



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E
INFORMÁTICA**

PROCESO DE TITULACIÓN

OCTUBRE 2017 – MARZO 2018

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

INGENIERO COMERCIAL

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE

TEMA:

**NIVELES DE PRODUCCION Y VENTAS EN LA EMPRESA “MONTCLAIR”
DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

EGRESADO:

WILLIAM PATRICIO ALCÓCER ARIAS

TUTOR:

INGENIERO. ROSENDO GIL

AÑO 2018

INTRODUCCIÓN

Montclair “el nombre que viste al hombre” es una empresa que se dedica a la confección y elaboración de todo tipo de prendas de vestir tales como: ternos, chaquetas, pantalones, camisas, etc. esta marca de ropa es muy conocida por su calidad de tela y el gran acabado que tienen las prendas de vestir, Montclair se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil en las calles “Boyacá 1321 y Luque - Mall del Sol, local B94 - Luque 419 y Escobedo - Escobedo 1507 y Aguirre.

Esta empresa ofrece un producto de buena calidad y debido a su alto costo en las prendas de vestir, no logra cumplir con la meta propuesta que es vender toda su mercadería (prendas de vestir), debido a que la gran parte de la población de la ciudad de Guayaquil es de escaso recurso por lo que ellos prefieren comprar ropa de bajo precio y no una que tenga un alto precio ya que ellos se fijan más en el costo y modelo de la ropa.

Montclair ha perdido terreno en el ámbito del mundo de la moda debido a su fuerte competencia que tiene la empresa, ya que a su alrededor se encuentran muchas empresas dedicadas a la misma labor en la cual conlleva al fracaso de muchas de ellas, la mayor amenaza que tienen estas organizaciones dedicadas a la venta de ropa es la bahía donde se vende muchas prendas de vestir, artículos u otros.

La problemática de esta investigación surge de que Montclair al no cumplir con la meta propuesta que es vender sus prendas de vestir el dueño optó por cerrar una de sus sucursales ubicada en el Mall de Sol debido a no tener la suficiente liquidez para

cubrir sus gastos como es: el pago de servicios básicos, el Salario de los trabajadores, etc.

Para el presente caso práctico se aplicara el método inductivo bajo la línea de investigación de producción y competitividad, la problemática planteada afecta sus procesos productivos y resta competitividad con las empresas similares de la ciudad de Guayaquil en base a los hecho del porque no se logra vender lo suficiente para poder tener buenos ingresos y cubrir todos sus gastos.

DESARROLLO

Montclair ubicada en la ciudad de Guayaquil entre Boyacá 1321 y Luque” al ser la única sucursal en funcionamiento, además de ser una empresa dedicada a la ventas de prendas de vestir también cuenta con un taller en donde se encuentran 4 persona encargada del manejo de las maquinas industriales en la cual se confecciona la ropa de buena calidad y un excelente acabado para la empresa de de la misma manera se confecciona uniformes de trabajos, trajes presentación, etc. para otras empresas al por mayor.

El local cuenta con dos personas encargadas de vender las prendas de vestir, que al momento valga la redundancia de atender a los clientes lo atiende e una forma muy agradable por lo que el cliente se siente muy contento por el buen trato que se le brinda, pero al momento de mostrarle la prenda vestir que son muy llamativa y de muy buena calidad le dice el precio y el cliente no lo compra por ser una vestimenta con los costos muy elevados ya que hoy en día a los clientes se fijan más en los precios que en la calidad de la prenda de vestir.

Montclair tiene una dura lucha contra la competencia con las empresas de sus alrededores y en especial la bahía ya que en ella se vende muchas réplicas de ropas, zapatos, relojes, etc de diferentes marcas a un precio muy agradable y al alcance del bolsillo de los clientes (Lluis Cuatrecasas Arbos, 2012) la competitividad de la empresa emanan, en gran medida, de los correspondientes a las actividades de su sistema operativo, ya que en efecto, según ya ha sido expuesto, el valor añadido, objetivo básico de la empresa, se genera inicialmente en el sistema productivo y todo aumento del mismo redundando necesariamente en una mayor competitividad para la empresa.

Pero que actividad se desarrollan en un sistema productivo y como contribuyen en la mejora del valor añadido y la competitividad? Las actividades de un sistema productivo están constituidas por las operaciones, es decir las actividades conducentes a obtener el producto sea este un bien industrial, en cuyo caso la actividad de producción de llama fabricación, o sea un servicio, estas actividades, a su vez, se llevaran formando parte de los procesos, con lo cual se puede decir que estos constituyen las agrupación de actividades que integran la producción.

Compartiendo el criterio de Lluís Cuatrecasas que para ser más competitivo se debe saber cuáles son las debilidades y formaleza de nuestra competencia y transfórmala en oportunidades para ser más competitivo, dar producto a un precio muy agradable dándole oferta para que el cliente lo compre y que los nivel de venta crezca más.

(Fausto Pedro García Márquez, 2013) La clases de procesos productivo sería prácticamente imposible poder mencionar en este apartado todos los tipos de procesos productivos que se dan en el todos los tipos de procesos productivos que se dan en el mercado, pues estos dependerán de los inputs que se empleen en la producción y de los outputs generados, y a su vez dentro de cada uno de estos dependerán de un gran número de combinaciones de procesos.

En términos generales, una clasificación de los procesos productivos en función del uso de los inputs empleados podría ser:

Procesos manuales: la mano de obra es el input empleado como factor trabajo.

Procesos mecánicos: el factor trabajo consta en una combinación entre la mano de obra y la máquina.

Procesos automáticos: la mano de obra se limita a las labores de control y vigilancia, siendo la maquinaria el elemento más destacado del factor trabajo.

(Carlos Fernando Rojas Navia, 2014) Actualmente la industria debe competir ante un mercado global. Por esta razón es importante conocer lo productivo quienes son y como aumentar la productividad. Dos de los estudios técnicos más importantes que generan mayor productividad son la normalización de procesos y el estudio de tiempos, los cuales buscan hacer más óptimo el trabajo. La productividad es la relación que existe entre la producción obtenida por un sistema y los recursos utilizados.

(Carlos Fernando Roja Navia, 2014) Se habla de productividad cuando en la actividad de producción logran un rendimiento considerable de los insumos sin restar calidad y disminuyendo en costo final, lo que los hace competitivos en el mercado.

Al dirigir una planta de confección se deben tener en cuenta los modelos que se van a fabricar, la maquinaria acorde con el proceso de fabricación, las horas hombre, el tiempo de entrega de la materia prima y de los insumos (programación anticipada), los periodos de acondicionamiento y de la materia prima y los tiempos en subprocesos extremos. La relación entre producción e insumos se expresa en la siguiente fórmula:

$P = \text{Producción} / \text{Recursos}$

Productividad = Producción = Transformación de recursos hacia un objetivo común

Compartiendo el criterio de Carlos Roja al momento de dirigir una planta de confección se debe de hacer las preguntas ¿Qué modelo de prenda van hacer?, ¿Qué colores de telas

van a combinar? ¿Cuántos modelos de prenda van hacer?, etc. para obtener una mayor perspectiva de los que van confeccionar y ofreciéndole un producto a un precio considerable para el cliente sin perder la calidad lo hace más competitivo porque venden más obteniendo más rentabilidad.

(Isabel Maria Rosa Díaz, Francisco Javier Rondan Cataluña, Enrique Carlos Díez de Castro, 2013) Implica que el consumidor puede cambiar de vendedor de forma inmediata, y que el mercado está bien organizado, con transacciones que se desarrollan de forma continua y sin restricciones a la independencia de cada vendedor y de cada comprador en sus actuaciones.

Además los compradores y los vendedores son numerosos y pequeños, sin posibilidades de influir significativamente en el precio de mercado del producto, que sirve a los vendedores como nivel de referencia al establecer sus precios (si se establece un nivel de precio superior, no se podría vender nada, y si se establece un nivel inferior, no se podría absorber toda la demanda que se generaría, dada la falta de capacidad).

Compartiendo el criterio de Isabel, Francisco Enrique el precio es muy importante para los cliente la empresa tiene que darle un precio cómodo y q sea agradable para el cliente y sobre todo darle un buen trato al cliente que los primordial el cliente es el más importante para que pueda subsistir la empresa.

De acuerdo con los planteamientos de (F.M Pinilla, 2012): Administración de operaciones Es el diseño y la mejora de los sistemas que crean y producen los principales bienes y servicios, y que está dedicada a la investigación y a la ejecución de todas aquellas acciones que van a generar una mayor productividad mediante la

planificación, organización, dirección y control en la producción, aplicando todos esos procesos individuales de la mejor manera posible, destinado todo ello a aumentar la calidad del producto lo que es posible establecerlo en todo tipo de empresas que se dedican a obtener su producción a base de procesos.

La experiencia industrial nacional e internacional se enfoca en cómo acometer el proyecto de automatización para mejorar estándares de calidad, la reducción de pérdidas en producción, el incremento de la repetitividad y la estabilidad de los procesos de manufactura, la reducción del trabajo físico y repetitivo, obtención de mayor continuidad de la producción en días feriados, mejoramiento de la relación costo – beneficio.

Compartiendo el criterio de F.M Pinilla realizando una excelente investigación mediante un estudio de mercado y ver qué es lo que en realidad quieren los clientes se podría llegar a una mejora en la productividad ofreciendo lo que ellos piden para obtener así un buen nivel en las ventas.

Costos de producción, según (Pindyck, 2012, pág. 161) Es la acumulación de los elementos necesarios para obtener los productos terminados, que según los requerimientos de análisis pueden ser identificados como materias primas, mano de obra y costos indirectos o, según su comportamiento se los identifica como fijos, que no dependen del nivel de producción y que solo pueden eliminarse cerrando y variables, que se generan con la producción mientras que el costo total es el valor de mercado de los factores que utiliza una empresa en la producción.

Si no se ha logrado definir bien los procesos de producción, los costos se podrían elevar hasta un 50% más de lo establecido, puede costar el que un empleado deje su posición y deba ser reemplazado por otro, según el análisis, por los costos de liquidación, inducción, impacto en el clima laboral.

(José Luis del Olmo Arriaga, 2014) El contexto del marketing es una filosofía comercial y una manera de pensar de las empresas respecto al mercado. Esta visión implica una orientación hacia la satisfacción del consumidor. Por tan, se puede definir el marketing como un proceso de intercambio de bienes y servicios gracias al cual las empresas y los consumidores consiguen lo que necesitan. Este es el sentido más amplio del concepto de marketing: la empresa encuentra la justificación de su existencia en la satisfacción de los deseos de los clientes, obteniendo así beneficios a largo plazo.

Así pues, el marketing hace lo necesario para que un producto, una idea o un servicio cubran satisfactoriamente los deseos o las necesidades de los consumidores. Ello implica un conjunto de técnicas que ayudan a las empresas a cubrir esos deseos y necesidades. En muchos casos, se ha encontrado personas que realizan encuesta de mercado, mientras que la mayoría ha visto nuncios o reportajes de moda en los medio de comunicación.

Aumento de las ventas según (Juan Alfonso Valdivia Garcias , 2015) Incrementar el grado de conocimiento de sus clientes posibilita a la empresa ofrecer a sus clientes productos y servicios personalizados que satisfagan mejor sus necesidades. Y una mayor satisfacción del cliente repercute positivamente en la evolución de las ventas, permitiendo un aumento del importe de compra y propicia reducir el periodo de tiempo entre una compra y otra.

Un cliente satisfecho comprará más cantidad y de forma más frecuente, e incluso estará dispuesto a pagar un precio superior por el producto.

(Lluís Cuatrecasas Arbós, 2012) Los sistemas planificación de productos y gestión de materiales de los procesos de producción deben ocuparse de que los productos, componentes y materiales de dichos procesos estén disponibles siempre en la clase, cantidad y momento en que se precisen, lo cual realizan tratando de reducir al máximo el nivel de stock, gestionando los aprovisionamientos para disponer de ellos justo cuando se necesiten.

Los sistemas más implantados en la actualidad para la planificación y gestión de productos, componentes y materiales son el ya conocido sistema kanban y los sistemas MRP; ambos intentan resolver un mismo problema desde entornos muy distintos.

El plan maestro de producción según (Julio Juan Anaya Tejero, 2016) es, en definitiva, el documento que refleja para cada artículo final, las unidades comprometidas así como los periodos de tiempo para los cuales han de estar fabricadas.

El plan maestro de producción (PMP), llamado también MPS, se podría definir como una declaración de la fábrica en cuanto a:

¿Qué producir?

¿Cuánto producir?

¿Cuándo Producir?

En definitiva es una evaluación calendarizada de todo lo que la empresa espera fabricar. Es la agenda elaborada anticipadamente para aquellos artículos designados como pertenecientes al plan maestro, convirtiéndose así en un conjunto de documentos planificados que conducen al llamado plan de necesidades de materiales. El MPS, vincula la organización de ventas con los centros de producción y es además el documento de entrada más importante para la planificación de las diferentes unidades productivas.

Según (José Agustín Cruelles Ruíz, 2012) El control de la productividad es imprescindible para poner en marcha el estudio de tiempos, que previamente se debe haber realizado en nuestra planta.

El control de la productividad consiste en la comparación entre el tiempo estándar de la operación (trabajo producido) y el tiempo real de ejecución (tiempo empleado), obteniendo de esta comparación información real acerca de las desviaciones que existen en la fábrica. Sin control de la productividad la implementación de los tiempos es, sencillamente, imposible.

Determinación de fuerza de ventas según (Enrique Garcia Prado, 2016) El empresario ha de tener presente que no es suficiente con producir un bien o desarrollar un servicio de calidad y que responda a las necesidades de los clientes, sino que, además, tendrá que ponerlo en conocimiento de sus clientes, potenciales o reales, en la forma más correcta. Para ello debe contar con una fuerza de ventas que se ajuste a sus necesidades en orden a obtener los resultados más exitosos.

Según (Sergio Jiménez Martínez, 2014) La predicción de ventas no es un fin en sí mismo, sino un medio para reducir las incertidumbres sobre dos actividades

fundamentales en la gestión de la empresa: la toma de decisiones y la planificación. Por ello, no dispones de la prevision equivalente a suponer que en el futuro no habrá cambios que afecte a la empresa, hipótesis que, aun cuando pueda resultar ciertas, en algunos casos es muy arriesgada.

Sobre la base de la previsión de ventas y el presupuesto de la empresa por el mismo periodo de tiempo se decide la cantidad que habrá de colocarse en el mercado: tomar esta decisión equivalente a establecer un programa.

Compartiendo el criterio de Sergio Jiménez Martínez para mejorar en la producción se tiene que realizar una buena planificación en las tomas de decisiones y para eso la empresa antes de empezar el año lo primero que tiene que hacer es un pronóstico de ventas para saber cuántos se va a vender y cuanto se va a ganar.

Según (Virgilio Torres Morales, 2014) ¿Por qué? La actividad de ventas es, sin lugar a dudas, la función más importante de la empresa. Hay un dicho que afirma que tú puedes tener lo mejor en producción, lo mejor en finanzas, lo mejor en recursos humanos, pero si lo que produces no lo vendes todo lo anterior no sirve de nada. Por tanto es muy razonable que el aspecto más trascendente de un negocio sean las ventas y en consecuencia esto proporciona las mayores oportunidades de crecimiento.

Compartiendo el criterio de Virgilio Torres Morales para una empresa lo más importante es que los productos que ellos fabriquen se venda porque si no se vende la empresa no sobrevivía, para una organización el cliente es la parte fundamental ya que ellos son el subsistir de la empresa.

(Michael E. Porter, 2017) Actualmente organizaciones de todos los campos tienen que competir para aportar valor. El valor es la capacidad de satisfacer o rebasar las necesidades de los clientes, y también de hacerlo eficientemente. Las compañías deben ofrecer valor a sus clientes, y los países tienen que ofrecer valor como emplazamiento de negocios.

Y en la actualidad esto resulta tan válido para un hospital que ofrece atención sanitaria como para una fundación que realiza contribuciones benéficas o para una empresa que produce un producto o un servicio. Ofrecer el valor social altos beneficios sociales por dólar invertido se está convirtiendo rápidamente en el imperativo para cualquier organización que busque fomentar el bien público.

(Carlos José Bello Pérez, 2013) El diseño de bienes y servicios ha venido ganando terreno para convertirse en un factor importante que debe ser considerado dentro de la planeación estratégica, así se puede observar, como en los años ochenta todos los esfuerzos se centraban en reducir el ciclo de fabricación y en implantar sistema de producción flexible, en los años noventa el cambio de perspectiva se deriva en una preocupación por la reducción del tiempo, para el actual milenio los restos son la constitución de equipos multidisciplinarios orientados a la creatividad en innovación permanente y la reducción del ciclo del tiempo en el diseño.

(Jorge Lopez Herrera, 2012) La eficiencia y la productividad son coexistentes; la eficiencia optimiza el uso de los recursos, para aumentar la velocidad de producción; en otras palabras, la eficiencia es para optimizar transformaciones de energía, y sirve para incrementar su rapidez; el objetivo de la eficiencia es utilizar los recursos minimizando

su desperdicio para incrementar la productividad, por eso ambas son inseparables en la práctica; solo para analizarlas se controla su información de forma particular.

Analicemos un ejemplo para poder diferenciar la eficiencia de la productividad; si un mecánico coloca llantas a los automóviles en una línea de producción, lo puede hacer por medio de una llave manual de tornillos, para sujetar las llantas a los automóviles; en ambos casos lo puede hacer con eficiencia sin desperdiciar recursos.

(Eugenio Tamayo, Luis Escobar, 2013) El coste de producción se determina añadiendo al precio de adquisición de las materias primas y otras materias consumibles, los costes directamente imputables al producto. También añadirse la parte que razonablemente corresponda de los costes indirectamente imputables a los productos de que se trate, en la medida en que tales costes correspondan al periodo de fabricación, elaboración o construcción, en lo que se haya incurrido al ubicarlos para su venta y se basen en el nivel de utilización de la capacidad normal de trabajo de los medios de producción.

Los impuestos indirectos que gravan las existencias solo se incluirán en el coste de producción cuando sean recuperables directamente de la hacienda pública (por tanto se excluye el IVA soportado deducible).

(Salvador Del Barrio García, 2012) Ha quedado claro el papel de la venta personal dentro de la comunicación del marketing, contribuyendo a la creación y al mantenimiento de las relaciones con los clientes y a la consecución de sinergias de comunicación para la creación de valor de marca mediante su integración con el resto de los elementos del mix. Es, sin lugar a dudas, una de las áreas más poderosas y flexibles dentro de esa mezcla.

Se tiende a incluir en la fuerza de ventas únicamente al personal directamente implicado en la venta de un producto; sin embargo, desde un punto de vista cativo en sus distintas relaciones con los públicos objetivo externo; de ahí que deban considerarse, también como fuerza de venta.

(María Jesus Frutos Sastre, Raquel Granados Pérez, Remedios Romero Burguillos, 2012) Marketing, venta y Merchandising a veces se habla del marketing de modo peyorativo, relacionándolo con la venta agresiva y la obligación del cliente de llevarse un producto. Sin embargo, lo más interesante para el establecimiento no es vender por vender, si no dar un servicio al paciente y conseguir que se convierta en un cliente fiel.

Para ello se debe:

Identificar a los compradores y sus necesidades.

Conquistar a los clientes potenciales (conseguir su cuota de mercado)

Fidelizar a los clientes conquistados.

Por otra parte, la venta en sentido clásico, da por hecho que los productos que necesita el cliente son aquellos de los que dispone. El marketing por el contrario, trata de tener lo que el cliente quiere.

Compartiendo el criterio de María Jesús Frutos Sastre, Raquel Granados Pérez, Remedios Romero Burguillos, en una organización debemos de tener en claro que producto quiere nuestros futuros clientes y para eso se debe de realizar un estudio de mercado para saber la característica y los detalles que quiere del producto, para que el cliente se sienta satisfecho del producto que la empresa le brinda y conseguir que se convierta en un cliente fiel.

(José María Mercado Velasco, 2012) ¿Qué es un laboratorio de ventas? U laboratorio de ventas es: un sistema dotado de los medios necesarios para realizar investigaciones, experimentos y trabajos de carácter científico o técnico.

¿Cuándo se hace un laboratorio de ventas? Se sugiere que le laboratorio de venta se haga cada semana y se pasen todas las ventas de la semana por el laboratorio, ¿porque lo sugerimos así? Porque, las ventas que fueron exitosas tuvieron su razón de ser para hacerlo; y esto se debe ser reforzado para que la venta futura salga tan exitosa o más. O las ventas que no lo fueron exitosas, encontrar las causas que provocaron esta situación y corregirla de inmediato para que no vuelva a ocurrir.

Compartiendo el criterio de José María Mercado velasco, usando este método las ventas podrían mejorar porque se hace un analice de la ventas pasada y se saca una conclusión en que aspecto hemos mejorado o q no falta por mejorar para que en la ventas futura sea tan exitosa y la empresa tenga la suficiente liquidez para seguir invirtiendo.

(Jorge Eliécer Prieto Herrera, 2015) El presupuesto es el cálculo monetario de plan de ventas en sus ingresos (ventas), gastos de ventas (fijos, semifijos y variables) y beneficios (ingresos – egresos), definidos para un periodo de tiempo anual desglosado generalmente por semanas, meses, trimestres; tratando de optimizar los costos y mejora la contribución a la rentabilidad y eficacia de las ventas.

Es fundamental a la hora de hacer el presupuesto considerar la retribución de la fuerzas de ventas, plan de gastos de los vendedores y el números de integrantes de fuerza vendedora.

Compartiendo el criterio de Jorge Eliécer Prieto Herrera, para una organización es de vital importancia realizar un presupuesto de venta porque le ayuda saber qué es lo que va gastar y que es lo que se va ganar este presupuesto se lo puede realizar semanal o mensualmente para que ser más eficiente a la hora de las ventas.

CONCLUSIÓN

El presente estudio hemos determinado que la empresa Montclair tiene un alto costo en las prendas por lo cual no llega a cumplir con el objetivo propuesta que es el de incrementar los nivele de ventas al no alcanzar la meta deseada la empresa se ve en grandes riesgo de no tener la suficiente liquidez para cubrir todos sus gastos, por lo que el gerente o dueño de la empresa opta por cerrar unos de sus locales ubicado en el mall de sol.

Al tomar la respectiva investigación del el estudio de caso según todos los parámetros se ha llegado a la conclusión de que al disminuir en un porcentaje mínimo en el precio se incrementaría la demanda de esta manera valga la redundancia se incrementaría los niveles de ventas, siendo más competitiva y mejorando sus ingresos.

Bibliografía

- Carlos Fernando Roja Navia. (2014). *Industria de la moda produccion y materiales*. Bogota.
- Carlos Fernando Rojas Navia. (2014). *Industria de la moda produccion y materiales*. Bogotá.
- Carlos José Bello Pérez. (2013). *produccion y aperaciones aplicadas a las Pyme*.
- Enrique García Prado. (2016). *Gestion de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. España.
- Eugenio Tamayo, Luis Escobar. (2013). *contabiliad*.
- F.M Pinilla, J. M. (2012). *niveles de produccion y ventas*.
- Fausto Pedro Garcia Márquez. (2013). *Direccion y Gestión de la Producción*. Barcelona.
- Isabel Maria Rosa Díaz, Francisco Javier Rondan Cataluña, Enrique Carlos Díez de Castro. (2013). *Gestion de Precios*. España.
- Jorge Eliécer Prieto Herrera. (2015). *Gerencia de ventas*. bogota.
- Jorge Lopez Herrera. (2012). *productividad*.
- José Agustín Cruelles Ruíz. (2012). *Productividad e incentivos como hacer que los tiempos de fabricacion se cumplan*.
- José Luis del Olmo Arriaga. (2014). *Marketing Digital en la Moda*.
- José María Mercado velasco. (2012). *Vendedor de Clase Mundial*.
- Juan Alfonso Valdivia Garcias . (2015). *Comercializacion de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas*.
- Julio Juan Anaya Tejero. (2016). *Organización de la Produccion Industrial*.
- Lluis Cuatrecasas Arbos. (2012). *la produccion procesos. Relacion entre productos y procesos*.
- Lluis Cuatrecasas Arbós. (2012). *Organizacion de la Produccion y direccion de operaciones*.
- María Jesus Frutos Sastre, Raquel Granados Pérez, Remedios Romero Burguillos. (2012). *Disposición y venta de productos*.
- Michael E. Porter. (2017). *Ser competitivo*.
- Pindyck. (2012). *clima laboral*.
- Salvador Del Barrio García. (2012). *ventra personal una perspectiva integrada y relacional*.
- Sergio Jiménez Martínez. (2014). *Gestion de la fuerza de ventas y equipos comerciales*.
- Virgilio Torres Morales. (2014). *Administración de Ventas*.

ANEXOS

