td><td style="text-align: right;">4</td></tr> <tr><td>1. Introducción</td><td style="text-align: right;">5</td></tr> <tr><td>2. Filosofía Empresarial</td><td style="text-align: right;">5</td></tr> <tr><td> 2.1. Misión</td><td style="text-align: right;">5</td></tr> <tr><td> 2.2. Visión.....</td><td style="text-align: right;">5</td></tr> <tr><td> 2.3. Objetivos Empresariales</td><td style="text-align: right;">6</td></tr> <tr><td> 2. 4. Valores</td><td style="text-align: right;">7</td></tr> <tr><td>3. Organigrama.....</td><td style="text-align: right;">7</td></tr> <tr><td>4. Filosofía del Manual</td><td style="text-align: right;">8</td></tr> <tr><td> 4.1. Misión del Manual</td><td style="text-align: right;">8</td></tr> <tr><td> 4.2. Visión del Manual.....</td><td style="text-align: right;">8</td></tr> <tr><td> 4.3. Objetivos del Manual</td><td style="text-align: right;">8</td></tr> <tr><td> 4.4. Alcance</td><td style="text-align: right;">8</td></tr> <tr><td>5. Procesos</td><td style="text-align: right;">8</td></tr> <tr><td> 5.1. Manejo y reclutamiento de personal</td><td style="text-align: right;">9</td></tr> <tr><td> 5.2. Planificación de campañas de venta.....</td><td style="text-align: right;">11</td></tr> <tr><td> 5.3 Seguimiento al personal interno del equipo de ventas</td><td style="text-align: right;">13</td></tr> <tr><td> 5.4. Prospeccionar clientes.....</td><td style="text-align: right;">15</td></tr> <tr><td> 5.5. Asesoramiento de proyectos</td><td style="text-align: right;">17</td></tr> <tr><td> 5.6 Cierre de venta</td><td style="text-align: right;">19</td></tr> <tr><td> 5.7. Escrituración</td><td style="text-align: right;">21</td></tr> <tr><td> 5.8. Entrega del lote vendido al cliente</td><td style="text-align: right;">23</td></tr> </table>			Portada	1	Contenido.....	2	Registro de Revisiones.....	3	Lista De Distribución	4	1. Introducción	5	2. Filosofía Empresarial	5	2.1. Misión	5	2.2. Visión.....	5	2.3. Objetivos Empresariales	6	2. 4. Valores	7	3. Organigrama.....	7	4. Filosofía del Manual	8	4.1. Misión del Manual	8	4.2. Visión del Manual.....	8	4.3. Objetivos del Manual	8	4.4. Alcance	8	5. Procesos	8	5.1. Manejo y reclutamiento de personal	9	5.2. Planificación de campañas de venta.....	11	5.3 Seguimiento al personal interno del equipo de ventas	13	5.4. Prospeccionar clientes.....	15	5.5. Asesoramiento de proyectos	17	5.6 Cierre de venta	19	5.7. Escrituración	21	5.8. Entrega del lote vendido al cliente	23
Portada	1																																																			
Contenido.....	2																																																			
Registro de Revisiones.....	3																																																			
Lista De Distribución	4																																																			
1. Introducción	5																																																			
2. Filosofía Empresarial	5																																																			
2.1. Misión	5																																																			
2.2. Visión.....	5																																																			
2.3. Objetivos Empresariales	6																																																			
2. 4. Valores	7																																																			
3. Organigrama.....	7																																																			
4. Filosofía del Manual	8																																																			
4.1. Misión del Manual	8																																																			
4.2. Visión del Manual.....	8																																																			
4.3. Objetivos del Manual	8																																																			
4.4. Alcance	8																																																			
5. Procesos	8																																																			
5.1. Manejo y reclutamiento de personal	9																																																			
5.2. Planificación de campañas de venta.....	11																																																			
5.3 Seguimiento al personal interno del equipo de ventas	13																																																			
5.4. Prospeccionar clientes.....	15																																																			
5.5. Asesoramiento de proyectos	17																																																			
5.6 Cierre de venta	19																																																			
5.7. Escrituración	21																																																			
5.8. Entrega del lote vendido al cliente	23																																																			
Elaborado por: Carlos Ruiz	Revisado por: Jefe de Ventas	Aprobado por: Gerente Administrativo																																																		
Fecha: 11/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 31/08/2021																																																		

		MANUAL DE PROCESOS		CÓDIGO: MV-DV-MP REVISIÓN: 00 FECHA: 02/08/2021 PAGINA: 3	
REGISTRO DE REVISIONES					
N° Revisión	Tipo de modificación	Elaborado	Revisado	Aprobado	Fecha
00	Creación	Carlos Ruiz	Jefe de ventas	Gerente Administrativo	31/08/2021
Elaborado por: Carlos Ruiz		Revisado por: Jefe de ventas		Aprobado por: Gerente Administrativo	
Fecha: 11/08/2021		Fecha: 30/08/2021		Fecha: 31/08/2021	

	MANUAL DE PROCESOS		CÓDIGO: MV-DV-MP REVISIÓN: 00 FECHA: 02/08/2021 PAGINA: 4
LISTA DE DISTRIBUCIÓN			
NOMBRE	DESIGNACIÓN	DOCUMENTO	NÚMERO DE COPIA
Rafael Bonifaz	Gerente Administrativo	Manual de procesos	001
Eduardo Moyano	Jefe de Ventas	Manual de procesos	002
Marcela Paredes	Agente de Ventas	Manual de procesos	003
Erika Guevara	Agente de Ventas	Manual de procesos	004
Alexander Mesache	Agente de Ventas	Manual de procesos	005
Cristian Guamán	Agente de Ventas	Manual de procesos	006
Dennis Uvidia	Agente de Ventas	Manual de procesos	007
Johana Gavilánez	Agente de Ventas	Manual de procesos	008
Mónica Soberón	Agente de Ventas	Manual de procesos	009
Ximena Cutiupala	Agente de Ventas	Manual de procesos	010
Kelly Paredes	Agente de Ventas	Manual de procesos	011
Elaborado por: Carlos Ruiz	Revisado por: Jefe de Ventas	Aprobado por: Gerente Administrativo	
Fecha: 11/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 31/08/2021	



MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO: MV-DV-MP
REVISIÓN: 00
FECHA: 02/08/2021
PAGINA: 5

1. INTRODUCCIÓN

El manual de procesos esta principalmente dirigido al personal del área de ventas de la empresa MEGA INMOBILIARIA MEGAVIP CIA. LTDA. El mismo que cuenta con misión, visión, objetivos, valores, organigrama y los procesos relevantes dentro del área.

El área de ventas de la empresa cuenta con dos principales actores que interactúan con personal interno de la empresa, siendo estos el Jefe de ventas quien dirige esta área y su equipo que está conformado por agentes vendedores, el presente manual servirá como una herramienta para agilizar procesos, y efectivizar procesos que se desarrollan en este departamentos.

Servirá como guía a seguir dentro del departamento de ventas, serán beneficiarios los agentes vendedores, el jefe de ventas y la empresa en general, así también nuevos integrantes a estas áreas.

2. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

2.1. Misión

Somos una empresa que promueve, construye y comercializa proyectos inmobiliarios, que satisfacen los requerimientos de nuestros clientes con ética y responsabilidad social.

2.2. Visión

Ser la mejor opción inmobiliaria, reconocida por su credibilidad y prestigio; superando las expectativas de nuestros clientes generando seguridad y calidad en los inmuebles.

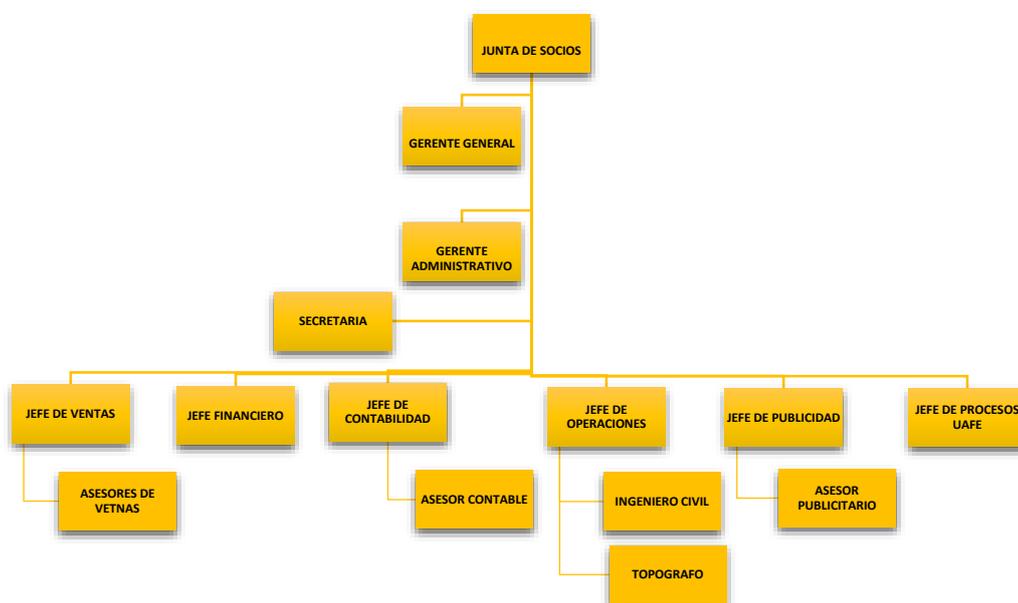
Elaborado por: Carlos Ruiz	Revisado por: Jefe de Ventas	Aprobado por: Gerente Administrativo
Fecha: 11/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 31/08/2021

	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: MV-DV-MP REVISIÓN: 00 FECHA: 02/08/2021 PAGINA: 6
<p>2.3. Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar y mantener los más altos estándares de satisfacción al cliente en el sector inmobiliario, a través de nuestros inmuebles y servicios innovadores. • Asegurar una fuerte posición competitiva en nuestros mercados relevantes, a través de una oferta creativa de inmuebles y excelencia operacional. • Continuamente demostrar nuestro compromiso con el desarrollo sustentable y jugar un rol preponderante en la responsabilidad social dentro de nuestro círculo de influencia. • Poseer un desempeño financiero a largo plazo, y ser la organización más recomendada en nuestro sector. <p>2.4. Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Transparencia • Conducta ética • Trabajo en equipo 		
Elaborado por: Carlos Ruiz	Revisado por: Jefe de Ventas	Aprobado por: Gerente Administrativo
Fecha: 11/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 31/08/2021



3. Organigrama

El organigrama muestra las principales líneas de autoridad y responsabilidad entre todos los departamentos y puestos de trabajo para que el personal en general y en especial el área de ventas pueda comprender de mejor manera los procesos se presentar el organigrama de Mega Inmobiliaria MEGAVIP.



Elaborado por: Carlos Ruiz	Revisado por: Jefe de Ventas	Aprobado por: Gerente Administrativo
Fecha: 11/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 31/08/2021



MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO: MV-DV-MP
REVISIÓN: 00
FECHA: 02/08/2021
PAGINA: 8

4. FILOSOFÍA DEL MANUAL

4.1. Misión del Manual

Ser una herramienta útil para la empresa Mega Inmobiliaria MEGAVIP especialmente para el departamento de ventas que proporcione la guía adecuada para el pleno desarrollo de actividades.

4.2. Visión del Manual

Ser referente de guía de actividades a nivel interno de la empresa que facilite información necesaria para el óptimo desarrollo y mejora del departamento de ventas.

4.3. Objetivos del manual

- Facilitar los procesos internos del departamento de ventas mediante la facilitación de información para una mejor ejecución de los procesos
- Guiar a los asesores mediante contenidos entendibles para el óptimo desarrollo de sus actividades
- Ser una herramienta de gestión mediante la accesibilidad para agilizar los procesos internos del departamento de ventas

4.4. Alcance

Aplicar a los cargos dentro del área de ventas de la empresa para que mediante la colaboración, cumplan de manera adecuada sus funciones, además respetar las normas y pasos planteados.

5. PROCESOS

Elaborado por: Carlos Ruiz	Revisado por: Jefe de Ventas	Aprobado por: Gerente Administrativo
Fecha: 11/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 31/08/2021

		MANUAL DE PROCESOS		CÓDIGO: MV-DV-MP REVISIÓN: 00 FECHA: 02/08/2021 PAGINA: 9	
NOMBRE DEL PROCESO:			MANEJO Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL		
OBJETIVO:			Reclutar agentes de ventas capacitados mediante promoción, selección y capacitación para el incremento de las ventas en el departamento.		
RESPONSABLE:			Jefe de Ventas		
Nº	PARTICIPANTES		DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
1	Jefe de ventas		Requerimiento de agentes de ventas		
2	Departamento de publicidad		Promoción del proceso de reclutamiento		
3	Jefe de ventas		Inducción a los nuevos prospectos de agente de ventas		
4	Gerente administrativo		Selección de personal en base a sus capacidades y experiencia		
5	Jefe de ventas		Preparación y capacitación		
6	Jefe de ventas		Seguimiento		
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Carlos Ruiz		Jefe de Ventas		Gerente Administrativo	
Fecha: 11/08/2021		Fecha: 30/08/2021		Fecha: 31/08/2021	



MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO: MV-DV-MP
 REVISIÓN: 00
 FECHA: 02/08/2021
 PAGINA: 10

PROCESO DE MANEJO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Jefe de Ventas	Departamento de Publicidad	Gerente Administrativo
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> REQ[REQUERIMIENTO DE AGENTES DE VENTAS] REQ --> IND[INDUCCIÓN A LOS NUEVOS AGENTES DE VENTAS] IND --> PREP[PREPARACION Y CAPACITACION] PREP --> SEGU[SEGUIMIENTO] SEGU --> FIN([FIN]) </pre>	<pre> graph TD PROMOCION[PROMOCION DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO] </pre>	<pre> graph TD SELECCION[SELECCIÓN DE PERSONAL EN BASE A SUS CAPACIDADES Y EXPERIENCIA] </pre>
<p>Elaborado por: Carlos Ruiz</p>	<p>Revisado por: Jefe de Ventas</p>	<p>Aprobado por: Gerente Administrativo</p>
<p>Fecha: 11/08/2021</p>	<p>Fecha: 30/08/2021</p>	<p>Fecha: 31/08/2021</p>

		MANUAL DE PROCESOS		CÓDIGO: MV-DV-MP REVISIÓN: 00 FECHA: 02/08/2021 PAGINA: 11	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:			PLANIFICACIÓN DE CAMPAÑAS DE VENTA		
OBJETIVO:			Planificar campañas de venta eficientes para incremento de ventas mediante promoción de los diferentes productos.		
RESPONSABLE:			Jefe de Ventas		
Nº	PARTICIPANTES		DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
1	Jefe de ventas		Identificación del proyecto		
2	Jefe de ventas		Planificación de promoción ventajas y beneficios		
3	Departamento de publicidad		Plan de medios publicitarios y otros		
4	Agentes de ventas		Aplicación de la campaña		
5	Jefe de ventas		Medición y evaluación		
Elaborado por: Carlos Ruiz		Revisado por: Jefe de Ventas		Aprobado por: Gerente Administrativo	
Fecha: 11/08/2021		Fecha: 30/08/2021		Fecha: 31/08/2021	



MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO: MV-DV-MP
REVISIÓN: 00
FECHA: 02/08/2021
PAGINA: 12

PLANIFICACIÓN DE CAMPAÑAS DE VENTA

Jefe de ventas	Departamento de publicidad	Agentes de ventas
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> IDENTIFICACION[IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO] IDENTIFICACION --> PLANIFICACION[PLANIFICACIÓN DE PROMOCIÓN VENTAJAS Y BENEFICIOS] PLANIFICACION --> PLAN_MEDIOS[PLAN DE MEDIOS PUBLICITARIOS Y OTROS] PLAN_MEDIOS --> APLICACION[APLICACIÓN DE LA CAMPAÑA] APLICACION --> MEDICION[MEDICIÓN Y EVALUACIÓN] MEDICION --> FIN([FIN]) </pre>		
Elaborado por: Carlos Ruiz	Revisado por: Jefe de Ventas	Aprobado por: Gerente Administrativo
Fecha: 11/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 31/08/2021

		MANUAL DE PROCESOS		CÓDIGO: MV-DV-MP REVISIÓN: 00 FECHA: 02/08/2021 PAGINA: 13	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:			SEGUIMIENTO AL PERSONAL INTERNO DEL EQUIPO DE VENTAS		
OBJETIVO:			Orientar al personal de ventas, para enfatizar las labores mediante el acompañamiento al personal de venta.		
RESPONSABLE:			Jefe de Ventas		
Nº	PARTICIPANTES	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
1		Planificación de horarios de puntos de venta			
2		Evaluación de actividades			
3		Supervisión de cartera de clientes			
4		Manejo de objeciones de clientes			
5		Solución de conflictos internos			
6		Evaluación de rendimiento y ventas			
Elaborado por: Carlos Ruiz		Revisado por: Jefe de Ventas		Aprobado por: Gerente Administrativo	
Fecha: 11/08/2021		Fecha: 30/08/2021		Fecha: 31/08/2021	



MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO: MV-DV-MP
REVISIÓN: 00
FECHA: 02/08/2021
PAGINA: 14

SEGUIMIENTO AL PERSONAL INTERNO DEL EQUIPO DE VENTAS



Elaborado por: Carlos Ruiz	Revisado por: Jefe de Ventas	Aprobado por: Gerente Administrativo
Fecha: 11/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 31/08/2021

		MANUAL DE PROCESOS		CÓDIGO: MV-DV-MP REVISIÓN: 00 FECHA: 02/08/2021 PAGINA: 15	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:			PROSPECTAR CLIENTES		
OBJETIVO:			Encontrar clientes interesados en los diferentes proyectos de la empresa mediante el uso de base de datos, redes sociales, referidas y campañas, para una correcta prospección.		
RESPONSABLE:			Agente de Ventas		
N°	PARTICIPANTES		DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
1	Agente de ventas		Buscar clientes en base de datos		
2	Agente de ventas		Buscar clientes interesados en redes sociales		
3	Agente de ventas		Buscar clientes referidos		
4	Agente de ventas		Buscar clientes en campañas realizadas		
5	Agente de ventas		Realizar llamadas		
6	Agente de ventas		Agendar citas		
Elaborado por: Carlos Ruiz		Revisado por: Jefe de Ventas		Aprobado por: Gerente Administrativo	
Fecha: 11/08/2021		Fecha: 30/08/2021		Fecha: 31/08/2021	



PROSPECTAR CLIENTES



Elaborado por: Carlos Ruiz	Revisado por: Jefe de Ventas	Aprobado por: Gerente Administrativo
Fecha: 11/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 31/08/2021

		MANUAL DE PROCESOS		CÓDIGO: MV-DV-MP REVISIÓN: 00 FECHA: 02/08/2021 PAGINA: 17	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:			ASESORAMIENTO DE PROYECTOS		
OBJETIVO:			Asesorar de manera oportuna a los clientes para una buena impresión de la empresa mediante un trato amable.		
RESPONSABLE:			Agente de Ventas		
N°	PARTICIPANTES		DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
1	Agente de Ventas		Recibir al cliente		
2	Agente de Ventas		Brindar información General		
3	Agente de Ventas		Visita de proyectos		
4	Agente de Ventas		Retorno del cliente a la oficina		
Elaborado por: Carlos Ruiz		Revisado por: Jefe de Ventas		Aprobado por: Gerente Administrativo	
Fecha: 11/08/2021		Fecha: 30/08/2021		Fecha: 31/08/2021	



MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO: MV-DV-MP
REVISIÓN: 00
FECHA: 02/08/2021
PAGINA: 18

ASESORAMIENTO DE PROYECTOS

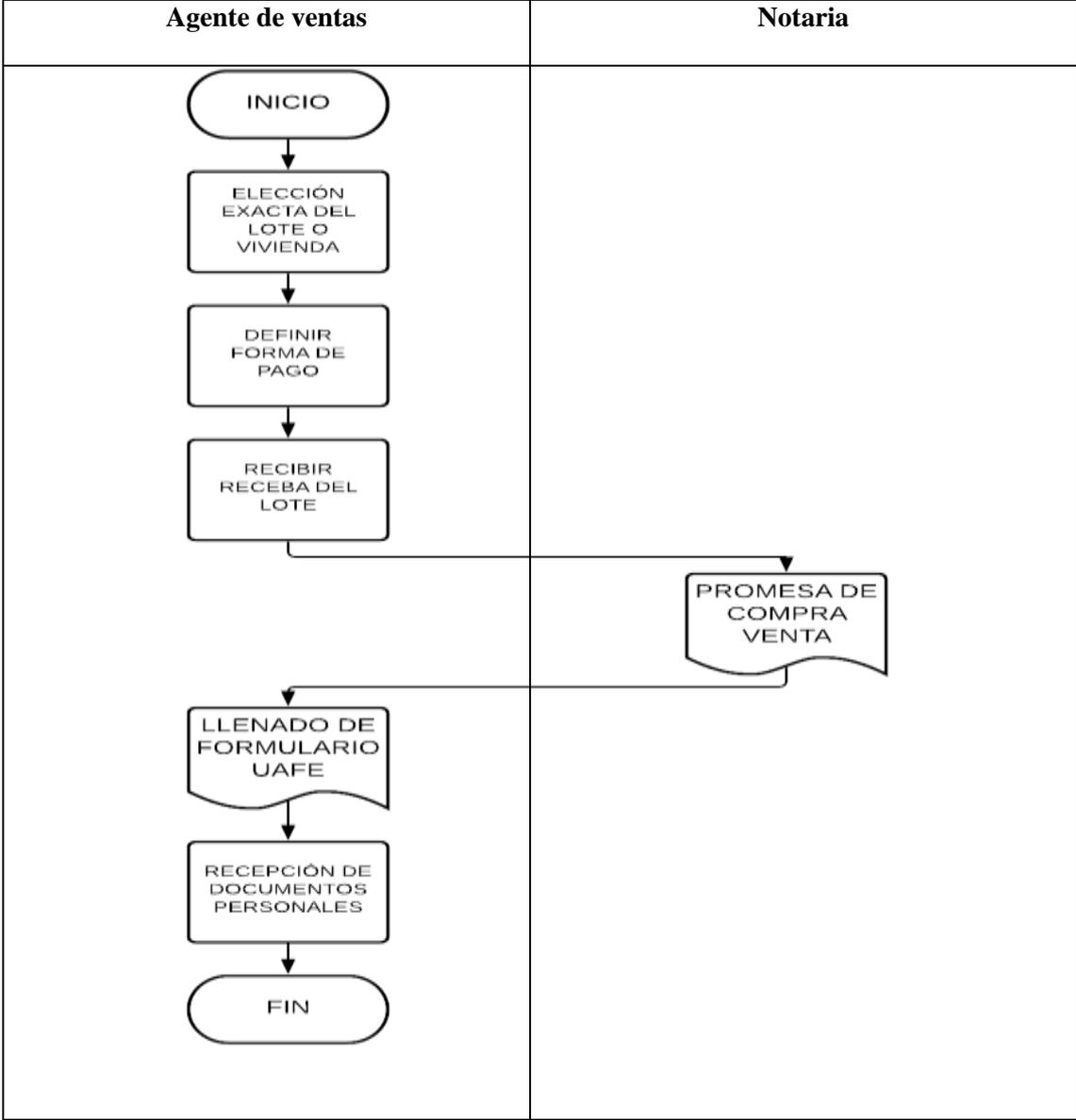


Elaborado por: Carlos Ruiz	Revisado por: Jefe de Ventas	Aprobado por: Gerente Administrativo
Fecha: 11/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 31/08/2021

		MANUAL DE PROCESOS		CÓDIGO: MV-DV-MP REVISIÓN: 00 FECHA: 02/08/2021 PAGINA: 19
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:		CIERRE DE VENTA		
OBJETIVO:		Formalizar un pacto de venta mediante un proceso legal para seguridad del cliente y la empresa		
RESPONSABLE:		Agente de Ventas		
Nº	PARTICIPANTES	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
1	Agente de Ventas	Elección exacta del lote o vivienda		
2	Agente de Ventas	Definir forma de pago		
3	Agente de Ventas	Recibir reserva del lote		
4	Agente de Ventas	Realizar promesa de compra y venta		
5	Agente de Ventas	Llenado de documento UAFE		
6	Agente de Ventas	Recepción de documentos personales		
Elaborado por: Carlos Ruiz		Revisado por: Jefe de Ventas		Aprobado por: Gerente Administrativo
Fecha: 11/08/2021		Fecha: 30/08/2021		Fecha: 31/08/2021

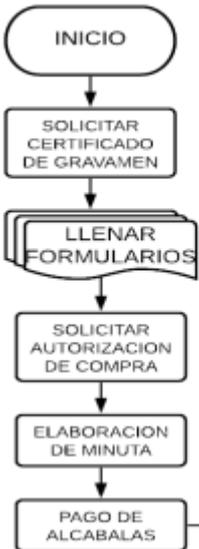


CIERRE DE VENTA



Elaborado por: Carlos Ruiz	Revisado por: Jefe de Ventas	Aprobado por: Gerente Administrativo
Fecha: 11/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 31/08/2021

		MANUAL DE PROCESOS		CÓDIGO: MV-DV-MP REVISIÓN: 00 FECHA: 02/08/2021 PAGINA: 21
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:		ESCRITURACIÓN		
OBJETIVO:		Escriurar de manera ágil y legal el producto vendido para un servicio de calidad		
RESPONSABLE:		Agente de Ventas		
N	PARTICIPANTES	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
1	Agente de Ventas	Solicitar certificado de gravamen		
2	Agente de Ventas	Solicitar autorización de compra		
3	Agente de Ventas	Elaboración de minuta		
4	Agente de Ventas	Pago de alcabalas		
5	Agente de Ventas	Firma de escrituras		
6	Agente de Ventas	Pago de notaria		
7	Agente de Ventas	Recepción de documentos y escritura		
8	Agente de Ventas	Ingreso al registro de la propiedad		
9	Agente de Ventas	Pago del registro de la propiedad		
10	Agente de Ventas	Retiro de la escritura de la propiedad		
Elaborado por: Carlos Ruiz		Revisado por: Jefe de Ventas		Aprobado por: Gerente Administrativo
Fecha: 11/08/2021		Fecha: 30/08/2021		Fecha: 31/08/2021

	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: MV-DV-MP REVISIÓN: 00 FECHA: 02/08/2021 PAGINA: 22
ESCRITURACIÓN		
Municipio	Notaria	Registro de la propiedad
		
Elaborado por: Carlos Ruiz	Revisado por: Jefe de Ventas	Aprobado por: Gerente Administrativo
Fecha: 11/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 31/08/2021

		MANUAL DE PROCESOS		CÓDIGO: MV-DV-MP REVISIÓN: 00 FECHA: 02/08/2021 PAGINA: 23	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:			ENTREGA DEL LOTE VENDIDO AL CLIENTE		
OBJETIVO:			Entregar el lote o vivienda escriturado mediante un acta de entrega para delimitar linderos y estado actual del bien.		
RESPONSABLE:			Agente de Ventas		
N°	PARTICIPANTES		DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES		
1	Agente de Ventas		Realización acta entrega de lote o vivienda		
2	Agente de Ventas		Factura del lote firmada por el cliente		
3	Agente de Ventas		Entrega de escritura		
4	Agente de Ventas		Foto de entrega de documentos en el lote o vivienda		
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Carlos Ruiz		Jefe de Ventas		Gerente Administrativo	
Fecha: 11/08/2021		Fecha: 30/08/2021		Fecha: 31/08/2021	



ENTREGA DEL LOTE VENDIDO AL CLIENTE



Elaborado por:

Carlos Ruiz

Revisado por:

Jefe de Ventas

Aprobado por:

Gerente Administrativo

Fecha: 11/08/2021

Fecha: 30/08/2021

Fecha: 31/08/2021

CONCLUSIONES

- Se concluye mediante la investigación bibliográfica que el manual de procesos es un documento en el que se describen diversos parámetros como actividades y responsables en cada uno de los procedimientos efectuados por la empresa, de forma que se agilicen los procesos y se optimice tiempo y recursos permitiendo así que el cliente obtenga un buen servicio sin demoras y desperdicios.
- Para la realización de los diagramas de flujos se requiere analizar qué tipo de simbología se va a utilizar, entre las más frecuentes se encuentran: ASME, ANSI, ISO, DI, DO y DIF; cada una cuenta con sus propios símbolos para cada uno de los procesos; esta es una decisión del investigador, ya que se debe analizar los requerimientos y necesidades de la empresa, para cumplir con el objetivo.
- Se diseñó un manual de procesos para un correcto manejo del personal del área de ventas, facilitando de esta manera al equipo la ejecución eficiente de los procesos existentes, entre los que se encuentran: manejo y reclutamiento del personal, planificación de las campañas de venta, seguimiento al personal interno del equipo de ventas, prospecto de clientes, asesoramiento de proyectos, cierre de ventas, escrituración y entrega del lote vendido al cliente

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que para la sustentación teórica de las variables de estudio se considere el uso de fuentes bibliográficas que no sean muy obsoletas, y en el caso de hacer uso de los recursos digitales analizar las páginas web que son consideradas como fuente de información, esto permitirá que la respectiva fundamentación de las variables sea efectiva, clara, concisa y verídica generando en el lector mayor seguridad del contenido.
- Se sugiere que el diseño de los flujogramas sea analizado, sistematizado y revisado por el jefe inmediato, ya que el mismo se constituye en un documento base de carácter gráfico para la ejecución de las diferentes actividades, en tal sentido debe ser realizado con la mayor cautela posible para evitar confusiones y para facilitar su lectura.
- Se recomienda la implementación del manual de procesos en el área de ventas para lo cual se exhorta a los directivos su revisión y posterior socialización con los colaboradores de forma que exista un mejoramiento continuo y se logre mejorar la gestión de ventas de las empresa MEGAVIP.

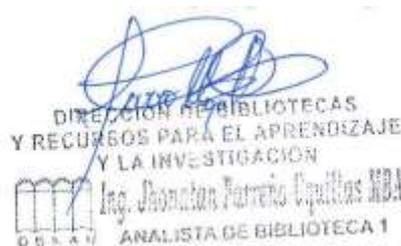
BIBLIOGRAFÍA

- Abrigo, I. (2017). Estrategias de ventas: alternativa para mejorar la atención al cliente. *Innova Research Journal* , 88-100.
- Acosta, M., Salas, L., Jiménez, M., & Guerra, A. (2018). *La administración de ventas. Conceptos clave en el siglo XXI*. México: Innovación y Desarrollo S.L.
- Anzil, F. (2010). *Zona económica*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/definicion/recursos>
- Artal, M. (2017). *Dirección de ventas. Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madrid : Esic .
- Asanza, M., Miranda, M., Ortiz, R., & Espín, J. (2016). Manual de procedimiento en la empresa . *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-15.
- Carranza, J., & Paredes, L. (2017). *Manual de procedimiento para el departamento técnico de la Empresa SKYNET*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20678/1/TESIS%20-%20MANUAL%20DE%20PROCEDIMIENTO%20PARA%20DEP%20TECNICO%20SKYNET%20FINAL%2018-05-2017%20%281%29.pdf>
- Días, R. (2018). *Construcción genera más empleo en Chimborazo* . Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/construccion-chimborazo-cementeras.html>
- Enriquez, R. (2017). *Flujograma*. Obtenido de: <https://taemperuconsulting.com/flujograma/>
- Feijo, I., Guerrero, J., & García, J. (2017). *Marketing aplicado en el sector empresarial* . Machala: Utmach.
- Fernández, D. (2015). *Levantamiento y propuesta de mejora de procesos y elaboración del manual de perfiles de cargos para la fundación Hermano Miguel*. (Trabajo de titulación, PUCE) Obtenido de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/7839/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Freire, M. (2019). *Manual de procesos y procedimientos administrativos y financieros para la Estación de Servicio "Simón Bolívar", año 2019*. (Trabajo de titulación, ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13727/1/72T01351.pdf> .
- García, J., & Pazmiño, J. (2017). *Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el área de inventario en la empresa IMCOFI S.A.* (Trabajo de titulación, UG) Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/22665/1/Tesis%20-%20PROPUESTA%20DE%20UN%20MANUAL%20DE%20FUNCIONES%20Y%20>

PROCEDIMIENTOS%20PARA%20EL%20C3%81REA%20DE%20INVENTARIO
%20EN%20LA%20EMP.pdf

- Gómez, F. (2016). *Administración de personal en Venezuela* . Caracas: Fragor .
- Gómez, G. (2015). *Sistemas Administrativos. Análisis y Diseño* . México : McGraw-Hill.
- Guadalupe, S. (2017). *Metodología de la investigación elementos básicos para la investigación clínica*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato:
<https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202017/LIBRO%20CUATRO%20OK.pdf>
- Guerrero, M. (2016). La investigación cualitativa. *Innova*, 1-9.
- Jiménez, R. (2013). *Metodología de la Investigación*. La Habana .
- León, N. (2016). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Ciencias Sociales* , 379-389.
- Macias, G. (2018). *Manual de procesos para el Centro Radiológico Dental CRD S.A*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2274/1/T-ULVR-2071.pdf>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* . Mexico: Pearson Education .
- Mallar, M. (2010). *La Gestión por Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Martín, P. (2015). La gestión eficiente de los equipos de venta . *SciELO* , 5-11.
- Mideplan . (2018). *Guía para la elaboración de diagramas de flujo* . Obtenido de <https://theily.files.wordpress.com/2009/09/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2018.pdf>
- Muevecela, R. (2020). *El sector inmobiliario en el Ecuador a partir de la crisis económica mundial del 2008, determinación de la salud financiera del sector en la ciudad de Cuenca* . (Trabajo de titulación, UPS)Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19635/1/UPS-CT008919.pdf>
- Navarro, M. (2016). *Técnicas de venta* . México : Red Tercer Milenio .
- Olamendi, G. (2016). *Diccionario de Marketing* . Obtenido de <https://esgerencia.com/pdf/blogmkt/diccionario.pdf>
- Padilla, J. (2016). La evolución del planeamiento de ventas y operaciones. *Ingeniería de Sistemas*, 105-116.
- Pantoja, C. (2016). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación . *SciELO*, 329-332..
- Piza, N., & Beltrán, G. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *SciELO*, 28-38.
- Quindemil, E., & Rumbaut, F. (2017). La información y la comunicación en la gestión organizacional: retos en el contexto universitario. *Dialnet* , 54-67.
- Redacción Primicias . (2021). *Sector inmobiliario pone sus esperanzas de reactivación en el nuevo gobierno*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/sector-construccion-nuevo-gobierno/>

- Rodríguez, J. (2016). *¿Cómo elaborar y usar los manuales administrativos?* México : Cenage Learning .
- Rodríguez, N. (2016). *Gestión de ventas*. Lima: Universidad Peruana Los Andes.
- Ruiz, N. (2016). *Elaboración y propuesta de implementación de un manual de procedimientos para la empresa Ferrecaracol Cía Ltda.* Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9101/TEISIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Serrano, P. (2018). *El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador)*. Obtenido de: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjxkPi8n__vAhUU_7sIH_Y_cDgsQFjAJegQIFBAD&url=https%3A%2F%2Fwww.revistaespacios.com%2Fa18v39n03%2Fa18v39n03p30.pdf&usq=AOvVaw21vRWVu3e4yppuMUeVquyP
- Torres, D. (2020). *Boletín Técnico: Encuesta Estructural Empresarial* . Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Estructural_Empresarial/2018/2018_ENESEM_Boletin_tecnico.pdf
- Torres, V. (2016). *Administración de ventas* . México : Patria.
- Torres, Z. (2016). *Teoría General de la Administración* . México : Patria .
- Vásquez, B. (2015). *Análisis del proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Infoquality S.A. en la ciudad de Quito*. Quito: (Trabajo de titulación, UISEK) Obtenido de: <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1683/1/TEISIS%20-%20BERTHA%20V%20C%2081SCONEZ.pdf>.
- Vivanco, M. (2017). Los Manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Scielo*, 9(3), 247-252.



ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE VENTAS

Guía de entrevista

- 1. ¿Cómo considera el desempeño del personal de la empresa en los procesos del área de ventas?**

- 2. ¿Existe un control de procesos realizados en el área de ventas?**

- 3. ¿Considera necesario realizar una inducción de los distintos procesos al personal del área de ventas?**

- 4. ¿Cuáles son los procesos más relevantes que realiza el personal del área de ventas?**

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS AGENTES DE VENTAS

Encuesta

Objetivo: La siguiente encuesta está elaborada para recopilar la información necesaria de las actividades que realiza el personal del área de ventas, y así saber cuánto conocen de sus responsabilidades y procesos de sus puestos.

Indicaciones:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas antes de contestar
- Marque con una X su respuesta

CUESTIONARIO

1. ¿Conoce usted que es un manual de procesos?
Si ()
No ()
2. ¿Ha recibido un documento por escrito donde se detallen los procesos de su área de trabajo?
Si ()
No ()
3. ¿Conoce usted cuales son los procesos en su área de trabajo?
Si ()
No ()
4. ¿Considera usted que los manuales de procesos son beneficiosos para la empresa?
Si ()
No ()
5. ¿Considera usted que es importante conocer los procesos de su área de trabajo?
Si ()
No ()
6. ¿Cree usted que un manual de procesos ofrece igualdad, control y responsabilidades para los trabajadores?
Si ()

No ()

7. ¿Cree usted que un manual de procesos ayudaría a evitar errores en su área de trabajo?

Si ()

No ()

8. ¿Cree usted que un manual de procesos agilizaría su trabajo?

Si ()

No ()

9. ¿Estaría dispuesto a participar en el cumplimiento de un manual de procesos?

Si ()

No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO C: FOTOS DEL DÍA EN QUE SE ENCUESTO AL DEPARTAMENTO DE VENTAS

