



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**La importancia del control como etapa del proceso administrativo  
en la toma de decisiones para el logro de las ventas**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

**Aldo Daniel Chinchay García**

Revisor(es):  
Mgtr. Fabiola Alcas Rojas

Piura, enero de 2025



### Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Aldo Daniel Chinchay García, egresado del **Programa Académico** de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con **DNI: 71821267**, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

**“La importancia del control como etapa del proceso administrativo en la toma de decisiones para el logro de las ventas”.**

El mismo que presento bajo la modalidad de **Trabajo de suficiencia profesional** para optar el Título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mgtr. Fabiola Alcas Rojas, identificado con DNI: 40805384

Declaro que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi experiencia como investigador, declaro que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 20/01/2025.

Firma del autor<sup>1</sup>

Firma del asesor<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

### **Dedicatoria**

Dedicado a mis padres por su amor incondicional, por su apoyo, y a sus esfuerzos para brindarme una educación de calidad.



## **Agradecimientos**

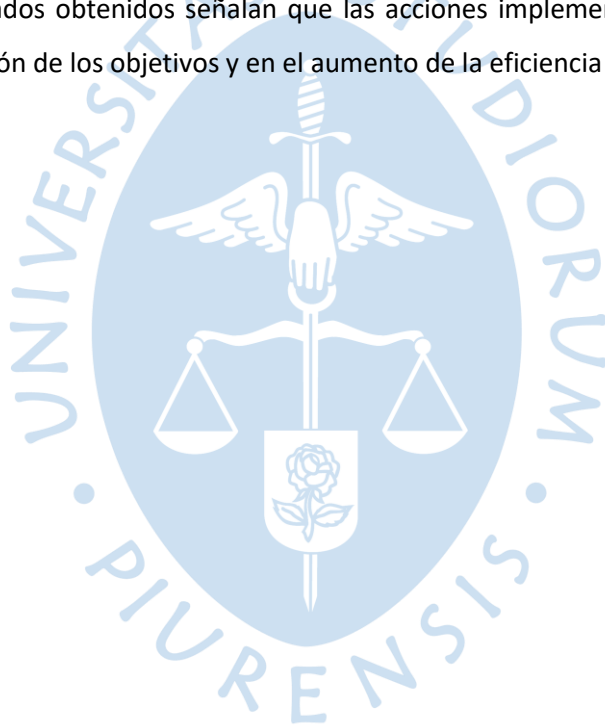
Agradezco a Dios por darme la fortaleza para sobreponerme ante las adversidades. A mi familia por su apoyo incondicional y estar conmigo en cada etapa de mi vida. Al mismo tiempo, extendiendo mis agradecimientos a mi revisora por su apoyo en la elaboración del presente trabajo.



## Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional se centra en el análisis de las acciones realizadas por el autor y los resultados conseguidos en su experiencia laboral como Jefe de Tienda en una empresa en la ciudad de Piura. Dichas acciones tienen como objetivo afianzar el posicionamiento y el crecimiento, basándose en los conocimientos obtenidos durante su formación profesional. Se abordan aspectos como: la importancia de delegar funciones a personas capacitadas y la aplicación de acciones basadas en la dirección y control.

Para lograr los objetivos antes mencionados, se realizaron las siguientes acciones: recopilación de información relacionada a las ventas para poder conocer el nivel de las mismas, y en base a esto poder establecer un plan de acción con los socios o mediante iniciativa propia del autor; y la elaboración de una curva de venta ideal que sirva como punto de referencia para tomar decisiones a nivel productivo y comercial. Los resultados obtenidos señalan que las acciones implementadas tienen un impacto positivo en la consecución de los objetivos y en el aumento de la eficiencia de la empresa.



## Tabla de contenido

Introducción.....	7
Capítulo 1. Aspectos generales.....	8
1.1 Descripción de la empresa.....	8
1.1.1 Ubicación.....	8
1.1.2 Actividad.....	8
1.1.3 Estrategia.....	8
1.2 Descripción general de la experiencia profesional.....	9
1.2.1 Actividad profesional desempeñada.....	9
1.2.2 Propósito del puesto.....	10
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe.....	10
1.2.4 Resultados concretos logrados.....	10
Capítulo 2. Fundamentación.....	11
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional.....	11
2.1.1 El proceso administrativo.....	11
2.1.2 Fases y etapas del proceso administrativo.....	11
2.1.3 Dirección.....	12
2.1.4 Control.....	12
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	13
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias.....	15
3.1 Aportes.....	15
3.2 Desarrollo de experiencias.....	16
Conclusiones.....	17
Recomendaciones.....	18
Referencias.....	19
Apéndices.....	20
Apéndice A. Data de ventas de abril de 2021.....	21
Apéndice B. Data de ventas de agosto de 2021.....	22

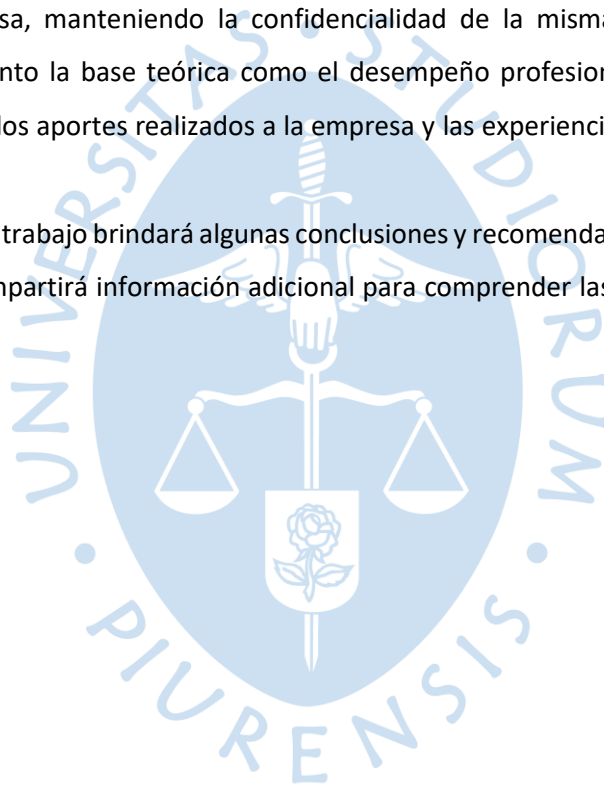
## Introducción

En el ámbito empresarial, sin importar el tamaño de las empresas o el giro de estas, el proceso de implementación de acciones en la fase operativa del proceso administrativo es muy importante, ya que les permite organizarse y optimizar sus recursos de manera eficiente.

El presente estudio surge de la necesidad de la empresa de solucionar un problema en específico: ¿cómo direccionar la gestión de los locales con el objetivo de aumentar las ventas y lograr un crecimiento? Mediante el mismo, se espera explicar la importancia de enfocar las acciones de dirección y control, en consistencia con los objetivos y estrategias de la empresa, y cómo esto genera un resultado positivo para la empresa.

El trabajo se estructurará de la siguiente manera: el primer capítulo abarcará algunos aspectos generales de la empresa, manteniendo la confidencialidad de la misma. El segundo capítulo se enfocará en explicar tanto la base teórica como el desempeño profesional del autor. En el tercer capítulo, se presentará los aportes realizados a la empresa y las experiencias generadas en todos sus miembros.

Para finalizar, el trabajo brindará algunas conclusiones y recomendaciones, y al mismo tiempo, en los apéndices se compartirá información adicional para comprender las acciones detalladas en el mismo.



## Capítulo 1. Aspectos generales

### 1.1 Descripción de la empresa

#### 1.1.1 Ubicación

La empresa en la que se desarrolló este trabajo de suficiencia profesional se localiza en el Asentamiento Humano ENACE, en el distrito de 26 de Octubre, provincia y ciudad de Piura.

#### 1.1.2 Actividad

Dada la confidencialidad de la empresa, no es posible especificar lo concerniente a la misión, visión, la razón social o la marca. Sin embargo, con la finalidad de brindar mayor contexto al presente trabajo, el autor consideró oportuno mencionar que la empresa se dedica a la producción de alimentos preparados en diferentes porciones bajo el modelo de negocio de “*dark kitchen*”, enfocándose en la entrega de alimentos para consumo en casa y la entrega por *delivery*.

#### 1.1.3 Estrategia

La empresa tiene una estrategia bien definida en sus 3 niveles:

**1.1.3.1 Estrategia corporativa.** La estrategia a nivel corporativo definida por la empresa es una estrategia de crecimiento constante y de expansión. Esto se ve reflejado en la cantidad de tiendas aperturadas desde el inicio de operaciones en 2017, teniendo presencia en distintas ciudades de la región Piura, siempre buscando afianzar el posicionamiento de la marca.

**1.1.3.2 Estrategia competitiva.** La estrategia a nivel competitivo definida por la empresa es una estrategia de liderazgo en costos. Esto se debe a que la empresa busca tener una estructura de costos bajos, lo que permite ofrecer sus productos a un precio menor que el de la competencia. Para lograr esto, la empresa se enfocaba en producir grandes volúmenes para reducir el costo unitario promedio; contratar el mínimo de personal necesario para cada tienda según las necesidades de estas; y la adquisición de los insumos para la producción de los alimentos estaba centralizada para garantizar el mejor precio mayorista por parte de los proveedores.

**1.1.3.3 Estrategias funcionales.** La empresa en cuestión cuenta con una estructura organizativa muy reducida. Debido a esto, es el Jefe de Tienda la persona encargada de supervisar la producción, las funciones comerciales, gestión del personal, ventas y atención al cliente, entre otras. Llegando incluso a compartir funciones con su jefe directo, quien era uno de los socios de la empresa.

Analizando la estrategia funcional y tomando en cuenta que el Jefe de Tienda es la persona encargada de supervisar muchas de las funciones de la tienda, el autor diferenció las estrategias utilizadas tomando en cuenta las áreas funcionales que tenía a cargo.

A nivel de producción, debía supervisar la producción de los alimentos con la finalidad de que se haga un uso y consumo correcto de los insumos y equipos de la tienda para mantener un coste de

producción bajo, además de ofrecer alternativas para el control del mismo, y de supervisar las labores del personal de cocina.

A nivel administrativo, debía de supervisar todo lo relacionado al funcionamiento de la tienda en general. Desde la gestión de la documentación exigida por las autoridades, atender al personal de fiscalización, asegurar la limpieza del local y el mantenimiento de los equipos, entre otras funciones.

A nivel de gestión de personal, debía supervisar todo lo relacionado al pago de los trabajadores, dirigirlos y motivarlos; comunicar las indicaciones dadas por el socio y servir de intermediario en las comunicaciones entre este con el personal.

A nivel comercial, debía coordinar con el socio el diseño, preparación e implementación de promociones, y al mismo tiempo, darlas a conocer a los clientes para incentivar las ventas.

A nivel de ventas y atención al cliente, debía vender y atender al cliente asegurándose que reciba el producto en el menor tiempo posible desde el momento que realiza el pago por el mismo. Y al mismo tiempo, tratar de convencer al cliente para que adquiera más de una porción o una porción más grande. El horario de atención al cliente, fijado por los socios de la empresa era de 6 pm. a 12 am.

## **1.2 Descripción general de la experiencia profesional**

El autor empezó su experiencia profesional en dicha empresa en abril de 2021, la cual, tras haber inaugurado una nueva tienda meses antes, estaba en búsqueda de un administrador que le permitiese tomar las riendas de la misma y permita lograr su posicionamiento y crecimiento. Realizó funciones de forma continua hasta julio de 2022, momento en el cual decidió obtener experiencia en otros sectores tales como el micro financiero y el logístico, incluyendo un emprendimiento propio.

Eventualmente, y debido a su buen desempeño en el puesto, era llamado para cubrir los descansos semanales de algunos de los otros administradores. En agosto de 2023, fue contactado por uno de los socios para designarlo como administrador de una nueva tienda, puesto que volvió a desempeñar hasta finales del mismo año.

### **1.2.1 Actividad profesional desempeñada**

En abril de 2021, el autor asumió el puesto de Jefe de Tienda. Este puesto implica realizar funciones administrativas, comerciales, ventas, caja y atención al cliente. Entre las funciones principales se encuentran llevar el control documentario del local asignado y del personal, atender y vender a los clientes, supervisar las ventas por *delivery*, apoyar en el desarrollo y aplicación de campañas y promociones, supervisar y asegurar el traslado del personal y de los insumos, realizar el seguimiento y control del inventario y de las ventas, supervisar el trabajo del personal de cocina, llevar el control de los pagos y descuentos del personal, realizar el cierre de caja al final de caja jornada, realizar informes de ventas mensuales, y otras funciones asignadas por los socios.

### **1.2.2 Propósito del puesto**

El propósito del puesto de Jefe de Tienda, es mantener el orden y dirigir el local asignado tomando en cuenta los objetivos de la empresa, mediante la realización de las funciones descritas para el puesto y proponer ideas que permitan la mejora continua de los procesos, del servicio y productos que se ofrecen a los clientes.

### **1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe**

El presente informe se enfoca en el estudio de las propuestas realizadas por el autor durante su desempeño en el puesto, tales como, el análisis de las ventas diarias para la detección de puntos críticos en las mismas, creación de una curva de venta ideal de referencia para la producción de alimentos, y el apoyo en la creación de campañas y promociones para generar un aumento en las ventas.

### **1.2.4 Resultados concretos logrados**

El presente informe toma en cuenta un periodo de 5 meses, desde el ingreso por parte del autor al puesto el 5 de abril de 2021 al 29 de agosto del mismo año. Esto se debe a que durante ese lapso el precio de los alimentos producidos y sus porciones se mantuvieron. Esto permite tener un mejor análisis de las propuestas y mejoras realizadas, y del resultado obtenido:

- Se logró un aumento en las ventas en un 25% para las ventas de día de semana, y en un 30% para las ventas de fin de semana. El aumento considera las ventas en tienda y por *delivery*<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Las acciones realizadas para la obtención de este resultado se describen a detalle en el punto 2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

## Capítulo 2. Fundamentación

### 2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

#### 2.1.1 *El proceso administrativo*

Chiavenato (2002) describe el proceso administrativo como una secuencia de actividades fundamentales para una gestión eficaz de cualquier organización. Este proceso incluye 4 etapas. Una etapa de planificación, donde se establecen metas y estrategias; una de organización, que define la estructura y recursos necesarios; una de dirección, para guiar y motivar a los empleados; y una de control, que monitorea el cumplimiento de objetivos y permite ajustes. Dichas etapas son interdependientes y ejercen influencias entre sí, y lo define como un proceso cíclico, dinámico e interactivo.

Asimismo, Solval (2010, p. 2) define al proceso administrativo como un conjunto de actividades a realizar por una empresa, que siguen un orden sistemático, y toman en consideración las necesidades y recursos presentes para la óptima realización de estas en un tiempo establecido. Las ideas propuestas por ambos autores serán esencial para el desarrollo del presente trabajo, siendo el primero, quien brinda información a mayor profundidad y que servirá como eje del marco teórico para analizar las acciones realizadas.

#### 2.1.2 *Fases y etapas del proceso administrativo*

Las 4 etapas se encuentran englobadas en 2 fases: La fase mecánica o estructural, en la cual se encuentran las etapas de planeación y organización; y la fase dinámica u operativa, en la cual se encuentran las etapas de dirección y control (Chiavenato, 2002). El presente trabajo se va a enfocar en la aplicación de las etapas de la fase dinámica u operativa.

**2.1.2.1 Fase estructural.** Esta fase incluye la planificación y la organización. Mero-Vélez (2018) señala que en esta fase se ve el qué, como la planificación y definición de objetivos, y el cómo, como la organización en una empresa para la producción de un bien o un servicio, mediante la realización de planes, presupuesto u otras hojas de ruta.

La planificación establece los objetivos, estrategias y cursos de acción necesarios para el futuro de la organización, definiendo principios como la precisión y flexibilidad, y la unidad de dirección. Por otro lado, la organización agrupa y distribuye los recursos y tareas, estableciendo jerarquías y asignando responsabilidades para lograr eficiencia en el uso de los recursos y una estructura funcional que servirá de base para la fase dinámica (Chiavenato, 2002).

**2.1.2.2 Fase operativa.** Se enfoca en la dirección y el control. Mero-Vélez (2018) define la dirección como la etapa en la que se supervisa que se realicen las tareas; y al control como la etapa en la que evalúa y se actúa en base a lo que se ha realizado y cómo se ha realizado.

En la dirección, se guía y motiva al personal para ejecutar las acciones planificadas, con principios como la armonía de objetivos y la supervisión directa. En esta fase, se facilita la comunicación y coordinación necesarias para llevar a cabo los planes, resolviendo conflictos y aprovechando el potencial de los empleados. El control, a su vez, implica supervisar el progreso hacia los objetivos, recolectando datos, comparando resultados y realizando correcciones según sea necesario (Chiavenato, 2002).

### **2.1.3 Dirección**

Para Madrigal (2009) la dirección es una función que lleva a cabo una persona para influir en los demás en el desempeño de un trabajo, y que exige un cierto grado de habilidad para realizarse de manera eficaz y exitosa.

Mero-Vélez señala que “dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales” (2018, p. 94).

Chiavenato (2006) propone una definición más amplia para esta etapa, y la define como la puesta en marcha de lo definido en las etapas de planeación y organización, tomando en cuenta el capital humano de la empresa. Además, agrega que “la función de dirección se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos” (Chiavenato, 2006, p. 149).

A sí mismo, no solo se centra en las funciones de los miembros de la organización, sino que, amplía el enfoque de esta etapa e incluye a las relaciones interpersonales de los administradores con el resto de los trabajadores en todos los niveles organizacionales. Respecto a esto último, la dirección tiene alcance en 3 niveles de la organización: Dirección a nivel institucional, a nivel departamental, y a nivel operacional (Chiavenato, 2006). Siendo la dirección a nivel operacional, el nivel utilizado por la empresa del presente estudio, debido a su corto organigrama y estructura.

En esta etapa, sea cual sea el nivel de alcance de la dirección, se requiere la realización de las siguientes acciones:

- Orientar los esfuerzos hacia un objetivo común.
- Comunicar.
- Liderar.
- Motivar.

### **2.1.4 Control**

College (2020) señala que el control “incluye todas las actividades que se realizan en la búsqueda por asegurar que las operaciones reales coincidan con lo planificado”.

Mero-Vélez define el control como “la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento” (2018, p. 94).

Para Chiavenato (2006), esta etapa tiene como finalidad asegurar los resultados de lo que se planteó en las etapas previas, y que se ajusten a lo establecido. La esencia de esta etapa se enfoca en la comprobación de las actividades realizadas y si se consiguieron los resultados previstos. Al mismo tiempo, agrega que existen 4 fases en esta etapa:

**2.1.4.1 Establecimiento de estándares o métricas.** Los estándares o métricas “son marcas que ofrecen medios para establecer lo que se deba hacer, y cuál es el desempeño o resultado normal o deseable” (Chiavenato, 2019, p. 113).

**2.1.4.2 Observación del desempeño.** La fase de observación tiene como fin “obtener información sobre lo que está siendo controlado” (Chiavenato, 2019, p. 113).

**2.1.4.3 Comparación del desempeño con el estándar establecido.** Chiavenato (2019) describe esta etapa como la definición de la variación o desviación aceptada, de aquello que se está controlando, apoyándose en el uso de medios gráficos, datos numéricos, estadísticos, etc.

**2.1.4.4 Acción correctiva para eliminar desviaciones o variaciones.** Esta fase tiene como objetivo “mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos, para que los objetivos sean alcanzados de la mejor manera. Así, las variaciones, errores o desvíos deben ser señalados y corregidos para que las operaciones se normalicen” (Chiavenato, 2019, p. 114).

## 2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

A continuación, se detallan las acciones que se han realizado para identificar las mejoras que son materia de estudio en el presente trabajo de suficiencia profesional. Para la elaboración de este punto, el autor decidió segmentar las acciones realizadas tomando en cuenta las áreas funcionales que tenía a cargo:

- **Producción:** El Jefe de Tienda decidió aplicar un mayor control respecto a la producción de los alimentos, los insumos y el tiempo de espera de los clientes. Para ello, definió una curva de venta ideal, tomando en cuenta la cantidad de insumos que se tenía disponible para la producción y el horario de atención al cliente. Esta curva de venta ideal se podía modificar en base a variaciones en la cantidad insumos o variaciones en el horario de atención. Esta decisión tenía como finalidad prever el consumo real de los insumos tomando en cuenta las ventas acumuladas reales con el pasar de las horas y así evitar mermas durante la producción, y al mismo tiempo, evitar tener alimentos totalmente cocidos para el siguiente día, con la posibilidad de que exista una pérdida en la calidad de los productos. Teniendo en cuenta que la mayor cantidad de ventas se da durante las primeras 4 horas, esta curva de venta ideal permitió tener la cantidad necesaria de alimentos producidos para la venta y de esa manera poder atender al cliente en el menor tiempo de espera posible. Además, se fijó que solo produciría alimentos desde la llegada del personal a la tienda hasta las 11 pm., esto con el fin

de evitar dejar alimentos cocidos para el día siguiente. Durante la hora restante el personal en tienda se encargaría de terminar de ofrecer y vender los pocos alimentos restantes y empezar con las acciones de limpieza del local.

- Ventas y promociones: El Jefe de Tienda empezó a recopilar toda la información correspondiente a las ventas para la realización de informes mensuales. Este tipo de acciones no se habían realizado antes, por lo que no había información ordenada al respecto. Esto permitió identificar el volumen de ventas actual, y una vez recopilada la información se procedía a analizar de forma vertical y horizontal los días de ventas del mes, identificando los puntos de menor y mayor venta durante los días de cada semana, el acumulado por semana y el total de venta en el mes. Con esta información, y junto al socio de la empresa, se desarrollaron y aplicaron promociones para poder incentivar las ventas en aquellos días de baja demanda. Y, además, se definió lograr un aumento en las ventas en un 20% a 25% en general. Al mismo tiempo, se enfocaron esfuerzos en impulsar las ventas durante las primeras 4 horas del horario de atención al cliente, ya que el Jefe de Tienda pudo identificar de forma empírica que el mayor porcentaje de las ventas se da durante este lapso. Esta información también fue de utilidad para la elaboración de la curva de venta ideal.
- Atención al cliente: El Jefe de Tienda promovió la interacción directa de todo el personal de la tienda con los clientes, con el fin de poder conocer sus apreciaciones, dudas y quejas. Si bien esto se realizó de manera informal, la información obtenida fue muy útil para poder tomar decisiones respecto a las ventas, promociones, atención al cliente y la producción misma. Entre la información más relevante que se pudo obtener se encuentran: precio accesible, tiempo de espera reducido, buena atención al cliente desde que paga hasta que recibe el producto y la sensación de consumir un producto fresco y de calidad.
- Gestión del personal: El Jefe de Tienda se encargó de comunicar a los trabajadores toda la información respecto a los procesos, al producto, los objetivos y las decisiones tomadas, etc. Además, con el fin de impulsar las ventas, se indicó a los demás miembros del equipo que participen en la promoción de los productos a los clientes, con la finalidad de que estos compren uno o más productos, e incluso, motivar a que compren las porciones más grandes. Con la finalidad de motivar e involucrar a los demás miembros del equipo a la consecución de los objetivos, el Jefe de Tienda coordinó con el socio la elaboración de un cuadro de incentivos.

## Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias

### 3.1 Aportes

Los conocimientos adquiridos por parte del autor en su formación profesional en Administración de Empresas fueron muy importantes para el análisis y comprensión de la situación, la posterior propuesta de mejoras y la medición de los resultados.

La iniciativa por parte de los socios de empezar a delegar la dirección de los locales deriva de su estrategia de expansión. Esto se vio reflejado en la decisión de empezar a realizar procesos de selección y reclutamiento abiertos al público en general, en lugar de colocar a personas en el puesto por afinidad, tomando en cuenta criterios formativos de los postulantes, o en lugar de ejercer dirección de forma directa por parte de ellos.

En el caso del presente trabajo, se trataba de una tienda que ya tenía unos meses de inaugurada y tenía un cierto grado de posicionamiento. Sin embargo, los socios consideraban que dicho nivel se encontraba por debajo de las expectativas, y, por lo tanto, que las ventas se encontraban estancadas. Debido a esto es que se decidió contratar a un Jefe de Tienda, no solo para la administración del local, sino, además, que enfocara esfuerzos para lograr un aumento en las ventas.

Dada la confidencialidad de la empresa para el presente estudio, el autor utilizó información referencial que permitiera explicar los resultados obtenidos. Respecto al producto que ofrece la empresa, esta la ofrece en 3 presentaciones: 1 porción, 1/2 porción y 1/4 de porción. Por lo tanto, se debe tener los insumos y productos listos para su entrega en las distintas presentaciones. Los informes de ventas realizados por el autor no solo permitieron saber el volumen de venta de manera general, sino que, también brindó información detallada del nivel de venta según el tipo de presentación. Ver Apéndice A y Apéndice B.

La elaboración de dichos informes permitió identificar cuáles eran los días de la semana con menos ventas, y en base a esto, los socios pudieron definir promociones para incentivar una mayor demanda durante estos días y conseguir un aumento en las ventas de manera general, como, por ejemplo: obsequiar 1/4 de porción por cada compra de 1 porción para los primeros 5 clientes, entre otros. Al mismo tiempo, esta información permitió a los socios poder definir una tabla de bonificaciones a modo de incentivos para el personal de trabajo tomando en cuenta la consecución de metas reales en cuanto a la venta y producción.

Si bien no existe una página web o un buzón de sugerencias para consultar a los clientes sus opiniones o sugerencias, la interacción directa del Jefe de Tienda y el resto de personal con los clientes permitió conocer algunos aspectos importantes, tales como: el tiempo de espera y la expectativa de recibir un producto en buenas condiciones. Por tal motivo, la elaboración de una curva de venta ideal por parte del autor permitió conocer el comportamiento de la demanda de cada día de manera rápida

solo ingresando los datos tomando en cuenta la hora y el avance de las ventas. Esto a su vez, permitió al personal tener un panorama más amplio respecto a la producción y al nivel de productos terminado que se debería tener a disposición para la venta durante el horario de atención.

La aplicación de las mejoras y los resultados obtenidos se pudieron apreciar en el corto plazo. Tomando en cuenta el inicio de las funciones por parte del autor en el puesto en abril de 2021 hasta agosto del mismo año, los informes de ventas mostraron que hubo un aumento de 25% durante ese periodo de tiempo. Además, la curva de venta ideal le permitió al personal ser más eficientes y eficaces en la elaboración de los productos, lo cual permitió que la tienda encargada tenga costos operativos aceptables. Así mismo, permitió que el tiempo de atención al cliente se mantengan a un nivel óptimo tanto en las entregas en tienda como entregas por *delivery*.

Para finalizar, muchas de las acciones realizadas que tuvieron un resultado positivo se pudieron extrapolar a las demás tiendas, con la obtención de resultados positivos.

### **3.2 Desarrollo de experiencias**

La decisión por parte de los socios de empezar a designar jefes para la administración de sus locales, en lugar de ejercer una gestión directa de las mismas, permitió afianzar su estrategia competitiva de costos bajos y establecer las bases para entrar en una etapa de posicionamiento y crecimiento.

El autor consideró que la realización de informes de ventas sería preciso para conocer el nivel de ventas actual y a partir de eso empezar a tomar decisiones o coordinar acciones junto a los socios. El resto del personal de tienda tuvo una reacción positiva a las medidas implementadas, debido a que les permitió ser más eficientes en su trabajo, y a su vez, hubo un aumento en la motivación de cara a la realización de sus funciones.

Se considera que la experiencia fue muy exigente y enriquecedora. Esto debido a que fue la primera experiencia profesional del autor una vez concluidos sus estudios universitarios. La implementación de las medidas tomadas por el autor, y los resultados obtenidos, le permitieron comprender mejor la importancia de definir acciones enfocadas en la dirección y el control, tomando siempre en cuenta los objetivos y la estrategia de la empresa.

### Conclusiones

- Una gestión y aplicación adecuada del proceso administrativo, en especial de acciones enfocadas en la dirección y control, han demostrado tener un efecto positivo en todas las áreas y niveles de la empresa.
- El conocimiento del nivel de ventas permite tener un punto de partida para poder definir acciones enfocadas a incentivar las ventas en aquellos días de baja demanda. Al mismo tiempo, permite definir un cuadro de incentivos con fines comerciales.
- La elaboración de una curva de venta ideal permite tomar decisiones a nivel productivo y comercial, ya que funciona como herramienta de referencia.



### Recomendaciones

- Mejorar el sistema de interacción con los clientes mediante el uso de pequeños formularios virtuales o físicos para la construcción de una base de datos con fines comerciales, en lugar de una interacción espontánea e informal.
- Replicar las mismas acciones realizadas en las otras tiendas, con el objetivo de conocer el público al que se dirige y tomar decisiones asertivas.



## Referencias

- Chiavenato, I (2019). *Introducción a la teoría general de la administración: Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones* (10ma ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración: Teoría, proceso y práctica* (3a ed.). McGraw-Hill. <https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/Administraci%C3%B3n%20-%20Proceso%20administrativo%20-%20Idalberto%20Chiavenato%20-%203ed.pdf>.
- Chiavenato, I., La Fuente Chavéz, C. L. D. y Montaña Serrano, E. L. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a ed.). McGraw-Hill Interamericana. [https://frrg.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf](https://frrg.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf).
- Derkra College. (2020). *El control como fase del proceso administrativo*. <https://www.gestiopolis.com/el-control-como-fase-del-proceso-administrativo/>.
- Madrigal Torres, B. E., Baltazar Silva, A., Franco García, R. G., González Montoya, H. y Ochoa Ramos, A. L. (2002). *Habilidades directivas* (2ª ed.). McGraw Hill Interamericana. [https://issuu.com/andres.hnava/docs/habilidades\\_directivas\\_segunda\\_edicion/41](https://issuu.com/andres.hnava/docs/habilidades_directivas_segunda_edicion/41).
- Mero-Vélez, J. M. (2018). *Empresa, administración y proceso administrativo*.
- Solval Vicente, J. M. *El Proceso Administrativo*. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-nacional-de-san-antonio-abad-del-cusco/administracion-de-personal/el-proceso-administrativo/66539986>.

## Apéndices



## Apéndice A. Data de ventas de abril de 2021

Ventas	5-Abr	6-Abr	7-Abr	8-Abr	9-Abr	10-Abr	11-Abr
1 Porción	20	19	18	21	21	35	38
1/2 Porc.	22	21	21	20	18	22	17
1/4 Porc.	6	10	10	8	16	16	22
Total	32.5	32	31	33	34	50	52

	Día de S.	Fin de S.
Prom	32.5	51
Total Vta	264.5	

Ventas	12-Abr	13-Abr	14-Abr	15-Abr	16-Abr	17-Abr	18-Abr
1 Porción	21	22	21	22	24	35	35
1/2 Porc.	18	18	19	19	18	26	30
1/4 Porc.	8	8	10	10	12	14	14
Total	32	33	33	34	36	51.5	53.5

	Día de S.	Fin de S.
Prom	33.6	52.5
Total Vta	273	

Ventas	19-Abr	20-Abr	21-Abr	22-Abr	23-Abr	24-Abr	25-Abr
1 Porción	21	22	21	21	24	36	37
1/2 Porc.	19	19	16	21	21	25	28
1/4 Porc.	10	10	12	12	8	14	16
Total	33	34	32	34.5	36.5	52	55

	Día de S.	Fin de S.
Prom	34	53.5
Total Vta	277	

Ventas	26-Abr	27-Abr	28-Abr	29-Abr	30-Abr	1-May	2-May
1 Porción	22	21	21	22	21	35	36
1/2 Porc.	23	21	19	20	25	27	35
1/4 Porc.	10	12	8	12	10	14	10
Total	36	34.5	32.5	35	36	52	56

	Día de S.	Fin de S.
Prom	34.8	54
Total Vta	282	

Prom. Lunes	Prom. Martes	Prom. Mierc	Prom Jueves	Prom. Viernes	Prom. Sábado	Prom. Doming.
33.38	33.38	32.13	34.13	35.63	51.38	54.13

Nota: Los datos son referenciales

## Apéndice B. Data de ventas de agosto de 2021

Ventas	2-Ago	3-Ago	4-Ago	5-Ago	6-Ago	7-Ago	8-Ago
1 Porción	30	20	19	30	28	37	45
1/2 Porc.	20	28	25	20	25	32	32
1/4 Porc.	12	12	18	12	10	20	12
Total	43	37	36	43	43	58	64

	Día de S.	Fin de S.
Prom	40.4	61
Total Vta	324	

Ventas	9-Ago	10-Ago	11-Ago	12-Ago	13-Ago	14-Ago	15-Ago
1 Porción	23	25	25	25	28	42	47
1/2 Porc.	23	21	28	20	16	41	36
1/4 Porc.	10	18	20	8	12	10	8
Total	37	40	44	37	39	65	67

	Día de S.	Fin de S.
Prom	39.4	66
Total Vta	329	

Ventas	16-Ago	17-Ago	18-Ago	19-Ago	20-Ago	21-Ago	22-Ago
1 Porción	0	26	24	27	23	42	45
1/2 Porc.	0	26	22	22	27	32	42
1/4 Porc.	0	12	12	12	10	12	12
Total	0	42	38	41	39	61	69

	Día de S.	Fin de S.
Prom	32	65
Total Vta	290	

Ventas	23-Ago	24-Ago	25-Ago	26-Ago	27-Ago	28-Ago	29-Ago
1 Porción	28	23	26	26	26	42	45
1/2 Porc.	22	26	23	23	23	30	37
1/4 Porc.	12	16	10	10	10	16	14
Total	42	40	40	40	40	61	67

	Día de S.	Fin de S.
Prom	40.4	64
Total Vta	330	

Prom. Lunes	Prom. Martes	Prom. Miérc	Prom. Jueves	Prom. Viernes	Prom. Sábado	Prom. Doming
40.67	39.75	39.5	40.25	40.25	61.25	66.75

Nota: Los datos son referenciales