



UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER
FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍAS

Propuesta de mejora en el proceso de ventas para reducir las devoluciones de producto en una empresa avícola, 2017.

Para optar el título profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión empresarial

AUTOR

Br. Bailón Pérez, Margarita Cecilia

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Ingeniería de Sistemas e Informática, Ingeniería Industrial y Gestión Empresarial e Ingeniería Ambiental

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA

Desarrollo y optimización de Procesos

LIMA – PERÚ

2017

“Propuesta de mejora en el proceso de ventas para reducir las devoluciones de producto en una empresa avícola, 2017”

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Mg. Alfredo Marino Ramos Muñoz

Secretario

Mg. Rafael Felix Ramos Cáceres

Vocal

Dr. Davis Rivera Gómez

Asesor metodólogo

Mg. Fernando Nolazco Labajos

Asesor temático

Ing. Jorge Cáceres Trigoso

Dedicatoria

A Dios, por guiar mis pasos en todo momento y por otorgarme una familia tan hermosa.

A mis padres: María y Ángel, por su infinito amor, ser un ejemplo y por darme todo lo que han podido en la vida.

A Miguel y Rosa, por su constante apoyo durante toda mi carrera universitaria y por enseñarme que todo objetivo puede ser alcanzado.

A Marcelo, por ser mi apoyo incondicional.

Agradecimiento

A todas la personas que hicieron posible el logro de esta nueva etapa profesional.

Presentación

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Norbert Wiener para optar el título de Ingeniero industrial y de Gestión empresarial, presento el trabajo de investigación holística denominado: “Propuesta de mejora en el proceso de ventas para reducir las devoluciones de producto en una empresa avícola, 2017”

La investigación tuvo como objetivo fundamental: Formular una propuesta de mejora en el proceso de ventas para reducir las devoluciones de producto en una empresa avícola.

La presente investigación está dividida en ocho capítulos:

En el primer capítulo se presenta el problema de investigación que incluye la identificación del problema ideal, su formulación, el objetivo general, los específicos y la justificación metodológica y práctica.

En el segundo capítulo se expone el marco teórico metodológico donde se presentan fundamentos teóricos utilizados en la propuesta, los antecedentes que se alinean a la propuesta y la estructura metodológica con la que se desarrolla esta investigación.

El tercer capítulo corresponde a la empresa y a la descripción de sus actividades.

El cuarto capítulo abarca el trabajo de campo que incluye el diagnóstico cuantitativo, cualitativo y la triangulación de datos que da como resultado el diagnóstico final.

El quinto capítulo expone la propuesta de la investigación denominada “Implementación del ciclo PHVA en el proceso de venta de una empresa avícola” que integra los fundamentos necesarios para ser aplicados en el área de ventas de la empresa.

El sexto capítulo aborda la Discusión que integra la triangulación de los fundamentos teóricos, antecedentes, el diagnóstico final y la propuesta de la investigación, interpretándose los hallazgos en la tesis.

El séptimo capítulo presenta las conclusiones y sugerencias, finalizando con el capítulo ocho donde se detallan las referencias bibliográficas.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación considere su evaluación y merezca su aprobación para ser aplicada en el contexto de la empresa estudiada.

Br. Margarita Bailón Pérez

DNI: 44752643

Índice

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice	viii
Índice de tablas	xii
Índice de figuras	xiii
Índice de cuadros	xv
Resumen	xvi
Abstract	xvii
Introducción	18
CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.1 Problema de investigación	20
1.1.1 Identificación del problema ideal	20
1.1.2 Formulación del problema	22
1.2 Objetivos	22
1.2.1 Objetivo general	22
1.2.2 Objetivos específicos	22
1.3 Justificación	23
1.3.1 Justificación metodológica	23
1.3.2 Justificación práctica	24

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO	25
2.1 Marco teórico	26
2.1.1 Sustento teórico	26
2.1.2 Antecedentes	29
2.1.3 Marco conceptual	35
2.2 Metodología	43
2.2.1 Sintagma	43
2.2.2 Enfoque	43
2.2.3 Tipo	44
2.2.4 Diseño	45
2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes	45
2.2.6 Unidades de análisis	46
2.2.7 Técnicas e instrumentos	46
2.2.8 Procedimientos para la recopilación de datos	49
2.2.9 Método de análisis de datos	51
2.2.10 Mapeamiento	52
CAPÍTULO III EMPRESA	53
3.1 Descripción de la empresa	54
3.2 Marco legal de la empresa	54
3.3 Actividad económica de la empresa	54
3.4 Información tributaria de la empresa	55

3.5	Proyectos actuales	55
3.6	Perspectiva empresarial	55
CAPÍTULO IV TRABAJO DE CAMPO		57
4.1	Diagnóstico cuantitativo	58
4.2	Diagnóstico cualitativo	66
4.3	Triangulación de datos: Diagnóstico final	73
CAPÍTULO V PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN		77
5.1	Fundamentos de la propuesta	78
5.2	Objetivos de la propuesta	80
5.3	Problema	80
5.4	Justificación	82
5.5	Resultados esperados	82
5.6	Plan de Actividades	84
5.7	Evidencias	106
5.8	Presupuesto	106
5.9	Diagrama de Gantt/Pert CPM	108
5.10	Flujo de caja en un plazo de cinco años	109
5.11	Viabilidad económica de la propuesta	111
5.12	Validación de la propuesta	111
CAPÍTULO VI DISCUSIÓN		113
	Discusión	114

CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	117
7.1 Conclusiones	118
7.2 Sugerencias	119
CAPÍTULO VIII REFERENCIAS	121
REFERENCIAS	122
ANEXOS	129
Anexo 1: Matriz de la investigación	130
Anexo 2: Matriz metodológica de categorización	131
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	132
Anexo 4: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	134
Anexo 5: Fichas de validación de la propuesta	146
Anexo 6: Evidencia de la propuesta	150
Anexo 7: Formato para informe de devoluciones	154

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Validez de expertos	49
Tabla 2 Coeficiente Alpha de Cronbach	49
Tabla 3 Niveles de percepción de la sub categoría prospección	58
Tabla 4 Niveles de percepción de la sub categoría planificación	59
Tabla 5 Niveles de percepción de la sub categoría ventas	60
Tabla 6 Niveles de percepción de la sub categoría control	61
Tabla 7 Niveles de percepción de la categoría proceso de ventas	62
Tabla 8 Motivos de devoluciones periodo 2016	64
Tabla 9 Resultados del periodo 2016	83
Tabla 10 Resultados esperados al implementarse la mejora	83
Tabla 11 Plan de actividades de la propuesta	86
Tabla 12 Devoluciones totales periodo 2016	91
Tabla 13 Costo total por devoluciones totales periodo2016	93
Tabla 14 Presupuesto de Implementación y control ciclo PHVA	106
Tabla 15 Presupuesto de adquisición de licencias	107
Tabla 16 Presupuesto de costos por capacitación PHVA	107
Tabla 17 Escenarios para variaciones de la demanda	109
Tabla 18 Flujo de caja escenario pesimista	109
Tabla 19 Flujo de caja escenario probable	110
Tabla 20 Flujo de caja escenario optimista	110
Tabla 21 Flujo de caja escenario optimista	111

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Mapeamiento de la propuesta.	52
Figura 2. PBI agropecuario nacional	56
Figura 3. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría prospección.	58
Figura 4. Gráfico de barras de niveles de percepción de la sub categoría planificación.	59
Figura 5. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría ventas.	60
Figura 6. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría control.	61
Figura 7. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la categoría proceso de venta	62
Figura 8. Gráfico de barras. Matriz de prioridades.	63
Figura 9. Diagrama de Pareto de motivos de devolución.	64
Figura 10. Derivación de objetivos canal ventas.	79
Figura 11. Resultados esperados periodo 2017	83
Figura 12. Resultados esperados periodo 2018	84
Figura 13. Esquema de la Propuesta	85
Figura 14. Diagrama de Ishikawa	89
Figura 15. Requerimiento del cliente	90
Figura 16. Devoluciones por mes	92

Figura 17. Gráfico de control individual de devoluciones	92
Figura 18. Gráfico de control rango	93
Figura 19. Costo de devoluciones por mes.	94
Figura 20. Diagrama de proceso propuesto.	95
Figura 21. Búsqueda de clientes.	97
Figura 22. Mapa de proceso de ventas	99
Figura 23. Formato de ingreso de pedidos adicionales	102
Figura 24. Cronograma de actividades.	108

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Categorías apriorísticas y emergentes	46
Cuadro 2. Escala de Likert	48
Cuadro 3. Actividad económica de la empresa.	55
Cuadro 4. Devolución total 2016	65
Cuadro 5. Funciones del equipo de ventas	96
Cuadro 6. Objetivos estratégicos enfoque relacional	98
Cuadro 7. Participantes del control de devoluciones	105

Resumen

La presente investigación expone el análisis y desarrollo de una propuesta de mejora en el proceso de venta con el objetivo de reducir las devoluciones de producto en una empresa avícola, mediante la implementación de ciclo planear, hacer, verificar y actuar (PHVA).

La investigación utilizó el sintagma holístico que emplea la teoría del enfoque mixto, de tipo proyectivo, basados en fundamentos teóricos de la calidad que permita dar solución a los problemas identificados en el proceso de ventas y analizando las causas que afectan la eficiencia del proceso. Se aplicó para la investigación un cuestionario a 30 trabajadores del área de ventas y para el enfoque cualitativo la entrevista individual.

A través un exhaustivo análisis de las actividades que se desarrollan y la situación del proceso de ventas, se pudo establecer el punto crítico en el desarrollo del proceso, se estudiaron las causas a fin de determinar alternativas que permitan dar solución a estos problemas. Se diseña una propuesta de mejora aplicando el ciclo PHVA, estableciendo un trabajo en conjunto de todo el equipo de ventas, incorporando sus capacidades para el logro de objetivos; concluyendo que es posible reducir las devoluciones de producto en la empresa en estudio de implementarse el ciclo de mejora continua Planear, hacer, verificar, actuar. Para evaluar la mejora continua se establecieron los indicadores que permitan controlar el comportamiento del proceso de ventas y las devoluciones de producto en la empresa, de manera que se pueda comparar los resultados con los objetivos establecidos y efectuar las correcciones que sean necesarias, buscando nuevas oportunidades de mejora

Palabras clave: ciclo, proceso de ventas, devoluciones

Abstract

The present research presents the analysis and development of a proposal for improvement in the sales process with the objective of reducing product returns in a poultry company, through the implementation of cycle planning, making, checking and acting (PHVA).

The research used the holistic syntagm that uses the theory of mixed approach, of a projective type, based on theoretical foundations of quality that allows solving the problems identified in the sales process and analyzing the causes that affect the efficiency of the process. For the investigation, a questionnaire was applied to 30 sales workers and for the qualitative approach the individual interview.

Through an exhaustive analysis of the activities being carried out and the situation of the sales process, it was possible to establish the critical point in the development of the process, the causes were studied in order to determine alternatives that allow to solve these problems. A proposal for improvement is designed applying the PHVA cycle, establishing a joint work of the entire sales team, incorporating their capabilities to achieve objectives; concluding that it is possible to reduce product returns in the company under study to implement the cycle of continuous improvement Plan, make, verify, act. In order to evaluate the continuous improvement, the indicators were established that allow to control the behavior of the sales process and the product returns in the company, so that the results can be compared with the established objectives and make the corrections that are necessary, looking for new opportunities of improvement

Keywords: cycle, sales process, returns

Introducción

Actualmente uno de los principales factores más significativos que permiten ser competitiva a una empresa, es el mejoramiento continuo de sus procesos, cambiar la manera de hacer las cosas buscando la eficiencia y eficacia, para lo cual es fundamental el compromiso de todas las personas que constituyen la organización

La presente investigación integra bases teóricas basadas en la calidad y mejora continua, para lo cual inicialmente se realizó un diagnóstico situacional de la empresa, cuyo objetivo principal fue desarrollar una propuesta de mejora en el proceso de venta para reducir las devoluciones de producto, aplicando el ciclo de mejora continua PHVA. Esta propuesta se presenta ante el incremento de devoluciones de producto en la empresa que no sólo produce un efecto negativo en su rentabilidad sino también en su imagen ante los clientes.

Se desarrolla la propuesta en un enfoque que garantice la implementación de estrategias comerciales, técnicas de venta relacional y permita el control del proceso luego de implementarse la mejora. Mediante la aplicación de auditorías se pretende verificar el desarrollo óptimo del proceso de venta.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación

1.1.1 Identificación del problema ideal

Los cambios en el comportamiento de compra de los clientes llevan a las compañías a establecer procesos y políticas que se adapten a sus necesidades para satisfacer sus requerimientos. Un gran impacto en el área de ventas se da ante la falta de cumplimiento a las expectativas de los clientes en relación a los productos, y servicios que originan las devoluciones. Es fundamental para las empresas el mejoramiento continuo de sus procesos, cambiar el modo de hacer las cosas buscando la eficiencia y eficacia, para lo cual es elemental el compromiso de todas las personas que forman la organización para cumplir con los requerimientos de los clientes.

A nivel mundial, las devoluciones de producto se han convertido en una problemática que genera gran preocupación en los comercios de todos los sectores, no sólo por su valor económico, puesto que su gestión eficiente es esencial debido a que las devoluciones no sólo tienen un gran impacto sobre el margen del producto sino además por las consecuencias en la generación de residuos orgánicos e inorgánicos en relación del producto a eliminar. Se evidencia mediante datos estadísticos en relación a las devoluciones de mercancías que presentan en la actualidad un valor trascendental representando en España aproximadamente un 5% de las ventas totales (Fundación Entorno, 2008).

La gestión de devoluciones es un proceso que se sostiene en un derecho de posesión de una determinada persona con respecto a un determinado bien que fue entregado con algún tipo de objetivo específico y reingreso del producto en el almacén. Supone un costo logístico

alto en las organizaciones, debido al uso de recursos adicionales como transporte, mano de obra y costos de almacenamiento. Le confiere un carácter de no deseada a la logística de devoluciones, considerando que los clientes tienen la posibilidad de retornar los productos cuando éstos no satisfacen sus necesidades. Las devoluciones suponen la pérdida de esa venta por lo que se debe controlar los procesos que las generen.

Asimismo, es importante contar con políticas y procedimientos que permitan gestionar eficientemente las devoluciones de producto. Una investigación desarrollada en el *The Journal of Retailing* (citado por Yadav, 2007) demostró que las empresas que utilizan políticas de retorno indulgentes basadas en el tiempo obtienen una mayor cantidad de compradores y menos retornos que aquellas que utilizan políticas más complejas. Las políticas de retorno van a estar definidas por la actividad de cada empresa. Por lo que se demuestra la importancia de contar con una política de devoluciones diseñada permite que las empresas obtengan una mayor rentabilidad. Actualmente no se cuenta con una política de devoluciones clara que permita a las diferentes áreas involucradas tomar decisiones efectivas

La presente investigación se realizó en el área de ventas de una empresa avícola, considerando la importancia económica que representa las devoluciones de producto para la empresa, el impacto en su imagen frente a los consumidores. Se describió la problemática de las devoluciones en el proceso de ventas, ya que es uno de los más importantes para la organización y en el que se emplea más recursos en la empresa como medio para alcanzar una mayor rentabilidad. Actualmente los altos índices de devoluciones de productos generan un impacto negativo no sólo en las finanzas generando pérdidas económicas sino además

representa la insatisfacción del cliente que impacta negativamente en la imagen de la empresa.

1.1.2 **Formulación del problema**

Al tener una base de información se puede determinar la siguiente pregunta:

¿Cómo reducir las devoluciones de producto en una empresa avícola?

1.2 **Objetivos**

1.2.1 **Objetivo general**

Formular una propuesta de mejora en el proceso de ventas para reducir las devoluciones de producto en una empresa avícola.

1.2.2 **Objetivos específicos**

Diagnosticar las causas que generan devoluciones de producto en el proceso de venta.

Teorizar la categoría proceso de venta y devoluciones.

Diseñar una propuesta de mejora del proceso de venta que permita reducir las devoluciones de producto.

Validar el instrumento de recolección de información por parte de la técnica de juicio de expertos y validar la propuesta de mejora.

Evidenciar a través de documentos la propuesta de mejora.

1.3 **Justificación**

Debido a la necesidad organizacional que presenta la empresa de reducir las devoluciones de producto es esencial optimizar el proceso de ventas para alcanzar el logro de objetivos. Se presenta una propuesta de mejora que permita alinear el proceso de venta y con ello su impacto en la reducción de devoluciones de producto en la empresa avícola. Dando a conocer el impacto económico que genera las devoluciones con el fin de tomar medidas correctivas en la compañía

Mediante el trabajo de campo aplicando instrumentos cualitativos y cuantitativos y la extracción de información relevante que permita obtener una propuesta sólida., por lo cual se espera que impacte positivamente en la toma de decisiones.

1.3.1 **Justificación metodológica**

Para alcanzar los objetivos de estudio, se acude al empleo de la investigación holística de tipo proyectiva a fin de plantear mejoras basadas en el diagnóstico, que mediante la aplicación de la metodología holística permita proponer soluciones fundados en un enfoque mixto; apoyándose en teorías, conceptos y estudios de investigación que logren obtener una perspectiva real del contexto actual y una apreciación completa que genere valor a la propuesta desarrollada.

1.3.2 **Justificación práctica**

El presente trabajo de investigación ha sido motivado por los altos costos que generan las devoluciones de productos en la empresa. La ausencia de una gestión adecuada en el procedimiento de devoluciones, considerando que todo ello impacta negativamente en el ámbito financiero de la empresa.

Se busca evaluar la situación real del proceso de ventas en la empresa avícola y determinar qué factores están asociados a las devoluciones de productos mediante el análisis de registros históricos, trabajo de campo aplicando instrumentos cualitativos y cuantitativos para posteriormente contribuir en establecer una propuesta sólida que generen valor en el proceso de ventas y en la toma de decisiones. Es decir, permita obtener una propuesta sólida, facilitando al área de ventas un conocimiento real sobre el impacto económico que genera las devoluciones de producto.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

2.1 Marco teórico

2.1.1 Sustento teórico

Para el desarrollo de la investigación, se presentan las teorías como base teórica que aportan solidez al tema, dando a conocer puntos clave dónde se pueden extraer una serie de información que permita fundamentar la propuesta expuesta en la investigación.

La Teoría de la Administración por Objetivos

Constituye un modelo administrativo plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Surge a mediados de 1954, desarrollada por Peter F. Drucker, publicando posteriormente un libro acerca de la administración por objetivos (APO), siendo considerado el creador de la Administración por objetivos (Chiavenato, 2007).

Para Reyes (2005) la base fundamental de este sistema es “la participación, mayor o menor, pero necesaria, por la que los jefes y sus subordinados inmediatos, fijan las metas que en cada campo han de lograrse en un periodo determinado” (p.55). La APO busca la integración del personal, maximizando esfuerzos para el logro de objetivos, fijando prioridades con claridad por parte de la dirección para orientar esfuerzos por parte de la participación conjunta en el establecimiento de los objetivos es importante en las Organizaciones ya que impacta positivamente en los resultados, ello incentiva la autonomía en ciertos casos del desarrollo del plan.

Chiavenato (1999), define la Teoría de la administración por objetivos (APO) como:

La APO es el proceso mediante el cual los gerentes y los subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad. La APO es un método que usan el gerente y sus subordinados para, en conjunto, definir las metas y especificar las responsabilidades de cada uno en función de los resultados que esperan, que así se convierten en los indicadores o estándares de desempeño que se usarán para evaluar al personal (p.165).

Desde este marco, la administración por objetivos debe ser considerado un proceso integrador que permite alcanzar resultados en la organización mediante la identificación de objetivos según el tipo de organización, dirigir personas, evaluar el desempeño y trabajando en conjunto.

Humble (citado por Chiavenato 2014, p.176), define la administración por objetivos como "un sistema dinámico que procura integrar las necesidades de la compañía al definir sus metas de utilidades y de crecimiento con la necesidad del gerente de contribuir y desarrollarse. Es un estilo de gerencia exigente y gratificante" Según su postura, La APO, mantienen un enfoque que se fija más en los resultados que en los procesos. No basta con que una actividad esté bien ejecutada, este aprendizaje depende de contribuir a los resultados de la organización y cumplir con el objetivo que motiva su realización.

Lodi (1972), menciona que la administración por objetivos:

La administración por objetivos es un modelo que usan las gerencias de una organización para establecer las metas de sus administradores, al inicio de cada periodo (de preferencia en coincidencia con el ejercicio fiscal de la empresa) en consecuencia con las metas organizacionales generales establecidas por los accionistas por medio de la dirección (p.33).

Se entiende que la administración por objetivos ayuda a superar los problemas críticos en las organizaciones. Mediante una correcta aplicación de este método es posible que a través de un esfuerzo coordinado y un trabajo en equipo, estimulando la iniciativa personal, se incrementen las de la empresa.

Teoría de los dos factores.

La teoría de los dos factores formulada por Herzberg, forjan sus objetivos en la satisfacción del trabajo, considerándose a la calidad como significativo para las organizaciones determinándose que existen factores que determinan la satisfacción laboral y otros factores muy distintos que determinan la insatisfacción laboral (Carmona y Leal, 1998).

Silvestro y Johnston (citado por Carmona y Leal 1998, p.55) no valida las hipótesis de que hay dos tipos distintos de factores de calidad, higiénicos y de crecimiento, proponiendo un nuevo enfoque que sostiene la existencia de 3 tipos de factores de calidad: factores higiénicos (son factores que son esperados por el cliente, en los que un fallo en su prestación causará insatisfacción al cliente), factores decrecimiento (cuya prestación dará

lugar a satisfacción en el cliente, y en los que un fallo en su prestación no causará necesariamente insatisfacción) y factores de doble umbral (factores que son esperados por el cliente, en los que un fallo en su prestación causará insatisfacción, y cuya prestación por encima de cierto nivel dará lugar a satisfacción en el cliente)

Teoría de la calidad

Una de las teorías principales referente a la calidad es la del Dr. Deming quien considera que los clientes que consumen los productos o servicios son los principales a satisfacer, sin embargo son los empleados los que ofrecen sus servicios, quienes constituyen el núcleo fundamental de la organización y deben estar motivados para desarrollar un trabajo de calidad, además se considera que para solucionar los problemas se requiere de la mejora continua. La filosofía de Deming se fundamenta en la mejora continua y la calidad cuyos resultados se establecen a largo plazo (Deming, 1989).

2.1.2 Antecedentes

Antecedentes Internacionales

Pelayo (2012), realizó un estudio en Venezuela titulado: *Diseño e implementación de propuestas de mejora para el sistema de devoluciones de Locatel dos caminos*. El objetivo del estudio fue garantizar la calidad y eficiencia del servicio con el diseño e implementación de procedimientos en el sistema de devoluciones utilizando un constructor de las metodologías seis sigma, mejora continua y las 5S. Las mejores que se implantaron proveen garantías de un avance continuo y progresivo, generan control seguimiento de los productos

y respuestas en el sistema de devoluciones todo ello basado en el previo estudio de las proveedor. Los resultados de este estudio mostraron la reducción del volumen de productos manejados mensualmente de SKU un 66%, se estableció una información confiable de los productos por devolución con una correspondencia del 100% y se redujo los inventarios de los almacenes de devolución un 83% durante los cuatro meses de evaluación.

Riveros (2014), en el trabajo de investigación titulado: *Propuesta de optimización del proceso de las devoluciones en alimentos cárnicos s.a.s implementando ingeniería de métodos y tiempo*, realizado en la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Realizó un estudio en cuyo desarrollo se aplicó ingeniería de métodos en la metodología teniendo en cuenta: El estudio del área con problemas existentes, recreación de todos los diagramas actuales, toma de tiempos, estudio de tiempos. El desarrollo de la propuesta permitió reducir los tiempos de los embajadores de servicio del área de devoluciones en más de 50% generando una reducción en costos a la empresa con respecto a las horas. Finalmente se mejoraron los indicadores de tiempo, calidad de servicio, devolución de productos.

Castellanos (2012), desarrolló un trabajo de investigación titulado: *Diseño de un sistema logístico de planificación de inventarios para aprovisionamiento en empresas de distribución del sector de productos de consumo masivo*, que tuvo por objetivo obtener información relevante por parte de los representantes y personal ejecutivo de las empresas distribuidores de consumo masivo del área metropolitana de San Salvador que sirva como base fundamental para el desarrollo y presentación del diseño de un sistema logístico de planificación de inventarios para el aprovisionamiento de las empresas en estudio. El material y método utilizado fue un enfoque cualitativo usa la entrevista y para el enfoque

cuantitativo usa un cuestionario valorizable; el tipo de investigación es proyectiva porque la solución que plantea es una propuesta de desarrollo de un sistema logístico; aplica un diseño del tipo transversal. El estudio se realizó en el mes de Julio del años 2012 en 14 empresas distribuidoras del sector de productos de consumo masivo;. El resultado de la tesis ha sido la propuesta para diseñar un sistema logístico de planificación de inventarios para aprovisionamiento; y la conclusión que se rescata es que la implementación de herramientas tecnológicas y de técnicas especializadas en planificación, son capaces de generar ventajas competitivas importantes y cuando una empresa decide apostarle a la innovación y a la tecnología tiene todas las posibilidades de volverse líder en la industria y generar mayores y mejorar beneficios en todos los niveles

Alcalde y Pardina (2011), realizaron un estudio titulado: *Procesos de mejora para la reducción de devoluciones en una empresa E-commerce*. Este estudio se demostró como una clara tendencia al intento de estrechamiento de la cadena logística, las empresas han encontrado en el modelo E-commerce una respuesta a muchas de sus pretensiones. El trabajo de investigación trata el tema de las devoluciones de una empresa E-commerce. A lo largo del estudio se muestra cómo el no control del flujo de devoluciones puede conllevar una problemática y repercutir de forma directa sobre los beneficios de la empresa. Tras un exhaustivo y sintetizado análisis sobre la evolución y la situación actual del modelo E-commerce en España, se presenta la problemática de las devoluciones entendiéndolas como un flujo encajado en el concepto de logística inversa dentro del esquema de la cadena suministro. A través del estudio de un caso en particular, se cuantifica el impacto de las devoluciones en una empresa real, lo que ayuda a conocer el orden de magnitud del problema. Después del análisis de los datos y de la propuesta de mejoras para conseguir

reducir el impacto perjudicial de las devoluciones. La monitorización de las causas que derivan en las devoluciones ayuda al análisis y a focalizar las actuaciones en el punto más crítico de la cadena de suministro, obteniendo así el alcance de unos ahorros significativos

Antecedentes Nacionales

Fernandez (2016), desarrolló una investigación titulada: *Minería De Procesos Para El Análisis Y Mejora Del Proceso De Ventas De Una Empresa De Industria Alimentaria*. El trabajo de investigación aplicó minería de procesos, al proceso de ventas de una empresa de Industria alimentaria, partiendo desde la información que almacena el sistema, sobre el proceso; utilizaron los datos transaccionales para generar log. sintéticos, en base a los cuales basándose en la metodología de Bozkaya, abarcando el descubrimiento del proceso, el análisis de performance, el chequeo de conformidad, el análisis de roles, y finalmente la transferencia de información, utilizando herramientas como ProM Import y ProM 5.2. Como resultado de la aplicación, realizó hallazgos que permitieron conocer las características del proceso e identificar deficiencias y posibilidades de mejora. Finalmente propuso alternativas para mejorar y controlar el flujo y resultado del proceso con herramientas y conocimiento existente que permitan la implementación de un workflow, complementándolo con un mejor desempeño humano.

Ventura (2014), elaboró un estudio titulado: *Automatización del proceso de ventas y distribución utilizando tecnología móvil y geolocalización para la empresa Líder S.R.L.* cuyo objetivo principal fue determinar cómo la automatización del proceso de ventas y distribución utilizando tecnología móvil y geolocalización reducirá los costos y tiempo de atención de sus clientes. Se aplicó la metodología con enfoque cualitativo por medio de la

aplicación de entrevista y cuantitativo; aplica un diseño del tipo transversal. La muestra de estudio fueron los clientes, usuario y proveedor. La muestra para el análisis cualitativo fue el equipo gerencial. El estudio de investigación tuvo como resultado en el tiempo de atención al cliente con el sistema propuesto se redujo, y el costo asociado al proceso de venta y distribución se redujo en un 58.1%.

Por su parte Calderón y Cortez (2014), proyectaron en su investigación un *Análisis de gestión de la empresa AGP S.A.C.* para mejorar las formas de captación de clientes incrementar las ventas, periodo 2008-2015 " el cual tuvo como objetivo general el análisis de la gestión de la empresa para mejorar las formas de captación de clientes e incrementar sus ventas durante el periodo 2008-2015. Para ello se basaron en el diagnóstico de la información recolectada a través de registros históricos de la empresa, información financiera. El desarrollo de los objetivos se realizaron través de estrategias de publicidad en redes sociales, publicidad online, medios electrónicos e informativos. Finalmente se desarrollaron proyecciones futuras en base a las propuestas de marketing de buen manejo de gestiones para la captación de clientes e incremento de ventas.

Alvarado y Julca (2015) elaboraron un estudio titulado: *Plan de mejora para optimizar el proceso de atención al cliente a nivel de venta y post venta de vehículos y su impacto en la rentabilidad en la empresa Autonort Trujillo S.A, de la Ciudad de Trujillo en el año 2015.* El propósito de la investigación fue determinar el impacto que tendrá un plan de mejora, para optimizar el proceso de atención al cliente a nivel venta y post venta en la rentabilidad de la empresa. La investigación es de tipo descriptiva, como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta y entrevista a funcionarios y colaboradores. Se

logró evidenciar que la aplicación de un plan de mejora que involucre tomar acuerdos con otros concesionarios y proveedores, la sofisticación de su técnica de exhibir sus vehículos, la capacitación de su fuerza de ventas incrementaría su capacidad de liderazgo en la relación comercial con sus clientes. Finalmente la aplicación de dicho plan involucra un costo de 372 mil soles anuales, con un impacto de mejora en la tasa de cierre alrededor del 23%, incrementándose de 10% a 12,15% y un incremento de su utilidad neta superior a los 5,6 millones de soles anuales, es decir un 15,10% superior al esperado de no aplicar el plan propuesto.

Lamadrid (2012), realizó un estudio titulado: *Propuesta de mejora de la gestión de pedidos, entregas y facturación utilizando el módulo SD del sistema ERP SAP en la empresa Camesa S.A.C ubicada en la ciudad de Lima*. El propósito de la investigación fue desarrollar una propuesta de mejora de la gestión de procesos de pedidos, entregas y facturación. se realiza utilizando el Módulo SD del Sistema ERP SAP en la empresa Camesa S.A.C ubicada en la ciudad de Lima. El proceso metodológico se basa en digitalizar un código exacto para cualquier de las tres posibilidades: pedidos, entregas y facturación. Primero se ingresa el pedido, esto origina el despacho respectivo y finalmente se realiza la facturación correspondiente; todo codificado en el sistema. El principal resultado de esta investigación es que la empresa Camesa S.A.C mejoraría la logística en el proceso de venta al implementar el sistema SAP-SD. Además se minimizaría los periodos de tiempo para cada cliente, incrementaría un 10% sus ventas, se eliminarían 3 puestos que no crean valor en la empresa, se tendría un ahorro en los costos de los sueldos y por último, la inversión para la implementación del sistema se recuperará en el transcurso del primer mes.

2.1.3 Marco conceptual

Proceso

Es importante definir y describir que es un proceso, para analizar posteriormente el concepto de proceso de ventas. Son diversas las definiciones de proceso, entre las más destacadas se encuentra la siguiente definición:

El proceso, según Harrington (1993) es “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno” (p.83). De acuerdo con el autor, para cada proceso se definen procedimientos que permitan optimizar recursos de acuerdo a cada tarea que se efectúe, por ello para toda organización es importante la evaluación de procesos con la medición de indicadores que permita controlar las actividades en cada proceso.

Proceso de Venta

Un proceso de venta desarrollado eficientemente permite que la planificación de objetivos pueda ser más certera, definiendo una serie de pasos para que las empresas puedan ser exitosas. Para un mejor entendimiento se define el proceso de venta según autores:

Stanton, Etzel y Walker (2007) indican que el proceso de ventas:

Es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial. Este proceso tiene por objeto producir alguna acción deseada en el cliente, y termina con un seguimiento para garantizar la satisfacción del consumidor. La acción deseada usualmente por parte del consumidor es la compra (p.538).

El proceso de ventas según refieren los autores, es una consecución de etapas el cual inicia desde la prospección de cliente, el primero momento más importante en el cual el vendedor podrá conocer cuáles son las características que busca en un producto el potencial cliente, para que finalmente se concrete en una compra.

Se define al proceso de ventas como un proceso conformado por diversas fases que van desde la búsqueda de clientes, hasta la planeación de la visita de ventas, presentación del mensaje de la venta, cierre de esta y la posterior relación de postventa (Conde, 2012).

La venta como proceso no es sólo el acto en el que tiene lugar, o no, la compra de un producto o servicio. Según se realice directamente al consumidor final o a otra empresa tendrán lugar algunas diferencias. (Campos, Pérez, Gómez, Galindo y Renea, 2008).

Navarro (2012) refiere que “las ventas son un proceso que implica un orden secuencial que incluye diferentes fases” (p.77). De acuerdo con el autor, al ser las ventas un proceso secuencial es importante que cada etapa este bien definida para que puedan alcanzar los objetivos. Contar con técnicas adecuadas que permitan el convencimiento de la importancia del uso de un determinado producto o servicio, sobre el cliente la elección del cliente

Prospección de clientes

El primer paso de las ventas personales se compone en realidad de dos fases relacionadas. La prospección consiste en identificar a los clientes posibles y calificarlos, es decir, determinar si tienen potencial suficiente para comprar. Como inicio del proceso de ventas la

prospección es importante ya que es el primer contacto con el prospecto o futuro cliente el cual deberá definir posteriormente si adquirirá un producto o servicio (Stanton, Etzel y Walker, 2007).

Además, Conde (2012) afirma que la prospección de clientes es:

El aspecto vital para el crecimiento en ventas es la búsqueda incesante de clientes. Es una verdadera carrera que puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso en la venta. El vendedor debe invertir gran parte de su tiempo buscando los posibles prospectos que tienen necesidad y capacidad para adquirir los productos y servicios (p.51).

La prospección de clientes es una actividad compleja necesaria para las organizaciones involucradas en la gestión de ventas, está en constante cambio que implica la planificación, obtención de información, y el aporte de creatividad de parte de los vendedores, ya que las competencias entre las organizaciones conllevan a una mejora continua en los procesos (Kossen, 1992).

Ventas

La venta como una forma de comunicación humana, reviste características singulares, porque ningún vendedor vende algo a un caballo o a una máquina de escribir. Vender es actuar sobre las personas de forma persuasiva y es tarea de relaciones humanas y de liderazgo (Stanton, Etzel y Walker ,2007).

Planificación de ventas

La primera acepción del término planificación tiende hacia una definición por género próximo y diferencia específica: Es un proceso científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado. El género es el proceso y la diferencia es su organización ya que es posible, también, lograr objetivos mediante la improvisación (Corredor, 2001).

Para Navarro (2012) “planificar las ventas es relevante ya que además de su función principal (la de vender), facilita el desarrollo de nuevos negocios y obtener información de los productos y servicios que ofrecen la competencia” (p.39).

La planificación es la selección de información que permita proyectar mediante suposiciones el futuro, para formular actividades que permitan alcanzar el logro de los objetivos (Terry, 2004).

El proceso de planificación permite que se establezcan un sentido de dirección, y ambiente adecuado para la realización de la gestión empresarial, institucional o innovadora, integrándose en sí, y definiéndose en un espacio con características definida por los grupos (Saavedra, 2001).

Devoluciones

La importancia por la cual se ha incrementado el estudio de la logística inversa son: el crecimiento de los productos retornados, la oportunidad de recuperar el valor de estos

productos, y la presión de los consumidores hacia las empresas para el cuidado del medio ambiente. Actualmente las empresas no desean obtener retornos en sus almacenes por los altos costos que se genera el uso de recursos adicionales.

Por ello su tratamiento y optimización en los diversos procesos involucrados para no generar retornos de productos. Para definir el concepto de devoluciones citamos los siguientes autores:

Las devoluciones por garantía se refieren a productos que han fallado durante su utilización y también a productos que se han estropeado durante el envío. Las devoluciones por garantías se asientan en dos consideraciones comerciales, que son el servicio al cliente, pactado contractualmente o no, y la legislación al respecto, aunque la reparación es una de las opciones también está como opción el cambio de producto (Ortega y García, 2006).

Navascues (2001) menciona:

Las devoluciones se manejan en términos de logística inversa o de reversa. La logística inversa se refiere al flujo de vuelta de artículos y elementos de embalaje, incluido el servicio al cliente y la retirada final de los artículos devueltos. Estas devoluciones pueden ser ciegas sin previo aviso al proveedor asociado con un número de autorización (p.569).

Producto

En los últimos años el concepto de producto ha ido evolucionando para complementarse con otros elementos del marketing, como consecuencia de la importancia que ha ido tomando el producto en las actividades de las empresas.

Para Stanton, Etzel y Walker (2007) “un producto es un conjunto de atributos fundamentales unidos en una forma identificable” (p.220). Cada producto cuenta con características definidas, que serán relevantes para el consumidor en la medida que puedan satisfacer sus necesidades, el cual son claramente identificables.

El producto permite satisfacer necesidades en los clientes por lo que las empresas enfocan sus objetivos en conocer cuáles son los deseos de sus consumidores para trabajar en estrategias que les permitan llegar a ellos e involucrarse en nuevos mercados. Para McCarthy y Perrault (1996) el producto "es la oferta con que una compañía satisface una necesidad" (p.271).

Según American Marketing Association (2003)

Un conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) capaces de intercambiar o usar; Generalmente una mezcla de formas tangibles e intangibles. Así, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien) o un servicio, o cualquier combinación de los tres. Existe para el propósito de intercambio en la satisfacción de los objetivos individuales y organizacionales

Según Santasmases (2004) un producto es “cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor y sea susceptible de satisfacer una necesidad” (p.78). Asu vez se entiende como producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos.

Mejora Continua

La mejora continua permite a las organizaciones identificar nuevas oportunidades, manteniéndolas competitivas en el mercado. Es fundamental el uso de herramientas de calidad para controlar el desarrollo de los sistemas de calidad y el compromiso de la alta dirección para la obtención de resultados. Se presentan las definiciones de autores más renombrados.

La importancia de un sistema para mejorar la calidad es definida por Deming (1989)

Un sistema para mejorar la calidad es útil a cualquier persona que fabrique un producto o que se dedique a suministrar servicios, o a la investigación, y desee mejorar la calidad de su trabajo, y al mismo tiempo incrementar su producción, todo ello con menos trabajo y a un coste reducido (p.143).

Calidad

Según Deming (1989) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado” (p.85). El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

Herramientas de calidad

Las herramientas de calidad son empleadas para el control de los procesos y el desarrollo de todas actividades involucradas. Se precisan los conceptos más relevantes para su entendimiento.

Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto permite identificar las causas que generan un problema. Kume (1992) afirma: “si se identifican las causas de estos pocos defectos vitales, podremos eliminar casi todas las perdidas, concentrándonos en esas causas particulares y dejando de lado por el momento otros muchos defectos triviales” (p.19). Es de suma importancia realizar un análisis a profundidad que permita determinar la causa raíz, por ello se es necesario contar con la mayor cantidad de información para poder determinarlo.

Gráficas de control

“una gráfica de control consiste en una línea central, un par de límites de control, uno de ellos colocado por encima de la línea central, y otro por debajo, y en unos valores característicos registrados en la gráfica que representa”(Kume, 1992, p.17). El uso de esta herramienta de calidad es fundamental para controlar productos defectuosos y por ello también es importante para reducir las devoluciones de producto.

2.2 Metodología

2.2.1 Sintagma

Este estudio se enmarca en un sintagma holístico, el cual permitió realizar un diagnóstico para desarrollar la propuesta final de este estudio.

La Holística como pensamiento y actitudes abierto a múltiples caminos y cómo inicio de nuevas teorías, oportunidades de investigación, nuevas ideas, conceptos e interpretaciones para posibles soluciones. Permite comprender mejor la realidad, además de reconocer vacíos, contradicciones, aportes y limitaciones, encaminado hacia la concepción de conocimientos, sin perder la rigurosidad científica.

Para Hurtado (2000), la investigación holística es:

Un proceso continuo que intenta abordar una totalidad o un *holos* (no el *absoluto* ni el *todo*) para llegar a un cierto conocimiento de él. Como proceso, la investigación trasciende las fronteras y divisiones en sí misma; por eso, lo cualitativo y lo cuantitativo son aspectos (sinergias) del mismo evento (p. 98).

2.2.2 Enfoque

La presente investigación es de tipo mixta ya que integra el análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos y la recolección, además de su integración y discusión, donde se realizan deducciones del producto obtenido y lograr un mayor entendimiento del

fenómeno bajo estudio (Hernández y Mendoza, citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “los métodos mixtos se combinan al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio o proyecto de investigación” (p. 546).

2.2.3 Tipo

Según el objetivo la investigación es proyectiva, porque se hará una propuesta con proyección a ser aplicada en un futuro (Hurtado, 2000).

En la fase proyectiva el investigador diseña y prepara las estrategias y procedimientos específicos para el tipo de investigación que ha seleccionado.

En la investigación holística, los tipos de investigación más que modalidades constituyen etapas del proceso investigativo universal. Esta característica marca la apertura hacia la integración de los diversos enfoques en las distintas disciplinas. Por otra parte, la investigación holística le permite al científico orientar su trabajo dentro de una visión amplia pero al mismo tiempo precisa, y le da apertura hacia la transdisciplinariedad, y desde el tipo proyectiva, orientada al plan o propuesta de solución, orientada por un estudio profundo de la realidad o diagnóstico de contexto (Hurtado, 2001).

2.2.4 Diseño

Para Hernández, Fernández, Baptista (2006), el diseño de la investigación es de tipo no experimental, ya que “no se manipulan ni se sometió a prueba las variables de estudio. Es decir, se trata investigación donde no hacemos variar intencionalmente la variable dependiente” (p. 84). El investigador solo hizo un estudio descriptivo de la problemática o contexto en estudio.

El estudio transversal – longitudinal porque se realiza un estudio puntual a través de la muestra en un periodo y tiempo determinado (fecha de aplicación de los instrumentos cuantitativos y cualitativos). Así mismo, se observará las unidades por un periodo de tiempo indeterminado para verificar los cambios que se producen y se toman múltiples muestras con diferentes escalas evolutivas.

2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes

Como se presenta en el Cuadro 1:

Categorías	
Categoría I	Categoría II
Proceso de ventas	Devoluciones
Subcategorías apriorísticas	
Prospección Planificación Venta Control	Productos
Subcategorías emergentes	
Mejora continua Planificación de ventas	Calidad

Cuadro 1. *Categorías apriorísticas y emergentes. Fuente: elaboración propia*

2.2.6 Unidades de análisis

Para Hurtado (2000), se conoce por población “al conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento, y que además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión” (p.152). La población para esta investigación está conformada el personal del área de ventas.

Tamayo (2007, p.176) define la población como:

La totalidad de un fenómeno de estudio, incluyendo la totalidad de unidades de análisis o entidades de población donde integran dicho fenómeno y que deben de cuantificarse para determinado estudio integrado por un conjunto de entidades que participan de una determinada característica.

Para Landeau (2007, p.16) define la muestra como: “Una parte (sub-conjunto) de la población obtenida con el propósito de investigar propiedades que posee la población”. La muestra estará conformada por el personal de ventas del área en estudio.

2.2.7 Técnicas e instrumentos

Instrumentos

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), el instrumento de medición es un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p. 200). Tanto las técnicas como instrumentos de recolección de datos son medios

por los cuales el investigador recaba información para alcanzar los objetivos de la investigación (Hurtado, 2000).

Un cuestionario es, por definición, el instrumento estandarizado que utilizamos para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas (Rodríguez y Valdeoriola, 2009).

Técnicas

La técnica de entrevista consiste en la interacción verbal entre dos o más personas, donde el entrevistador, mediante preguntas, obtiene la información de los entrevistados sobre una situación determinada (Rodríguez y Valdeoriola, 2009).

Ficha técnica del instrumento

Instrumento 1:

Nombre del instrumento: Cuestionario para medir la percepción del proceso de ventas y devoluciones de una empresa avícola, 2017.

Objetivo: Medir la percepción del proceso de ventas y devoluciones de una empresa avícola, 2017.

Lugar de aplicación: La aplicación se realizó en el área de ventas de la empresa avícola
Forma de aplicación: La aplicación del instrumento cuantitativo se realizó en forma presencial

Duración de la aplicación: La aplicación de los instrumentos se realizó en un periodo de dos semanas.

Descripción del instrumento: El cuestionario consta de 20 preguntas de tipo politómicas cerradas, estructuradas en 4 niveles .Se procedió a aplicar la encuesta y entrevista a los trabajadores del área de ventas de la empresa avícola. La encuesta se aplicó a 30 ejecutivos de ventas Senior y la entrevista se realizó al jefe de ventas y 2 supervisores a cargo de la población en estudio.

Procedimiento de puntuación: El procedimiento de puntuación se realizó mediante la siguiente escala de Likert que permitió medir la intensidad de la respuesta del encuestado.

Escala de Likert				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

Cuadro 2. *Escala de Likert.* Fuente: elaboración propia

Validez del instrumento cuantitativo

La Validez del instrumento se realizó mediante el juicio de tres expertos, considerándola aplicable.

Tabla 1
Validez de expertos

Nro.	Expertos	Criterio
1	Acosta Suasnabar, Eusterio	Aplicable
2	Espinal, José Antonio	Aplicable
3	Nolazco Labajos, Fernando	Aplicable

Confiabilidad

La confiabilidad del cuestionario es determinada por el coeficiente Alpha de Cronbach, procesado por medio del programa SPSS v.22.

Tabla 2
Coeficiente Alpha de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,867	20

2.2.8 Procedimientos para la recopilación de datos

La recopilación de datos se realizó mediante las siguientes fases:

Fase 1, se procedió con el diseño del cuestionario, estableciendo preguntas relevantes en relación al proceso de ventas.

Fase 2, se aplicó la encuesta a 30 vendedores del área de venta durante el periodo de dos semanas.

Fase 3, se procede al ingreso de información obtenida en las encuestas a un formato en Excel.

Fase 4, se realiza el ingreso de información al programa SPSS v.22 para la categorización, recodificado de variables. Determinándose los valores de puntuación de acuerdo a los niveles de escalas.

Fase 5, finalmente, se procede a la creación de tablas y figuras para el posterior análisis de resultados

Para la obtención de datos cualitativos se procedió a entrevistar al jefe de ventas del área así como a dos supervisores del área de ventas. La cual se realizó mediante las siguientes fases:

Fase 1, diseño de la ficha de entrevista y formulación de las preguntas abiertas. Preguntas.

Fase 2, la ficha de entrevista es evaluado y validado por un docente experto.

Fase 3, se realiza la entrevista al jefe de ventas y a los dos supervisores, mediante un cuestionario de 8 preguntas.

Fase 4, se registra toda la información en una matriz en Excel para su respectivo análisis

Fase 5, los resultados del análisis son colocados en un tabla de información, para proceder a obtener categorías emergentes.

Fase 6, finalmente, luego de obtener categorías emergentes y conclusiones aproximativas se cruzan la información aproximativa con la información cuantitativa para lograr el diagnóstico final de la información.

2.2.9 Método de análisis de datos

Para la fase de análisis de datos se utilizó para el tratamiento de la información el programa estadístico de análisis cuantitativo el SPSS 22 y se obtuvo medidas de frecuencia. Así mismo, se utilizará el método de triangulación y categorización. También para la aplicación de juicios de expertos de la investigación, se realiza a través panel de expertos.

Se analizaron los datos del área en estudio y se pretende estandarizar los formatos de registros de ventas para evitar errores en el ingreso de datos. A su vez se duplica el uso de los recursos realizando trabajos operativos de carga y descarga de la mercadería, uso adicional de transporte, gastos de distribución, gastos de inspección al retornar el producto para verificar con qué temperatura llega, retrasando el cumplimiento de las actividades en casa área involucrada. Para ello se desarrolla propuestas que permitan mejorar el proceso de la gestión de devoluciones incidiendo su disminución.

Se procede posteriormente al análisis descriptivo de la información obtenida para una revisión crítica de los datos obtenidos.

Análisis descriptivo

Revisión crítica de los datos obtenidos, clasificándola de acuerdo a las categorías y sub categorías.

Análisis y sistematización descriptiva, de las conclusiones de acuerdo a la organización de las categorías proceso de ventas y devoluciones y subcategorías. Gestión de ventas, prospección de cliente y producto.

Triangulación

Se establece, conclusiones aproximativas, segundo una segunda triangulación cuantitativo – cualitativo y finalmente una tercera triangulación que es la discusión.

2.2.10 Mapeamiento

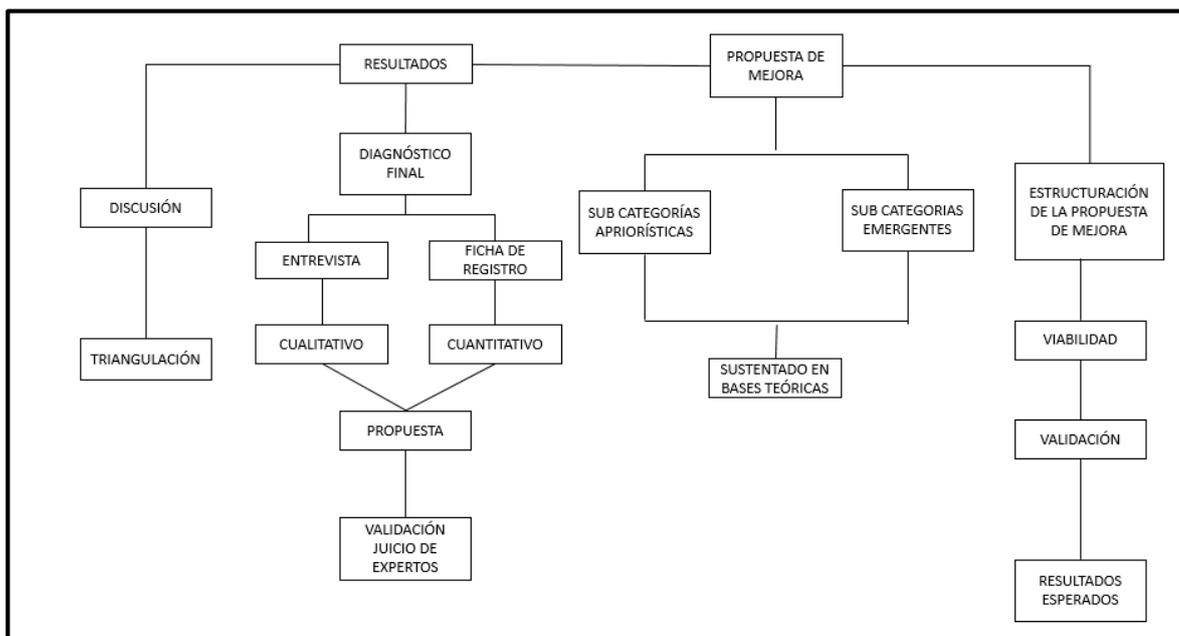


Figura 1. Mapeamiento de la propuesta. Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO III

EMPRESA

3.1 Descripción de la empresa

La Empresa avícola inicia sus actividades con la venta y distribución de aves en el Perú. Actualmente se dedica a la crianza, producción, incubación, importación de huevos fértiles y comerciales, beneficio y comercialización de pollos, pavos, y la elaboración de productos procesados.

3.2 Marco legal de la empresa

La empresa está inscrita en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), como Sociedad Anónima

3.3 Actividad económica de la empresa

La empresa avícola en estudio tiene como principales actividades económicas y clasificación industrial internacional la Cría de aves de corral y el proceso de beneficio. Se encuentra abriéndose al comercio internacional de Asia, mediante exportaciones. Como parte del amplio progreso y dedicación de la empresa al rubro agropecuario; todo ello forma parte del crecimiento del país como productores de aves para el consumo humano.

En el siguiente cuadro se detalla la actividad económica de la empresa en estudio.

Actividad Económica	
Rubro	Agropecuario
CIIU 0146	Cría de aves de corral
CIIU 1010	Proceso de beneficio
Número de Trabajadores	460

Cuadro 3. *Actividad económica de la empresa.*

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Información tributaria de la empresa

La empresa actualmente está registrada como agente de retención tributaria.

3.5 Proyectos actuales

En la actualidad la Empresa avícola cuenta con un proyecto en la región sur, el cual plantea diversificar como parte de su visión, generando fuentes de trabajo y oportunidades de desarrollo dentro del Perú.

3.6 Perspectiva empresarial

La empresa plantea un plan de inversiones de más de US\$1 millón para el periodo comprendido entre el 2018 al 2020, para garantizar el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Con respecto al sector avícola En la siguiente figura se detalla el PBI agropecuario nacional actualizado a Enero 2017

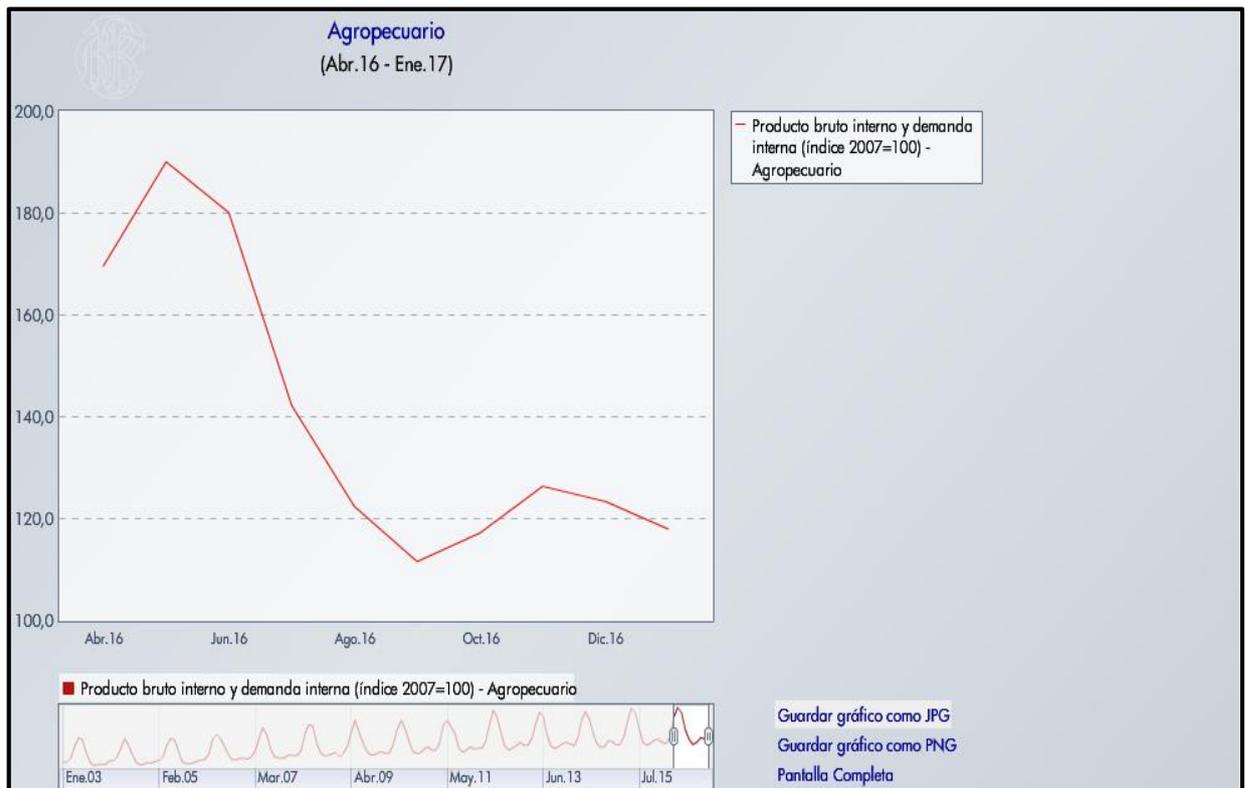


Figura 2. PBI agropecuario nacional fuente: Ministerio de agricultura y riego (2017)

CAPÍTULO IV
TRABAJO DE CAMPO

4.1 Diagnóstico cuantitativo

Análisis descriptivo

Tabla 3
Niveles de percepción de la sub categoría prospección

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Ineficiente	8	26,7
Regular	19	63,3
Eficiente	3	10,0
Total	30	100,0

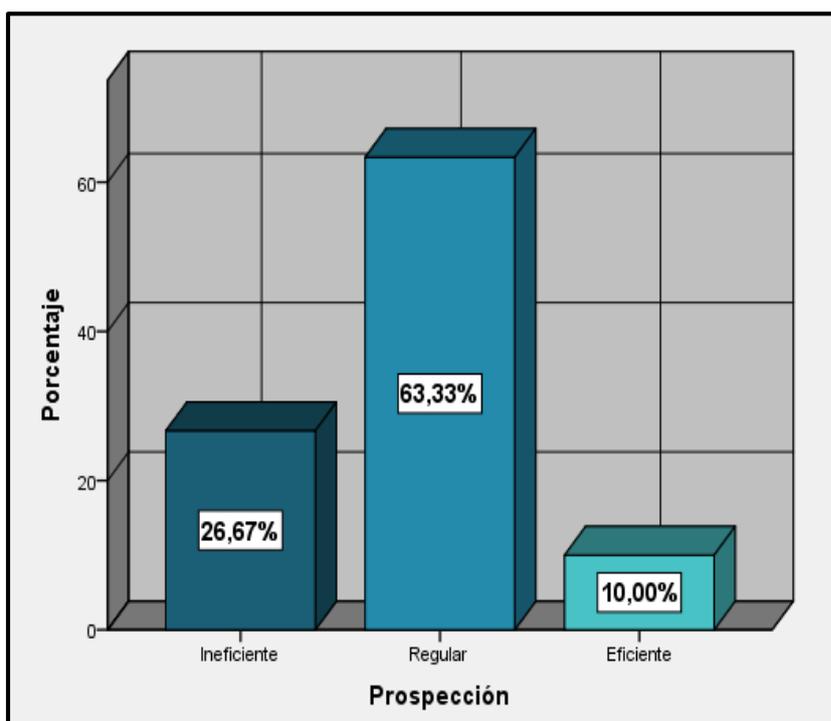


Figura 3. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría prospección.

La tabla 3 y la figura 3 indican los niveles de percepción de la sub categoría prospección. Se observa, que el 26,67% del total de encuestados indican un nivel ineficiente en la

prospección, el 63,33% manifiesta un nivel regular y el 10% percibe un nivel eficiente con respecto a la prospección en el proceso de ventas.

Tabla 4
Niveles de percepción de la sub categoría planificación

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Ineficiente	9	30,0
Regular	19	63,3
Eficiente	2	6,7
Total	30	100,0

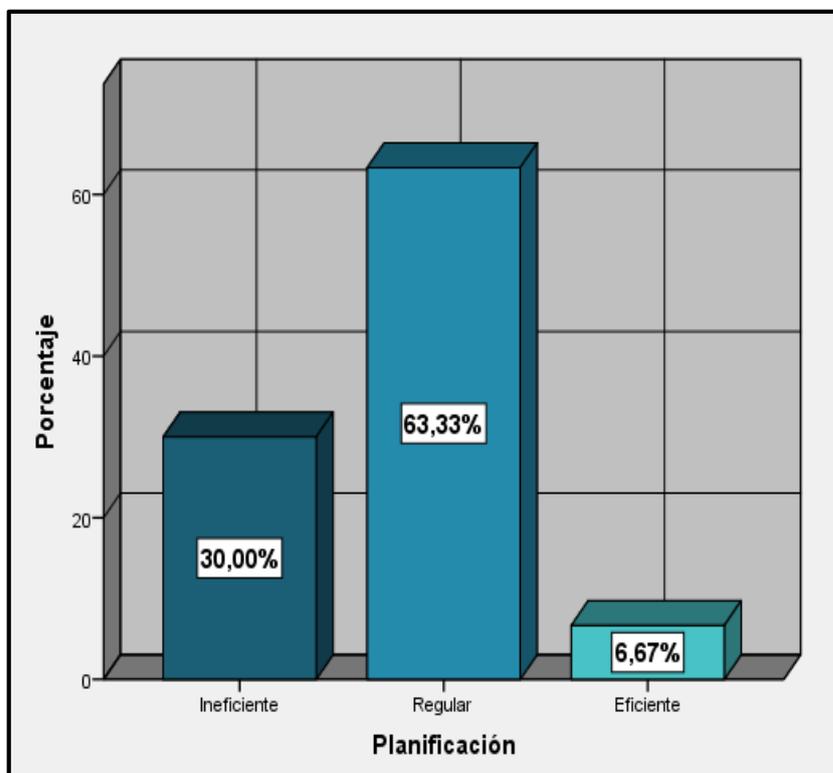


Figura 4. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría planificación.

La tabla 4 y la figura 4 indican los niveles de percepción de la sub categoría planificación. Se observa, que el 30% del total de encuestados indican un nivel ineficiente en la planificación, el 63,33% manifiesta un nivel regular y el 6.67% percibe un nivel eficiente con respecto a la planificación en el proceso de ventas.

Tabla 5
Niveles de percepción de la sub categoría ventas

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Ineficiente	14	46,7
Regular	16	53,3
Total	30	100,0

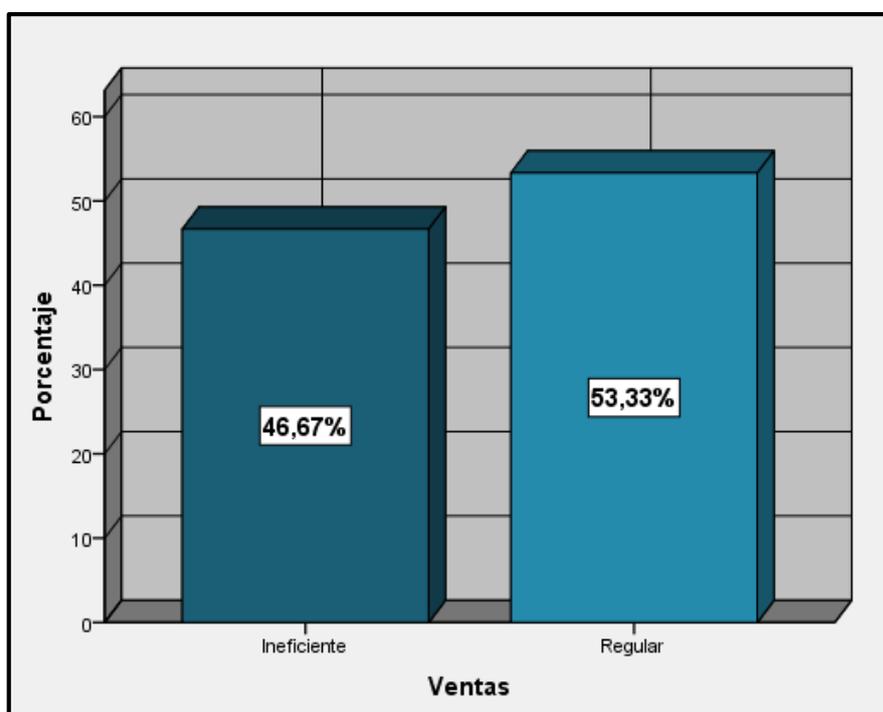


Figura 5. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría ventas.

La tabla 5 y la figura 5 indican los niveles de percepción de la sub categoría ventas.

Se observa, que el 46,67% del total de encuestados indican un nivel ineficiente en las ventas, el 53,33% manifiesta un nivel regular con respecto a las ventas en el proceso de ventas.

Tabla 6
Niveles de percepción de la sub categoría control

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Ineficiente	9	30,0
Regular	19	63,3
Eficiente	2	6,7
Total	30	100,0

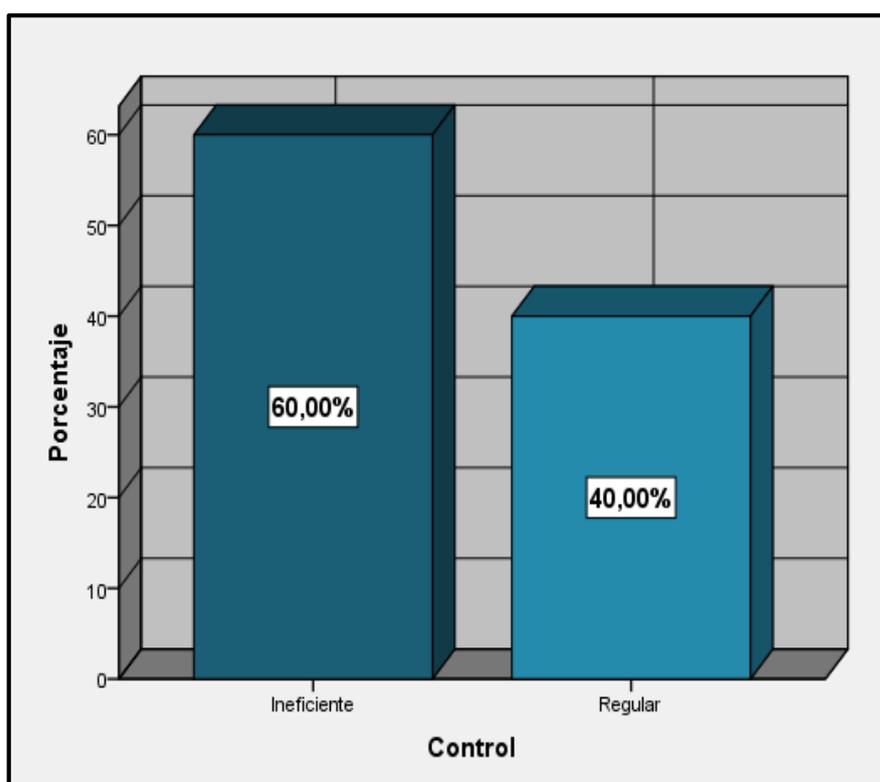


Figura 6. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría control.

La tabla 6 y la figura 6 indican los niveles de percepción de la sub categoría control. Se observa, que el 60% del total de encuestados indican un nivel ineficiente en el control, el 40% percibe un nivel regular con respecto al control en el proceso de ventas.

Tabla 7
Niveles de percepción de la categoría proceso de ventas

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Ineficiente	8	26,7
Regular	22	73,3
Total	30	100,0

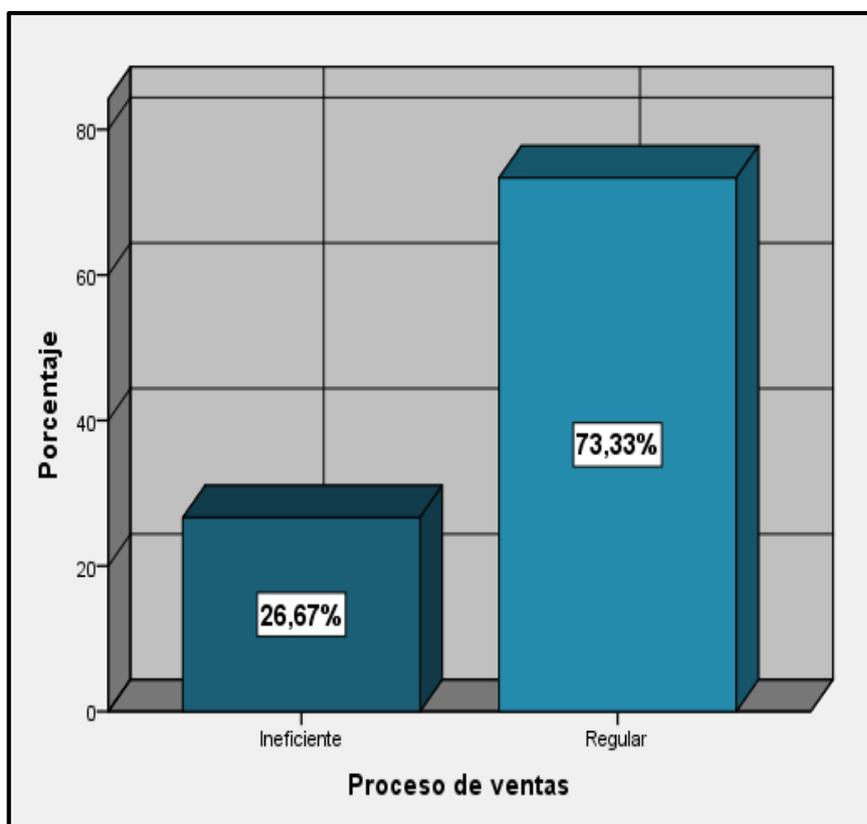


Figura 7. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la categoría proceso de ventas.

La tabla 7 y la figura 7 indican los niveles de percepción de la categoría proceso de ventas. Se observa, que el 26,67% del total de encuestados indican un nivel ineficiente en el proceso de ventas de la empresa, el 73,33% manifiesta un nivel regular. Este resultado es fundamental para la implementación de acciones inmediatas

Análisis de registros histórico

Se analiza la información histórica para determinar mediante el uso de herramientas estadísticas de calidad, las causas que generan las devoluciones de producto en la empresa.

El punto crítico del proceso de venta se centra principalmente durante la actividad de la toma e ingreso de pedido generándose las devoluciones de productos.

Diagrama matricial

En el diagrama matricial se muestra que todos los canales presentan como principal motivo de devolución el error en el registro de pedidos, seguido de relaciones comerciales y problemas con el stock de productos debido a que el personal de área no cuenta con información en tiempo real que permita conocer el stock del producto al momento del ingreso de los pedidos, al igual que una deficiente capacitación en el procesamiento de la información.

Criterio de evaluación	Relación fuerte		Relación moderada			Relación débil
	3		2			1
Devoluciones	Evaluación					
	Importancia	Prioridad	Política de ventas	Período de ejecución	Factibilidad	Orden
Pedido incorrecto	●	●	●	●	●	15 puntos 1er. lugar
Relaciones comerciales	●	●	●	●	○	14 puntos 2do. lugar
Pedido Incompleto	●	●	●	○	○	13 puntos 3er. lugar
Rechazo por precio	○	●	●	○	○	12 puntos 4to. lugar
Pedido cancelado	○	●	●	○	○	12 puntos 4to. lugar
Error del cliente	○	●	▲	○	○	10 puntos 5to. lugar
Problemas con el pago	○	●	○	○	▲	10 puntos 5to. lugar
Dirección	○	○	○	▲	○	9 puntos 6to. lugar
Documentación	▲	▲	○	▲	●	8 puntos 7mo. lugar

Figura 8. Gráfico de barras. Matriz de prioridades.

En la tabla 8 se identifican los motivos que generan el 80% de las devoluciones, mediante el porcentaje acumulado, lo que permite aplicar esfuerzos para reducirlas o eliminarlas.

Tabla 8
Motivos de devoluciones periodo 2016

Motivos de devoluciones	Kilos devueltos	Frecuencia acumulada	% de participación	% Acumulado
Pedido incorrecto	9974	9974	32.73	32.73
Relaciones comerciales	5437	15411	17.84	50.56
Pedido Incompleto	3456	18867	11.34	61.90
Rechazo por Precio	3217	22084	10.56	72.46
Pedido cancelado	2673	24757	8.77	81.23
Error del cliente	2184	26941	7.17	88.39
Problemas con el pago	1527	28468	5.01	93.41
Dirección de envío	1268	29736	4.16	97.57
Documentación	742	30478	2.43	100.00
Total	30478		100%	



Figura 9. Diagrama de Pareto de motivos de devolución.

En el cuadro se indica la cantidad de productos devueltos para el periodo 2016, expresados en kilogramos. Destacándose cinco motivos como principales los cuales son presentados en el diagrama de Pareto en la figura 10

Área Responsable ventas	2016			
	Total ventas (Kg)	Devoluciones (Kg)	% Participación	Costo Dev. S/.
Enero	164315.79	1561	0.95%	S/.12,956.30
Febrero	116045.45	2553	2.20%	S/.21,189.90
Marzo	140575.54	1954	1.39%	S/.16,218.20
Abril	77828.95	1183	1.52%	S/.9,818.90
Mayo	114761.90	2892	2.52%	S/.24,003.60
Junio	131090.91	2163	1.65%	S/.17,952.90
Julio	209635.04	2872	1.37%	S/.23,837.60
Agosto	177362.64	3228	1.82%	S/.26,792.40
Setiembre	182435.90	2846	1.56%	S/.23,621.80
Octubre	125270.27	1854	1.48%	S/.15,388.20
Noviembre	121271.93	2765	2.28%	S/.22,949.50
Diciembre	156169.49	4607	2.95%	S/.38,238.10
Total	1716763.81	30478	1.78%	S/.252,967.40

Cuadro 4. *Devolución total 2016. Fuente: elaboración propia*

Como se aprecia en el cuadro anterior se cuantifican las devoluciones en el periodo de Enero a Diciembre 2016, a través del análisis de información. El porcentaje de devoluciones de productos se incrementa en los meses de Agosto y Diciembre superando el 33% del total para el periodo 2016. Cabe resaltar que en el mes de Diciembre la demanda de productos se incrementa debido a la campaña navideña lo que también se refleja en un incremento de las devoluciones

4.2 Diagnóstico cualitativo

Preguntas de la entrevista	Sujetos encuestados	Sujeto 1 Jefe de área	Sujeto 2 Supervisor de ventas	Sujeto 3 Supervisor de ventas	Codificación	Categoría Emergente	Conclusiones aproximativas
1. ¿Actualmente cómo cree Ud. que está estructurado el proceso de venta?		Está estructurado de manera horizontal, la interacción con los supervisores y jefes siempre se da y el apoyo brindado es constante todos se involucran como una fuerza de venta sólida. Es necesario alinear las estrategias de venta entre las áreas, involucradas	Actualmente está bien identificado, basándonos en pasos claves que nos permite concretar las ventas: desde la búsqueda de clientes, hasta la postventa. Hay actividades que los vendedores deben corregir perdido por reproceso.	El proceso de ventas tiene un diseño estratégico, flexible que permite que todos puedan aportar ideas, y experiencias que ayuden a la consecución de los objetivos. Pero como todo proceso existen algunas limitaciones tanto para el personal operativo como para la dirección.	C1 planificación de venta	C1 planificación de venta	El proceso de ventas está diseñado hacia el logro de objetivos, para lo cual están definidas estrategias de venta, un trabajo en equipo, se evidencia conocimiento de las fases del proceso desde la prospección hasta la postventa, por parte de los supervisores y jefe del canal de ventas.

Preguntas de la entrevista	Sujetos encuestados	Sujeto 1 Jefe de área	Sujeto 2 Supervisor de ventas	Sujeto 3 Supervisor de ventas	Codificación	Categoría Emergente	Conclusiones aproximativas
2. ¿Cuentan con un programa de motivación que les incentive a mejorar los resultados al equipo de ventas?		Se maneja un presupuesto destinado a bonos por cumplimiento de objetivos, anteriormente si contaban con incentivos adicionales, independientemente de sus indicadores . Se han restringido en el último año sólo a una reunión realizada por el día del vendedor que permite integrarlos.	Hemos existido programas que incentivan nuestros logros, pero que sólo se les otorga sólo a los mejores vendedores y supervisores. Actualmente se han restringido debido a problemas en el mercado que implica una reducción de ciertos incentivos para las áreas.	La empresa atraviesa por un momento en el que no es posible motivar económicamente al personal, pese a ello se ha planteado a la gerencia implementar programas que estimulen a los trabajadores. Ellos perciben que no se les reconoce el esfuerzo fundamental que realizan.	ventas	C1venta	No cuentan con un programa de motivación por lo que los equipos de ventas no sienten que se les considera su trabajo por lo que se recomienda que haya programas de incentivo

Preguntas de la entrevista	Sujetos encuestados	Sujeto 1 Jefe de área	Sujeto 2 Supervisor de ventas	Sujeto 3 Supervisor de ventas	Codificación	Categoría Emergente	Conclusiones aproximativas
3¿Cómo determina si la capacitación realizada ha sido satisfactoria para el empleado?		Mediante la aplicación de un test después de cada capacitación, Además Se puede cuantificar mediante los resultados a corto plazo y se puede determinar cuál es la mejora de cada empleado	Se miden resultados, ya que en cada capacitación se recalcan los objetivos planteados mensualmente y al final de cada mes se mapea si fue realmente interiorizada dicha información por el colaborador	Los indicadores de cada empleado mejoran al corto plazo. Al término de cada capacitación se aplica un test para tener un indicador de evaluación del tema explicado; así se establece si realmente se ha capacitado eficientemente	Control	C1 Control	Es importante la capacitación para el logro de objetivos en común, para ello es fundamental que exista un plan estratégico para cada actividad que se desarrolle en el área.

Preguntas de la entrevista	Sujetos encuestados	Sujeto 1 Jefe de área	Sujeto 2 Supervisor de ventas	Sujeto 3 Supervisor de ventas	Codificación	Categoría Emergente	Conclusiones aproximativas
4 ¿De qué manera considera que se puede mejorar el proceso de ventas establecido en la empresa?		El proceso actualmente depende de procesos relacionados al área de sistemas con programas que no se encuentran actualizados de acorde con las que existen en el mercado y con las exigencias del mismo, por lo que retrasa e involucra tiempos. El mejoramiento implicaría una eficiencia en tiempos	Podemos reforzarlo con capacitaciones específicas a todo el equipo, además por medio de marketing digital en medios, con nuevas promociones y lanzamientos, por lo que nunca se debe perder es el contacto con el cliente .Además es importante es plantear un nuevo enfoque de ventas	Para mejorar el proceso de ventas se tiene que realizar un estudio del estado actual y como avanzará en el futuro para buscar una mejora en los procedimientos. Algunos actividades toman demasiado tiempo en ser efectuadas, y algunos sistemas no permiten obtener la información que se necesita.	Herramientas de calidad	Herramientas de calidad	El proceso de ventas se puede mejorar integrando las funciones de todo el equipo para el logro de objetivos siendo importante el apoyo dela alta dirección

Preguntas de la entrevista	Sujetos encuestados	Sujeto 1 Jefe de área	Sujeto 2 Supervisor de ventas	Sujeto 3 Supervisor de ventas	Codificación	Categoría Emergente	Conclusiones aproximativas
5 ¿Cómo cree Usted que deberían establecerse las políticas y procedimientos de devoluciones en su área?		El proceso de devolución se da generalmente al procesar la información del pedido por gestión interna o por error de los clientes por lo que se debe implementar políticas menos indulgentes con los clientes y con el personal para que se pueda mejorar los indicadores de gestión.	Deberían de establecer medidas correctivas frente a las devoluciones de producto, analizando cada actividad que genere una devolución y un tratamiento especial para recuperar su valor económico.	El proceso de devolución debería tener procedimientos que involucren a todas las áreas. Deberían establecerse políticas que permitan instaurar responsabilidades económicas, para que de esta manera se puedan reducir los porcentajes y mejorar la calidad del servicio ofrecido a nuestros clientes.	devoluciones	devoluciones	Es óptimo contar con una política de devoluciones que se adecue a las actividades de la empresa y proteja los intereses de la empresa.

Preguntas de la entrevista	Sujetos encuestados	Sujeto 1 Jefe de área	Sujeto 2 Supervisor de ventas	Sujeto 3 Supervisor de ventas	Codificación	Categoría Emergente	Conclusiones aproximativas
6¿Qué acciones cree Usted que debería tomar la empresa frente a las devoluciones de producto?		Implementarse medidas de control para todos los canales. Apoyarse en documentos y contratos que protejan las ventas efectuadas frente a problemas internos del cliente, ya que al ser un producto perecible es más difícil retornarlo al ciclo de inventario, generando por ello costos elevados para todo el proceso.	Corregir todos los problemas en las actividades que estén involucradas y establecer un control. Analizar la información de las causas que las generan y poner énfasis en su tratamiento final. Mejorar los procedimientos y sistemas de información para que haya menos pérdidas en estos casos.	Deberían de establecer medidas correctivas frente a las devoluciones de producto, analizando cada actividad que genere una devolución y un tratamiento especial para recuperar su valor económico en el mercado.	Mejora continua	C2 Mejora continua	Es importante cuantificar las devoluciones para tomar decisiones oportunas, y se pueda determinar un procedimiento de devoluciones adecuada para evitar el retorno de productos.

Preguntas de la entrevista	Sujetos encuestados	Sujeto 1 Jefe de área	Sujeto 2 Supervisor de ventas	Sujeto 3 Supervisor de ventas	Codificación	Categoría Emergente	Conclusiones aproximativas
7¿Cuál es el impacto que tiene para la empresa no atender adecuadamente los reclamos y quejas?		Clientes insatisfechos por no atender sus reclamos.	Nuestros Clientes siempre deberían ser atendidos.	Se genera una imagen negativa frente a nuestros compradores, permitiendo a otras empresas del sector captarlos con estrategias relacionales y en el peor de los casos desencadena en la pérdida de nuestros clientes.		C3Herramientas de calidad	Es fundamental medir los indicadores para poder controlarlos por lo que las herramientas de calidad se hacen de vital importancia por ser el área de ventas un área importante para la rentabilidad de la empresa.

4.3 Triangulación de datos: Diagnóstico final

El área de ventas dentro de una organización permite a las empresas mantener su rentabilidad, un correcto proceso de ventas conducirá al logro de objetivos trazados por la empresa. Durante el desarrollo del proceso de ventas es importante la identificación de las actividades en cada fase para corregir aquellas que estén generando retrasos o reprocesos que impacten durante el desarrollo del mismo. Es importante destacar el aporte del talento humano en un área de ventas ya que son quienes gestionaran las relaciones con los clientes de la empresa y es cuándo se debe direccionarlos para responder a los desafíos de un mercado tan dinámico como es el avícola.

La empresa en estudio está posicionada en el mercado avícola local, lo que conduce a esta investigación a dar un aporte que permita corregir las debilidades en las actividades, identificar los puntos críticos, fortalecer las relaciones con los clientes, mejorando la experiencia de compra al satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes asimismo una correcta gestión del proceso de ventas resultando en una mayor rentabilidad y un impacto positivo en la imagen de la empresa.

La investigación permitió identificar aspectos importantes del proceso de ventas y su impacto en las devoluciones de producto, de las actividades desarrolladas por el personal del área de ventas así como la percepción y opiniones recabadas a través de la aplicación de instrumentos en campo y el análisis de información del periodo 2016 referente a las devoluciones de productos y los motivos más significativos. Analizando la información

obtenida durante la realización de la investigación se destacan como resultado, los siguientes puntos:

Los resultados que se obtuvieron determinan que de un total de 30 encuestados, el 26,67% del total de encuestados indican un nivel ineficiente en la prospección, el 63,33% manifiesta un nivel regular y el 10% percibe un nivel eficiente con respecto a la prospección en el proceso de ventas, esto se pudo confirmar al momento de entrevistar a los tres representantes de la empresa, quienes determinaron que actualmente se realizan capacitaciones a los empleados con resultados a corto plazo, por lo cual también se mide la respuesta del personal mediante indicadores, siendo un punto fundamental para reforzar el conocer el producto como base para prospectar nuevos clientes. Los representantes de la empresa demostraron tener conocimiento de cómo se viene desarrollando el proceso de venta y sus deficiencias con respecto a la fase de prospección.

Así mismo, con respecto a la segunda dimensión, el 30% del total de encuestados indican un nivel ineficiente en la planificación, el 63,33% manifiesta un nivel regular y el 6.67% percibe un nivel eficiente con respecto a la planificación en el proceso de ventas. La información se complementó con el análisis de registros del periodo 2016 con respecto a las causas de devolución, para el cual se registró como tercer motivo de devoluciones la falta de stock de productos, lo que conlleva a una mejor planificación entre las áreas involucradas antes de ingresar un pedido al sistema. Esto se confirma cuando los supervisores detallan que no cuentan con programas especializados acorde a las demandas del mercado que permitan realizar consultas de stock de productos, obstaculizando sus labores creando retrasos en la gestión del personal lo que genera gran pérdida de tiempo en consultas con las áreas involucradas.

Con respecto a la dimensión ventas los resultados de la encuesta nos muestra que el 46,67% del total de encuestados indican un nivel ineficiente en las ventas, el 53,33% manifiesta un nivel regular con respecto a las ventas, ello se demuestra en los resultados obtenidos en el periodo 2016 en relación a las principales motivos de devoluciones de responsabilidad del área de ventas, siendo nueve las causas dentro de las cuales siendo las más representativas: pedido incorrecto siendo la causa con mayor porcentaje de devolución con 36.90%, seguida por la gestión de clientes, relaciones comerciales, como las tres principales causas representando el 80% del total de las devoluciones de productos registradas en dicho periodo. Como resultado del diagrama de Pareto se obtuvo cinco causales que representan el 20% de las devoluciones en el periodo 2016, causadas por precio, pedido sin orden de compra, pedidos anulados, problemas con el pago y dirección. En la entrevista al jefe de ventas se pudo corroborar que no se están cumpliendo con los objetivos de ventas a corto plazo, y que una de las dificultades por las que atraviesa el personal es el no contar con formatos estandarizados que permita un fácil registro de pedidos que permita optimizar el proceso.

Por otro lado, al procesar la información sobre la dimensión control se obtuvo como resultados que el 60 % del total de encuestados indican un nivel ineficiente en el control, el 40% percibe un nivel regular. Este resultado se confirma en la entrevista a los supervisores que refieren que no existe información acerca del porcentaje de deserción de clientes, y que no hay una política de control de devoluciones por lo que deberían de plantearse políticas drásticas que impulsen a los clientes a cumplir con los acuerdos establecidos, horarios de solicitudes. Así mismo el jefe de ventas detalló que no se hace un seguimiento a los clientes después de efectuada la venta que permita fidelizarlos, y que el área no lleva un control sobre los reclamos generados por los clientes, ya que sólo éstos son atendidos por el área de

servicio al cliente. Mediante el análisis de información referente al cuadro de devoluciones por mes, se evidencia que durante los meses de noviembre y diciembre se generan mayores porcentajes por devoluciones de productos equivale al 2.28% y 2.95, ello como consecuencia de mayores cargos laborales para los empleados, y por el incremento de la demanda de productos por campañas mientras que para los meses de enero se registraron cantidades menores equivalentes al 0.95% respectivamente.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

**“IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO PHVA EN EL
PROCESO DE VENTA DE UNA EMPRESA AVÍCOLA”**

5.1 Fundamentos de la propuesta

La propuesta denominada “Implementación del ciclo PHVA en el proceso de venta de una empresa avícola” se desarrolla en el fundamento de la teoría de calidad de Deming.

El ciclo propuesto se basa en el proceso de la mejora continua PHVA, lo que permitirá una mejora en la productividad, calidad, optimización de recursos y el incremento de la rentabilidad de la empresa. Con respecto a la calidad, se busca reducir los altos índices de devoluciones de producto, satisfacer a los clientes con respecto a sus requerimientos y mejora las relaciones comerciales con los clientes.

La Implementación del ciclo PHVA, cubre la necesidad de contar un sistema que integre la información mediante la adquisición de licencias SAP, para el equipo de ventas, representando una mejora en todo el proceso, evitando reproceso, y el uso innecesario de recursos. Por lo cual se establece la adquisición de licencias de este sistema informático para los vendedores, además de la estandarización de documentos para la solicitud de pedidos, el establecimiento de responsabilidades en el ingreso de información siendo ello un mecanismo que permita reducir los errores cometidos por el personal.

La propuesta también incluye los lineamientos de la teoría de la administración por objetivo, que permite al jefe de ventas asumir el rol de liderazgo durante el desarrollo de los procesos, además es importante comprometer a la alta dirección por la mejora continua de los procesos de la empresa. Es imprescindible transmitir a los trabajadores la importancia y el impacto económico que obtendrán con la implementación del PHVA. El trabajo en equipo es fundamental para la consecución de los objetivos y para satisfacer las necesidades de los

clientes, otorgándoles productos de calidad, sin demoras en la entrega. Generando una imagen de confianza en la adquisición de los productos. Los objetivos nacen en la gerencia comercial, desarrollándose por niveles jerárquicos, para el cumplimiento de los mismos, integrándose al largo del proceso Los objetivos siguen la siguiente línea presentados en el esquema:

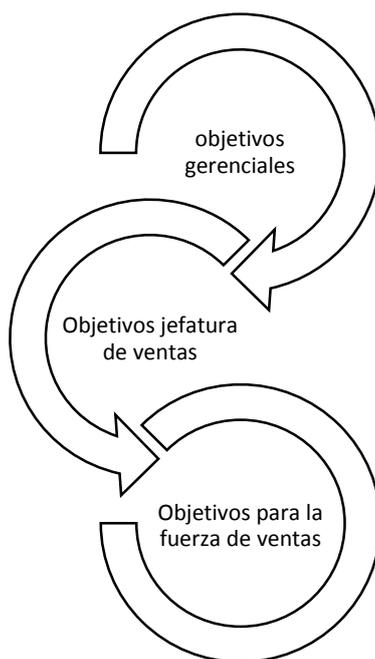


Figura 10. Derivación de objetivos canal ventas.

Finalmente, la propuesta se basa en los fundamentos de la calidad para implementar herramientas estandarizadas y sistematizadas que permitan analizar los principales indicadores de gestión del proceso de ventas para realizar una planificación diaria mensual, que permita desarrollar planes de acción para eliminar las causas que generen devoluciones e incrementar las ventas de la empresa, mejorando su proceso de venta, permitiendo con ello una mayor rentabilidad.

5.2 Objetivos de la propuesta

Incrementar en un 4% la cartera de clientes nuevos.

Aplicar herramientas estadísticas que faciliten el control estadístico de las devoluciones de producto.

Reducir las devoluciones de productos en un 62% para Julio 2018.

5.3 Problema

En el diagnóstico final que se construyó, en base a los datos obtenidos de las entrevistas a expertos, del área de ventas de la empresa, a los colaboradores y al registro histórico de la empresa; se determinó que el principal problema en el desarrollo del proceso de venta se presenta en la transmisión de pedido, siendo un punto crítico para el proceso, dando como resultado altos índices de devoluciones de productos.

El origen de tal situación es la ausencia de estandarización en la documentación manejada en el proceso, la falta de compromiso del personal con las actividades que realiza debido a la poca motivación y a la falta de capacitación especializada al personal nuevo.

Entre otras causas que se identificaron por las cuales el proceso de ventas no se desarrolla de manera eficiente es por la cantidad de actividades que se ejecutan en operaciones distintas, incrementando los costos en su desarrollo y generando retrasos en la

transmisión de información, debido a que no se encuentra documentado la información relacionado al desarrollo de los procesos.

Además, se identificó la desmotivación del equipo de ventas y la búsqueda de un reconocimiento a su gestión, por parte de su jefatura comercial. De la información obtenida en la entrevista se infiere que no se realizan actividades de motivación debido a que la empresa ha realizado ajustes económicos a todas las áreas.

Por otra parte, se determinó que el control en el proceso de ventas era deficiente y por ello la importancia de desarrollar herramientas de medición que permitan analizar las causas, controlar las devoluciones para su adecuada gestión, monitoreando constantemente a fin de obtener una mejora continua en la organización.

La búsqueda de nuevos clientes es una de las actividades que no está siendo ejecutada de manera eficiente dentro del proceso, la ausencia de supervisores en campo que monitoreen las actividades del personal y una estrategia relacional que permita fortalecer los lazos entre el vendedor y los clientes mejorando la relación comercial y con ello la comunicación para un mejor entendimiento.

Finalmente, abordar esta situación de manera estratégica es indispensable para la consecución de objetivos y para seguir manteniendo la competitividad de la empresa en su sector avícola , siendo este sector uno de los más importantes en la industria peruana.

5.4 Justificación

El sector avícola se encuentra en constante crecimiento permitiendo el desarrollo del país, por lo cual se propone la implementación del ciclo PHVA, cuyo desarrollo permita la competitividad de la empresa en estudio, reduciendo costos por reproceso al disminuir sus devoluciones de producto, gestionando eficientemente sus procesos de ventas.

Se eligió la metodología PHVA por su sencillo planteamiento y aplicación, adecuándose mejor a las necesidades de la empresa

5.5 Resultados esperados

Los resultados esperados en el proceso de venta son los siguientes:

Se Reduciría las devoluciones de productos en un 62% para Julio del 2018, mediante el uso del ERP SAP módulo R/3 de ventas y distribución, durante el ingreso de pedidos permitiendo la automatización del proceso de venta.

Se incrementaría en un 4% la cartera de clientes nuevos considerando el nuevo diseño del proceso de ventas con enfoque relacional que busca relaciones comerciales duraderas entre clientes y vendedores.

Aplicando el ciclo de mejora continua y el uso de herramientas estadísticas: gráficas de control, curvas de distribución, diagramas de Pareto se controlaría las devoluciones de

producto. Para ello se especifica en la etapa de control del ciclo de mejora continua las funciones que cada miembro del equipo de ventas tendrá para controlar las devoluciones

Se muestra en la tabla 9 los resultados del periodo 2016, tomando en cuenta como referencia el importe generado por las devoluciones, mientras que en la tabla 10, se presenta los resultados esperados luego de haberse implantado la mejora.

Tabla 9
Resultados del periodo 2016

Antes de la mejora	Año 2016				
Meses	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Devoluciones.Kg	3,228	2,846	1,854	2,765	4,607
Devoluciones S/	26,792.40	23,621.80	15,388.20	22,949.50	38,238.10

Tabla 10
Resultados esperados al implementarse la mejora

Con la mejora	Año 2017				
Meses	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Devoluciones.Kg	1,188	1,222	839	813	1,046
Devoluciones S/	9,863.14	10,145.26	6,966.28	6,743.93	8,684.59

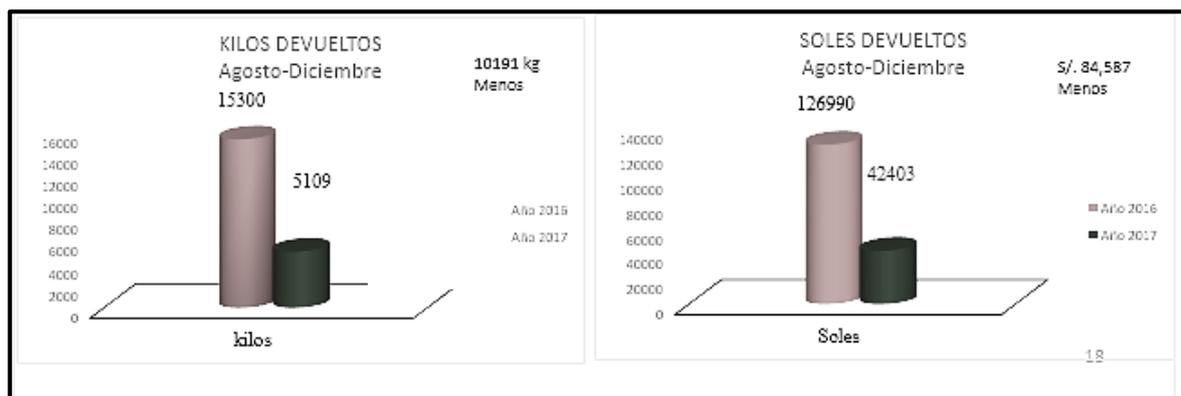


Figura 11. Resultados esperados periodo 2017

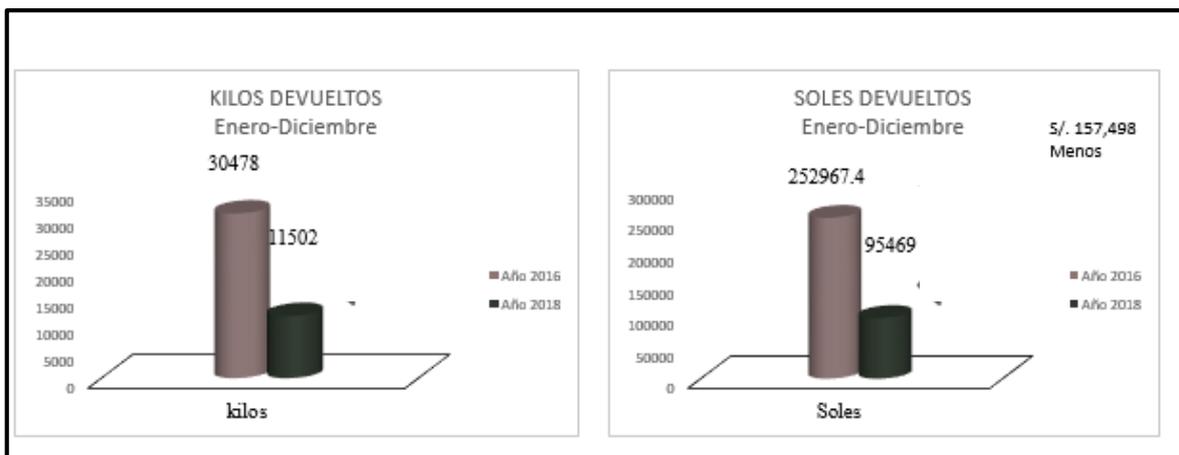


Figura 12. Resultados esperados periodo 2018

5.6 Plan de Actividades

El plan de actividades a seguir está conformado por las 4 fases del ciclo PHVA: planificar, hacer, verificar, actuar. El ciclo propuesto se basa en el proceso de la mejora continua, lo que permitirá la mejora en la productividad, calidad, optimización de recursos, y el incremento de la rentabilidad de la empresa.

La propuesta de implementación del ciclo PHVA, inicia con un diagnóstico de la situación actual del proceso de venta y de las causas que generan mayor número de devoluciones de producto, seguido de una primera fase con la elaboración de un plan de actividades que permitan eliminar o minimizar las causas que afecten el proceso de ventas y generen devoluciones de productos donde se establecen los objetivos y actividades necesarias para la obtención de los resultados que se requieren alcanzar en cada una de las actividades; en la segunda fase se implementa el ciclo en el proceso de ventas; en la tercera fase se inicia la medición de procesos y se establece políticas para el control de las

actividades descritas en las dos primeras fases, y finalmente en la cuarta fase se ejecutan los ajustes necesarios a las actividades desarrolladas en el proceso de ventas y se toman acciones de mejora. Como parte de la mejora continua se inicia nuevamente el ciclo buscando reforzar e identificar nuevas propuestas que aporten valor al proceso.



Figura 13. Esquema de la Propuesta

Tabla 11

Plan de actividades de la propuesta

Actividad	Descripción de la actividad
Recopilación de información	Esta actividad consiste en recopilar mediante aplicación en campo de los instrumentos cuestionario y de la entrevista al personal de ventas de la empresa en estudio.
Análisis de información	Esta actividad permite obtener ideas relevantes, de las distintas fuentes de información, aplicando las herramientas estadísticas de calidad que permitan un mejor entendimiento y desarrollo de la propuesta.
Determinación de los problemas críticos	Esta actividad consiste en identificar todos los problemas críticos que existen en el proceso de venta para reducirlos o ser eliminados.
Diseño del ciclo PHVA	Se desarrolla el ciclo PHVA, teniendo como base el ciclo de mejora continua en sus 4 etapas: planear, hacer, verificar y actuar iniciando con el diagnóstico de la situación actual del proceso de ventas, los requerimientos del cliente y los objetivos de la empresa y aplicando cada una de las etapas en el proceso de venta.

Análisis del ciclo PHVA	El gerente comercial, analiza si todos los puntos desarrollados en el ciclo PHVA, son los que van a ejecutarse en el proceso de ventas de la empresa.	Responsable Gerente comercial
Implementación del ciclo PHVA	El equipo de ventas liderado por el jefe de canal, implementan el ciclo PHVA, para mejorar el proceso de venta en la empresa.	Responsable Jefe de canal
Capacitación del ciclo PHVA	La capacitación del ciclo PHVA, pretende involucrar a todo el personal de ventas para el correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.	Responsable Supervisor de venta
Programa de incentivo para vendedores	El programa de incentivo para vendedores, como recompensa al compromiso de los vendedores con la mejora continua de la empresa. Este reconocimiento será entregado el tercer día de cada mes, previa validación a las actividades desarrolladas y al cumplimiento de objetivos por parte del vendedor.	Responsable Supervisor De venta
Auditoria de control	Se ejecuta la auditoría para evaluar el cumplimiento de todas las actividades desarrolladas en el ciclo de mejora continua del proceso de ventas y para la identificación de nuevas oportunidades de mejora.	Responsable Auditor interno

Primera etapa: Planear

Esta primera fase inicia con el diagnóstico inicial del proceso y la planificación de actividades que permitan optimizar el proceso de ventas, eliminar o minimizar las causas que afecten su desarrollo eficiente y generen devoluciones de productos; se establecen los objetivos y actividades necesarias para la obtención de los resultados que se requieren alcanzar como parte de la mejora continua. La actividad planeada en esta etapa son las siguientes:

Establecer el nuevo diseño del proceso de venta con enfoque relacional

Estrategia para prospección de clientes nuevos

Automatización de ingreso de pedidos

Establecimiento de procedimiento de devoluciones y auditorias

Programa de incentivo para el equipo de venta

Diagnóstico inicial

Para el desarrollo de las actividades planeadas se realiza un diagnóstico inicial que permita conocer la situación actual del proceso de venta y los motivos que generan mayor número de devoluciones que permitirá basarnos mediante el uso de herramientas de calidad.

Análisis causa- efecto

El incremento de las devoluciones de producto es el principal problema que genera altas pérdidas económicas para la empresa. Para comprender mejor las principales causas que generan devoluciones de producto se hace uso del diagrama de Ishikawa.

En el diagrama de Ishikawa se analizaron los cinco motivos principales para el análisis de calidad del proceso, los cuales se están representando de la siguiente manera: la primera M es mano de obra representado por el vendedor del área de ventas, la segunda M es Medio ambiente representada por el cliente, la tercera M es maquinaria representada por los equipos de cómputo, la cuarta M es Material, y la última M es Metodología.

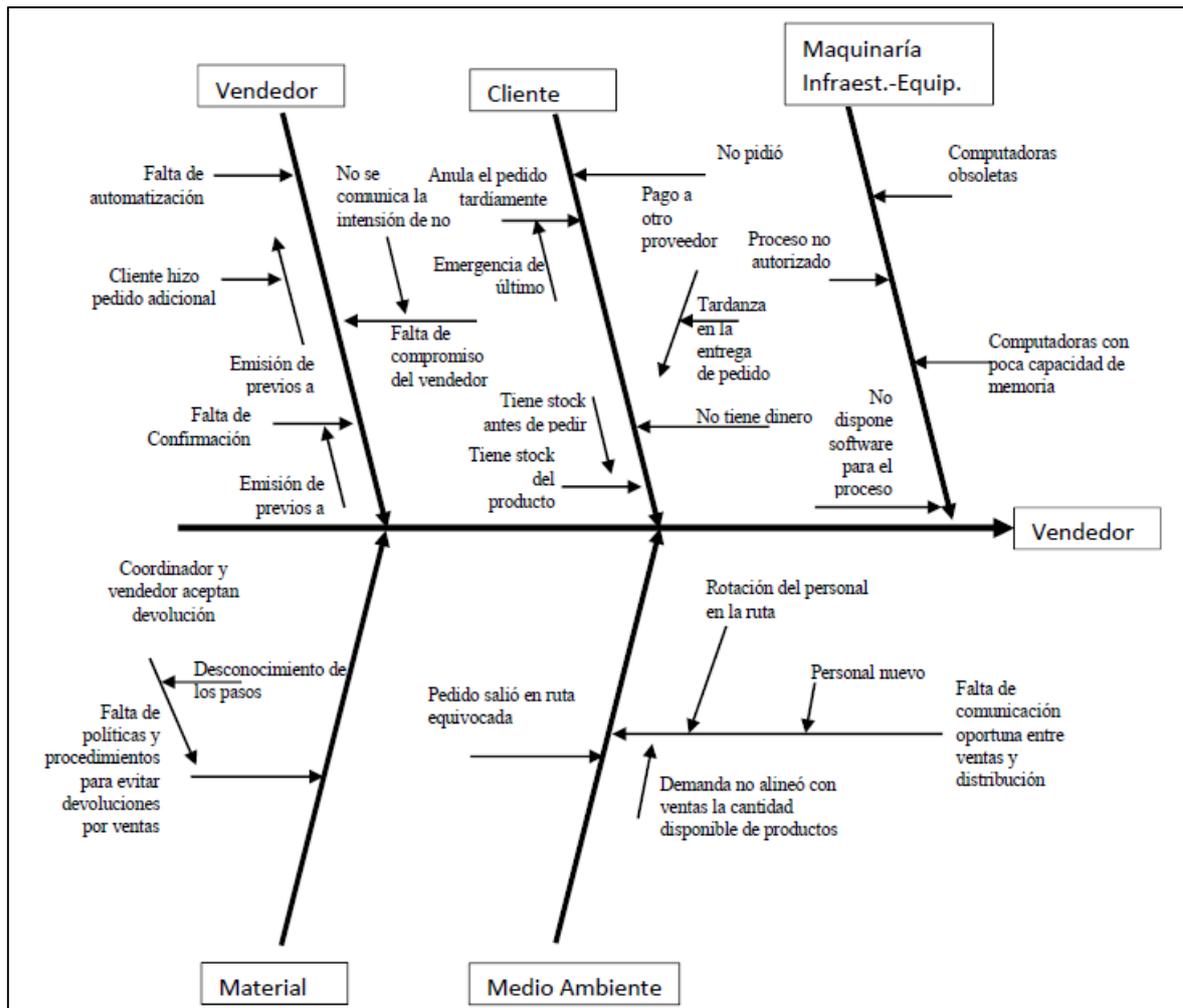


Figura 14. Diagrama de Ishikawa

Diagrama CTQ

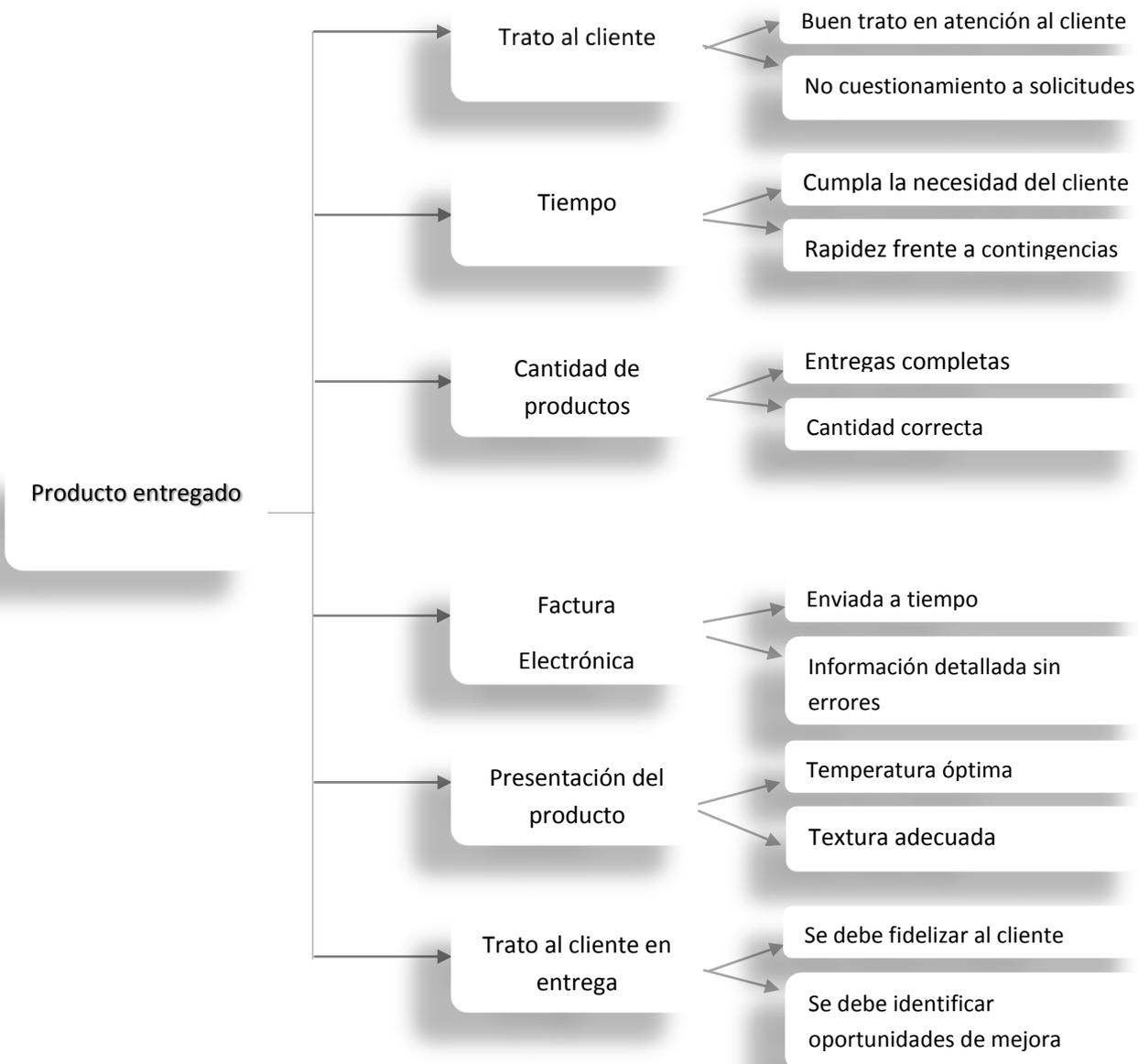


Figura 15. Requerimiento del cliente

En el diagrama de características críticas para la calidad (CTQ), se muestran los requerimientos del cliente con respecto al producto, la importancia de factores como el tiempo, la cantidad de productos sea la correcta la rapidez del tiempo de respuesta, las características del producto que cubra sus expectativas, así como la documentación requerida, tal es el caso de las facturas entregadas a tiempo con una información precisa sin

errores. En este diagrama se aprecia que el requerimiento del cliente con respecto al producto entregado que es muy importante debido a que es uno de los motivos por el cual se generan las devoluciones de producto. Que se analizaron en el capítulo V, mediante el diagrama de Ishikawa.

Registro de información de devoluciones

Se analizaron los registros de información concernientes a las ventas y devoluciones durante el periodo comprendido entre enero a Diciembre 2016, el cual permitió reconocer los principales motivos que han generado los altos índices de devoluciones de producto en el año. Los datos muestran que el indicador mensual trazado por la empresa de 1.8% de devoluciones de productos fue superado en los meses de Febrero, Mayo, Agosto, Noviembre, siendo Diciembre el mes más crítico con un porcentaje de 2.95% representando un costo por devolución de S/38,007.15, como se muestra en el siguiente tabla.

Tabla 12
Devoluciones totales periodo 2016

2016				
Área Responsable ventas	Total ventas (Kg)	Devoluciones (Kg)	% Participación	Costo Dev. S/.
Enero	164315.79	1561	0.95%	S/.12,956.30
Febrero	116045.45	2553	2.20%	S/.21,189.90
Marzo	140575.54	1954	1.39%	S/.16,218.20
Abril	77828.95	1183	1.52%	S/.9,818.90
Mayo	114761.90	2892	2.52%	S/.24,003.60
Junio	131090.91	2163	1.65%	S/.17,952.90
Julio	209635.04	2872	1.37%	S/.23,837.60
Agosto	177362.64	3228	1.82%	S/.26,792.40
Setiembre	182435.90	2846	1.56%	S/.23,621.80
Octubre	125270.27	1854	1.48%	S/.15,388.20
Noviembre	121271.93	2765	2.28%	S/.22,949.50
Diciembre	156169.49	4607	2.95%	S/.38,238.10
Total	1716763.81	30478	1.78%	S/.252,967.40

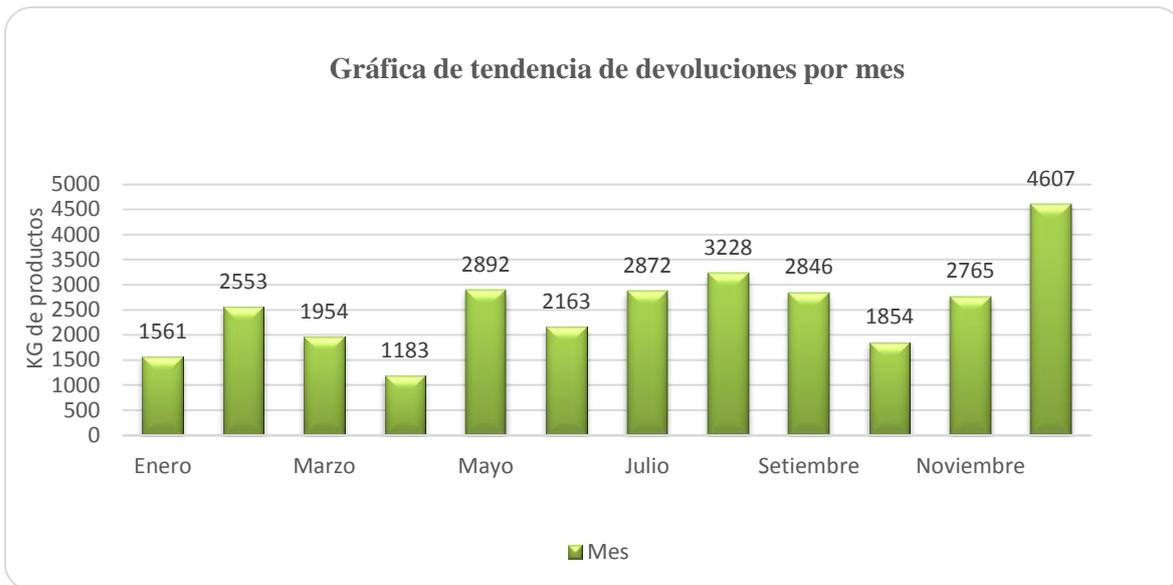


Figura 16. Devoluciones por mes

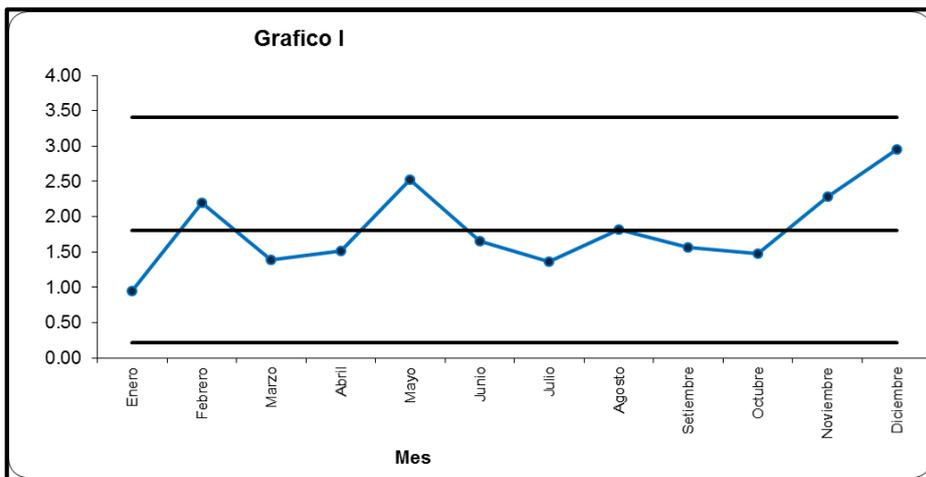


Figura 17. Gráfico de control individual de devoluciones

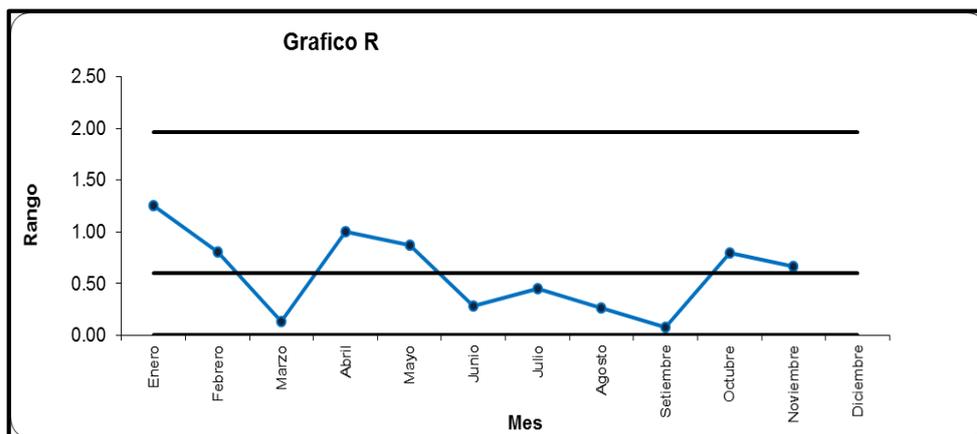


Figura 18. Gráfico de control rango

De acuerdo a los resultados del periodo 2016 se presenta un rango superior R1 punto fuera de control más allá de 3 unidades sigma, asimismo se tiene un resultado de rangos inferior R3 de 4 a 5 puntos sucesivos caen en un mismo lado más allá de 1 unidad sigma.

Tabla 13

Costo total por devoluciones totales periodo 2016

Nº	Motivos	Costo de devoluciones S/.
1	Pedido incorrecto	S/. 82,784.2
2	Relaciones comerciales	S/. 45,127.10
3	Pedido Incompleto	S/. 28,684.80
4	Rechazo por Precio	S/ 26,701.1
5	Pedido cancelado	S/ 22,185.9
6	Error del cliente	S/. 18127.2
7	Problemas de pago	S/. 12,674.1
8	Dirección de envío	S/. 10,524.4
9	Documentación	S/. 6,158.6
Total		S/. 252,967.4

Representa el valor de las devoluciones en expresado en soles



Figura 19. Costo de devoluciones por mes.

Segunda etapa Hacer

En esta etapa se realiza la ejecución del proceso de ventas, desarrollándose las actividades descritas en la fase de planificación. Se establece los indicadores para el control del proceso de ventas y devoluciones.

Identificación del proceso de ventas

Las empresas envían un cronograma de pedidos a programar en forma diaria, semanal o mensual en caso de las entidades del estado mediante los diversos canales de comunicación: correo electrónico, teléfono. No siempre mediante una solicitud formal o una orden de compra. El personal de área de ventas recibe las solicitudes de pedidos, las ingresan de forma manual en una hoja de cálculo, para que sean procesadas por las áreas involucradas (producción, administración de la demanda y distribución).

Para el caso de solicitudes de nuevos clientes, el ejecutivo de ventas procederá a validar la información crediticia del cliente en coordinación con el área de contabilidad y

solicitará la creación de código del nuevo cliente con su respectiva carga de precios correspondiente y de acuerdo a los códigos de producto que se le enviará periódicamente.

Debido a que cada área maneja formatos independientes, y no se cuenta con un historial de pedido por cliente, al momento de enviar la información de los pedidos se generan los errores en registros de pedidos, duplicidad, despachos incompletos, despachos a direcciones erradas, lo que generan las devoluciones de productos por parte de los clientes impactando en la rentabilidad de la empresa y en sus relaciones comerciales

Diagrama de proceso de ventas

Se muestran los diferentes pasos del proceso de venta propuesto, donde se detallan las actividades que se siguen en la empresa hasta la entrega del producto al cliente.

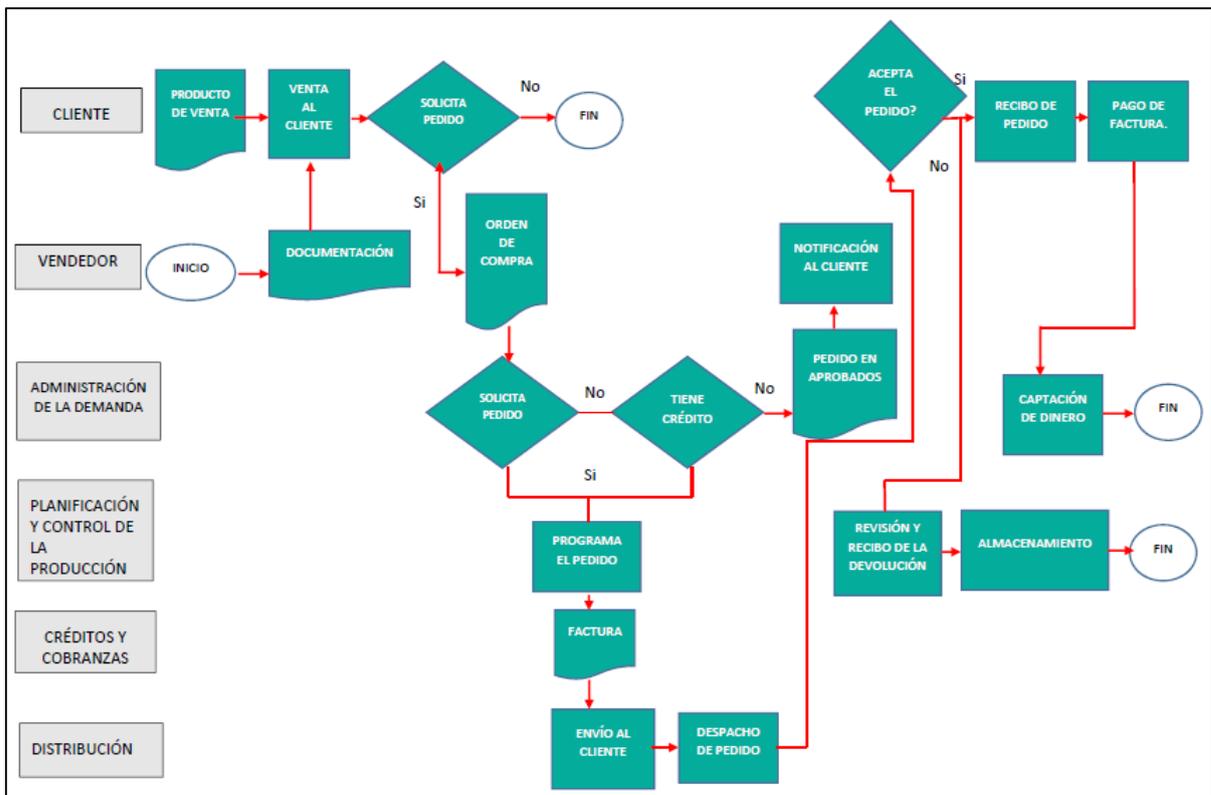


Figura 20. Diagrama de proceso propuesto.

Ejecución del proceso

Con el nuevo enfoque de venta relacional se busca optimizar el proceso de ventas y organizar las actividades en una secuencia lógica, que contenga los elementos principales de venta y permita ejecutar un control durante el proceso.

Se detalla en el siguiente cuadro las funciones del equipo de ventas usando un enfoque relacional propuesto en la estructura del proceso de ventas.

Funciones del equipo de ventas con enfoque relacional	
Gestiona relaciones comerciales	Jefe de ventas
Búsqueda de clientes	Ejecutivo de ventas
Contacto con cliente	Ejecutivo de ventas
Presentación del producto	Ejecutivo de ventas
Reunión con cliente para revisión de precio de cierre	Supervisor de ventas - Ejecutivo de ventas
Cierre de venta	Ejecutivo de ventas
Solicita generación de código del nuevo cliente en el sistema	Asistente comercial
Analiza requerimientos de cliente	Ejecutivo de ventas
Verifica requerimientos del cliente	Supervisor de ventas - Ejecutivo de ventas
Genera orden de compra y facturación	Asistente comercial
Valida orden de compra y facturación	Ejecutivo de ventas
Envía contrato y orden de compra	Asistente comercial
Visita al cliente para recibir contrato y absolver consultas	Ejecutivo de ventas

Cuadro 5. *Funciones del equipo de ventas. Fuente: elaboración propia*

Búsqueda de cliente

Para el logro de los objetivos planteados se hace relevante, mantener un enfoque relacional en la venta, teniendo en cuenta que el mercado avícola está diversificado y es necesario enfocarse en estrategias que generen valor al proceso. Para Küster (2002) “el vendedor

relacional puede considerar a los clientes como activos financieros, como una inversión que el vendedor hace a largo plazo. Deberá analizar el valor que ese cliente puede tener” (p.80).

Identificación de compradores Potenciales

Lo fundamental es la preparación del vendedor para este primer contacto, definiendo que información es necesario obtener de dicho prospecto, para poder desarrollar una oferta que genere valor. Para ello es necesario que el supervisor de ventas pueda monitorear al ejecutivo de ventas para verificar si éste cuenta con los instrumentos necesarios al realizar la visita al cliente y para la presentación del mensaje de ventas. Se muestra en la siguiente figura los pasos en la búsqueda de cliente

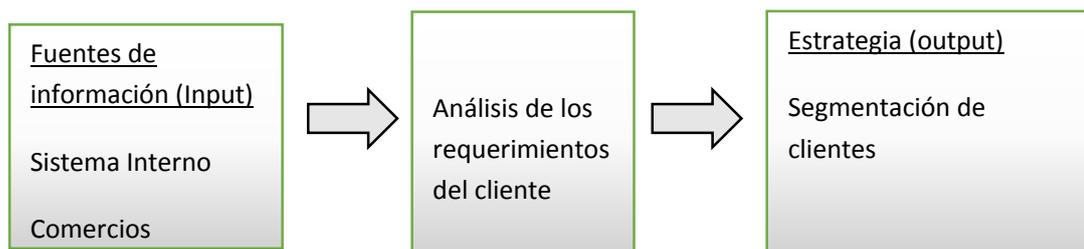


Figura 21. Búsqueda de clientes.

La empresa actualmente no tiene una estrategia comercial definida para nuevos clientes, ya que cuenta con una cartera de clientes amplia lo que provoca estancamiento en sus objetivos. Teniendo en cuenta que la empresa en estudio pertenece a un sector muy dinámico se plantea el siguiente objetivo estratégicos con metas definidas para optimizar el uso de sus recursos y el aprovechamiento de la demanda del mercado. A continuación, se detalla los objetivos estratégicos para el desarrollo del proceso de ventas.

Objetivo estratégico	Indicador
Fidelización de clientes	Cumplimiento de meta de ventas
	Ventas por visita realizada
Optimización De ingreso de pedidos	Errorres sobre el total de registros
	Número de devoluciones de producto
Reducción de tiempo en búsqueda de información	Retrasos en la entrega de reportes.
Asegurar la satisfacción del cliente	Número de no conformidades
	Número de reclamaciones
Crecimiento sostenido	clientes nuevos
	Crecimiento de volumen de ventas
Controlar las acciones de mejora en los procesos	Cumplimiento de las acciones de mejores
	Control de devoluciones

Cuadro 6. *Objetivos estratégicos enfoque relacional. Fuente: elaboración propia*

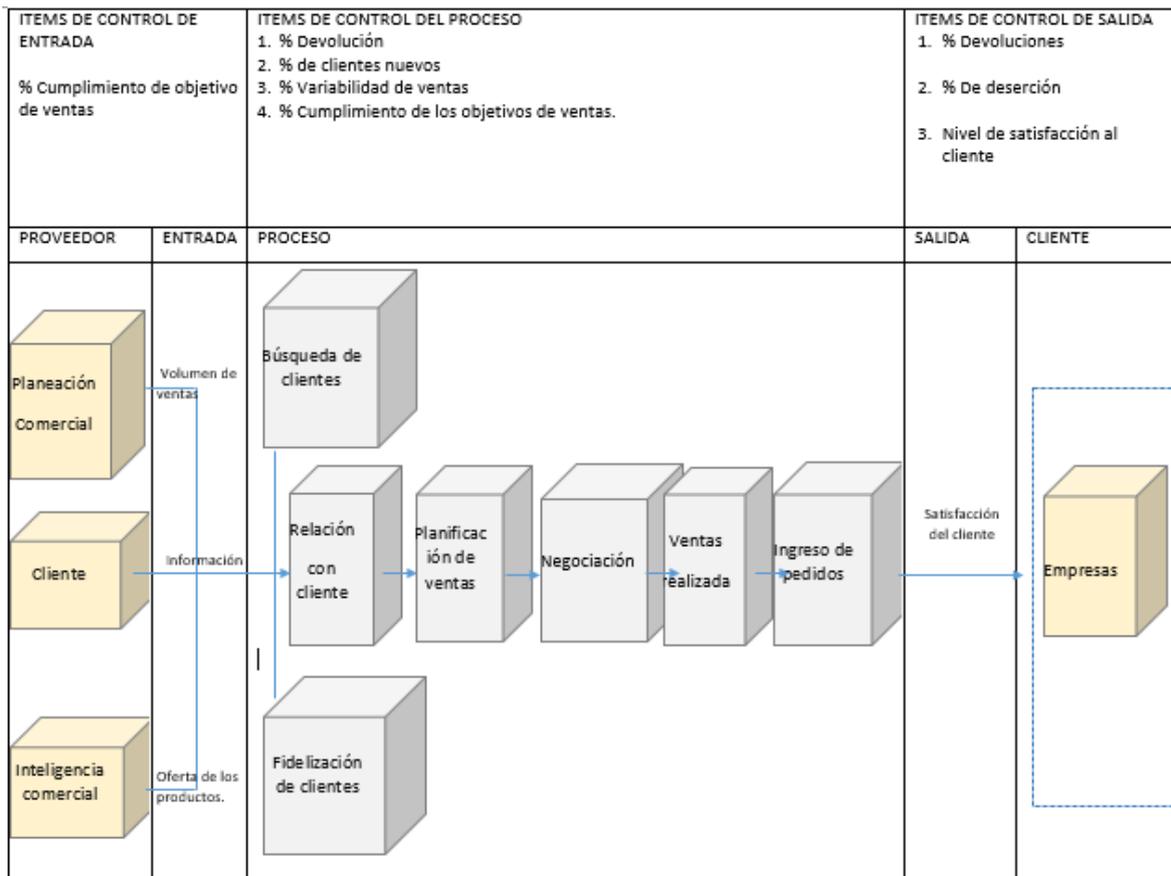


Figura 22. Mapa de proceso de ventas

Automatización y estandarización de ingreso de pedidos

Ingreso de pedido

El ingreso de pedido incorrecto es la causa que genera el mayor índice de devoluciones de productos, ésta equivale al 33% del total anual de devoluciones. Actualmente la información es ingresada de forma manual por el vendedor, generándose errores en digitación, duplicidad en registros, codificación errada de los productos solicitados. Ello incide en los objetivos de la empresa reduciendo su rentabilidad e impactando negativamente en la imagen de la empresa, restándole competitividad.

Automatización de ingreso de pedidos

Automatizar el proceso de pedidos en la empresa permite gestionar eficientemente los tiempos de procesamiento de información, los recursos del área y hacer seguimiento a los procesos durante todo el ciclo, reduciendo el uso de recursos en la organización. Actualmente los vendedores no tienen acceso al sistema SAP R/3, por lo que se propone la adquisición de licencias del módulo SD de ventas y distribución para el ingreso de registros de pedidos, cotizaciones, ingreso de solicitudes de compra. El uso del sistema SAP, actualmente es indispensable para mejorar la actividad del ingreso de pedidos y para la obtención de reportes que le permita controlar los indicadores al asistente comercial del área, así como al supervisor y al jefe de canal. Siendo el área de ventas tan importante para la empresa y debido a los permanentes n-errores en el registro de pedidos se propone la adquisición de licencias del sistema SAP R/3, para todo el equipo que conforma el área de ventas.

El acceso al sistema SAP, permitirá que la empresa pueda gestionar eficientemente sus recursos, y ayudar a contrarrestar las principales causas que generan devoluciones de producto expuestas en la tabla 10.

El uso del sistema propuesto busca optimizar el proceso de ingreso de pedidos, reduciendo el tiempo del proceso, y permitiendo al ejecutivo de ventas conocer la data histórica de los códigos y familia de productos que el cliente compra, teniendo la posibilidad de incrementar la cartera de productos a ofertar.

Estandarización de ingreso de pedidos adicionales

La estandarización de formatos para el ingreso de pedidos adicionales y su automatización, permitirá un ingreso más rápido de información, reducirá los errores de digitación en la toma de pedidos; lo que dará como resultado la reducción de devoluciones por este motivo y la posibilidad de generar más ventas a partir de dicha información, ya que actualmente no se cuenta con registros históricos de las compras realizadas por los clientes. Se precisa establecer un formato estandarizado que permita rápidamente identificar el producto que está ingresado en la toma de pedidos y que sea utilizado por todas las áreas involucradas en el proceso lo que permitirá acceder a una información histórica por pedido de cada cliente lo que permitirá reducir los errores en el registro

Principales variables para la base de datos

Para un correcto registro de pedidos se incluyen los ítems necesario que permita mayor rapidez en el registro de pedidos, conocer el histórico de pedidos del cliente en un diseño estandar para las áreas involucradas en el proceso.

Se tendrá en cuenta que toda solicitud de pedido que no cuente con una previa orden de compra, será aceptada sólo si cuenta con sustento de conformidad de parte del cliente de forma escrita por medio de un correo electrónico.

Como parte estratégica del reconocimiento del personal de ventas se propone un programa de incentivo que está sujeto al cumplimiento de objetivos previamente verificados. Todo ello como parte de mejorar continuamente la eficacia del proceso y las competencias del personal.

Programa de incentivo para vendedores

Se le otorgará al colaborador un paquete de viaje que le permitirá conocer los principales destinos del país, para dos personas como recompensa a su compromiso con la mejora continua de la empresa. Este reconocimiento será entregado el tercer día de cada mes.

Tercera etapa: Verificar

En esta etapa se busca asegurar el cumplimiento y seguimiento de las actividades planeadas, el cumplimiento de los procedimientos de devoluciones de ventas establecidas y la programación de auditorías. Analizando los objetivos versus los resultados del ciclo PHVA; y del programa de incentivos para vendedores a ejecutarse mensualmente.

Auditorías

Se plantea la ejecución de auditorías para evaluar el cumplimiento de todas las actividades planeadas en el ciclo de mejora continua del proceso de ventas y para la identificación de nuevas oportunidades de mejora.

El programa de incentivo para vendedores es el medio por el cual se reconocerá el esfuerzo del colaborador de equipo de venta por la aplicación de los procedimientos y herramientas desarrollados en la propuesta, y será medido mediante la evaluación mensual, teniendo en cuenta los indicadores de ventas y devoluciones de producto.

Cuarta etapa: Actuar

Una vez implementadas las mejoras en el proceso de ventas se ejecutan en esta etapa las acciones correctivas y preventivas de acuerdo a los resultados de la verificación realizada, con el fin de garantizar el mejoramiento continuo.

Control de devoluciones y medición de indicadores y establecimiento de responsables.

Control de devoluciones

Se establece las funciones del equipo de ventas para el control de devoluciones y las herramientas de calidad para la medición de indicadores. Se propone que mediante el uso del sistema SAP, se realice el seguimiento de las devoluciones de producto, para el uso eficiente de este recurso se crea una base de datos con un historial que será obtenido del sistema SAP. Con las siguientes etiquetas: fecha, código y nombre de la empresa que realiza la devolución, el nombre del ejecutivo de ventas, el motivo de devolución, la cantidad de kilogramos devueltos.

Este reporte será elaborado por el asistente comercial del área y sería desplegado a todo el personal involucrado en el proceso, para su análisis y la ejecución de medidas correctivas por parte del jefe de ventas.

Para el control de devoluciones se establece las actividades a realizar por parte del jefe de canal, supervisores y asistente comercial que le permita monitorear el avance de los vendedores y conocer los indicadores de devoluciones en forma diaria.

Descripción	Responsable	Herramienta de control
Retroalimentación al equipo de ventas	Jefe de ventas	
Ejecutar las capacitación	Supervisor de ventas	Diagrama de pareto
Mediir el cumplimiento de los objetivos Establecimiento de responsables mediante el análisis de información		Grafico de barras
Creación de reportes de devoluciones Despliegue de información a todo el equipo de ventas	Asistente comercial	Gráfico de control
Verificar el resultado Vs. Las mejoras Reunión con los jefes de otros canales para definir estrategias de control	Jefe de ventas	Curva de distribución

Cuadro 7. *Participantes del control de devoluciones. Fuente: elaboración propia*

Control del tiempo de registro de pedidos

Como medida de optimización de recursos, se tendrá en cuenta el indicador de tiempo de registro de pedido, desde la solicitud del pedido hasta la generación de la factura del cliente. Debido a que actualmente no es controlado debido a que todos los ingresos se realizan de forma manual.

Satisfacción del cliente

Para medir la satisfacción se procederá a la toma de encuestas virtuales para medir este indicador y permita encontrar nuevas oportunidades de mejora y la satisfacción del cliente.

5.7 Evidencias

Las evidencias de la investigación se detallan en el siguiente listado de anexos:

Mapa de proceso de ventas con enfoque relacional

Diagrama de flujo del proceso de ventas

Procedimiento de devoluciones

Formato de incidencia por devoluciones

5.8 Presupuesto

Para el desarrollo de la propuesta se consideró el siguiente presupuesto:

Tabla 14
Presupuesto de Implementación y control ciclo PHVA

Actividad	Cantidad	Costo por hora	Costo total
Implementación del ciclo PHVA			
Gerente Comercial	10 horas	S/.200.00	S/.2,000.00
Jefe de ventas	20 horas	S/.100.00	S/.2,000.00
Jefe de sistemas integrados	10 horas	S/.80.00	S/.800.00
Supervisor de ventas	80 horas	S/.20.00	S/.1,600.00
Ejecutivos de venta	60 horas	S/.15.00	S/.900.00
Auditoría (semestral)	50 horas	S/.30.00	S/.1,200.00
Subtotal	250 horas		S/.8,500.00

Tabla 15
Presupuesto de adquisición de licencias

Actividad	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Adquisición de licencias SAP/ ventas*	6 licencias	S/.5,100.00	S/.30,600.00
Servicio de Mantenimiento de software	6 licencias	S/.765.00	S/.4,590.00
Consultor SAP	2 horas	S/.200.00	S/.400.00
Analista TI interno	5 horas	S/.20.00	S/.100.00
Subtotal			S/.35,690.00

Tabla 16
Presupuesto de costos por capacitación PHVA

Actividad	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Clientes- Nuevos procedimientos	20 horas	S/.20.00	S/.400.00
Equipo de ventas ciclo PHVA y SAP	40 horas	S/.20.00	S/.800.00
Programa de incentivo equipo de ventas	12 boletos	S/.250.00	S/.3,000.00
Subtotal			S/.4,200.00
Total			S/.48,390.00

5.9 Diagrama de Gantt/Pert CPM

El desarrollo de la propuesta se registra en el siguiente cronograma de actividades

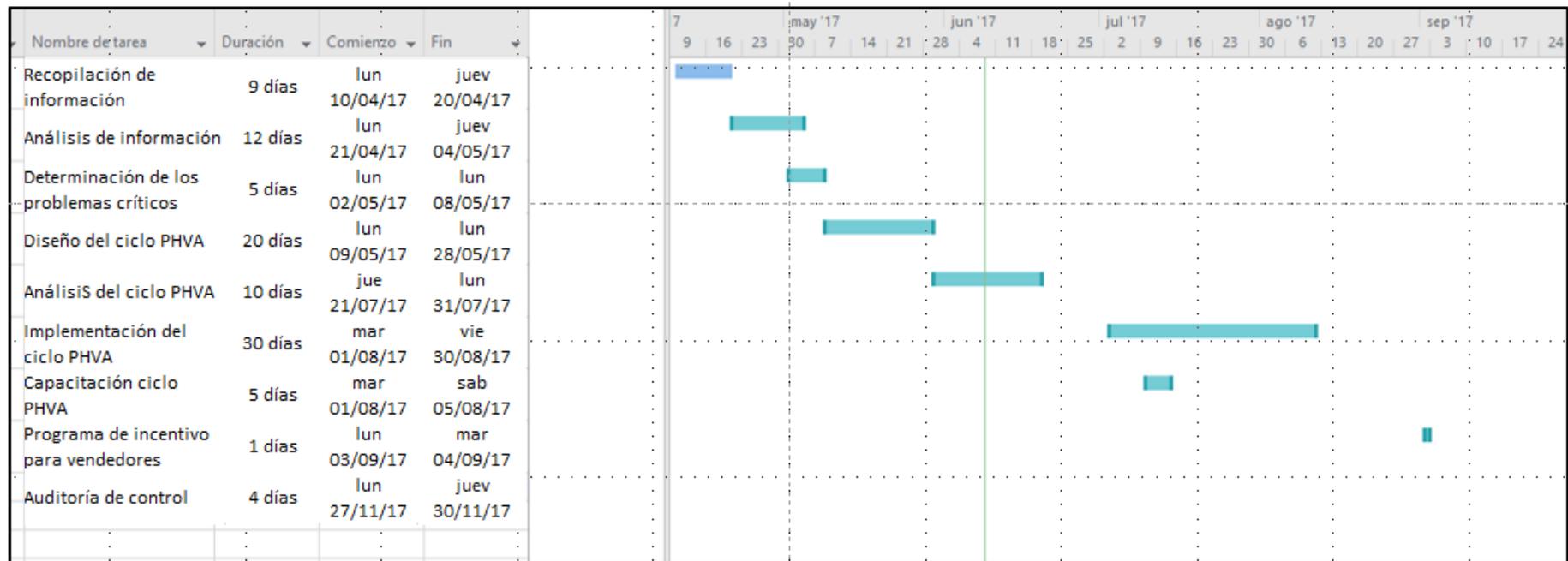


Figura 24. Cronograma de actividades. Fuente: elaboración propia

5.10 Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios

Para la evaluación del flujo de caja se consideran tres escenarios representados en la siguiente tabla: con los siguientes indicadores.

Tabla 17

Escenarios para variaciones de la demanda

Tipo de escenario	Descripción
Escenario pesimista	Demanda real 2 % inferior a la demanda pronosticada, considerando el ingreso de nuevos competidores.
Escenario Probable	Se mantiene los niveles de demanda proyectada
Escenario optimista	Se considera un crecimiento del 6% sobre la demanda pronosticada

Tabla 18

Flujo de caja escenario pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ingresos por ventas		13,346,730	13,880,599	14,435,823	15,013,256	15,613,786
Cobranzas ventas al crédito		817,938	850,656	884,682	920,069	956,872
Total Ingresos		S/.14,164,668	S/.14,731,255	S/.15,320,505	S/.15,933,325	S/.16,570,658
Egresos						
compras		2,557,915	2,673,021	2,793,307	2,919,006	3,050,361
Gastos de ventas		1,824,145	1,906,231	1,992,012	2,081,652	2,175,327
Gastos administrativos		2,077,723	2,171,220	2,268,925	2,371,027	2,477,723
Pago a proveedores		1,895,505	1,980,802	2,069,939	2,163,086	2,260,425
Pago de nómina		5,665,501	5,920,449	6,186,869	6,465,278	6,756,215
Total Egresos		S/.14,020,788	S/.14,651,724	S/.15,311,051	S/.16,000,049	S/.16,720,051
Utilidad antes de impuesto		S/.143,880	S/.79,531	S/.9,453	-S/.66,724	-S/.149,393
Impuestos		S/.43,164	S/.23,859	S/.2,836	-S/.20,017	-S/.44,818
Utilidad neta		S/.100,716	S/.55,672	S/.6,617	-S/.46,707	-S/.104,575
Flujo de caja	-S/.48,390	S/.100,716	S/.55,672	S/.6,617	-S/.46,707	-S/.104,575
VAN		S/.6,938.85				
TIR		46%				
Tasa de descuento		15%				

Tabla 19
Flujo de caja escenario probable

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ingresos por ventas		13,346,730	14,014,067	14,714,770	15,450,508	16,223,034
Cobranzas ventas al crédito		817,938	858,835	901,777	946,865	994,209
Total Ingresos		S/.14,164,668	S/.14,872,901	S/.15,616,546	S/.16,397,374	S/.17,217,242
Egresos						
compras		2,557,915	2,647,442	2,740,102	2,836,006	2,935,266
Gastos de ventas		1,824,145	1,887,990	1,954,070	2,022,462	2,093,248
Gastos administrativos		2,077,723	2,150,443	2,225,708	2,303,608	2,384,235
Pago a proveedores		1,895,505	1,961,847	2,030,512	2,101,580	2,175,135
Pago de nómina		5,665,501	5,863,794	6,069,026	6,281,442	6,501,293
Total Egresos		S/.14,020,788	S/.14,511,516	S/.15,019,419	S/.15,545,099	S/.16,089,177
Utilidad antes de impuesto		S/.143,880	S/.361,385	S/.597,127	S/.852,275	S/.1,128,065
Impuestos		S/.43,164	S/.108,416	S/.179,138	S/.255,683	S/.338,420
Utilidad neta		S/.100,716	S/.252,970	S/.417,989	S/.596,593	S/.789,646
Flujo de caja	-S/.48,390	S/.100,716	S/.252,970	S/.417,989	S/.596,593	S/.789,646
VAN		S/.1,239,002.33				
TIR		135%				
Tasa de descuento		15%				

Tabla 20
Flujo de caja escenario optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ingresos por ventas		13,346,730	14,147,534	14,996,386	15,896,169	16,849,939
Cobranzas ventas al crédito		817,938	867,014	919,035	974,177	1,032,628
Total Ingresos		S/.14,164,668	S/.15,014,548	S/.15,915,421	S/.16,870,346	S/.17,882,567
Egresos						
compras		2,557,915	2,634,652	2,713,692	2,795,103	2,878,956
Gastos de ventas		1,824,145	1,878,869	1,935,235	1,993,292	2,053,091
Gastos administrativos		2,077,723	2,140,054	2,204,256	2,270,384	2,338,495
Pago a proveedores		1,895,505	1,952,370	2,010,941	2,071,269	2,133,407
Pago de nómina		5,665,501	5,835,466	6,010,530	6,190,846	6,376,571
Total Egresos		S/.14,020,788	S/.14,441,412	S/.14,874,654	S/.15,320,894	S/.15,780,521
Utilidad antes de impuesto		S/.143,880	S/.573,136	S/.1,040,767	S/.1,549,452	S/.2,102,046
Impuestos		S/.43,164	S/.171,941	S/.312,230	S/.464,836	S/.630,614
Utilidad neta		S/.100,716	S/.401,195	S/.728,537	S/.1,084,617	S/.1,471,432
Flujo de caja	-S/.48,390	S/.100,716	S/.401,195	S/.728,537	S/.1,084,617	S/.1,471,432
VAN		S/.2,173,269.72				
TIR		173%				
Tasa de descuento		15%				
Razón beneficio costo						

5.11 Viabilidad económica de la propuesta

En base al análisis económico realizado se sustenta la viabilidad de la propuesta por medio de los siguientes indicadores y sus respectivos resultados.

El valor actual neto económico obtenido bajo los tres escenarios es mayor a cero, por tal motivo la propuesta es factible para su ejecución.

La tasa interna de retorno económico obtenido es mayor que el índice de costo de oportunidad de capital 12%, lo que indica que la propuesta es viable.

Tabla 21
Flujo de caja escenario optimista

Resúmen de escenario			
	Optimista	Probable	Pesimista
tasa de crecimiento de ingresos	6%	5%	4%
tasa de inflación	3%	3.5%	4.5%
VAN	S/.302,139.89	S/.171,932.83	S/.41,441.00
TIR	132%	97%	52%

5.12 Validación de la propuesta

La validación de la propuesta fue realizada por profesionales en ingeniería industrial, con una amplia experiencia en el área de mejora y rediseño de procesos.

Ing. Jorge Ernesto Cáceres Trigoso

Mg. Alan Ku Navarro.

CAPÍTULO VI
DISCUSIÓN

Discusión

Esta investigación tuvo como propósito formular una propuesta de mejora en el proceso de ventas para reducir las devoluciones de producto en una empresa avícola. Se pretendió analizar cuáles son los motivos de devoluciones más frecuentes que generaron devoluciones durante el periodo 2016, y la percepción del proceso de ventas de la población en estudio. Se identificaron aquellos factores asociados al deficiente desarrollo del proceso. A continuación, se estarán discutiendo los principales hallazgos de esta investigación.

De los resultados obtenidos en la investigación, se infiere que actualmente el proceso de ventas no se desarrolla eficientemente debido a que no existe un sistema de información automatizado que permitan al equipo de ventas desarrollar sus actividades óptimamente; como punto crítico principal destaca la actividad de ingreso de pedidos, habiendo generado para el periodo en estudio un 36% de devoluciones, debido a que las actividades desarrolladas por el personal del área se realizan de forma manual, y al contar son muchas actividades simultáneas por realizar que realizar a la vez debido a que no se habían establecido en el área una ventana horaria que permita mantener un orden en la toma de pedido.

Por otro lado, los datos analizados demuestran que las devoluciones de producto no siempre se generan por errores de parte del personal de ventas sino también por errores de información entregada por parte del cliente, éstas devoluciones ascienden al 15% y se presentan por falta de documentación que respalde la responsabilidad del cliente al momento de solicitar su pedido.

Al realizar el estudio, aproximadamente una cuarta parte de los encuestados reflejó puntuaciones negativas sobre la percepción general del desarrollo del proceso de ventas, ello es indicativo que en general hubo sucesos en su gestión que fueron capaces de definir esta actitud. Ello también se refleja en los bajos índices de captación de nuevos clientes e insuficiente facilidad de generar nuevas relaciones comerciales. Asociado a ello el 63% de encuestados reportó el desarrollo de la prospección de ventas como regular, debido a que no hay estrategias que se enfoquen en nuevo cliente, orientándose más a fidelizar a clientes frecuentes, y dejando de lado actividades que permitan la búsqueda de nuevos clientes.

Del análisis de resultados en esta investigación se puede afirmar además que la falta de motivación al personal de ventas incide negativamente en las percepciones del personal como un no reconocimiento al esfuerzo que desarrollan, llegando a señalar que los objetivos de la empresa no se alinean con los del área. Actualmente, no se desarrollan programas de incentivo debido al recorte de presupuesto en el área.

Una de las consideraciones importantes para comprender el desarrollo del proceso, era conocer si en la ejecución de la actividad de ventas, el personal contaba con las herramientas necesarias para su desarrollo, por lo cual mediante la aplicación de encuesta se evidenció que el personal considera esta actividad como regular con un 56% de representación, esto debido a que no se encuentran estandarizados los procedimientos a ejecutar, ni la documentación que debe exigirse para aceptar las solicitudes de pedidos, generando como consecuencia que lo clientes soliciten sus pedidos en cualquier horario, presionando a los vendedores para que cumplan con su requerimientos.

Finalmente, al tratarse de una investigación orientada a la optimización de procesos, es necesario seguir analizando las causas que dificulten el correcto desarrollo del mismo e identificar nuevas oportunidades de mejora.

CAPÍTULO VII
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

7.1 Conclusiones

- Primero** Ante los altos índices de devoluciones que se van incrementando en la empresa, debido a la falta de automatización en sus procesos, herramientas de medición de indicadores y gestión, se propuso la implementación del ciclo de Deming, con la finalidad de dar solución a esta problemática.
- Segundo** Se teorizaron la categoría proceso de ventas y devoluciones como categorías apriorísticas, que permitieron dar un marco de referencia y solución para poder comprender mejor la problemática de la investigación.
- Tercero** Se diseñó una propuesta de mejora específica para el proceso de ventas que permita reducir las devoluciones, comprende 4 fases de desarrollo que ayudarían a mejorar el proceso.
- Cuarto** Se diagnosticó las causas que generan devoluciones de producto mediante las mediciones cuantitativas e interpretaciones cualitativas para finalmente obtener un diagnóstico final medible lo que permitió una mejor comprensión para el diseño de la propuesta.

Quinto La propuesta de mejora, el instrumento cuantitativo y el cualitativo obtuvieron las aprobaciones por juicio de expertos, especialistas que permitieron reforzar la propuesta con su conformidad dando la aprobación de que se pueda aplicar en un futuro.

Sexto Finalmente, la presente investigación evidencia que es posible reducir las devoluciones de producto en el proceso de venta implementando el ciclo de mejora continua.

7.2 Sugerencias

Primero Evidenciar los procesos manejados en el área de ventas, priorizando el proceso de ingreso de pedido.

Segundo Reforzar los conocimientos del personal, sobre los procesos desarrollados en el área de ventas, ejecutando capacitaciones habitualmente que permitan el desarrollo de sus actividades.

Tercero Que el modelo de propuesta sirva de referencia para futuras investigaciones en el proceso de ventas del sector avícola.

Cuarto Aplicar el ciclo de mejora continua en el área de calidad y distribución siendo las áreas que también generan devoluciones de producto en la empresa avícola.

CAPÍTULO VIII

REFERENCIAS

Alcalde y Pardina (2011). *Procesos de mejora para la reducción de devoluciones en una empresa E-commerce*. Tesis de Máster universitario en Logística, Transporte y Movilidad. Universidad Politécnica de Cataluña, España. Recuperado del repositorio el 05 de junio de 2017. Disponible en: <http://upcommons.upc.edu/handle/2099.1/23786>

Alvarado, J. y Julca, I. (2015). *Plan de mejora para optimizar el proceso de atención al cliente a nivel de venta y post venta de vehículos y su impacto en la rentabilidad en la empresa Autonort Trujillo S.A, de la Ciudad de Trujillo en el año 2015*. Tesis para optar por el título de licenciado en administración. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Recuperado del repositorio digital UPAO: <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/1342>

American Marketing Association(2003). Diccionario de términos de marketing. Obtenido de: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=Pe> l 14 de Abril del 2017

Campos, A.; Pérez, R.; Gómez, R.; Galindo, J. & Renea, A. (2008). *El Proceso de venta*. España: Vértice.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. Octava edición. México: Editorial Mc Graw – Hill Interamericana

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría de la Administración*. Séptima edición. México: McGraw-Hill Hill Interamericana .México

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana .México

Calderon, K. y Cortez, M. (2014). *Análisis de gestión de la empresa AGP s.a.c. para mejorar las formas de captación de clientes incrementar las ventas, periodo 2008-2015*. Tesis para optar el título profesional de ingeniero comercial. Universidad católica de santa María, Arequipa, Perú. Recuperado del repositorio Universidad Católica de santa María: <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/4286>

Castellanos, A. (2012). *Diseño de un sistema logístico de planificación de inventarios para aprovisionamiento en empresas de distribución del sector de productos de consumo masivo*. Trabajo de graduación para optar el grado de maestría en logística. Universidad Francisco Gavidia, San Salvador, El Salvador. Recuperado del repositorio digital de ciencia y cultura de El Salvador: <http://www.redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/510/1/Tesis%20completa.pdf>

Cano, M., & García, L. (2013). *Propuesta de mejoramiento de la gestión de la cadena de abastecimiento enfocada en la planeación de la demanda ,proceso de*. Bogota, Colombia. Recuperado el 4 de Marzo de 2017, de

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/10291/CanoRamosMariCamila2013.pdf?sequence=1>

Carmona y Leal (1998) Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa.

La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente, Vol. 4, n°1.53-68

Conde, E. (2012). *Factores de éxito en las ventas*. España: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.

Corredor, J. (2001). *La Planificación Estratégica*. Cuarta Edición. Venezuela: Editores Vadell Hermanos.

Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*.

Madrid: Díaz de Santos.

Fariña, A. (2015). *L de Liderazgo*. México edimusa

Fernandez, D. (2016). *Minería de procesos para el análisis y mejora del proceso de ventas de una empresa de industria alimentaria*. Tesis para optar el título profesional de ingeniero de sistemas. Universidad católica de Santa María, Arequipa, Perú.

Recuperado del Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación

de Acceso Abierto (ALICIA):

http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCSM_d13ea06749bade3a224c1b67db2372a8/Description#tabnav

Fundación Entorno (2008). Fondo documental. Recuperado de:
<http://www.fundacionentorno.org/documentos/index.asp> el 20 de Abril del 2017.

Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santa Fe de Bogotá:
Ediciones Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2006). *Metodología de la investigación científica*. México: Mc Graw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación científica*. México: Mc Graw-Hill

Hurtado, J. (2000). *Investigación holística*. Bogotá: Fundación Sypal-Magisterio.

Hurtado, J. (2001). *El proyecto de investigación*. Bogotá: Fundación Sypal-Magisterio.

Hurtado, J. (2010). *Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia*. Caracas: Sypal

Kossen, S. (1992). *La venta creativa*. España: Ediciones Diaz de Santos S.A.

Kume, H. (1992) *Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad*:
Grupo editorial Norma.

Küster, I. (2002). *Venta Relacional*. España: Editorial Esic.

- Lamadrid, J. (2014). *Propuesta de mejora de la gestión de pedidos, entregas y facturación utilizando el módulo SD del sistema ERP SAP en la empresa Camesa S.A.C ubicada en la ciudad de Lima*. Tesis para optar por el título de licenciado en administración de empresas. Universidad católica santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Universidad Privada Antenor Orrego, Lima, Perú. Recuperado del repositorio digital Universidad santo Toribio de Mogrovejo: http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/63/1/TL_Lamadrid_Cotrina_JuanEnrique.pdf
- Lodi, J. (1972). *Administracion por Objetivos, una crítica*, Sao paulo: Livraria Pioneira Editora
- McCarthy, J., & William, P. (1996). *Marketing Planeación estratégica de la teoría a la práctica*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Muller, M. (2005). *Fundamentos de administración de inventarios*. Grupo editorial Norma.
- Navarro, M. (2012). *Técnicas de venta*. México: Red tercer milenio S.C
- Navascues, P. (2001). *Manual de logística integral*. España: Cusp Diaz.
- Ortega, M., & García, A. (2006). *Recuperación de toner y tinta de impresoras..Logística Inversa Edición 57 México: Logicel.*

Pelayo, J. (2012). *Diseño e implementación de propuestas de mejora para el sistema de devoluciones de Locatel Dos Caminos*. Informe de pasantía para optar el título de ingeniero de producción. Universidad Simón Bolívar, Sartenejas, Venezuela. Recuperado del repositorio digital Universidad Simón Bolívar: <http://159.90.80.55/tesis/000158273.pdf>

Reyes, A. (2005). *Administración por objetivos*. México: Limusa.

Riveros, L. (2014). *Propuesta de optimización del proceso de las devoluciones en alimentos cárnicos s.a.s implementando ingeniería de métodos y tiempo*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Recuperado del repositorio académico Universidad Distrital Francisco José de Caldas: <http://www.udistrital.edu.co:8080/documents/138588/2870149/Articulo+cientifico.pdf>

Rodríguez, D. y Valdeoriola, J. (2009). *Metodología de la investigación*. Barcelona: UOC.

Saavedra, R. (2001). *Planificación del desarrollo*. Bogotá: Fundación universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

Santesmases, M. (2004). *Marketing. Conceptos y estrategias* 5ta edición. Madrid: Ediciones Piramides. ESIC Editorial.

Sierra, J., Guzman, M. V., & García, F. (2015). En *Administración de almacenes y control de inventarios* México, México: eumed.net. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1444/1444.pdf>

Stanton, W; Etzel, M & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.

Tamayo, M. (2007). *El proceso de Investigación Científica*. Ciudad de México, México. Edición Limusa.

The Journal of Retailing (2007) Management, Vol. 3,N.º 10 Database Marketing

Terry, G. (1986). *Principios de administración*. Quinta edición. México: Editorial Continental s.a

Ventura, L. (2014). *Automatización del proceso de ventas y distribución utilizando tecnología móvil y geolocalización para la empresa Líder S.R.L*. Tesis para optar el título profesional de ingeniero de cómputo y sistemas. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Recuperado del repositorio Universidad Privada Antenor Orrego:http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/643/1/VENTURA_LUIS_PROCESO_VENTAS_M%c3%93VIL.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación

Título de la Investigación: Propuesta de mejora en el proceso de venta para reducir las devoluciones de productos en una empresa avícola, 2017.		
Planteamiento de la Investigación Holística - Proyectiva Formulación del problema. ¿Cómo reducir las devoluciones de producto en una empresa avícola?	Objetivos	Justificación Se busca optimizar el proceso ventas para reducir las devoluciones de producto en la empresa. Dar a conocer el impacto económico que genera las devoluciones al fin de tomar medidas correctivas en la compañía. Mediante el trabajo de campo aplicando instrumentos cualitativos y cuantitativos permita y la extracción de información relevante permita obtener una propuesta sólida, facilitando el área comercial, lo cual impactará positivamente en la toma de decisiones.
	Objetivo general	
	Formular una propuesta de mejora del proceso de ventas para reducir las devoluciones de producto en una empresa avícola	
	Objetivos específicos	
	Diagnosticar las causas que generan devoluciones de producto en el proceso de venta	
	Teorizar la categoría proceso de venta y devoluciones.	
	Diseñar una propuesta de mejora en el proceso de venta que permita reducir las devoluciones de producto.	
Validar el instrumento de recolección de información por parte de la técnica de juicio de expertos y validar la propuesta de mejora.		
Evidenciar a través de documentos la propuesta de mejora		
Metodología		
Sintagma y enfoque	Tipo y diseño	Unidad de análisis e instrumentos
Sintagma holístico y enfoque mixto	Investigación proyectiva y el proyecto es de tipo no experimental,	Población, Muestra, Muestreo, Análisis de información histórica, Entrevista

Anexo 2: Matriz metodológica de categorización

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Sub Categorías	Unidad de análisis	Técnicas	Instrumentos
Formular una propuesta de mejora en el proceso de venta para reducir las devoluciones de producto en una empresa avícola,	Diagnosticar las causas que generan devoluciones de producto en una empresa avícola.	Proceso de venta	Prospección	Personal del área de ventas	Encuestas y Entrevistas	Entrevista
	Teorizar la categoría proceso de ventas y devoluciones.		Planificación			
	Diseñar una propuesta de mejora en el proceso de venta que permita reducir las devoluciones de producto.		Ventas			
			Control			
	Validar los instrumentos de recolección de información por parte de la técnica de juicio de expertos y validar la propuesta de mejora	Devoluciones	Producto	Personal del área de ventas	Encuestas y Entrevistas	Cuestionario
Evidenciar a través de documentos la propuesta de mejora	Herramientas de calidad					

PLANIFICACIÓN						
6	¿La documentación para el ingreso de solicitudes de compra se encuentra estandarizada?	5	4	3	2	1
7	La organización define objetivos de acuerdo a las necesidades del área?	5	4	3	2	1
8	¿Se priorizan los objetivos para ser alcanzados en corto plazo?	5	4	3	2	1
9	¿Se encuentra conforme con los objetivos trazados por el área?	5	4	3	2	1
10	¿Se realiza seguimiento durante todo el proceso de venta a los clientes?	5	4	3	2	1
VENTAS						
11	¿Los reportes y consultas del sistema le ofrecen lo que Ud. Requiere?	5	4	3	2	1
12	¿Considera Ud. que es de fácil acceso obtener información en relación al historial de pedidos de un cliente?	5	4	3	2	1
13	¿La empresa ha exigido la aceptación formal del cumplimiento de horario de solicitudes de compra por parte de los clientes?	5	4	3	2	1
14	¿Cree Ud. que los clientes proporcionan la documentación requerida para solicitar su pedido?	5	4	3	2	1
15	¿Se ha implementado procedimientos de mejora continua para medir resultados en el área?	5	4	3	2	1
CONTROL						
16	¿Conoce Ud. cómo se controlan las devoluciones de producto en su área?	5	4	3	2	1
17	¿Se evalúa periódicamente los motivos de las devoluciones de producto?	5	4	3	2	1
18	¿Considera Ud. que deberían implantarse nuevas políticas de devoluciones?	5	4	3	2	1
19	¿Se realizan encuestas periódicamente que permitan medir la satisfacción del cliente?	5	4	3	2	1
20	¿Cuenta con información actualizada sobre el porcentaje de deserción de clientes en su canal de ventas?	5	4	3	2	1

Anexo 4: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, EUSTERIO HORACIO ACOSTA SUASNABAR..... identificado con DNI Nro 08306575..... Especialista en INGENIERIA INDUSTRIAL Actualmente laboro en LA UNIVERSIDAD WIENER..... ubicado en LIMA..... procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	CATEGORIA PROCESO DE VENTA	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: PROSPECCION																			
1	¿Cree Ud. Que le han impartido cursos de capacitación relevante para su área de trabajo?				✓				✓				✓				✓	16	
2	¿Considera que cuenta con los conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo?				✓				✓				✓				✓	16	
3	¿En el último mes Ud. ha captado nuevos clientes?				✓				✓				✓				✓	16	

12	¿Considera Ud. que es de fácil acceso obtener información en relación al historial de pedidos de un cliente?				✓					✓						✓			✓	16
13	¿La empresa ha exigido la aceptación formal del cumplimiento de horario de solicitudes de compra por parte de los clientes?				✓					✓						✓			✓	16
14	¿Cree Ud. que los clientes proporcionan la documentación requerida para solicitar su pedido?				✓					✓						✓			✓	16
15	¿Se ha implementado procedimientos de mejora continua para medir resultados en el área?				✓					✓						✓			✓	16
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 4: CONTROL																				
16	¿Conoce Ud. cómo se controlan las devoluciones de producto en su área?				✓					✓						✓			✓	16
17	¿Se evalúa periódicamente los motivos de las devoluciones de producto?				✓					✓						✓			✓	16
18	¿Considera Ud. que deberían implantarse nuevas políticas de devoluciones?				✓					✓						✓			✓	16
19	¿Se realizan encuestas periódicamente que permitan medir la satisfacción del cliente?				✓					✓						✓			✓	16
20	¿Cuenta con información actualizada sobre el porcentaje de deserción de clientes en su canal de ventas?				✓					✓						✓			✓	16

(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento Si No debe de ser aplicado:

Sugerencias:

1. Debe de añadir..... dimensión/sub categoría:
.....
2. Debe añadir..... ítems en la dimensión/sub categoría:
.....
3. Cumple con los indicadores de evaluación establecidos:.....

Es todo cuanto informo;


Firma

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, Jose Antonio Espinal Teves identificado con DNI Nro 06592808 Especialista en Jug. Inform. Actualmente laboro en Univ. Norbert Wiener ubicado en P.e. Larrabure procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	CATEGORIA PROCESO DE VENTA	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: PROSPECCIÓN																			
1	¿Cree Ud. Que le han impartido cursos de capacitación relevante para su área de trabajo?				/				/				/				/	16	
2	¿Considera que cuenta con los conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo?				/				/				/				/	16	
3	¿En el último mes Ud. ha captado nuevos clientes?				/				/			/				/	15		

12	¿Considera Ud. que es de fácil acceso obtener información en relación al historial de pedidos de un cliente?				/				/				/			/	16
13	¿La empresa ha exigido la aceptación formal del cumplimiento de horario de solicitudes de compra por parte de los clientes?				/				/				/			/	16
14	¿Cree Ud. que los clientes proporcionan la documentación requerida para solicitar su pedido?				/				/				/			/	16
15	¿Se ha implementado procedimientos de mejora continua para medir resultados en el área?				/				/				/			/	15
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 4: CONTROL																	
16	¿Conoce Ud. cómo se controlan las devoluciones de producto en su área?				/				/				/			/	16
17	¿Se evalúa periódicamente los motivos de las devoluciones de producto?				/				/				/			/	16
18	¿Considera Ud. que deberían implantarse nuevas políticas de devoluciones?				/				/				/			/	16
19	¿Se realizan encuestas periódicamente que permitan medir la satisfacción del cliente?				/				/				/			/	16
20	¿Cuenta con información actualizada sobre el porcentaje de deserción de clientes en su canal de ventas?				/				/				/			/	16

(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento Sí No debe de ser aplicado:

Sugerencias:

- 1.Debe de añadir.... dimensión/sub categoría:
.....
- 2.Debe añadir..... ítems en la dimensión/sub categoría:
.....
- 3. Cumple con los indicadores de evaluación establecidos:.....

Es todo cuanto informo;


Firma

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, Fernando Alexis Nolasco Lobajos identificado con DNI Nro 40086182 Especialista
 en Mitad de mes Actualmente laboro en Unidad Wiener
 ubicado en Amu procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	CATEGORIA PROCESO DE VENTA	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: PROSPECCIÓN																			
1	¿Cree Ud. Que le han impartido cursos de capacitación relevante para su área de trabajo?				✓				✓				✓				✓		
2	¿Considera que cuenta con los conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo?				✓				✓				✓				✓		
3	¿En el último mes Ud. ha captado nuevos clientes?				✓				✓				✓				✓		

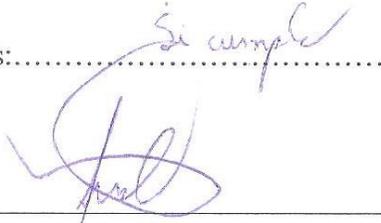
(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento Sí No debe de ser aplicado:

Sugerencias:

- 1.Debe de añadir.....dimensión/sub categoría:
.....
- 2.Debe añadir..... ítems en la dimensión/sub categoría:
.....
- 3. Cumple con los indicadores de evaluación establecidos:..... *Si cumple*

Es todo cuanto informo;



Firma

Anexo 5: Fichas de validación de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación:

Propuesta de Mejora en el proceso de Ventas para reducir las devoluciones de producto en una empresa avícola, 2017.

Nombre de la propuesta: Implementación del ciclo PDCA en el proceso de Ventas de una empresa avícola.

Yo, Edgar Alan Kú Navarro..... identificado con DNI Nro 222 598 78..... Especialista en Ingeniería Industrial
Actualmente laboro en W. Wiener..... Ubicado en Lima..... Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	/		/		/			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	/		/		/			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	/		/		/			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	/		/		/			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	/		/		/			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	/		/		/			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	/		/		/			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	/		/		/			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	/		/		/			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	/		/		/			

Y después de la revisión opino que:

- 1.
- 2.
- 3.

Es todo cuanto informo;


Firma

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación:

Propuesta de Mejora en el proceso de Ventas para reducir las devoluciones de producto en una empresa avícola, 2017

Nombre de la propuesta: Implementación del ciclo PDCA en el proceso de Ventas de una empresa avícola

Yo, Jorge Ernesto Cáceres Triguero identificado con DNI Nro. 67305972 Especialista en Ingeniería Industrial
Actualmente laboro en P. W. W. W. W. Ubicado en Jirón Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

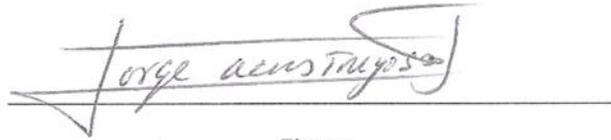
Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

- 1. *la propuesta es viable.*
- 2.
- 3.

Es todo cuanto informo;

A handwritten signature in cursive script, reading "Jorge Acuña", is written over a horizontal line. The signature is written in dark ink and includes a stylized flourish at the end.

Firma

Anexo 6: Evidencia de la propuesta

PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE DEVOLUCIONES					
Código	Versión:	Fecha Aprobación:	Fecha de Aplicación:	Fecha de Vigencia:	Página: Página 1 de 5

1. OBJETIVO

Establecer las actividades a realizar en el proceso de devoluciones de producto.

2. ALCANCE

El procedimiento aplica para el proceso de recepción de las devoluciones de productos en el Almacén de Producto Terminado, dictamen de los productos devueltos por parte del área de Calidad.

3. RESPONSABILIDAD

3.1 Es responsabilidad del Coordinador de Almacén :

- 3.1.1 Revisar el estado de los productos recepcionados por su gestión.
- 3.1.2 Verificar que las devoluciones de producto recepcionados en almacén, cumplan con la documentación requerida para su registro en SAP.
- 3.1.3 Ejecutar el proceso de devoluciones según lo establecido en el presente documento.

3.2 Es responsabilidad del Coordinador de atención al cliente:

- 3.2.1 Desplegar la información estadística con los motivos de devoluciones en forma semanal, a cada jefe de canal, haciendo énfasis en los motivos más frecuentes.

3.3 Es responsabilidad del Coordinador de calidad:

- 3.3.1 Revisar el estado de los productos recepcionados para su gestión.
- 3.3.2 Realizar un muestreo de los productos devueltos y verificar su condición para precisar su destino.

3.4 Es responsabilidad del Coordinador de distribución

- 3.4.1 Ante alguna observación del cliente, deberá de explicar las especificaciones técnicas del producto para evitar su devolución.
- 3.4.2 Contactar al vendedor responsable de la cuenta del cliente.
- 3.4.3 Registrar la información en el informe de devoluciones.

3.5 Es responsabilidad del Jefe del área de ventas.

- 3.5.1 Gestionar con el cliente soluciones inmediatas que permitan evitar la devolución.
- 3.5.2 Autorizar por escrito las devoluciones de los clientes.
- 3.5.3 Desplegar a todo su equipo de ventas, el reporte detallado de devoluciones por cada vendedor.

3.6 Es responsabilidad del Ejecutivo de ventas.

- 3.6.1 Contactar al cliente y negociar alternativas a la devolución al fin de evitarlas.
- 3.6.2 De darse la devolución (sólo por gestión de ventas) buscar clientes para la recuperación del valor de los productos.

4. GENERALIDADES**4.1 DEFINICIONES****4.1.1 Devolución de producto**

Situación por la cual el cliente rechaza la entrega del pedido en forma total o parcial por alguna característica encontrada diferente a lo solicitado en su requerimiento.

4.1.2 Motivos de las devoluciones:

- A. Producto No requerido: Producto que no cumple con las especificaciones del cliente (cantidad, código de producto, fecha de caducidad, que el cliente no acepta en el momento de la entrega por no haberlo solicitado, ya sea que aparezca en la factura o no.
- B. Calidad: Producto que registra características físicas no aceptables para su consumo (definidas en procedimiento de calidad para aceptar devoluciones) por el cual el cliente rechaza la entrega.

- C. Devolución por cancelación: Producto que fue anulado previamente y no se descargó en la data del sistema.
 - D. Fecha corta de vencimiento: Producto que cuenta con una fecha menor a la solicitada por el cliente.
 - E. Caducado: Producto cuya fecha expiró.
 - F. Pedido Incompleto: Es aquel pedido que es devuelto porque no ha cumplido las especificaciones de cantidad.
- 4.1.2.1 Son autorizadas las devoluciones en los siguientes casos:
- A. Sólo si el producto presenta problemas relacionadas a la calidad del producto. (revisar manual de calidad productos de devolución)
 - B. Si los productos están golpeados y el cliente rechaza el producto.
 - C. Si los productos están próximos a caducar o no cumplen con los acuerdos comerciales con los vendedores.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

RESPONSABILIDADES	ACTIVIDADES
Coordinador de almacén	<p>5.1 Revisión de Documentos</p> <p>5.1.1 Al recibir los productos de una devolución deberá verificar que se reciba la documentación siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> 5.1.1.1 Formato de autorización 5.1.1.2 Reporte de Devolución por parte del cliente 5.1.1.3 Firma de autorización del el Supervisor de Ventas 5.1.1.4 Registrada el motivo de la devolución de producto
	<p>5.2 Revisión del producto contra documentos</p>

<p>Coordinador de distribución</p>	<p>5.2.1 Revisar que todas las jabs que contengan el producto devuelto se encuentren cerradas y manipularlas de acuerdo al procedimiento de calidad para evitar problemas de temperatura del producto.</p> <p>5.2.2 Verificar que los productos recibidos estén relacionados en el formato de autorización y que el formato este firmado por el coordinador de calidad y/o Supervisor de Ventas y verificar que también estén relacionados en el reporte del cliente.</p> <p>5.2.3 Verificar que la causa de la devolución sea la que indica el formato de devolución y que corresponda con la factura emitida.</p> <p>5.2.4 Una vez que se verifican documentos, producto y datos correctos, el producto se recibe y se coloca en el área de devoluciones para que sea evaluada por calidad el destino de la devolución.</p> <p>5.3 Registro de la devolución en Almacén</p> <p>5.3.1 Se registran en el módulo de retornos en sistema SAP</p> <p>5.3.2 Una vez registrados los productos de la devolución, se etiquetan para su posterior destino.</p> <p>5.4 Manejo de los documentos de la devolución</p> <p>5.4.1 Enviar al área de Crédito los documentos originales de la devolución.</p> <p>5.4.2 Resguardar un reporte de devoluciones y quedarse con una copia de toda la documentación de devoluciones.</p> <p>5.5 Manejo final de los productos de devolución</p>
------------------------------------	--

<p>Coordinador de almacén</p>	<p>5.5.1 Responsable de inventarios realiza las transferencias de los productos en el sistema de la siguiente forma:</p> <p>A. Los productos rechazados los transfiere al Almacén y ubicación correspondientes.</p> <p>B. Los productos aprobados los entrega al supervisor de Inventarios el formato de movimiento interno</p> <p>5.5.2 El jefe de canal evidenciará toda acción correctiva en relación a las devoluciones de producto por gestión de venta.</p> <p>5.5.3 Es obligación del supervisor y vendedor comunicarse con el cliente ante un intento de devoluciones de producto y gestionarlo inmediatamente.</p>
-------------------------------	---

<p>6. REFERENCIAS</p> <p>6.1 Manual de calidad.</p>
<p>TIPO DE REGISTRO</p> <p>Reporte de Devoluciones Informe d devoluciones.</p> <p>Periodo de archivamiento. Un año</p>

<p>ELABORADO NOMBRE: FECHA: FIRMA:</p>	<p>REVISADO: NOMBRE: FECHA: FIRMA:</p>	<p>REVISADO NOMBRE: FECHA: FIRMA:</p>	<p>APROBADO NOMBRE: FECHA: FIRMA:</p>
--	--	---	---

Anexo 7: Formato para informe de devoluciones

INFORME DE DEVOLUCIONES

CÓDIGO DEL CLIENTE

De	Fecha del informe
	Informe N.º
Enviar a jefe de almacén	Fecha de devolución
	Hora de devolución
	Responsable

Elemento	Cantidad	Descripción	Unidades (Kg- Cj- Unid)	Precio unitario S/.	Monto total de la Factura S/.

Sección oficina de administración

Fecha de envío
Nº de pedido del cliente
Vendedor

Observaciones

--

Fecha: _____

Firma: _____