



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DESARROLLO DE NUEVAS ESTRATEGIAS DE VENTA, PARA UNA EMPRESA DE VENTA
DIRECTA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA PARA EL HOGAR, DEL MUNICIPIO DE
GUATEMALA**

Ronal Elías Aguilar Méndez

Asesorado por el Ing. José Haroldo Velásquez Orozco

Guatemala, noviembre de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DESARROLLO DE NUEVAS ESTRATEGIAS DE VENTA, PARA UNA EMPRESA DE VENTA
DIRECTA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA PARA EL HOGAR, DEL MUNICIPIO DE
GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

RONAL ELÍAS AGULAR MÉNDEZ

ASESORADO POR EL ING. JOSÉ HAROLDO VELÁSQUEZ OROZCO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Alba Maritza Guerrero Spinola de López
EXAMINADOR	Ing. Alberto Eulalio Hernández García
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor García Tobar
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Veliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

DESARROLLO DE NUEVAS ESTRATEGIAS DE VENTA, PARA UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA PARA EL HOGAR, DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha febrero de 2010.

Ronal Elías Aguilar Méndez

Guatemala, agosto de 2011

Ingeniero

Cesar Ernesto Urquizú Rodas

Director Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Facultad de ingeniería

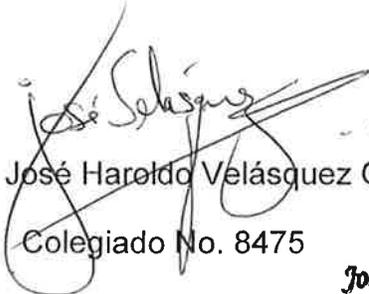
Universidad de San Carlos de Guatemala

Ingeniero Urquizú:

Atentamente me dirijo a usted deseándole éxitos en sus actividades, hago de su conocimiento que el trabajo de graduación titulado **DESARROLLO DE NUEVAS ESTRATEGIAS DE VENTA, PARA UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA PARA EL HOGAR, DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA**, realizado por el señor Ronal Elías Aguilar Méndez identificado con el número de carnet 1996-15524, ha sido revisado y aprobado por mi persona.

Sin otro particular, se suscribe de usted.

Atentamente,


Ingeniero José Haroldo Velásquez Orozco

Colegiado No. 8475

José Haroldo Velásquez Orozco
Ingeniero Industrial
Colegiado No. 8475



REF.REV.EMI.142.011

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DESARROLLO DE NUEVAS ESTRATEGIAS DE VENTA, PARA UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA PARA EL HOGAR, DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Ronal Elías Aguilar Méndez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Danilo González Trejo
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO ACTIVO NO. 6,182

Ing. Erwin Danilo González Trejo
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

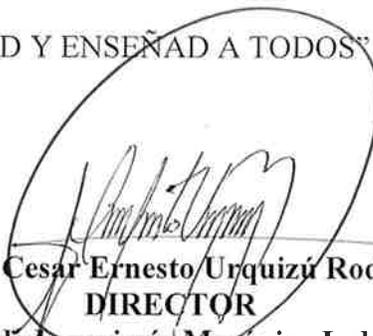
Guatemala, septiembre de 2011.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DESARROLLO DE NUEVAS ESTRATEGIAS DE VENTA, PARA UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA PARA EL HOGAR, DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Ronal Elías Aguilar Méndez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, octubre de 2011.

/mgp



DTG. 453.2011.

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **DESARROLLO DE NUEVAS ESTRATEGIAS DE VENTA, PARA UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA PARA EL HOGAR, DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Ronal Elías Aguilar Méndez**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano

Guatemala, 3 de noviembre de 2011.

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por haberme dado la vida y porque me da fortaleza, protección y sabiduría para tomar buenas decisiones en el momento preciso.
- Mi madre** Porque me preparó para la vida con su ejemplo. Eres sinónimo de valor, coraje, trabajo, sacrificio, esfuerzo, dedicación, pero sobre todo, de valores morales y éticos.
- Mi padre** David Aguilar (q.e.p.d.), por sus sabios consejos y sus enseñanzas de trabajo, por haberse sacrificado para brindarme la educación necesaria para alcanzar tan importante logro.
- Mi tía** Olga porque es para mí una segunda madre que Dios me regaló, gracias por sus consejos, cuidados y apoyo durante toda mi vida.

Mis hijos

Ronald y Alejandro son un pilar fundamental en mi vida que me motivan a esforzarme cada día más, para poder educarlos con buenos principios, valores morales y espirituales.

Mis hermanos

Mishel, Marvin, Mirna, Giovanny, Judith y Oswaldo, gracias a todos por sus consejos, enseñanzas, apoyo moral y económico. Y a mis queridos hermanos que están en el cielo, Otilia, Anibal y Osmar.

Mi novia

Claudia, eres un motor que me ha inspirado y motivado a salir adelante, gracias por todo tu apoyo, por estar conmigo en los momentos buenos y malos. Te amo.

Mis sobrinos

Espero que este logro sirva de ejemplo para ustedes.

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San Carlos
de Guatemala**

Casa de estudios que me brindó la gran oportunidad de alcanzar mis metas.

Facultad de Ingeniería

Por brindarme todos los conocimientos, las herramientas y la destreza necesaria para desarrollarme como Ingeniero.

**Escuela de Ingeniería
Mecánica Industrial**

Por la formación profesional que me brindó.

A mis amigos

Por los conocimientos transmitidos y por su valiosa colaboración para el desarrollo de este trabajo de graduación.

1.8.	Planeación de ventas	13
1.9.	Sistemas de ventas	14
2.	SITUACIÓN ACTUAL	15
2.1.	Departamento de ventas	15
2.1.1.	Estructura	15
2.1.1.1.	Organigrama	16
2.1.2.	Vendedor	16
2.1.2.1.	Perfil	17
2.1.2.2.	Reclutamiento y selección	17
2.1.2.3.	Capacitación	18
2.1.2.4.	Cartera de clientes	19
2.1.3.	Visitas a clientes	21
2.1.3.1.	Planificación semanal	21
2.1.3.2.	Planificación por ciclo	21
2.2.	Estrategias de ventas	22
2.2.1.	Actividades	22
2.2.2.	Entrevista personal	23
2.2.2.1.	Vendedor	23
2.2.2.2.	Gerentes de zona	24
2.2.3.	Incentivos	24
2.2.4.	Reportes	25
2.3.	Indicadores	26
2.3.1.	Ventas por zona	27
2.3.1.1.	Análisis estadístico	28
2.3.2.	Ventas por producto por zona	30
2.3.2.1.	Análisis estadístico	30
2.3.3.	Cumplimiento de metas	30
2.3.3.1.	Análisis estadístico	31

	2.3.3.2.	Participación por producto por zona	31
	2.3.4.	Fuentes de verificación	31
	2.3.5.	Auditorias	32
	2.3.6.	Responsables	32
3.		PROPUESTA DE NUEVAS ESTRATEGIAS DE VENTA	34
3.1.		Departamento de ventas	34
3.1.1.		Diseño	34
	3.1.1.1.	Estructura	35
	3.1.1.2.	Organigrama	36
	3.1.1.3.	Vendedor	36
		3.1.1.3.1. Perfil	37
		3.1.1.3.2. Capacitación	42
		3.1.1.3.3. Reclutamiento y selección	43
3.2.		Reportes	43
3.2.1.		Diseño	44
	3.2.1.1.	Cartera de clientes	44
		3.2.1.1.1. Visitas a clientes	46
		3.2.1.1.1.1. Planificación semanal	47
		3.2.1.1.1.2. Planificación por ciclo	48
	3.2.1.2.	Participación por producto por zona	49
		3.2.1.2.1. Gráficas	51
	3.2.1.3.	Recuperación de cartera	53
	3.2.1.4.	Clientes morosos	53

	3.2.1.4.1.	Cobranza	54
		3.2.1.4.1.1. Gráficas .	56
	3.2.1.5.	Clientes nuevos	57
	3.2.1.6.	Actividad por zona	59
		3.2.1.6.1. Gráficas	60
3.3.	Estrategias		61
	3.3.1.	Diseño	61
		3.3.1.1. Actividades	64
		3.3.1.2. Incentivos	65
		3.3.1.3. Metas	66
		3.3.1.4. Encuestas	68
	3.3.2.	Capacitación	69
3.4.	Indicadores		71
	3.4.1.	Evaluación de resultados	71
	3.4.2.	Fuentes de verificación	72
	3.4.3.	Auditorias	74
		3.4.3.1. Responsables	74
		3.4.3.2. Planificación	75
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA		76
	4.1.	Departamento de ventas	76
		4.1.1. Reclutamiento y selección	76
		4.1.2. Capacitación	77
		4.1.3. Normas	78
		4.1.4. Procedimientos	78
		4.1.5. Plan de incentivos	79
		4.1.6. Metas	80
	4.2.	Reportes	80
		4.2.1. Normas y políticas	81

4.2.1.1.	Capacitación	81
4.2.1.1.1.	Cartera de clientes	82
4.2.1.1.2.	Visitas a clientes	82
4.2.1.1.3.	Planificación semanal ..	84
4.2.1.1.4.	Planificación por ciclo ..	84
4.2.1.1.5.	Participación por producto por zona	85
4.2.1.1.6.	Recuperación de cartera	85
4.2.1.1.7.	Clientes morosos	86
4.2.1.1.8.	Cobranza	86
4.2.1.1.9.	Clientes nuevos	87
4.2.1.1.10.	Actividad por zona	87
4.3.	Estrategias	88
4.3.1.	Normas	89
4.3.1.1.	Diagrama de Gantt	90
4.3.1.1.1.	Actividades	91
4.3.1.1.2.	Metas	91
4.3.1.1.3.	Encuestas	92
4.3.1.1.4.	Capacitación	93
4.3.2.	Procedimientos	94
4.4.	Indicadores	94
4.4.1.	Normas y políticas	95
4.4.1.1.	Resultados	95
4.4.1.2.	Reportes	97
4.4.1.3.	Fuentes de verificación	97
4.4.1.4.	Resumen	97
4.4.2.	Procedimientos	98
4.4.2.1.	Auditorias	98
4.4.2.2.	Responsables	98

5.	SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA	100
5.1.	Indicadores	100
5.1.1.	Normas y políticas	100
5.1.2.	Seguimiento	101
5.1.2.1.	Responsables	101
5.1.2.2.	Ajustes	101
5.1.2.2.1.	Diagrama de Gantt	102
5.1.2.3.	Auditorias	103
5.1.2.4.	Encuestas	103
5.1.2.4.1.	Fuerza de ventas	103
	CONCLUSIONES	105
	RECOMENDACIONES	107
	BIBLIOGRAFÍA	109

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama de la empresa	7
2.	Organigrama departamento de ventas	16
3.	Cuadro de pedidos	20
4.	Gráfica de ventas de abril 2010 por zonas	29
5.	Propuesta organigrama departamento de ventas	36
6.	Porcentaje de ventas en unidades	52
7.	Porcentaje de ventas en quetzales	52
8.	Diagrama de propuesta de procedimiento de cobranza	55
9.	Porcentaje de clientes morosos por zona	56
10.	Actividad por zona	60

TABLAS

I.	Reporte de ventas	26
II.	Porcentaje de participación de ventas por zona	27
III.	Población total por sexo y zona del municipio de Guatemala, 2002	28
IV.	Histórico de ventas por cliente	44
V.	Visitas a clientes por semana	47
VI.	Visitas a clientes por ciclo	48
VII.	Porcentaje de participación por producto por zona	50
VIII.	Clientes nuevos por zona	58
IX.	Actividad por zona	59

X. Propuesta de encuesta 69

XI. Matriz de fuentes de verificación 73

XII. Tabla XII cronograma de actividades 90

XIII. Metas de ventas 91

XIV. Encuesta de aceptación de nuevas estrategias 93

GLOSARIO

Venta directa	Comercialización y distribución de bienes y servicios directamente al consumidor.
Toque en frío	Sistema de ventas que busca romper el hielo entre el vendedor y el cliente, para posteriormente ofrecer un producto o un servicio.
Consejeras	Persona que se inscribe en la empresa para vender los productos y gozar de los beneficios que ofrece la compañía.
Explosión de materiales	Procedimiento de compras que muestra un producto terminado en los componentes que contiene para hacer para la producción.
<i>Marketing Mix</i>	Es la mezcla de mercadotecnia entre los elementos, producto, precio, plaza y promoción.
Clientes inactivos	Se considera un cliente inactivo después de dos ciclos de ventas de no hacer ningún pedido a la empresa.
Ciclo de ventas	Compuesto por tres semanas que suman 21 días, repetitivo a lo largo del año.

<i>Outsourcing</i>	La subcontratación es el proceso en el cual una empresa determinada, mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas a una empresa por medio de un contrato.
Flujo de efectivo	Es un estado contable básico que informa sobre los movimientos de flujo de efectivo y sus equivalentes, distribuidas en las actividades como: operativas, de inversión y de financiamiento.
Resistencia al cambio	Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez establecida una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla. Las personas se resistirán a los posibles impactos del cambio sobre sus vidas.
Rotación de personal	Es el intercambio de personas entre la empresa y el ambiente, se define por el volumen de personas que ingresan en la empresa y el volumen de las que salen de ella.
Modelo de control correctivo	Es un enfoque sistemático e integrador correctivo que relaciona los elementos necesarios para ejercer un control acorde a las exigencias del entorno actual.

Mejora continua

Es un proceso cíclico que pretende mejorar los productos y servicios. Es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora.

RESUMEN

El presente trabajo de graduación se realizó en una empresa de venta directa de productos de limpieza para el hogar del municipio de Guatemala. Se hizo con el objetivo de plantear estrategias de venta que ayuden al crecimiento de la empresa y ser más competitivos en un medio en el cual, cada vez hay más competencia. Es por ello imprescindible contar con herramientas para poder estar a la vanguardia en el mercado.

Se plantean una serie de estrategias basadas en información confiable, real y con una planificación adecuada para llevarlas a cabo, aplicando el seguimiento y la mejora continua. Para ello se realizó un diagnóstico que muestra que no se tienen actualmente estrategias encaminadas a incrementar los volúmenes de ventas y por ello se plantean las siguientes:

- Cambio en la estructura del departamento de ventas
- Cambio del perfil, capacitación y selección del vendedor
- Generación de nuevos reportes de ventas
- Creación de planificación de ventas semanal y por ciclo
- Recuperación de cartera de clientes
- Captación de clientes nuevos.

Cada estrategia planteada va acompañada de su respectiva planificación y con indicadores, reportes, metas e incentivos, que ayudarán a implementarla de una forma más fácil y confiable. También se tomó en cuenta la resistencia al cambio y para ello, se planificaron jornadas de capacitación sobre el manejo de los nuevos reportes, metas, incentivos y actividades a realizar.

El seguimiento y la mejora continua es también un factor importante para el desarrollo de la estrategia y la consecución de objetivos planteados, para ello se utiliza el círculo de Deming, planificar, realizar, revisar y ajustar. Esto se lleva a cabo al final de cada ciclo de ventas con los resultados de los indicadores. Para ello se revisan los resultados, se analizan y posteriormente se hacen los ajustes necesarios para la mejora.

OBJETIVOS

General

Desarrollar nuevas estrategias de venta para una empresa de comercialización de productos de limpieza para el hogar del municipio de Guatemala.

Específicos

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual.
2. Determinar mediante un resumen los problemas encontrados en el diagnóstico.
3. Determinar las nuevas estrategias de venta directa.
4. Establecer las normas y procedimientos para la implementación de las estrategias a seguir.
5. Determinar los indicadores para la evaluación de las nuevas estrategias.
6. Establecer las normas y procedimientos para la implementación de la propuesta.

7. Identificar responsables de las actividades a realizar, para la implementación de la propuesta.
8. Establecer las normas, procedimientos y actividades para el seguimiento y la mejora continua.

INTRODUCCIÓN

La venta directa es un negocio que está en constante crecimiento y es generadora de muchos empleos en el país de manera directa e indirecta. Actualmente la empresa no cuenta con estrategias de venta adecuadas para la generación y crecimiento en las ventas de sus productos. En el presente trabajo de graduación se estudian las estrategias de venta actuales, y se hacen propuestas para la implementación de nuevas estrategias en el municipio de Guatemala.

El presente trabajo está dividido en cinco capítulos descritos de la siguiente manera: en el primer capítulo se abordan los antecedentes generales de la empresa, la reseña histórica y cómo está conformada su organización. En el segundo capítulo se hace un diagnóstico de la situación actual, las estrategias de venta actuales y cómo está conformada su organización y sus indicadores de venta actuales que forman parte de su rol diario.

El modelo a implementar se aborda en el capítulo tres con una propuesta basada en los resultados del diagnóstico y de los cambios necesarios para la implementación de de nuevas estrategias de venta directa. En el capítulo cuatro se definen las normas, procedimientos y políticas a seguir para poder implementar la propuesta en sí. También se detallan las actividades a realizar y los responsables de las mismas. Por último en el quinto capítulo, se determina el seguimiento y la mejora continua, se determinan los posibles ajustes con base en los resultados que se obtenga de los indicadores en mención.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Descripción de la empresa

La empresa Derivados Químicos e Industriales, S.A. (DEQUINSA) conocida por su nombre comercial Lovely, se dedica a la producción, comercialización y distribución de productos de limpieza, higiene y cuidado personal, como también productos para el hogar y la familia. Esta empresa cuenta con personal en sus diferentes áreas, específicamente con veintinueve áreas de trabajo, cada una de ellas a cargo de una gerente de área, quien se encarga de reclutar y seleccionar al personal, motivándolas a que promuevan el producto, ofreciéndoles atractivas oportunidades de ganancia en efectivo y premios adicionales. Este tipo de venta directa o “toque en frío”, se adecua muy bien a la empresa al ofrecer el producto de puerta en puerta.

Las personas que han sido seleccionadas por las gerentes de área, son llamadas “consejeras”, quienes venden los productos al consumidor final, entregándolo en la puerta y comodidad del hogar. La venta se realiza a través de un catálogo, el cual es presentado mensualmente a las consejeras que compran el producto para venderlo al consumidor final, el catálogo es la herramienta más valiosa de este tipo de venta, ya que con la diversidad de productos presentados en él, puede satisfacer las necesidades de sus clientes.

La oportunidad de trabajo es uno de los objetivos más nobles del sistema de venta directa, ya que con pocos requisitos, miles de personas han hecho por este medio su negocio propio y su medio de vida, adquiriendo buenas ganancias y atractivos premios.

La calidad es la motivación a que estos productos sean aceptados rápidamente por las personas que los adquieren, los proveedores de materia prima y material de empaque, entre otros, radican en mercados americanos, europeos y el mercado nacional de la más alta calidad, siendo esta empresa una fuente de trabajo a doscientos setenta y seis trabajadores entre operarios y administrativos, e indirectamente para nueve mil quinientas consejeras. Actualmente cuenta con una variedad de más de cuatrocientos productos diversificados entre productos de limpieza, tocador, cosméticos, cuidado de la piel y productos infantiles.

1.1.1. Reseña histórica

Derivados Químicos e Industriales, S.A., fue fundada en 1985, en la ciudad de Guatemala y se organiza como una sociedad de empresarios guatemaltecos que fusionan, conocimiento y experiencia para brindar al mercado guatemalteco productos de calidad para toda la familia, cuidando con tecnología moderna sus estándares de calidad, esta empresa inició con venta por demostración, pero la experiencia los lleva a tomar otra forma más agresiva de venta, como la venta directa. Las primeras instalaciones se ubicaron en el edificio Plaza del Sol, luego se trasladó parte de la planta a la colonia Santa Fe y las oficinas al edificio La Galería.

La producción se realizaba manualmente, no existía herramienta, ni equipo sofisticado ni maquinaria para la elaboración de dichos productos, posteriormente las oficinas centrales se trasladaron a la avenida de Las Américas y la planta de producción en la colonia Pamplona zona 13, en las antiguas instalaciones de venta directa de cosméticos Jacqueline Carol.

En julio de 2003 la empresa completa se traslada a la 4 calle 0-24 zona 13, donde está ubicada la sala de ventas al contado y se cuenta actualmente con las oficinas centrales, el departamento de producción y operaciones. El potencial de Lovely va más allá de las fronteras de Guatemala y luego de reforzar el mercado nacional, se expande hacia los países de Honduras y El Salvador, ubicándose en lugares estratégicos de venta y expansión comercial.

1.1.2. Misión

Es la razón de ser de una empresa, el motivo por el cual existe. Asimismo, es la determinación de las funciones básicas que la empresa va desempeñar en un entorno determinado para conseguirla. La misión de Lovely es la siguiente:

En Lovely se brindan alternativas de higiene y bienestar a través del diseño, elaboración y comercialización de productos de limpieza y de uso diario de calidad mundial, proporcionando una mejor imagen personal y familiar en la comodidad de su hogar.

1.1.3. Visión

Define lo que la organización quiere llegar a ser, es plantear un escenario futuro hacia dónde va llegar, determina los grandes objetivos a perseguir y como espera conseguirlos. La visión de Lovely es la siguiente:

Ser una empresa líder en servicio de venta directa, con presencia y participación en la región centroamericana. La visión de Lovely es expandirse hacia la región centroamericana, para ello, el compromiso para los próximos cinco años es:

- Crecimiento del 20% anual en utilidad neta.
- Crecimiento del 20% anual en ventas.
- Expandir sus líneas de productos para ofrecer mayor variedad, satisfaciendo las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes.
- Ampliar la red de consejeras activas para cubrir completamente el mercado nacional.
- Iniciar exportaciones al resto de Centroamérica y el Caribe.

1.1.4. Principios

Los principios son de tipo general que nos orientan sobre lo que hay de bueno y realizable en unas acciones y de malo y evitable en otras. Son de carácter universal que obligan a actuar siguiente preceptos universales catalogados como buenos. Los principios de la empresa son:

- La calidad primero: para conseguir la satisfacción del cliente, la calidad de los productos y el servicio debe ser la primera prioridad.
- Los clientes son el centro de todo lo que se hace. El trabajo debe realizarse teniendo a los clientes en mente, proporcionando productos y servicios mejores que los de la competencia.
- Una mejora continua es esencial para el éxito. Se debe luchar por obtener la excelencia en todo lo que se hace.

1.1.5. Valores

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores de la empresa son el pilar más importante de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros y especialmente los de sus dirigentes. Los valores de la empresa son los siguientes:

- **Personas:** el personal es la fuente de la fuerza de la empresa, ellos proporcionan la inteligencia corporativa y determinan la reputación y vitalidad. Se cuenta con valores centrales humanos como involucrarse y el trabajo en equipo.
- **Productos:** son el resultado final del esfuerzo, deben ser los mejores en el servicio a los clientes. De la forma en que sean considerados los productos, así serán considerados los empleados.

1.1.6. Política de calidad

Como empresa líder de venta directa de productos para el hogar, se tiene un compromiso con las consejeras, para entregar productos óptimos con altos estándares de calidad y un servicio rápido y eficiente, encaminado a satisfacer plenamente sus necesidades y requerimientos, se cuenta con personal altamente calificado, comprometido en la búsqueda de mejoras a la calidad del servicio y los productos, en el sistema de venta directa en Centro América.

1.1.7. Organización

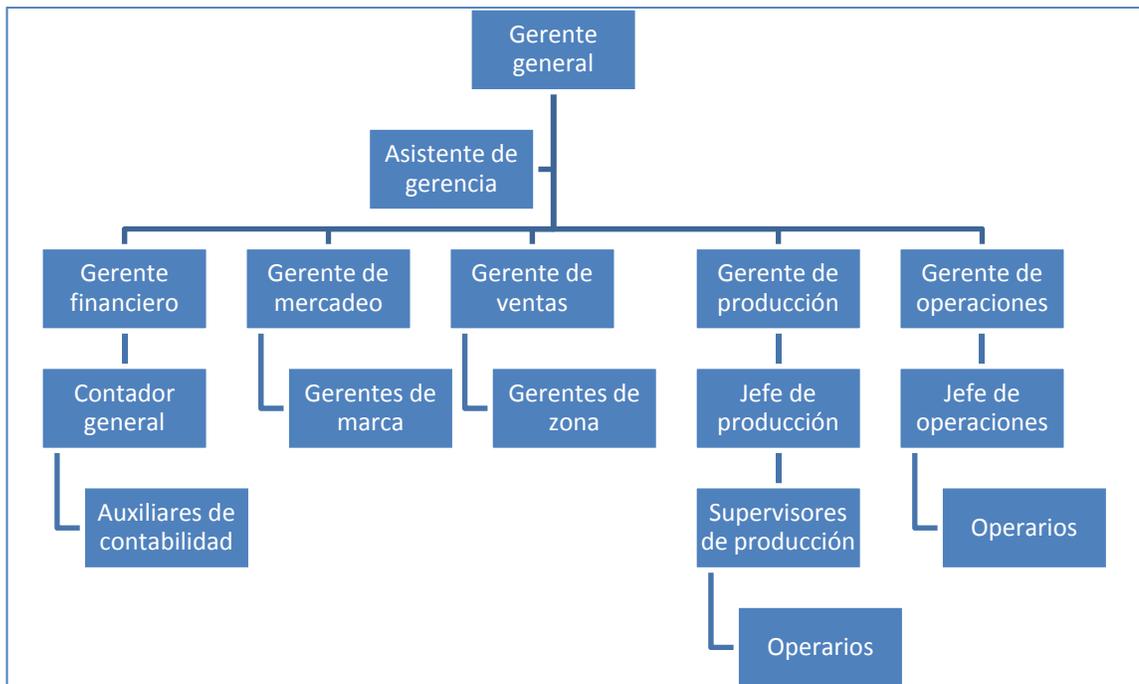
La empresa se compone de varios departamentos, los cuales se mencionan a continuación: gerencia general, mercadeo, ventas, operaciones, producción, finanzas y recursos humanos. Cada departamento tiene un gerente, quien es el responsable de cumplir con los objetivos y metas de su departamento, para ello se realiza una planificación estratégica anual, en ella se plantean los objetivos, a corto y mediano plazo. Se evalúan los resultados de cada departamento mensualmente. Con esto se permite medir los avances que se obtienen en la búsqueda de los objetivos y cumplimiento de los mismos.

1.1.7.1. Organigrama

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y en algunos casos, las personas que las dirigen. Son un esquema sobre las relaciones jerárquicas en la organización. Las líneas que unen cada uno de los cuadros, representan las líneas de mando, que son muy importantes para comprender los niveles y la responsabilidad de cada uno de los departamentos. También marcan el vínculo y la relación entre los diferentes departamentos.

Un organigrama establece los diferentes puestos dentro de una empresa u organización. Puede utilizarse a nivel de empresas privadas, corporaciones de empresas regionales y transnacionales, organizaciones estatales y gubernamentales.

Figura 1. Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia.

1.1.7.2. Descripción breve de los departamentos

- Departamento financiero: tiene a su cargo la contabilidad de la empresa, contabilidad de costos, cuenta corriente, créditos y cobros, pagos a proveedores, flujo de efectivo. Es el responsable del análisis de datos financieros, determinación de la estructura de activos de la empresa, distribución de utilidades de los socios y el cumplimiento del presupuesto asignado para cada uno de los departamentos. Cada departamento maneja su propio presupuesto en base a la meta de ventas, el departamento está en constante búsqueda para optimizar la rentabilidad por medio de la reducción de costos, aumento de la productividad, así

como también buenas políticas de crédito con los proveedores y negociando la política de cobros con los clientes, al menor plazo posible.

- Departamento de recursos humanos: es el encargado de velar por el reclutamiento y selección del personal, contratación, capacitación, inducción, administración de la nómina de los empleados y su permanencia en la empresa. Cada una de las áreas anteriores tiene un plan anual para ejecutarse y medir el avance en cada etapa. El mismo es administrado y dirigido por el gerente de recursos humanos.
- Departamento de producción: el departamento de producción se divide en 2 áreas. El área de planificación y abastecimiento de materiales que se basa en el pronóstico de ventas. Es aquí donde se planifican las compras mediante una explosión de materiales para posteriormente considerar toda la logística en cuanto al transporte, almacenaje, manejo de inventarios y tiempo de tránsito de los mismos.

En este departamento está incluida el área de manufactura, donde se arma el plan maestro de producción, el cual contempla toda la parte de mezclado, envasado, almacenaje del granel, almacenaje de producto terminado.

- Departamento de ventas: es el responsable de generar los ingresos para la empresa a nivel nacional, cuenta con una fuerza de ventas que está distribuida en las diferentes regiones del país. Tiene a su cargo la responsabilidad de cumplir con las metas establecidas, así como también hacer los cobros necesarios sobre los productos vendidos. Es también el contacto directo con el cliente y el responsable de mantener la relación comercial, brindando una buena atención y asesorando a los clientes

sobre consejos de limpieza para el hogar. El departamento de ventas conoce los beneficios del producto, los beneficios del negocio y transmite estos conocimientos a los clientes acerca de los productos más convenientes para su uso.

- Departamento de operaciones: en este departamento se realiza la planificación anual de los calendarios operacionales de cada ciclo. El calendario operacional detalla con fechas, tiempos y actividades de cada uno de los departamentos. Cada ciclo consta de 21 días de venta para toda la república. En cada ciclo se surten los pedidos de las 5 regiones en las que está dividido el país. También es el encargado de armar los pedidos de las consejeras, así como también la entrega y la logística de distribución de los pedidos. Cada pedido llega a la puerta de la casa de la consejera.

1.1.7. Tipos de productos

Los productos están categorizados en líneas de productos y se dividen de la siguiente manera:

- Detergentes: dentro de la línea de detergentes se encuentra la línea *Top Clean* detergentes, que incluye entre su variedad detergentes líquidos para lavar ropa en presentación de un galón, tiene diferentes fragancias y entre las más vendidas están los detergentes con aroma a primavera, rosa, original y floral.
- Desinfectantes: dentro de la línea de desinfectantes se encuentra la línea *Top Clean* desinfectantes, en esta línea se incluyen desinfectantes para diferentes superficies como pisos de granito, mármol, cerámicos y

porcelanatos. La presentación disponible es de un galón, tiene diferentes fragancias pero las más reconocidas y con mayor movimiento de venta esta la fragancia lavanda, citronela, popurrí, floral y cereza.

- Limpieza de cocina: en esta línea están incluidos los productos que desinfectan, desodorizan y limpian hornos, azulejos, refrigeradores, estufas, equipo y utensilios de cocina en general. Se cuenta con desengrasantes de cocina y de platos, limpiadores de azulejos, desodorantes de refrigerador, limpia hornos y limpiadores que desengrasan cualquier superficie y dejan una aroma agradable.
- Limpieza de baños: aquí están incluidos los productos que limpian baños, duchas, inodoros, destapan tuberías, desinfectan y desodorizan el área de los baños de la industria y del hogar. Entre los productos más vendidos de esta línea se encuentra el Tazabril, Drenax, Sanitop y Limpiador todo propósito. Todos en presentación de un litro.

1.2. Venta directa

La venta directa es un proceso cara a cara: generalmente en los hogares del cliente, en el domicilio del vendedor o del distribuidor, pero también en otros lugares tales como: el centro de trabajo del cliente, una cafetería, locales cedidos para la ocasión, hoteles, salones y cualesquier otro, excluidos, siempre los locales minoristas permanentes. Este es un proceso que suele realizarse normalmente utilizando la explicación o demostración de un vendedor independiente. Los vendedores se conocen usualmente, en función de la empresa, como vendedores directos, distribuidores, representantes, asesoras de belleza, consultoras, consejeras de belleza.

1.3. Estrategia

La palabra estrategia procede del término griego *strategós* que significa dirigir un ejército. En el fondo las empresas actuales son ejércitos que luchan con otros en busca del favor del cliente. El interés por la estrategia surgió en EEUU a mediados de los años 50 y principio de los 60, debido al aumento de la complejidad asociada a la dirección de grandes corporaciones.

La estrategia militar aportó nuevos enfoques en el campo empresarial y el básico es la distinción entre estrategia y táctica. La estrategia se relaciona con un plan.

1.4. Estrategia de ventas

Una estrategia de ventas debe contemplar como mínimo los siguientes aspectos relacionados con estrategia y con las ventas:

- La misión y la visión
- Objetivos
- Metas cuantitativas
- Actividades de apoyo
- Materiales de apoyo
- Enfoque del producto

Una estrategia de ventas puede contemplar estos seis aspectos, pero dependiendo del tipo de negocio o de producto pueden ser más. Esto depende mucho de las circunstancias de la empresa y de su entorno. En resumen, la estrategia de ventas es dirigir un grupo de personas con el objetivo de vender determinado producto o servicio haciendo un uso adecuado de los recursos

limitados con los que se tiene y tomando en cuenta los ocho aspectos anteriormente mencionados.

1.5. Vendedor

Un vendedor es aquella persona que ejerce la ciencia y el arte de la venta, interpretando los requerimientos de los prospectos y aplicando su cultura general, psicología, conocimientos sobre los estudios, gustos, preferencias y sus conocimientos técnicos permanentemente actualizados, para satisfacer las necesidades, deseos, preferencias y temores de los clientes y consumidores, con fines de bien común.

Las ventas se consideran como una profesión, ya que es la actividad que apoyada en ciencias y en conocimientos especializados, permanentemente en actualización, se ejerce para guiar, aconsejar o servir a otro ser.

1.6. Productos de limpieza

Existen en Guatemala una amplia gama de productos de limpieza para el hogar. Entre ellos los más utilizados son los desinfectantes, limpiadores de superficies como azulejos, pisos, madera, vidrios, entre otros. Se le denomina producto de limpieza aquel producto que se usa con fines higiénicos dentro del hogar, la oficina, las empresas, supermercados, restaurantes, entre otros, estos productos se han diversificado y cada vez son más las empresas que se dedican a su producción y venta.

1.7. Fuerza de ventas

La fuerza de ventas o personal de ventas forma parte de las variables de *marketing-mix* o mezcla de mercadotecnia, es decir, es una de las variables tácticas (modificable a corto plazo) bajo control de la empresa cuyo manejo permite contribuir al logro de los objetivos comerciales. Puede condicionar las características del producto para que se adapten a las exigencias (deseos y necesidades) de los consumidores. Puede incidir en el precio del producto, cuando éste está sujeto a negociación personal.

1.8. Planeación de ventas

La elaboración del plan de ventas, es un trabajo que por lo regular se actualiza en la investigación del mercado de cuya información se nutre un plan de venta.

La planeación de ventas fija básicamente metas, realiza pronósticos y proyecta un escenario objetivo a determinado plazo, generalmente se hace cada mes. Posteriormente se analizan los resultados y se hacen los ajustes o correcciones necesarios para apegarse a la planificación.

1.9. Sistemas de ventas

Existen varios sistemas de ventas que se han ido desarrollando a lo largo de la historia. Las ventas al detalle, que están relacionadas con la venta de bienes o servicios directamente al consumidor final para su uso personal. Las ventas al mayoreo, que incluye todas las actividades relacionadas con la venta de bienes o servicios a quienes los revenden o los usan en su negocio y la venta directa, cuya definición fue abordada anteriormente.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Departamento de ventas

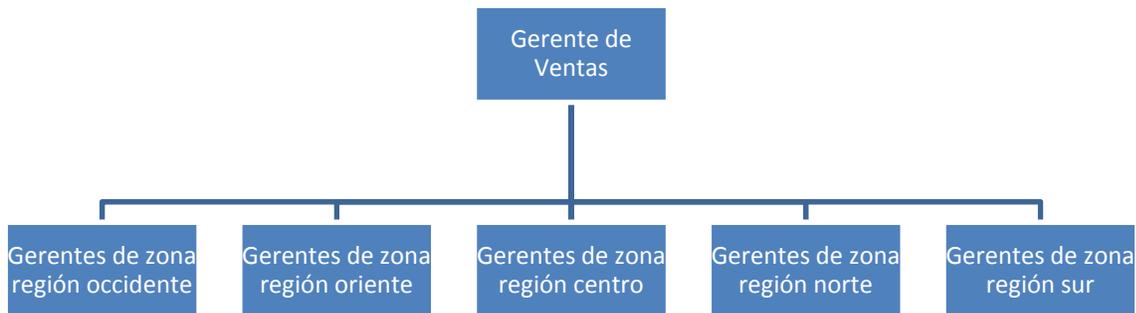
El departamento de ventas en una empresa es la columna vertebral de los ingresos monetarios que se perciben. Es el departamento encargado de velar por que los clientes se mantengan activos y satisfechos con el servicio de venta y postventa que reciben. En la actualidad, se encarga de mantener la cartera de clientes activa y con clientes al día en sus pagos, dado que es una empresa que brinda crédito a los clientes.

2.1.1. Estructura

El departamento de ventas está estructurado de la siguiente manera: Gerente de ventas tiene a su cargo el territorio nacional de Guatemala que a su vez está dividido en 5 regiones, las cuales son: occidente, oriente, norte, sur, y centro del país, cada región tiene 7 gerentes de zona. Las gerentes de zona son las encargadas de buscar clientes nuevos y de atender los clientes ya existentes. A cada cliente se le llama consejera. El sistema que se utiliza para adquirir clientes nuevos se llama toque en frío, consistente en tocar de puerta en puerta visitando clientes potenciales y ofreciendo el novedoso negocio de la venta directa por catálogo.

2.1.1.1. Organigrama

Figura 2. Organigrama departamento de ventas



Fuente: elaboración propia.

2.1.2. Vendedor

El vendedor de los productos del catálogo son amas de casa, la nobleza del sistema de venta directa radica en poder obtener ganancias desde su casa. Funciona con un catálogo de productos y los vendedores, en este caso llamadas consejeras reparten éstos entre sus conocidos y vecinos, lo que genera que el catálogo pueda recorrer durante un período no mayor de 21 días por varios hogares que a su vez hacen un pedido a la consejera. La consejera a su vez hace el pedido a la empresa de venta directa y tiene una fecha de recepción.

Posteriormente al recibir el pedido se encarga de repartir el producto a sus clientes y cobrar por el producto entregado. Con esto la consejera obtiene su ganancia generalmente de 32% sobre el precio del catálogo y el 68% es el pago que tiene que realizar a la empresa que le vende el producto.

2.1.2.1. Perfil

El perfil de la consejera, debe ser ama de casa, mujer que desee obtener ingresos extras desde su casa, adicional debe tener las siguientes características: carácter extrovertido y con cierto grado de relaciones interpersonales, con iniciativa, creatividad y un alto interés de superación.

2.1.2.2. Reclutamiento y selección

El reclutamiento de consejeras se realiza por medio de 2 métodos, los cuales son: toque en frio y referencias por parte de otras consejeras.

- Toque en frio: consiste en seleccionar un área residencial, colonia o barrio de la capital en donde hayan clientes potenciales. Posteriormente se visita el área seleccionada buscando clientes, se les hace una cordial invitación y se les muestra los beneficios económicos que pueden tener en el caso de que lleguen a vender los productos. Si la persona acepta, se le proporciona un formulario y se le piden ciertos requisitos para que se pueda inscribir en el sistema, la documentación se envía a la empresa y se le hace una investigación crediticia para ver si se le puede brindar el crédito.

Requisitos para ser consejera o vendedora

- La mayoría de las casas de venta directa solicitan que sean mayores de edad, que vivan en el país y presentar fotocopia de cédula o DPI.

- Se le asigna una supervisora o gerente de zona que la motiva, asesora y da seguimiento a sus ventas y son las encargadas de llenar conjuntamente con la nueva consejera, un contrato ya sea para ser consejera de contado o consejera de crédito.
- Se requiere el recibo de agua, luz o teléfono.
- Plan de referidas: básicamente son referencias de otras consejeras que ya están inscritas en el sistema. Por cada referencia efectiva, es decir, cada persona que la consejera refiera, que cumple con los requisitos, es inscrita en el sistema y hace un pedido, la consejera que la refirió tiene un incentivo, que son productos o premios para su casa.

2.1.2.3. Capacitación

Las estructuras organizacionales de los territorios, así como las del sistema empresarial están siendo sometidas a profundos procesos de cambio, en el que juegan un papel de singular importancia los directivos asociados a la conducción de ese proceso.

Estos cambios que se producen en todo el sistema de dirección implican que se desarrolle a su vez, una profunda transformación en los elementos que constituyen el sujeto de dirección de este sistema, de manera que sus conocimientos, habilidades prácticas y convicciones estén en correspondencia con este proceso de cambio para que sean capaces de asimilarlo y ser además agentes promotores del mismo.

Las gerentes de zona no tienen los conocimientos necesarios para enfrentar los cambios que el mercado impone. Esto exige que los directivos

estén incorporados a procesos sistemáticos de capacitación, siendo agentes decisivos de esta gestión.

En la actualidad se producen profundas transformaciones procurando la introducción de la dirección estratégica de todo el sistema organizacional de las regiones y el sistema de capacitación es aún insuficiente y se necesita que se integre orgánicamente a este cambio y la transformación organizacional.

Actualmente la capacitación se basa únicamente en mostrar a la consejera los beneficios económicos y la bondad del sistema, sin embargo no se hace énfasis en motivación, presencia de marca, calidad de los productos y sus beneficios.

2.1.2.4. Cartera de clientes

La cartera de clientes es un instrumento sumamente eficaz para las gerentes de zona, que en muchos casos no están acostumbradas a realizar prospectos, ni a solicitar entrevistas en casa de los clientes. Por ello es entregado el listado con los datos básicos de clientes antiguos y recientes: código de cliente, nombre, dirección, teléfono, activa (si/no), fecha de ingreso, total del pedido, etcétera. De esta forma consiguen dirigir a los vendedores recién incorporados a unos domicilios concretos, donde en un gran porcentaje existe una predisposición positiva a adquirir de nuevo los productos y el servicio.

Eliminando de esta forma la dureza que supone el toque en frío para las gerentes de zona recién incorporadas. Actualmente la empresa cuenta con una cartera de clientes de 12 000 personas que regularmente hacen pedido cada dos ciclos de venta, es decir, el 60% de las consejeras hacen pedido un ciclo sí

y otro no. Esta situación hace que la cartera de clientes sea empleada por cada ciclo a un 60%, es decir para hacer crecer el total de pedidos, es importante hacer crecer la cartera de clientes para que el total de pedidos por ciclo aumente.

Actualmente la cartera de clientes está diseñada como se muestra en el siguiente cuadro

Figura 3. Cuadro de pedidos

<div style="text-align: right;">Pedido No. _____</div> <div style="text-align: center;">Listado de Clientes</div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Región: _____ Gerente de zona: _____ </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Ruta: _____ Ciclo: _____ </div>							
Código cliente	Nombre	Dirección	Tel Casa	Tel trabajo	Activa Si/No	Fecha Ingreso	Total Pedido

Fuente: elaboración propia.

2.1.3. Visitas a clientes

Para supervisar a sus gerentes de zona, la empresa debe establecer normas para las visitas a consejeras y prospectos. Durante un día de trabajo la gerente de zona realiza varias visitas a consejeras que ya venden el producto, así como nuevos prospectos que pasan a formar parte de la cartera de clientes ya establecida. Sin embargo no existe una planificación de visitas a la cartera de clientes y nuevos prospectos, no hay reportes ni registros de las visitas que las gerentes de zona realizan en el transcurso de la semana y el mes.

2.1.3.1. Planificación semanal

Según el calendario operacional con el que cuenta la empresa, cada ciclo de venta se compone de tres semanas, la estructura del ciclo está diseñado de manera que la primer semana se dediquen a prospectar consejeras nuevas, la segunda semana se tiene contemplada para visitar consejeras ya existentes en la cartera y la última semana del ciclo es para visitar y recibir pedidos de los consejeras ya existentes y nuevas. No existe una planificación puntual de cada una de las actividades de las gerentes de zona para visitar a las consejeras.

2.1.3.2. Planificación por ciclo

La planificación por ciclo de venta está a cargo del departamento de operaciones y de ventas, anualmente se tienen contemplados quince ciclos de venta de tres semanas aproximadamente cada ciclo. En algunos casos existe variación en el ciclo de venta debido a los días festivos, feriados y fines de semana. Sin embargo la planificación por ciclo únicamente detalla tres actividades que realizan las consejeras con sus gerentes de zona.

Las tres actividades que contempla la planificación por ciclo son: reunión de consejeras para la toma de pedidos, reunión de consejeras para la presentación del nuevo folleto y reunión para ajustes y reclamos de producto. La planificación en este caso es muy pobre y se debe hacer una planificación con un mayor detalle de actividades.

2.2. Estrategias de ventas

Definir el proceso y organizar las actividades a realizar para lograr una venta, es lo que se define como estrategia de ventas. El plan permite verificar si lo que se ha realizado va de acuerdo con lo planeado y esto mismo lleva a accionar una posible corrección y también se refiere al análisis cualitativo y cuantitativo del mercado, de los prospectos, de los servicios, de la competencia y absolutamente de todo lo que interviene en el proceso.

En la actualidad no existe una estrategia bien definida que involucre los puntos anteriores para poder seguir una directriz de estrategia orientada a generar más ventas.

2.2.1. Actividades

Las estrategias de ventas definen el proceso y organizan las actividades a realizar para llevar a cabo la estrategia y medir los avances. Para ello se realizó una entrevista personal con la consejera y las gerentes de zona para conocer las estrategias que actualmente están utilizando.

2.2.2. Entrevista personal

Las personas que aplican a la plaza de consejeras deberán conocer la estrategia de venta, a mayor cantidad de preventas, mayores ganancias, para ello se necesita que las consejeras tengan un buen arreglo personal, conozcan bien el área de venta, de preferencia que sean personas que viven en el lugar en el que van a trabajar, con un lenguaje fluido, carácter emotivo y positivo, siempre dispuestas a nuevos retos y que la responsabilidad de un horario constante para ofrecer los productos.

2.2.2.1. Vendedor

Las preguntas que se realizaron a una consejera con sus respectivas respuestas se detallan a continuación.

- ¿Qué es para usted una estrategia?

Son los métodos que se utilizaran para alcanzar las metas, no importando los procedimientos de trabajo para lograrlo.

- ¿Cuáles son las estrategias que usa para vender más?

Un horario no menor a seis horas en busca de nuevos consumidores del producto a vender, mantener una buena comunicación con los clientes, mantener los acuerdos de entrega en tiempo y sin recargos, disponibilidad de tiempo para recibir pedidos por teléfono, iniciar la venta con una conversación personal y de trabajo antes de ofrecer los productos, entre otras.

2.2.2.2. Gerentes de zona

- ¿Qué es para usted una estrategia?

Una estrategia es el diseño de un sistema a seguir para obtener un determinado objetivo o meta.

- ¿Cuáles son las estrategias de venta que ha utilizado con sus consejeras?

Conocimiento del producto: qué es, qué hace y qué utilidad tiene para el cliente.

Prospecto: se tiene que tener una idea clara de a quien le puede servir este producto la prospección nunca debe parar.

El contacto: se prepara, con el objetivo de conseguir la cita de idea de producto, hay que venderse a sí mismo como un asesor de los servicios,

Establecer las necesidades: sí al conseguir que el cliente crea que lo necesita, comprará el producto, no se venden productos, se venden las prestaciones, la solución a sus problemas y se interese más por la resolución de sus problemas y no por el producto.

2.2.3. Incentivos

En el sistema de incentivos que se tienen contemplados para el departamento de ventas, están distribuidos de dos formas: incentivos para las consejeras e incentivos para las gerentes de zona.

- Incentivos para las gerentes de zona: los incentivos o remuneración contemplados para las gerentes de zona que tienen a su cargo un número determinado de consejeras son: las comisiones sobre ventas del área a su cargo, combustible y pago de teléfono celular. Esto es adicional a su salario base y bonificación de ley.
- Incentivos para las consejeras: los incentivos para las consejeras son, el 32% del total de su venta realizada, adicional por cada nivel de venta alcanzado se les hacen entregas de premios que van desde viajes con todo pagado a lugares turísticos, pasando por utensilios de cocina y del hogar, y materiales de construcción. Adicional se regalan productos de línea regular para las consejeras que paguen el pedido de contado, este incentivo se llama pronto pago. Se tienen registros en línea con el banco y la base de datos de la empresa que registra a las consejeras que pagan de contado el pedido y en el siguiente pedido se les envía un producto de línea regular que va identificado como premio de pronto pago.

2.2.4. Reportes

En una estrategia es importante contar con reportes que mantengan información actualizada de la evolución de la estrategia y sus respectivos resultados. En ventas dicha información es sumamente importante, ya que sin ella no se tendría información confiable, para tomar decisiones y hacer correcciones en la estrategia con el fin de alcanzar las metas deseadas. Los reportes de ventas deben ir orientados a medir las ventas de las diferentes líneas de productos con su respectiva zona de venta del municipio de la ciudad de Guatemala.

En este momento se cuenta con un reporte de ventas general, sin embargo no se tienen reportes detallados que muestren el monto de la venta por cada una de las zonas y no se tiene una planificación con metas adecuada de cada zona. En el siguiente cuadro se muestra el total de ventas del municipio de Guatemala de productos de limpieza del hogar, por cada producto durante el ciclo 4 del 2010.

Tabla I. **Reporte de ventas**

Reporte de ventas ciclo 4 del año 2010					
SKU	Descripción	Pronóstico	Venta Real/U	Precio/u	Total
1001	<i>Top clean</i> desengrasante concentrado 1lt.	415	286	30,95	8852
1007	<i>Top clean sanitop</i> 1lt.	650	681	30,95	21077
1014	<i>Top clean</i> crema para muebles 250ml.	462,5	578	26,95	15577
1021	<i>Top clean Drenax</i> destapa cañerías 500ml.	312,5	347	35,95	12475
1301	<i>Top clean</i> desengrasante concentrado 1gl.	262,5	148	25,95	3841
1308	<i>Top clean</i> detergente líquido ropa negra 1gl.	385	167	48,95	8175
1309	<i>Top clean</i> detergente líquido ropa lona 1gl.	350	346	48,95	16937
1311	<i>Top clean</i> desinfectante líquido popurrí 1gl.	762,5	577	55,95	32283
1312	<i>Top clean</i> desinfectante líquido floral 1gl.	1937,5	1740	47,95	83433
1314	<i>Top clean</i> desinfectante líquido pino 1gl.	517,5	575	47,95	27571
1325	<i>Top clean</i> desinfectante líquido p/cuarto bebé	712,5	224	43,95	9845

Fuente: elaboración propia.

2.3. Indicadores

Los indicadores se utilizan dentro de algunas áreas como: el área financiera, área comercial, área de producción, y área de recursos humanos. Para el caso de la estrategia, los indicadores serán del área de ventas. Un

indicador es una medición que puede ser porcentaje, números naturales o unidades monetarias. Es muy sencillo encontrar indicadores que reflejen el desempeño en las ventas.

2.3.1. Ventas por zona

Las ventas por zona se deben medir por medio de un indicador llamado participación por zona. Se debe llevar un reporte con los datos de las ventas de cada una de las zonas del municipio de Guatemala. Actualmente no se tiene un resumen formal de las ventas por zona en el municipio de Guatemala. El siguiente cuadro fue calculado con la ayuda de los reportes impresos que se tienen. No existe un reporte que sea generado por la base de datos.

Tabla II. **Porcentaje de participación de ventas por zona**

Cuadro de ventas de participación por zonas del municipio de Guatemala en porcentajes																					
Zona	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	21	Total
Participación	7	3	6	2	10	9	10	2	1	1	6	11	1	0,5	0,4	1	2	17	6	4	100%

Fuente: elaboración propia.

Como podemos observar, las zonas que representan el mayor porcentaje de participación son las zonas más populares de la ciudad de Guatemala. Estas zonas son las que cuentan con un mayor índice de densidad poblacional según el Instituto Nacional de Estadística INE. Con base en el censo de población y habitación 2002.

2.3.1.1. Análisis estadístico

Según el censo de población y habitación del Instituto Nacional de Estadística (INE) del 2002, las zonas con mayor número de habitantes del municipio de Guatemala son las zonas 1, 5, 6, 7, 11, 12 y 18.

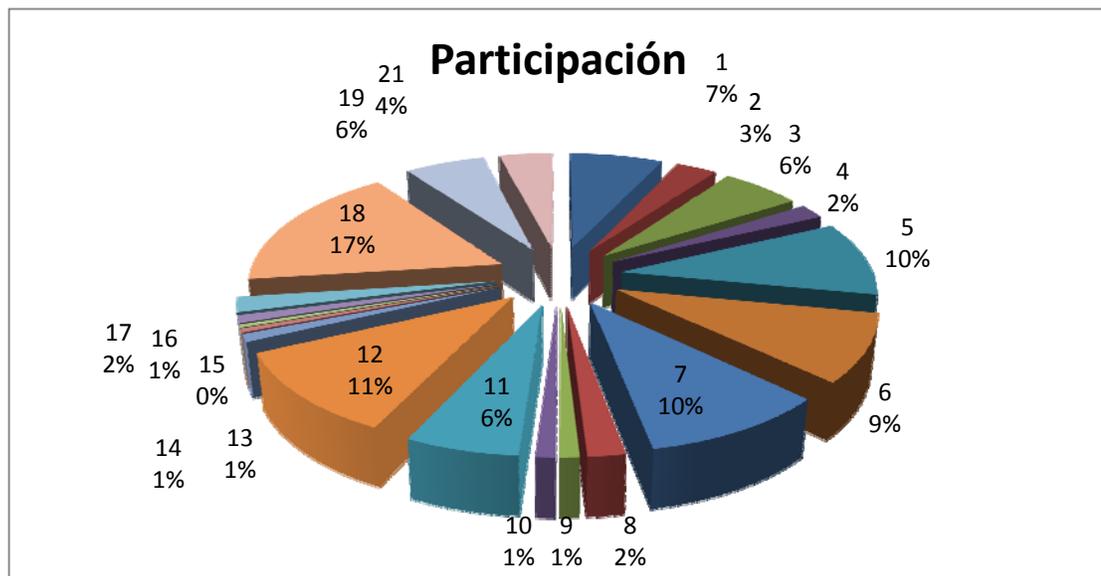
Tabla III. **Población total por sexo y zona del municipio de Guatemala, 2002**

DEPARTAMENTO, MUNICIPIO Y LUGAR POBLADO	CATEGORÍA	POBLACIÓN TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Total País		11 237 196	5 496 839	5 740 357
GUATEMALA		2 541 581	1 221 379	1 320 202
GUATEMALA		942 348	444 429	497 919
ZONA 1	CIUDAD	67 489	31 777	35 712
ZONA 2	CIUDAD	22 175	10 054	12 121
ZONA 3	CIUDAD	25 501	12 012	13 489
ZONA 4	CIUDAD	1 821	924	897
ZONA 5	CIUDAD	65 578	30 547	35 031
ZONA 6	CIUDAD	76 580	36 366	40 214
ZONA 7	CIUDAD	139 269	65 113	74 156
ZONA 8	CIUDAD	12 439	5 997	6 442
ZONA 9	CIUDAD	1 750	758	992
ZONA 10	CIUDAD	12 090	5 533	6 557
ZONA 11	CIUDAD	39 669	17 937	21 732
ZONA 12	CIUDAD	43 398	20 325	23 073
ZONA 13	CIUDAD	26 734	12 503	14 231
ZONA 14	CIUDAD	18 322	8 066	10 256
ZONA 15	CIUDAD	14 549	6 114	8 435
ZONA 16	CIUDAD	19 499	9 389	10 110
ZONA 17	CIUDAD	22 296	10 569	11 727
ZONA 18	CIUDAD	198 850	95 893	102 957
ZONA 19	CIUDAD	24 644	11 737	12 907
ZONA 22	CIUDAD	75 265	35 876	39 389
ZONA 24	CIUDAD	14 810	7 267	7 543
ZONA 25	CIUDAD	19 620	9 672	9 948

Fuente: elaboración propia.

Dichas zonas con mayor densidad poblacional son las que tienen una mayor participación de venta según la siguiente gráfica de las ventas del mes de abril 2010.

Figura 4. **Gráfica de ventas de abril 2010 por zonas**



Fuente: elaboración propia.

Con la gráfica anterior se puede observar que las zonas con mayor participación es la zona 18, 12, 11, 7, 5, 6 y 1 del municipio de Guatemala. En base a este análisis se puede recomendar que dichas zonas sean en las que más se recluten consejeras para poder ampliar la cartera de clientes e incrementar las ventas.

2.3.2. Ventas por producto por zona

No se tiene actualmente un registro detallado por producto y su participación en cada una de las zonas del municipio de Guatemala. Se tienen datos totales de las ventas en el municipio, sin embargo para poder realizar labores de venta y promociones más agresivas, es importante conocer en qué zonas de la capital se demandan los productos y cuáles son los de mayor demanda según la zona en la que se realiza la venta.

2.3.2.1. Análisis estadístico

No se puede realizar un análisis estadístico debido a que no se cuenta con información suficiente. En el siguiente capítulo se realiza una propuesta para realizar un análisis detallado por producto y su demanda en cada una de las zonas de la capital.

2.3.3. Cumplimiento de metas

El departamento de ventas realiza una proyección de las ventas según el historial y le pone una meta de ventas a cada una de las gerentes de zona. Tienen dos metas de ventas, las cuales son:

- Meta de ventas en órdenes: esta meta es básicamente el total de pedidos que la gerente de zona obtiene en un ciclo de venta en el área o zona asignada. Generalmente la meta es de un 2% a 5% sobre el número de pedidos del ciclo anterior. Y se obtiene de la relación entre el número de pedidos actual y el número de pedidos del ciclo anterior. También puede verse como un indicador del crecimiento de las órdenes por zona.

- Meta de ventas valorizadas: esta meta se refiere al total en dinero que se obtiene de la zona por sus ventas generadas en el ciclo. También se hace un comparativo con el ciclo anterior y se obtiene de la relación entre el total de la venta del ciclo actual y el total de la venta del ciclo anterior. Si hay un crecimiento el resultado de la relación será arriba del 100% y si hay una caída en las ventas, el resultado de la relación será abajo del 100%.

2.3.3.1. Análisis estadístico

No se tiene información disponible para hacer un análisis estadístico de las metas de ventas. Se buscó información para poder armar el análisis pero no se registra el detalle de las ventas en bases de datos. Toda la información se encuentra en papeles impresos que será necesario tabular para poder obtener la misma.

2.3.3.2. Participación por producto por zona

No se tiene registro digital de las unidades vendidas por cada producto en las diferentes zonas del municipio. Dicha información no se contempla actualmente en la base de datos, por lo tanto es necesario implementar la captura para registrar esta información, debido a que es información importante para el análisis de las ventas del municipio.

2.3.4. Fuentes de verificación

Las fuentes de verificación de indicadores de resultados, permiten verificar los resultados en cantidad, calidad y tiempo. Deben medir los cambios que ocurren en el tiempo. Estos indicadores deben tener fuentes de verificación.

Éstas indican donde se puede obtener la información sobre los indicadores para verificar los resultados logrados.

Debe ser una fuente confiable, con información actualizada y fidedigna, Actualmente no se cuenta con una fuente de verificación confiable, debido a que toda la información se maneja de manera manual y no se hace uso de las herramientas de los sistemas de cómputo para capturar la información.

2.3.5. Auditorías

Deben estar dirigidas a comprobar el control interno de los procesos operativos y de negocios emitidos para poder cumplir con las normas, reglas, metas y procesos existentes, es decir, se debe evaluar si las políticas y procedimientos internos reúnen adecuadamente todas las reglamentaciones existentes. Por otro lado, se verifica si el personal está consciente de su responsabilidad en cuanto al cumplimiento de las metas e indicadores. Por el momento no se realizan auditorías al área de ventas, para verificar cumplimientos de metas, de procedimientos y de cumplimiento de plan semanal de ventas.

2.3.6. Responsables

No existe un plan de auditorías de cumplimiento y por lo tanto en este momento no se están realizando dentro del departamento de ventas.

No hay responsables de auditar las metas, plan semanal de visitas a clientes y cumplimiento de los procedimientos existentes. Es importante establecer el plan de auditorías y asignar responsables de llevar a cabo las

auditorias, así como también a los responsables de cumplir con el plan de visitas y las metas establecidas por el departamento.

3. PROPUESTA DE NUEVAS ESTRATEGIAS DE VENTA

3.1. Departamento de ventas

Para poder implementar las nuevas estrategias es importante hacer cambios en el departamento de ventas en los siguientes aspectos:

- Organigrama
- Estructura del departamento
- Diseño
- Forma de capacitación al vendedor
- Forma de reclutamiento y selección

3.1.1. Diseño

Se plantea un diseño adecuado a las necesidades de la empresa debido a los constantes cambios del mercado. Dentro del nuevo diseño se toma en cuenta la estructura actual del departamento y el organigrama. Es por ello que se proponen los cambios. Con ello se busca tener un mejor control sobre el departamento de ventas y las gerentes de zona que tienen a su cargo las diferentes zonas del país.

El carácter multidisciplinar de las aproximaciones al estudio del comportamiento del consumidor exige una perspectiva integradora y con un departamento bien diseñado de manera que las 5 regiones del país tengan un mejor control en el funcionamiento que permita incorporar al análisis de la conducta de consumo todas aquellas aportaciones relevantes para la

comprensión y conocimiento de la misma, con independencia de su procedencia.

En particular, se analizan en primer lugar los factores externos al consumidor, es decir, aquellos que provienen de su entorno

3.1.1.1. Estructura

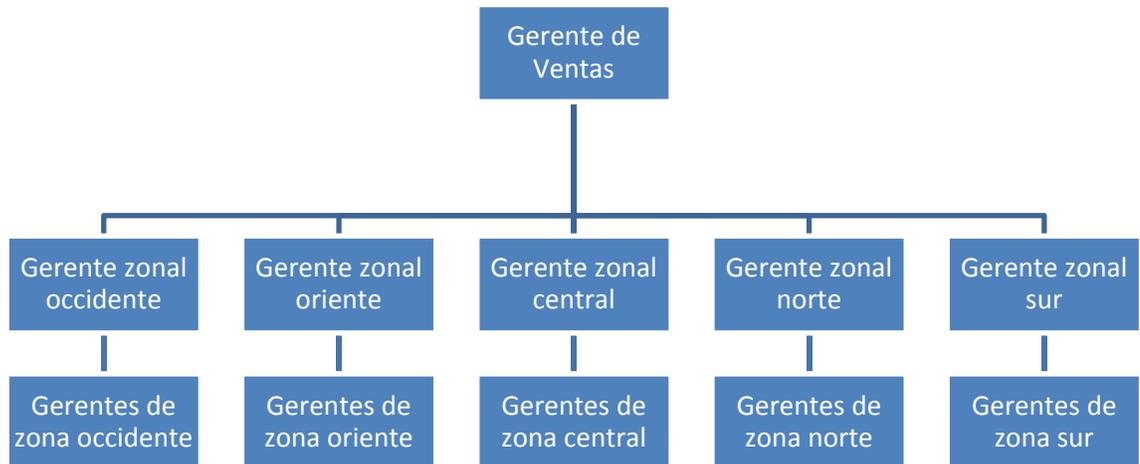
La propuesta para la nueva estructura del departamento de ventas se plantea de la siguiente forma. El puesto de la gerente de ventas debe seguir existiendo como hasta ahora. Ella seguirá teniendo a su cargo el territorio nacional y a su vez tendrá la misma división en 5 regiones como actualmente se encuentra, occidente, oriente, norte, sur, y centro. Actualmente el país cuenta con 36 gerentes de zona que reportan directamente a la gerente de ventas.

Esto hace complicado el control, debido a que una sola persona debe atender a 36 de sus gerentes. Es por ello que se plantea la necesidad de crear las figuras de 5 gerentes zonales en el municipio de Guatemala, las cuales tendrán a su cargo 5 áreas del municipio.

Con esto se hace más sencillo que la gerente de ventas tenga el control sobre cada una de las 5 gerentes zonales, que a su vez tendrán el control sobre cada una de las gerentes de zona a su cargo. A continuación se muestra la estructura del organigrama y de cómo quedará integrado según la propuesta.

3.1.1.2. Organigrama

Figura 5. Propuesta organigrama departamento de ventas



Fuente: elaboración propia.

3.1.1.3. Vendedor

La consejera debe lograr buenos resultados en la zona o sector de ventas que le ha sido asignado para vender los productos o servicios que la empresa comercializa, por ello, cada empresa suele tener un perfil propio que está adaptado a las características de su mercado meta y al de los productos o servicios que comercializa, sin embargo, cabe señalar que también existen perfiles básicos que describen un conjunto de rasgos y cualidades elementales que el vendedor debe tener para lograr óptimos resultados, estos perfiles básicos suelen ser la base para la creación de otros más específicos, como el que por lo general, tienen las empresas que poseen una fuerza de ventas.

Se propone no tener restricciones para que una persona pueda ser vendedor de productos del catálogo.

Basados en la premisa de que cualquier persona es un vendedor potencial, se propone reclutar personas de diferentes clases sociales, sin distinción de sexo y profesión. Esto ayuda a ampliar la base de datos y la cartera de clientes que se tiene actualmente. Con esta estrategia a implementar se espera incrementar las ventas y con ello los beneficios que se pueden obtener de este noble sistema.

3.1.1.3.1. Perfil

No existe un perfil definido estrictamente, pero es indispensable contar con personas que deseen obtener ingresos vitales o extras, así como cierto grado de responsabilidades. Algunas de las características son: carácter extrovertido y con cierto grado de relaciones interpersonales, que tenga iniciativa, creatividad y muestre un alto interés de superación.

Para lograr buenos resultados en la mayoría de mercados, el vendedor debe poseer un conjunto de cualidades que vistos desde una perspectiva integral se dividen en tres grandes grupos:

- **Actitudes:** conjunto de respuestas que el ser humano manifiesta cuando se encuentra ante determinadas personas, situaciones, lugares y objetos. Por tanto, las acciones que manifiestan son actitudes o respuestas positivas en todo momento, ante toda persona y en todo lugar, constituyen una de las más importantes cualidades que el vendedor debe tener. Sin embargo, ¿cómo se pueden manifestar las actitudes positivas hacia otras personas?, principalmente demostrando lo siguiente:

- Compromiso: es la capacidad de sentir y demostrar que se tiene una imperiosa necesidad, por ejemplo, de lograr los objetivos propuestos por la empresa, generar y cultivar buenas relaciones con los clientes, coadyuvar en el mantenimiento y mejoramiento de la imagen de la empresa y colaborar con los compañeros de trabajo.
- Determinación: está relacionada con el valor o la audacia que es preciso tener para lograr los objetivos propuestos, además de mantenerse firme para cumplir con los compromisos contraídos con la empresa, los clientes y con uno mismo.
- Entusiasmo: implica manifestar fervor o pasión en las actividades que se realizan, por ejemplo, en las presentaciones de venta que se efectúan ante los clientes, en los servicios que se les brinda para lograr su satisfacción o en todo aquello que se hace para mejorar la imagen de la empresa.
- Paciencia: capacidad de mantener la calma o demostrar tolerancia aún en las situaciones más difíciles y complicadas, por ejemplo, cuando algún cliente presenta su reclamo de forma airada.
- Dinamismo: significa ser por naturaleza una persona activa y diligente en todas las actividades que se realizan.
- Sinceridad: implica ser una persona veraz y con un accionar sin engaños, hipocresías, ni mentiras.

- Responsabilidad: está relacionada con el acto de cumplir con las políticas y normas de la empresa, y también, con los compromisos contraídos con los clientes.
- Coraje: es la capacidad de tener arrojo, valor y audacia aún en medio de la oposición (por ejemplo de la competencia) o los desaires (que a veces hacen algunos clientes); persistiendo hasta el final para lograr los objetivos propuestos.
- Honradez: implica ser una persona íntegra, recta, incorruptible y leal. Aspectos indispensables para mantener una buena imagen tanto al interior de la empresa como en el mercado.
- Habilidades: otra de las cualidades que debe poseer el vendedor está relacionada con las habilidades o conjunto de capacidades y destrezas que necesita tener para desempeñar adecuadamente sus funciones. En ese sentido, existen dos tipos de habilidades que el vendedor debe poseer:
 - Habilidades personales: estas habilidades son parte de lo que es la persona, por tanto, es indispensable que el vendedor las posea al momento de ingresar a la empresa. Entre las principales habilidades personales, se encuentran:
 - Saber escuchar: capacidad de atender a lo que dicen los clientes, además de comprender lo que en realidad quieren expresar o manifestar.

- Buena memoria: tener la facultad de recordar, por ejemplo, las características, ventajas y beneficios de los productos que se representan, los nombres de los clientes, las instrucciones de los superiores, las políticas de venta de la empresa, entre otras.
- Creatividad: implica tener la capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se las necesita, por ejemplo, para abordar a un cliente potencial o cerrar una venta con un cliente difícil, entre otras.
- Tener espíritu de equipo: es decir, ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.
- Autodisciplina: tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.
- Tacto: tener la destreza para decir o hacer algo que es necesario sin ofender a la otra parte (por ejemplo, a los clientes), pero al mismo tiempo, sin dejar que ellos saquen ventaja de la situación.
- Facilidad de palabra: consiste en saber cómo decir las cosas de forma apropiada y coherente.
- Poseer empatía: implica tener la facilidad de sentir una situación o sentimiento de la otra parte (por ejemplo, de los clientes) como si fuera propia. Dicho en otras palabras, consiste en ponerse en el lugar de otros.

- Habilidades para las ventas: este tipo de habilidades, a diferencia de las habilidades personales, pueden irse desarrollando con esfuerzo, disciplina y el apoyo de la empresa. Entre las principales habilidades para las ventas, se encuentran:
 - Habilidad para encontrar clientes
 - Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes
 - Habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes
 - Habilidad para hacer presentaciones de venta eficaces
 - Habilidad para cerrar la venta
 - Habilidad para brindar servicios después de la venta
 - Habilidad para retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado
- Conocimientos: otra de las cualidades indispensables que debe tener el vendedor está relacionado con los conocimientos (todo aquello que sabe, conoce y entiende sobre el producto que vende) que son necesarios para que desempeñe apropiadamente sus funciones. En ese sentido, el vendedor necesita tener los siguientes conocimientos:
 - Conocimiento de la empresa: su historia, misión, normas y políticas de venta, productos que comercializa, servicios que presta, opciones de pago que brinda a sus clientes, tiempos de entrega, localización de sus oficinas y sucursales, entre otras.
 - Conocimiento de los productos y servicios: sus características (usos, aplicaciones, diseño, tamaño, color), ventajas (fortalezas con relación

a otros similares de la competencia) y beneficios (lo que el cliente obtiene en realidad al poseer el producto).

- Conocimiento del mercado: implica saber quiénes son los clientes actuales y potenciales, cuáles son los competidores, quién es el líder del mercado, cuáles son los precios promedios, qué ofertas (descuentos, bonificaciones u otros) son las que tienen mayor impacto o están en vigencia, etc.

3.1.1.3.2. Capacitación

En resumen, el perfil del vendedor es un valioso instrumento de la administración de ventas que describe el conjunto de rasgos y cualidades que el vendedor debe tener para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa en su zona de ventas. Es por ello, que se plantea la necesidad de capacitar al vendedor de acuerdo a su enfoque, es decir, adaptado a las particularidades de su mercado meta y al de las características de sus productos y servicios. En ese sentido, el perfil integral del vendedor capacitado describe un conjunto de tres cualidades básicas, para lograr buenos resultados los cuales, son los siguientes:

- Actitudes positivas
- Habilidades personales para ventas
- Conocimientos de la empresa, de los productos y servicios que la empresa comercializa y del mercado

Estrategia de capacitación hacia los vendedores debe ir orientada a las cualidades anteriormente mencionadas.

3.1.1.3.3. Reclutamiento y selección

Actualmente el reclutamiento y selección ocurre cuando se buscan a los vendedores en sus respectivos hogares y se les vende la idea de la nobleza del sistema para poder reclutar. Es muy importante recordar que el reclutamiento va estrechamente ligado con el perfil que se requiere. Es por ello que actualmente se recluta y se selecciona únicamente amas de casa en las diferentes colonias y barrios.

Se propone en una nueva estrategia, reclutar personas de diferentes sexos en distintos lugares, tales como oficinas, centros comerciales, empresas manufactureras, comercio informal y mercados. Con esta estrategia se trata de romper el esquema actual, debido a la alta demanda de empleo que existe en el país en diferentes regiones.

Se hará un nuevo análisis a toda la cartera de clientes nuevos que hayan sido reclutados bajo las nuevas condiciones del perfil. Con esto se busca obtener información sobre el resultado de la implementación de esta nueva propuesta.

3.2. Reportes

Se plantea la necesidad de diseñar nuevos reportes para llevar el control de los beneficios que se obtienen de la implementación de las nuevas estrategias.

3.2.1. Diseño

Los reportes se deben diseñar de manera que evalúen realmente los cambios implementados, por las diferentes estrategias planteadas.

Con esto se tiene un panorama más claro sobre el funcionamiento de la estrategia y nos ayuda a visualizar de mejor forma la cartera activa e inactiva, para un mejor seguimiento y atención. Es por ello la importancia de diseñar un reporte de clientes que sea claro, entendible y ordenado, que facilite la búsqueda y ubicación de los clientes en general.

3.2.1.1. Cartera de clientes

A continuación se presenta el diseño del formato de un reporte de la cartera de clientes propuesto. Este reporte busca tener un panorama más claro sobre la evolución de las ventas de cada cliente. El reporte detalla cada una de las ventas durante los últimos 6 ciclos, con esto se puede ver el histórico por cliente y el monto total de la venta. En el reporte se puede visualizar la constancia de cada cliente.

Tabla IV. **Histórico de ventas por cliente**

Zona :	5			Fecha				10/10/2011	
Código Cliente	Nombre	Dirección	Teléfono	Ciclo 1	Ciclo 2	Ciclo 3	Ciclo 4	Ciclo 5	Ciclo 6
A-1 12011000000	Ronald Aguilar	Ciudad	54040- 4040	Q450	Q280	Q130	Q0	Q510	Q475
A-1 45045054500	José Fasselli	Ciudad	54245- 4040	Q320	Q360	Q0	Q0	Q0	Q0

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en el cuadro anterior la continuidad del segundo cliente se termina a partir del ciclo 3, por lo tanto se convierte en un cliente inactivo.

Adicional a este reporte propuesto es importante tener un reporte con la cartera de clientes, es decir, tener en fichas a todas las personas que alguna vez, se ha vendido algo y hacer que se mantengan en contacto mutuo.

La mayor ventaja es que los clientes en cartera no dan trabajo, lo que nos permite tener centenares, incluso millares de clientes en cartera, todos los clientes son activos y la idea de la cartera de clientes es que todas las personas que compraron un producto alguna vez, son clientes que van a comprar de nuevo, al contrario de la idea que el cliente es solo aquel que está usando el producto ahora.

Cosas que no debemos de olvidar para mantener una cartera eficiente:

- El cliente en cartera es exactamente aquel que no está usando el producto pero seguro que lo va a usar
- Si no está en nuestra cartera de clientes, será cliente nuevo de otra persona, empresa o de otra marca
- No confundir seguimiento con cartera de clientes
- El seguimiento es importantísimo, nos garantiza resultado, referencias y nuevas ventas
- Pero no nos garantiza la retención del cliente a largo plazo ni nos garantiza las repeticiones
- La cartera de clientes nos garantiza la retención de clientes y la repetición

Para qué sirve la cartera de clientes?.

- Para tener pedidos de productos y ganar dinero todos los días
- Para hacer siempre el volumen personal y enseñar a otros distribuidores a hacerlo
- Para acumular todas las personas que alguna vez les vendimos un producto
- Para rentabilizar el esfuerzo realizado buscando clientes y de los seguimientos hechos
- Para que a partir de un tiempo de trabajo bien hecho ya no tengamos que estar buscando nuevos clientes

3.2.1.1.1. Visitas a clientes

Generalmente se inician las visitas revisando la cartera de clientes y haciendo una planificación semanal de las visitas de la cartera. En este momento no se tiene una forma adecuada de planificar las visitas y se hacen únicamente cuando el cliente llama para poner un pedido. Es por ello que se propone la siguiente planificación.

- Hacer un plan de visitas por dirección. Con esto se ahorra tiempo, combustible y se es más eficiente en las visitas puesto que se va a visitar a más clientes.
- Posteriormente el plan de visitas debe contemplar a los clientes que estén activos pues es más probable que ellos tengan un pedido.
- Visitar a los clientes inactivos para tratar de reactivarlos con un pedido.
- El tiempo que se ahorra haciendo una planificación adecuada se puede invertir en buscar nuevos clientes.

Las razones por las que se visita a un cliente y que al final, no se decida por comprar ninguno de los productos ofrecidos, pueden ser varias. Porque al cliente no le ha gustado ninguno de los productos ofrecidos, recibido una mala atención o simplemente porque que sólo aceptó la invitación para observar los productos en venta. Pero independientemente de cuál sea la razón por la que esta persona no se decida por comprar, el objetivo es lograr precisamente lo contrario.

3.2.1.1.1. Planificación semanal

En el punto 2.1.3.1. planificación semanal, se propuso hacer una adecuada planificación para ahorrar tiempo. Para conocer el resultado de la propuesta, se plantean los siguientes reportes para evaluar el resultado. El reporte que se plantea a continuación es el siguiente:

Tabla V. **Visitas a clientes por semana**

Visitas a clientes por semana				Fecha					10/10/2011
Código Cliente	Nombre	Dir.	Tel.	Semana 1					Monto Pedido
				L	M	M	J	V	
A-1 45045054500	José Fasselli	Ciudad	54245-4040		X				Q450.0
A-1 12011000000	Ronald Aguilar	Ciudad	54040-4040				X		Q0.00

Fuente: elaboración propia.

Este reporte propuesto permite hacer una adecuada planificación y permite programar en que día de la semana se programa la visita del cliente. La ayuda de este reporte es importante en el sentido que indica claramente cuáles de los clientes no han sido visitados y cuales ya fueron visitados. Al final indica si la visita fue efectiva pues muestra el monto del pedido realizado por el cliente.

3.2.1.1.1.2. Planificación por ciclo

La planificación por ciclo de las visitas a clientes debe obtener la misma información que la planificación semanal. Un ciclo se compone de 3 semanas, es por ello que se propone el siguiente reporte.

Tabla VI. Visitas a clientes por ciclo

Visitas a clientes por ciclo					Fecha		10/10/2011															
Código Cliente	Nombre	Dir.	Tel.	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Monto Pedido			
Ciclo 1				L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V				
A-1 45045054500	José Fasselli	Cd.	54245 -4040		x					x							x					Q450.0
A-1 12011000000	Ronald Aguilar	Cd.	54040 -4040			x									X							Q0.00

Fuente: elaboración propia.

Se puede observar en el cuadro anterior que se hicieron hasta 3 visitas a un mismo cliente. Este reporte permite llevar una bitácora de visitas, y de los pedidos realizados por los clientes. Esta forma de hacer la planificación para las visitas se debe hacer ciclo por ciclo, para llevar un mejor control.

3.2.1.2. Participación por producto por zona

Es importante conocer cuáles de los productos que actualmente se tienen en el catálogo son los que más participación tienen en la venta.

Se realiza un cuadro que lleve el control por ciclo de la venta de cada uno de los productos en cada una de las zonas de la capital, esto con el fin de que los vendedores conozcan que productos son los que representan mayor porcentaje. A continuación se presenta una propuesta de reporte para hacer esta evaluación de la zona 18 del municipio de Guatemala.

Se toma como base la zona 18 debido a que según el censo de población y habitación 2,002 del Instituto Nacional de Estadística (INE), es la zona con mayor densidad poblacional con 198,850 habitantes. Según los reportes de ventas de la empresa, también es la zona con las mayores ventas y la mayor cantidad de clientes en su cartera.

Con esto se busca hacer un análisis más representativo, debido a que la muestra de las ventas que se está tomando es mayor al resto de zonas. El siguiente cuadro detalla las ventas de cada uno de los productos de limpieza del hogar, en unidades y en quetzales.

Tabla VII. **Porcentaje de participación por producto por zona**

SKU	Descripción	Precio unitario	Venta en uni	% part. en unidades	Venta en Q	% part. en Q.
1001	<i>Top clean</i> desengrasante concentrado 1lt.	Q30,95	286	4,0%	Q 8 851,70	3%
1007	<i>Top clean sanitop</i> 1lt.	Q30,95	681	9,5%	Q 21 076,95	7%
1014	<i>Top clean</i> crema para muebles 250ml.	Q26,95	578	8,1%	Q 15 577,10	5%
1021	<i>Top clean Drenax</i> destapa cañerías 500ml.	Q35,95	347	4,9%	Q 12 474,65	4%
1301	<i>Top clean</i> desengrasante concentrado 1gl.	Q25,95	148	2,1%	Q 3 840,60	1%
1308	<i>Top clean</i> detergente líquido ropa negra 1gl.	Q48,95	167	2,3%	Q 8 174,65	3%
1309	<i>Top clean</i> detergente líquido ropa lona 1gl.	Q48,95	346	4,8%	Q 16 936,70	6%
1311	<i>Top clean</i> desinfectante líquido popurrí 1gl.	Q55,95	577	8,1%	Q 32 283,15	11%
1312	<i>Top clean</i> desinfectante líquido floral 1gl.	Q47,95	1740	24,4%	Q 83 433,00	27%
1314	<i>Top clean</i> desinfectante líquido pino 1gl.	Q47,95	575	8,1%	Q 27 571,25	9%
1325	<i>Top clean</i> desinfectante líquido p/cuarto bebé	Q43,95	224	3,1%	Q 9 844,80	3%
1332	<i>Top clean</i> desinfectante líquido lavanda 1gl.	Q43,95	562	7,9%	Q 24 699,90	8%
1333	<i>Top clean</i> limpiador todo propósito 1lt.	Q43,95	536	7,5%	Q 23 557,20	8%
1337	<i>Top clean</i> limpia vidrios 1lt.	Q43,95	373	5,2%	Q 16 393,35	5%
Total			7140	100,0%	Q 304 715,00	100%

Fuente: elaboración propia.

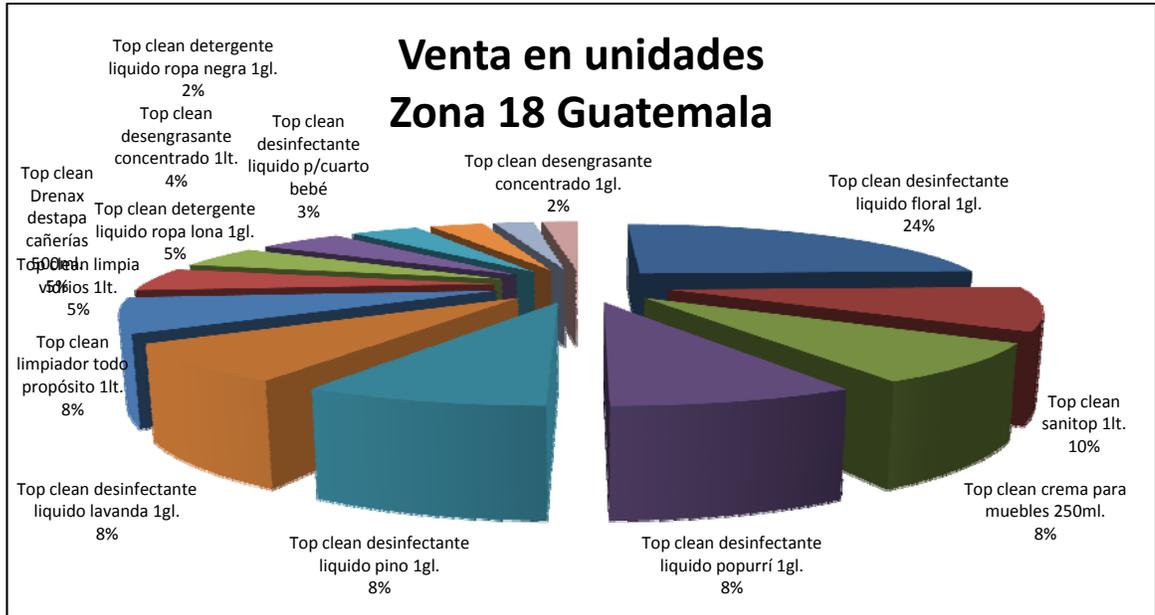
Esta propuesta va dirigida para que los productos con mayores ventas sirvan de enganche con los productos que tienen menos venta. Se propone como estrategia armar una combinación de ofertas entre los productos con mayor participación y los de menos participación. Esto con el fin de estimular las ventas de los productos con menos participación.

Del mismo modo que es necesario segmentar los mercados para mejorar los programas de mercadotecnia en muchas firmas, también es útil dividir los productos y clasificarlos por su volumen de ventas.

3.2.1.2.1. Gráficas

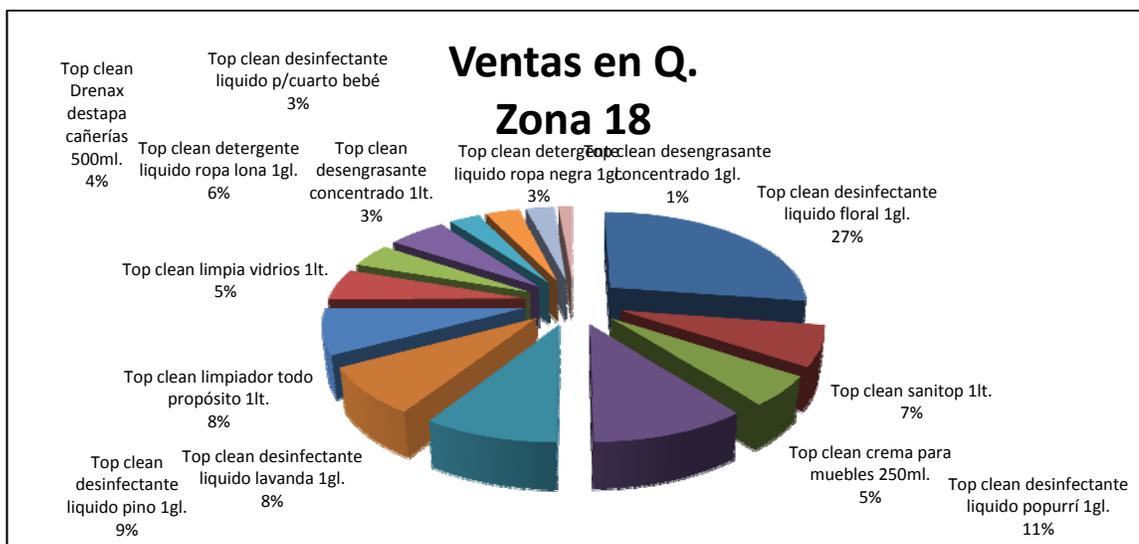
Una vez se hizo la distribución y se conoce la participación de cada uno de los productos de limpieza, se puede representar gráficamente. A continuación se muestran las gráficas de la participación en unidades vendidas y la participación en quetzales de cada uno. Nótese que la participación tanto en unidades como en quetzales no es la misma, debido a la diferencia de precios. Nótese también que el producto con mayor participación, para este caso *Top Clean* desinfectante líquido floral 1 gl, es el que mayor participación en quetzales y en unidades representa. Pero no necesariamente es el producto más caro o más barato.

Figura 6. Porcentaje de ventas en unidades



Fuente: elaboración propia.

Figura 7. Porcentaje de ventas en quetzales



Fuente: elaboración propia.

3.2.1.3. Recuperación de cartera

Existe una pérdida de cartera ciclo por ciclo, en la actualidad no se tiene registro de la cantidad de clientes que son dados de baja o inactivos. Se considera inactivo o dado de baja a un cliente cuando tiene dos o más ciclos de no hacer un pedido.

Se propone generar un reporte de la base de datos con los clientes marcados como inactivos, por cada una de las zonas del municipio de Guatemala. Posteriormente se propone hacer un programa de reactivación de clientes iniciando visitas o dando prioridades según los siguientes criterios.

- 1º. Clientes dados de baja recientemente
- 2º. Clientes con las ventas más altas históricamente
- 3º. Clientes que no tienen historial de mora

3.2.1.4. Clientes morosos

Son aquellas personas que exceden del plazo de tiempo de crédito otorgado para pagar sus cuentas, los empresarios tienen problemas con sus clientes, ya que éstos tardan y se atrasan en los pagos del producto, una de las soluciones es establecer un control de crédito o sistemas de apartado con políticas bien definidas para evitar este tipo de problemas con los clientes.

Se propone crear una política de llamadas a los clientes haciendo recordatorios de sus fechas de pago para tratar de disminuir la cartera de clientes con cuentas pendientes. Con esto se busca institucionalizar un sistema eficiente de cobro y de recuperación de efectivo que ayude a que los clientes no caigan en mora y por lo tanto no se desactiven por falta de pago.

El reporte básicamente debe contener la información más básica del cliente, como nombre, número de cédula o DPI, teléfono, dirección, días de mora, monto de la deuda, referencias y teléfono de las referencias.

3.2.1.4.1. Cobranza

Servicio especializado en cobrar deudas por vía extrajudicial, sin renunciar, en caso de que fuera necesario, a la vía judicial. Cuenta con el respaldo de una red nacional de abogados y asesores fiscales, integrada a su vez en una red internacional de despachos jurídicos.

En la actualidad no se tiene una política o procedimiento a seguir para estos casos. Es por ello que se propone un procedimiento sencillo de cobranza que puede ayudar a:

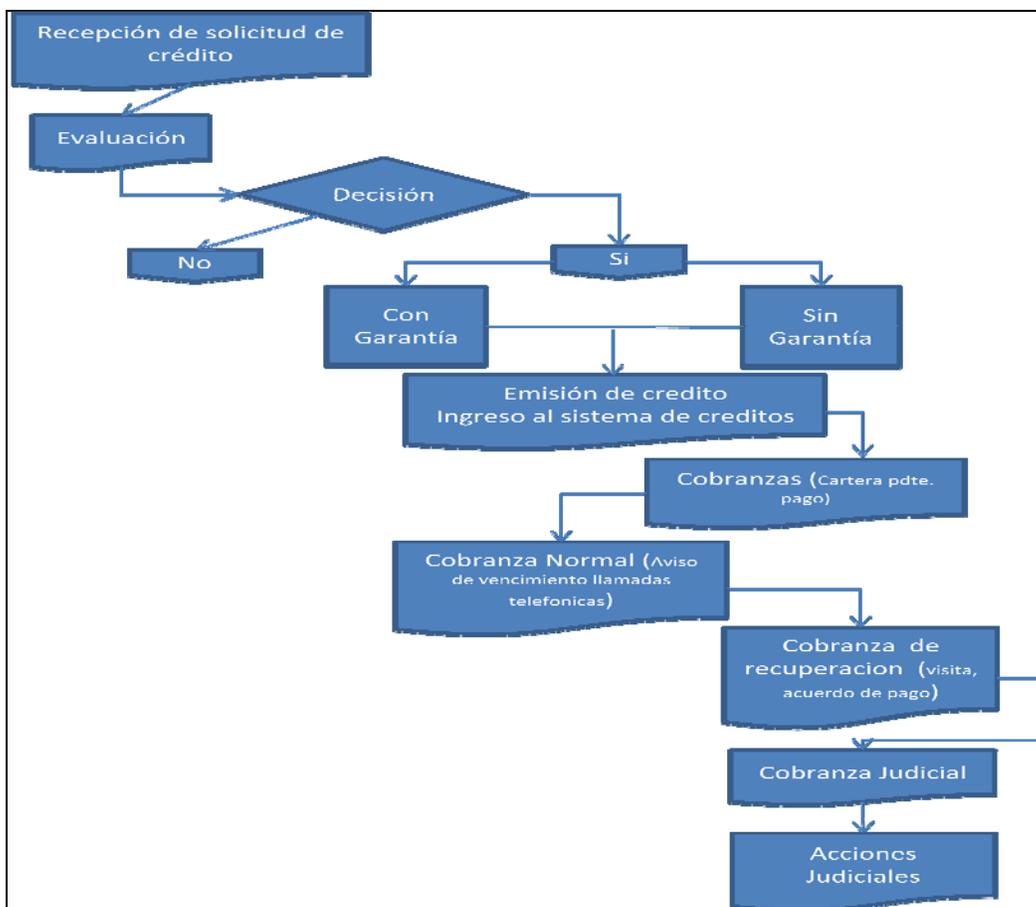
- La recuperación del efectivo
- No permitir que los clientes se desactiven del sistema por falta de pago
- Crecimiento de la cartera de clientes activos
- Mayores ingresos

Se apuesta por la estrategia de prevención de morosidad. Esto se hace con llamadas telefónicas de recordatorio para los clientes que les queda poco tiempo de plazo en el vencimiento de su cuenta. Para la empresa sería un tiempo de una semana antes de vencer su fecha de pago, debido a que por el sistema únicamente se tienen 21 días para hacer efectivos los pagos y tener derecho a hacer un pedido nuevo. Si la llamada telefónica no funciona con algunos clientes, se apuesta por la visita y una propuesta de pago. Con esto se

busca no desactivar a los clientes y mantenerlos en la base de datos activos, siempre y cuando se llegue al acuerdo de pago.

Y por último se apuesta por el cobro judicial. Se propone un *Outsourcing* para hacer este trabajo ya que el giro de negocio de la empresa no es la cobranza, tomando en cuenta que en el medio nacional hay varias empresas que se dedican a este trabajo y son muy profesionales y capacitadas. A continuación se muestra un diagrama con la propuesta a seguir.

Figura 8. Diagrama de propuesta de procedimiento de cobranza

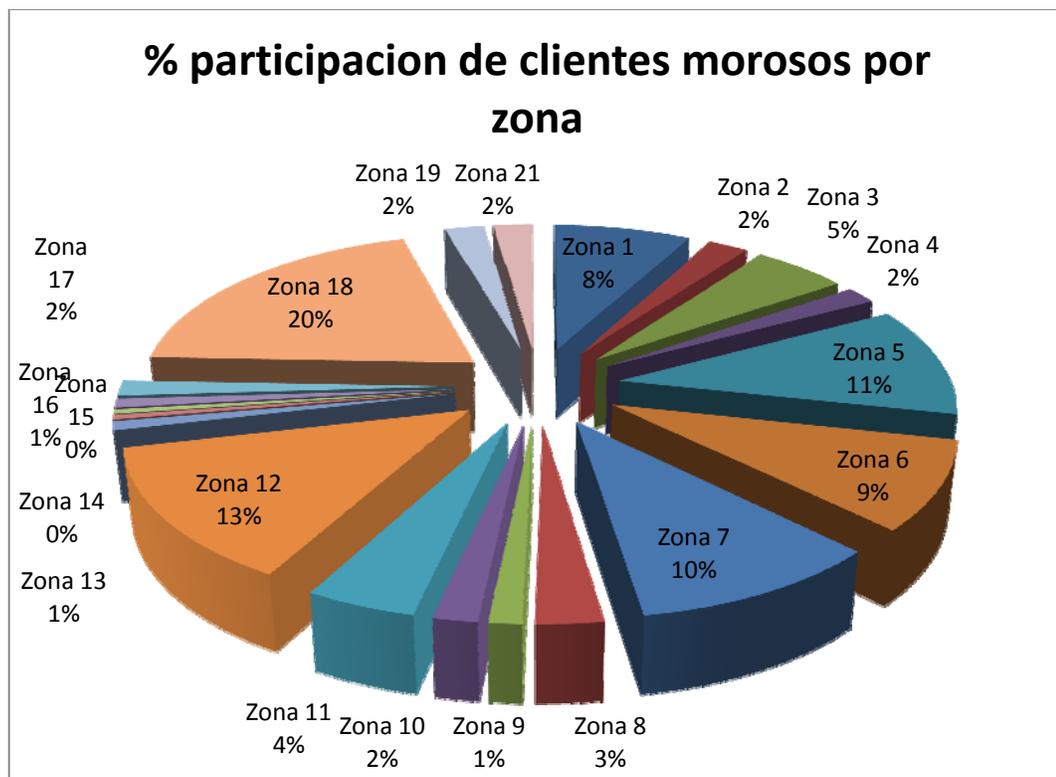


Fuente: elaboración propia.

3.2.1.4.1.1. Gráficas

Las gráficas son una herramienta fundamental para el análisis de información de diferentes tipos, es por ello que se propone el uso de esta herramienta para el análisis de las zonas en cuanto a su respectiva cobranza y clientes morosos, esta ayuda a dirigir los esfuerzos necesarios para recuperar la cartera en donde haya un mayor porcentaje de deuda por clientes que le deben a la compañía. A continuación se muestra la gráfica propuesta para dicho análisis. Los porcentajes se calculan dividiendo el total de clientes morosos entre el total de clientes de la cartera, de la zona en estudio.

Figura 9. **Porcentaje de clientes morosos por zona**



Fuente: elaboración propia.

3.2.1.5. Clientes nuevos

Antes de conocer cómo captar nuevos clientes es necesario recordar que las ventas de una empresa provienen de dos grupos básicos: clientes actuales y nuevos clientes. Por tanto, si una empresa desea mantener sus volúmenes de venta debe retener a ambos tipos de clientes. Pero, si desea crecer o incrementar esos volúmenes de venta debe realizar actividades orientadas a la captación de nuevos clientes.

El costo de captación de nuevos clientes en una empresa que intenta aumentar sus ventas y beneficios, puede costar cinco veces más que satisfacer y retener a los clientes actuales. Constatar éstas afirmaciones no es muy difícil, porque basta con recordar cuánto cuesta las tareas de prospección o exploración para encontrar clientes potenciales, la investigación que se realiza para conocer sus intereses, actividades y hábitos de compra, la planificación que se hace de las actividades que se realizarán para tratar de convertirlos en nuevos clientes

Actualmente en la compañía se utiliza un sistema de captación de clientes nuevos denominado Toque en frío. Este método busca captar nuevos clientes al sistema de venta directa con un perfil de cliente determinado, que para este caso son únicamente amas de casa. La propuesta para la captación de clientes nuevos que se hizo en el punto 3.1.1.3.3. Se propone cambiar el perfil para tener un universo de captación más amplio. Vinculado directamente a esta propuesta también se plantean nuevos reportes para evaluar la captación de clientes nuevos.

En este momento no existe algún reporte que este dirigido a evaluar la captación.

Actualmente cada una de las zonas tiene una meta de ingreso de clientes nuevos que es de 20. Los ingresos que se muestran a continuación, son los ingresos reales del ciclo 4-2010. Como se puede ver muchas zonas están por debajo de la meta. Este tipo de información es la que se busca analizar y plantear al departamento de ventas, como una herramienta para accionar y dirigir esfuerzos en el tema de clientes nuevos que son muy importantes para la compañía. La tabla se muestra a continuación

Tabla VIII. **Clientes nuevos por zona**

Clientes nuevos ciclo 4-2010			
Zona	Meta clientes nuevos	Ingresos reales clientes nuevos	% de la meta
Zona 1	20	10	50%
Zona 2	20	5	25%
Zona 3	20	12	60%
Zona 4	20	4	20%
Zona 5	20	16	80%
Zona 6	20	18	90%
Zona 7	20	22	110%
Zona 8	20	7	35%
Zona 9	20	6	30%
Zona 10	20	4	20%
Zona 11	20	10	50%
Zona 12	20	25	125%
Zona 13	20	4	20%
Zona 14	20	3	15%
Zona 15	20	2	10%
Zona 16	20	4	20%
Zona 17	20	4	20%
Zona 18	20	31	155%
Zona 19	20	6	30%
Zona 21	20	10	50%
Total	3420	203	

Fuente: elaboración propia.

3.2.1.6. Actividad por zona

Se le denomina actividad por zona a la relación que existe entre el total de clientes activos en la cartera dividido el total de clientes que pusieron pedido en el ciclo de venta que se esté analizando. Esta relación queda como sigue:

$$\frac{\text{Total de clientes activos}}{\text{Total de pedidos ingresados}} \times 100$$

Esta operación nos da como resultado el porcentaje de actividad de la zona que generalmente está entre el 85% y 88% según registros de ciclos anteriores. Es importante hacer mención que la actividad entre mas se acerque al 100% significa que casi todos los clientes que están activos en la cartera de clientes pusieron un pedido. Es por ello que siempre se busca que el porcentaje de la actividad sea mayor. La actividad por zona se puede medir como sigue:

Tabla IX. **Actividad por zona**

Actividad por zona ciclo 4-2010			
Zona	Clientes x zona	Clientes con pedido	% de la meta
Zona 1	239	200	84%
Zona 2	103	80	78%
Zona 3	205	170	83%
Zona 4	68	49	72%
Zona 5	342	310	91%
Zona 6	308	256	83%
Zona 7	342	267	78%
Zona 8	68	40	58%
Zona 9	34	30	88%
Zona 10	34	29	85%
Zona 11	205	190	93%

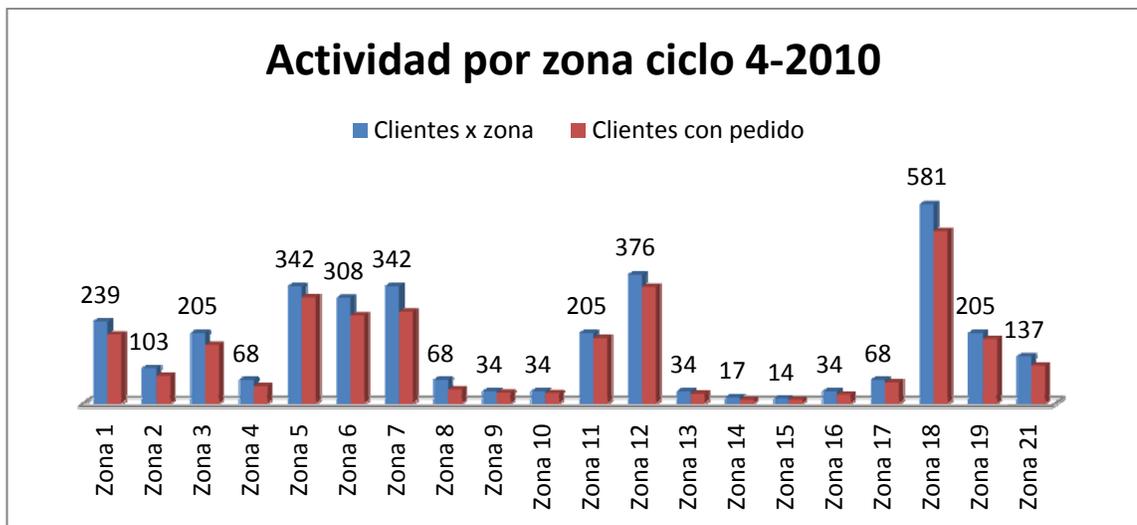
Continuación tabla IX...

Actividad por zona ciclo 4-2010			
Zona 12	376	340	90%
Zona 13	34	27	79%
Zona 14	17	10	58%
Zona 15	14	10	73%
Zona 16	34	25	73%
Zona 17	68	60	88%
Zona 18	581	503	87%
Zona 19	205	188	92%
Zona 21	137	110	80%
Total	3420	2894	85%

Fuente: elaboración propia.

3.2.1.6.1. Gráficas

Figura 10. Actividad por zona



Fuente: elaboración propia.

3.3. Estrategias

Si bien, es cierto que cada empresa y cada tipo de cliente necesita un proceso adaptado a sus características y particularidades propias, también es cierto que se puede tomar como modelo un proceso general para que sirva de guía para la elaboración de uno más específico. En ese sentido, las estrategias planteadas anteriormente se diseñaron de acuerdo a las necesidades actuales de la compañía.

3.3.1. Diseño

El diseño no es una cosmética a la que haya que recurrir para embellecer algo irremediablemente feo, ordinario o mal construido. El diseño de una estrategia va encaminado a satisfacer una necesidad de la empresa para obtener una estrategia que permita cumplir con las metas y los objetivos planteados por los directores de la empresa. En ese sentido se evaluaron las debilidades actuales para poder plantear una estrategia atinada y que cumpla la función de respaldar y cubrir los objetivos anteriormente planteados. Una de las desventajas es la falta de reportes, indicadores e información que permita tener una adecuada percepción de la realidad en ventas. Con ese fin se diseñaron las siguientes estrategias.

- Cambio de estructura del departamento de ventas: con esta estrategia se busca tener una organización ordenada y que permita un mejor control a los vendedores a través de los distintos niveles jerárquicos del departamento. En este momento no se cuenta con una estructura por niveles. Es por ello el planteamiento de la necesidad del cambio en el organigrama del departamento de ventas.

- Cambio de perfil, capacitación y selección del vendedor: actualmente se tiene un perfil para contratación de vendedores que limita el campo de acción del departamento. Es por ello que se planteó la necesidad de cambiar el perfil y permitir el ingreso de otras personas interesadas en vender el producto que no tienen que ser específicamente amas de casa y no se deben nombrar únicamente en colonias y barrios populares, pues se puede recurrir a captar clientes nuevos en diferentes centros comerciales, oficinas, mercados y hasta empresas.

Tampoco se cuenta con un programa de capacitaciones bien definido, es por ello que se plantea la necesidad de implementar el programa de capacitación para generar más confianza en las personas que se están iniciando en este tipo de negocio.

- Generación de nuevos reportes de ventas: los reportes de ventas son la columna vertebral del sistema de venta directa, pues en base a ellos se toman decisiones y medidas necesarias correctivas y preventivas, no solo con el fin de mantener el nivel de ventas si no también con el fin de incrementarlas aplicando las correcciones necesarias según la información que estos indiquen. Los reportes nuevos que se diseñaron son:
 - Reporte de cartera de clientes
 - Reporte de visitas semanales y por ciclo de venta
 - Reporte de participación de productos en las ventas
 - Reporte de clientes nuevos
 - Reporte de actividad por zona
 - Gráficas de ventas en unidades y en quetzales
 - Gráficas de clientes morosos

- Creación de planificación de ventas semanal y por ciclo: no existe actualmente una planificación de ventas, es por ello que para poder seguir un plan de trabajo preestablecido es importante planificar o programar a corto plazo, para ello se diseñó un reporte con la planificación de visitas de ventas, con el fin de cumplir los planes y atender a los clientes de una forma ordenada y correcta.
- Recuperación de cartera: la recuperación de cartera es importante por 2 motivos, la primera para poder tener un flujo de efectivo más sano, ya que es dinero que se encuentra en el campo y se tiene que encontrar la forma de retornarlo a la empresa, para hacerlo circular y poder cubrir los diferentes compromisos y gastos que la empresa tiene para su respectiva operación. Y la segunda, para mantener una cartera de clientes sana. Con esto se consigue tener clientes que cumplen con sus obligaciones de pago y que se mantienen activos dentro de la cartera, que a su vez repercute en un nivel de venta más estable ciclo con ciclo.
- Captación de clientes nuevos: como se mencionó anteriormente, antes de conocer cómo captar nuevos clientes es necesario recordar que las ventas de una empresa provienen de dos grupos básicos: clientes actuales y nuevos clientes. Por tanto, si una empresa desea mantener sus volúmenes de venta debe retener a ambos tipos de clientes. Pero, si desea crecer o incrementar esos volúmenes de venta debe realizar actividades orientadas a la "captación de nuevos clientes".

Con ese fin se plantea la estrategia de clientes nuevos, haciendo cambios en el perfil y eliminando las restricciones para la captación, esto permite tener una diversificación de clientes sana, con la que se busca mantener un ingreso constante a la compañía.

Esta estrategia se puede complementar con la anterior, la cual busca mantener una cartera sana que no tenga ningún impedimento por crédito y que se mantenga activa dentro del sistema de ventas. La combinación de estas dos estrategias debe permitir el crecimiento de las ventas y de la cartera de clientes en general.

3.3.1.1. Actividades

El éxito de una estrategia bien implementada, depende de las actividades necesarias que deben llevarse a cabo para la implementación. Es importante definir las antes de implementar cualquier cambio de estrategia o estrategia adicional.

Se debe comprender que una estrategia no está aislada del equipo y que debe funcionar como tal. Las estrategias se diseñan para que traten de integrar cada uno de los objetivos y metas de la empresa. Una vez teniendo claro el objetivo de la estrategia, esta se debe planear para poder implementar. La planeación de la implementación va estrictamente ligada con las actividades que se deben realizar para llevar a cabo la implementación de la estrategia. A continuación se detalla cada una de las actividades a realizar para la implementación de las diferentes estrategias:

- **Capacitaciones:** estas son importantes para darle confianza y conocimientos al equipo sobre las nuevas estrategias, es importante recordar que muchos de estos cambios requieren mucho esfuerzo para adaptarse y por ello la capacitación juega un papel importante.
- **Reuniones:** las reuniones son fundamentales para definir a los responsables de cada actividad y sus respectivas metas y objetivos.

En estas se discuten cambios o se sugieren nuevas ideas para el bien común de la estrategia y del equipo.

- Plan de comunicación: es importante para la implementación de una nueva estrategia, pues el fracaso de muchas implementaciones se debe a una comunicación deficiente, es por ello que se debe hacer un plan de comunicación constante y recordatorio sobre la nueva estrategia y sus objetivos.

3.3.1.2. Incentivos

Los incentivos juegan un papel importante en la implementación de las estrategias, se debe hacer énfasis en lo que se debe lograr, es decir los objetivos individuales y del equipo. Esto ocasiona que todo el ambiente laboral se oriente a los resultados.

Las recompensas se deben usar de manera creativa y deben relacionarse estrechamente con los factores esenciales para la buena ejecución de la estrategia. En este caso se propone ampliar los días que se tienen para tomar como pago de contado. En la empresa existe la política que los pagos realizados cinco días después de recibido el pedido son pagos de contado.

Después de esa fecha se toma como pago de crédito, y esto incrementa el pago en un 5% del total a cancelar. La propuesta es ampliar los días de contado a una semana. Es decir, si el pedido fue recibido un lunes, tendrá como fecha límite de pago de contado, el lunes de la siguiente semana y así sucesivamente. Esto ayuda a tener un mejor control de los pagos y evitar confusiones por los fines de semana que son días inhábiles.

La retribución o incentivo no se debe entender sólo como mera compensación, sino como un sistema estructurado de incentivos, cuya misión debe ser el procurar la aproximación de los objetivos individuales y del equipo de ventas.

Se deben usar premios que no sean en efectivo, a menos que se tenga un presupuesto muy generoso para los programas de incentivos, es muy difícil solo premiar con dinero para motivar. Además, un premio en efectivo tiende a desaparecer en la cuenta bancaria del vendedor como pasa con las comisiones.

A veces se premia con material o herramientas profesionales, esto tiene su lado positivo y su lado negativo. En el lado positivo el ganador obtiene el reconocimiento ante sus colegas. En el lado negativo, después de un tiempo, la oficina se llena de estos ítems y dejan de ser especiales. Los mejores premios son aquellos que producen un placer personal para el ganador, particularmente por que al vender más activamente significará sacrificar algo de su tiempo personal.

3.3.1.3. Metas

Cada uno de los incentivos debe ir estrechamente vinculado con una meta, es importante tener claro que el incentivo únicamente es una herramienta de motivación del individuo, que permite que éste se esfuerce un poco más por alcanzar la meta y cumplir el objetivo. Esto posteriormente redituará una recompensa por el logro alcanzado.

El logro de objetivos no sólo representa una herramienta para la medición de resultados, también ofrece un estímulo motivacional muy poderoso para quien se desempeña en el nivel individual.

Por tanto, la práctica que algunos gerentes de ventas se permiten en el sentido de establecer objetivos enormes y no viables para sus agentes de ventas, a fin de tenerlos de puntillas, no es una estrategia muy productiva.

Al definir los objetivos de la fuerza de ventas, es necesario recordar que deben cumplirse tres condiciones principales si se pretende un estándar de desempeño efectivo:

- **Mensurabilidad:** lo ideal es que los agentes de ventas sean capaces de finalizar un día de trabajo y evaluar su propio nivel de logro de acuerdo con los estándares que les fueron asignados. De este modo, si se especifican los objetivos en términos de las unidades vendidas, puede determinarse con sencillez si se cumplió con la cuota del día o de la semana, según la naturaleza del negocio.
- **Relevancia:** los objetivos asignados a los agentes de ventas deben ser relevantes y apropiados para su trabajo. El primer principio del manejo efectivo de ventas es identificar y definir los factores de éxito más relevantes de la tarea de ventas. Ser relevante y no mensurable es tan malo como ser mensurable y no relevante. Ambas condiciones deben considerarse y cumplirse.
- **Justicia:** en una organización que busque conducir sus asuntos de una manera decente y colaborativa, es importante que los objetivos dados a miembros individuales del equipo sean justos y factibles de obtener por gente bien capacitada y dedicada. Donde estos objetivos están mal enunciados con relación al desempeño operacional del área, uno podría duplicarlos, triplicarlos o cuadruplicarlos.

La falta de justicia a este respecto es sinónimo de la inexistencia de estándares de desempeño. Sin embargo, la persona responsable de decidir sobre el conjunto más adecuado de criterios de desempeño en un conjunto determinado de circunstancias debe examinar esta lista e intentar evaluar cada elemento en un dispositivo de discriminación sencillo que se proporciona del lado derecho de la forma.

Cualquier elemento que obtenga una calificación alta, luego de una discusión exhaustiva con todos los involucrados, es probable que deba incorporarse a los términos de referencia de los agentes de ventas y de la medición del desempeño del sistema.

3.3.1.4. Encuestas

El propósito principal de la encuesta es poder suministrar información que se desee investigar en cualquier campo. En el caso de las nuevas estrategias de ventas, se busca información con el departamento de ventas sobre si está de acuerdo con las estrategias que se están proponiendo. Esta información sirve para determinar cambios a las estrategias actuales. La encuesta para este caso debe ser corta, sencilla y fácil de tabular. Es por ello que se plantea la siguiente.

Tabla X. **Propuesta de encuesta**

Encuesta sobre la implementación de nuevas estrategias del departamento de ventas.			
Nombre		Puesto	
Zona que atiende			
		Si	No
1.-	Conoce usted cuales son las estrategias que se proponen		
2.-	Está de acuerdo con las estrategias propuestas?		
3.-	si conoce las estrategias que se proponen, cuál cree que no se debe implementar?.		

4	Observaciones.		

Fuente: elaboración propia.

Esta encuesta se hace con el fin de medir si el departamento de ventas tiene disposición para la implementación y para conocer si están enterados de las nuevas estrategias a implementar. El departamento esta conformado por 36 gerentes de zona a las que se les propone pasar la encuesta anterior.

3.3.2. Capacitación

La capacitación de la fuerza de ventas siempre ha sido una de las responsabilidades más importantes del gerente de ventas puesto que, para la mayor parte de los clientes, actuales y probables, los vendedores son la empresa.

Se proponen los talleres de capacitación para el personal de ventas sobre técnicas de ventas y técnicas motivacionales que son muy importantes para el desarrollo no solo del vendedor si no de la cartera de clientes.

La capacitación se vuelve un tema más importante aún, porque se están planteando nuevas estrategias y para ello se debe capacitar al personal sobre los nuevos objetivos, actividades, manejo de información nueva y actividades relacionadas. Es por ello que se propone el programa de talleres de capacitaciones que deben ir enfocados hacia los siguientes temas:

- Generación de nuevos reportes de ventas
- Creación de planificación de ventas semanal y por ciclo
- Recuperación de cartera
- Captación de clientes nuevos

Con esto se busca darle una mayor seguridad y confianza a la fuerza de ventas, debido a que existe resistencia al cambio, por el miedo a lo desconocido. También busca evitar la rotación de personal pues el costo de contratar personal nuevo y capacitarlo desde cero se vuelve importante por el alto costo que conllevan estas actividades dentro de la empresa.

La capacitación debe ser continua para combatir el problema de una alta rotación. La importancia del reclutamiento planeado es incluso más obvia cuando se analizan los costos que se desprenden de la selección y la capacitación del personal. Los costos directos como el mantener equipos de reclutamiento y colocar avisos para solicitar empleados se incrementa con rapidez.

La pérdida de un vendedor debido a una mala decisión de selección le puede costar a una empresa innumerables pérdidas cuando se calcula el esfuerzo y los gastos de seleccionar, capacitar, desarrollar y administrar.

La administración debe contemplar al proceso de reclutamiento y selección como un subsistema de la administración de la fuerza de ventas y evaluarlo en términos de su costo total. Con este enfoque la actividad se puede optimizar para reducir el costo total de seleccionar y desarrollar nuevos vendedores hasta el punto en que su productividad sea provechosa.

3.4. Indicadores

Los indicadores son una herramienta importante para medir el desempeño, desenvolvimiento o resultado de una actividad. Con ellos se pueden medir los resultados en ventas para poder tomar acciones preventivas o correctivas. Es por ello que se plantea la necesidad de implementar los indicadores de las estrategias propuestas. Con esto se busca evaluar los resultados de los cambios implementados para evitar medir subjetivamente cada estrategia planteada.

3.4.1. Evaluación de resultados

Como se mencionó anteriormente, se proponen algunos indicadores para medir los resultados. Para ello se deben establecer primero los criterios de evaluación y el sistema de evaluación. Ambos deben ser claros, conocidos y aceptados por todo el equipo de ventas. Los indicadores propuestos son:

- En el término del primer trimestre de implementación de las estrategias, el volumen total de ventas del ciclo crecerá en un 5%

- En el primer mes de la implementación, los resultados de ventas del ciclo comparado con las metas del ciclo tendrá un cumplimiento del 100%
- Crecimiento o tendencia en volumen: ventas del período / ventas período anterior. En el primer mes el crecimiento será de 5%
- En los primeros tres meses, la participación de las ventas por zona del municipio de Guatemala crecerán 3%
- En el primer trimestre de la implementación la recuperación de clientes inactivos será de 5%
- El ingreso de clientes nuevos será un 3% del total de clientes activos

3.4.2. Fuentes de verificación

Todo indicador debe ir acompañado por su fuente de verificación. Las fuentes de verificación, o medios de verificación, indican dónde y en qué forma se pueden encontrar las informaciones para saber en qué grado se han cumplido los indicadores objetivamente verificables del objetivo general, el objetivo específico y de los resultados. Un indicador que carezca de fuente de verificación resulta inútil, pues será imposible comprobar su cumplimiento.

La fuente de verificación debe ser fiable, actualizada y lograrse a un costo razonable. Si se logran fuentes de verificación de un indicador o esta es muy costosa de lograr, el indicador será inútil y se tendrá que reformular hasta estar seguros de que se podrá medir. A continuación se propone la matriz de fuentes de verificación de los indicadores propuestos.

Tabla XI. **Matriz de fuentes de verificación**

Fuentes de verificación		
Objetivo general	Fuentes de verificación	Departamento responsable
Volumen total de ventas por ciclo.	Reportes de ventas por ciclo	Departamento de cómputo
Resultados de ventas del ciclo versus metas del ciclo.	Reportes resultados de ventas del ciclo vrs. metas del ciclo	Departamento de cómputo
Crecimiento o tendencia en volumen: ventas del período / ventas período anterior.	Reportes de tendencia de ventas	Departamento de cómputo
Participación de las ventas x zona del municipio de Guatemala.	Reporte de participación de ventas por zona	Departamento de cómputo
Recuperación de clientes inactivos.	Reporte de recuperación de clientes	Departamento de cómputo
Ingreso de clientes nuevos.	Reporte de clientes nuevos	Departamento de cómputo

Fuente: elaboración propia.

De ser necesario recopilar, preparar o almacenar información, hay que preverlo como actividad, incluyéndola en el nivel correspondiente, además de considerar los recursos y la partida en el presupuesto. Es necesario evaluar el costo de recopilar la información: puede ser un proceso demasiado complejo, largo o costoso. En ese caso, habrá que sustituir la fuente de verificación, y probablemente el indicador, por uno más sencillo o barato. Para este caso la recopilación de la información ya se tiene en la base de datos, únicamente falta generar los reportes con la información ya existente.

3.4.3. Auditorias

Cada uno de los indicadores propuestos debe ser auditado para comprobar dichos resultados. Y con esto medir el cumplimiento de las metas, coberturas, profundidad, fuentes de datos. Las auditorias deberán de realizarse cada fin de ciclo de ventas para confirmar los resultados que se presentan al momento del cierre.

American International es un ejemplo de esto. Con cierta periodicidad se realizan reuniones con los diferentes gerentes de línea, que son responsables de la comercialización de sus productos a fin de evaluar lo que cada uno está haciendo y como estas estrategias pueden integrarse con las demás líneas. Esta estrategia permite auditar lo que cada gerencia responsable de la comercialización (ventas) está haciendo, como mejorarlo y como interactuar con las demás líneas comerciales a fin de ser cada vez más competitivos.

3.4.3.1. Responsables

Los responsables de realizar las auditorias son: gerente de cómputo y gerente de ventas. El gerente de cómputo debe garantizar que la información que se está proporcionando es real y debe ser avalada por el gerente de ventas. Posteriormente cada una de las gerentes regionales de ventas es responsable de auditar los resultados de su región. Es importante tomar en cuenta que ninguno de los participantes puede auditar su propio trabajo. Para ello se recurre al gerente general quien revisa los resultados y da su respectiva aprobación después de discutirlos.

3.4.3.2. Planificación

Los auditores elaboran un plan de auditorías con el fin de coordinar las actividades. Es importante recordar que esta auditoría que se propone es de tipo interno y no una auditoría de tipo legal o fiscal, pues lo que se busca es únicamente tener información verídica sobre los resultados de ventas.

Las auditorias se deben planificar cada fin de ciclo para revisar los siguientes puntos:

- Cumplimiento de objetivos y metas
- Verificación de la información
- Discusión de los resultados de los indicadores
- Planteamiento de las metas del ciclo siguiente.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Departamento de ventas

El departamento de ventas necesita una reestructuración en su organigrama como se propuso en el capítulo anterior, para ello es importante que éste sea aprobado por la gerencia de ventas conjuntamente con la gerencia general. Una vez revisado y aprobado debe comunicarse al departamento para su aplicación. La implementación se debe hacer de manera gradual y planificada a partir de su aprobación.

Para ello se debe reunir al departamento de ventas, e informarles de las nuevas políticas de reestructuración, hacer de su conocimiento la nueva estructura y plantear las nuevas metas y objetivos.

4.1.1. Reclutamiento y selección

Como se mencionó en el capítulo anterior, actualmente el reclutamiento y selección ocurre cuando se buscan a los vendedores o consejeras en sus respectivos hogares y se les vende la idea de la nobleza del sistema para poder reclutar. Se propuso en una nueva estrategia, reclutar personas de diferentes sexos en distintos lugares, tales como oficinas, centros comerciales, empresas manufactureras, comercio informal y mercados. Para poder implementar esta estrategia, se debe hacer oficial e informar a todo el departamento para que estén debidamente enterados y se pueda llevar a la práctica en el campo de las ventas.

Esta estrategia no requiere una planificación detallada para llevarla a cabo, pues únicamente cambia el campo de acción de las gerentes de zona y regionales y se traslada también a otros lugares que no habían sido trabajados con anterioridad. Se recalca también que el cambio se puede aplicar de forma inmediata sin hacer cambios de fondo, únicamente será un cambio de forma.

4.1.2. Capacitación

En este tema el departamento de recursos humanos juega un papel importantísimo en la implementación de la capacitación para el departamento de ventas. Para la implementación se deben tomar en cuenta los dos aspectos siguientes:

- Programa de capacitación sobre técnicas de ventas
- Programa de capacitación sobre los productos actuales.

El departamento de ventas conjuntamente con el de recursos humanos debe hacer la programación de los temas anteriormente expuestos y hacer del conocimiento general las fechas, hora, lugar y tema de la capacitación. Dichos programas deben realizarse de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Esta implementación requiere únicamente la programación y la disposición de los departamentos en mención para poder llevarla a cabo. Es importante recordar que es mucho más sencillo ejecutar el plan de capacitación con una programación clara, definida y en donde ambos departamentos, en este caso recursos humanos y ventas estén totalmente de acuerdo.

La capacitación debería tener un análisis previo para evaluar en qué parte del departamento es necesario mejorar o resolver algún problema, basados en los resultados o los indicadores que se propusieron anteriormente. No se debe simplemente actualizar la información todos los días. Esto lo debe analizar el departamento de ventas y los gerentes o directores.

4.1.3. Normas

Como en toda implementación, reestructuración y cambios, deben existir normas a cumplir, para que la implementación de las estrategias sean efectivas. En este caso, las normas para llevar a cabo la implementación de la propuesta son las siguientes.

- Las estrategias propuestas una vez aprobadas deben ser acatadas por el departamento de ventas. Esto se hace con el fin de evitar que se puedan quedar sin aplicar en algunas áreas.
- Se deben institucionalizar todos los programas de capacitaciones para el departamento de ventas.
- Los cambios en el reclutamiento y selección de nuevos vendedores o consejeras, deben aplicarse a partir de hacer oficial las nuevas directrices para esta estrategia.

4.1.4. Procedimientos

Para implementar las propuestas es necesario un procedimiento a seguir, el cual se detalla a continuación.

- Establecer el nombre de la estrategia
- Definir los objetivos y metas
- Definir los plazos para el inicio de la implementación
- Determinar a los responsables de la implementación
- Evaluación de los resultados.

Este procedimiento busca de una forma fácil y sencilla, definir la secuencia de las actividades a seguir para la implementación.

4.1.5. Plan de incentivos

El plan de incentivos juega un papel muy importante en la motivación de los vendedores o consejeras, en el capítulo anterior se proponen incentivos que no sean de tipo monetario ya que en este tipo de incentivos en general, el presupuesto es muy bajo. El plan de incentivos debe implementarse a partir de la medición de los objetivos y metas planteadas. En este punto el papel que juegan los indicadores son muy importantes para evitar dar un incentivo a quien no lo merece y viceversa.

El plan debe ser discutido y aprobado por los diferentes departamentos involucrados. En este tema intervienen directamente los departamentos de finanzas, recursos humanos y la gerencia general. Ellos deben tomar las decisiones en cuanto al plan que se ha de implementar, en el caso de la propuesta planteada en el punto 3.3.1.2., para llevar a cabo la implementación de la propuesta de ampliar los días de pago de contado a una semana, basta únicamente con hacer del conocimiento de los vendedores de la nueva política para que se pueda implementar.

En el caso de los incentivos que no son de tipo monetario y que se proponen para motivar a los vendedores, deben buscarse alianzas con otras empresas que puedan ofrecer algún artículo que sea de uso continuo y que sea de beneficio para los vendedores, a un bajo costo y con planes de crédito.

4.1.6. Metas

Las metas van estrictamente ligadas al plan de incentivos y a los indicadores. En ese sentido se crea un sistema que funciona de la siguiente manera: se determinan las metas a nivel gerencial y luego se traslada la información al departamento de ventas. Con las metas se definen también los incentivos por las metas alcanzadas. Posteriormente al finalizar el ciclo de ventas se analizan los indicadores planteados anteriormente para confirmar la información y posteriormente evaluar el cumplimiento de las metas establecidas con anterioridad para posteriormente dar paso al pago de incentivos en los casos en los que éstos fueron obtenidos.

4.2. Reportes

La generación de reportes es una herramienta muy importante para su evaluación y discusión. La información contenida en ellos debe ser de carácter primordial y confiable. Es por ello que se generan normas y políticas para su impresión y generación, se capacita al departamento para el uso y análisis de los mismos y se determinan los responsables de la generación y de la información que en ellos está contenida. Esto con el fin de hacerlos más confiables y fáciles de usar.

4.2.1. Normas y políticas

Para la implementación de los reportes propuestos en el punto 3.2, se establecen las siguientes normas.

Esto con el fin de institucionalizar la generación, impresión y envío de los mismos al personal involucrado directamente con la información que contienen. Las normas y políticas son las siguientes:

- Generación de reportes: los reportes deben ser generados al cierre de cada ciclo de ventas, con la información de la base de datos. Dichos reportes no deben ser manipulados por el personal responsable de cada resultado. El reporte debe ser generado impreso y enviado por correo electrónico por el departamento de cómputo, quien será el responsable de la calidad y certeza de la información contenida en el mismo.
- Cada uno de los sistemas que generan dichos reportes debe tener seguridad para evitar que se pueda manipular la información.
- El departamento de ventas y el de cómputo deben velar porque la información contenida en los mismos y sea verídica.

4.2.1.1. Capacitación

Se debe contemplar la capacitación del personal que tendrá acceso a los nuevos reportes, esto se hace con el fin de que la información sea entendible, accesible y fácil de analizar para el departamento de ventas.

4.2.1.1.1. Cartera de clientes

En el punto 3.2.1.1., se propone un nuevo reporte con la información de la cartera de clientes, con el fin de complementar la información que se tiene actualmente. El reporte planteado debe ser informado y explicado a cada una de las personas del departamento de ventas.

Todos los reportes son dinámicos pues las empresas hoy en día deben innovar y cambiar constantemente con el fin de ser más competitivas. En ese sentido es necesario hacer una revisión semestral de dichos reportes y sus respectivas actualizaciones.

4.2.1.1.2. Visitas a clientes

La propuesta del reporte de visitas a clientes hecha en el capítulo 3.2.1.1.1., toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Hacer un plan de visitas por dirección. Con esto se ahorra tiempo, combustible y se es más eficiente en las visitas puesto que se va a visitar a más clientes.
- Posteriormente el plan de visitas debe contemplar a los clientes que estén activos pues es más probable que ellos tengan un pedido.
- Visitar a los clientes inactivos para tratar de reactivarlos con un pedido.

Para poder implementar este reporte, es importante contar con el apoyo del departamento de cómputo para generar el reporte ordenado de la siguiente manera y por niveles como sigue:

- 1º. Clientes activos
- 2º. Por zona de la capital
- 3º. Por colonia
- 4º. Por calle y avenida
- 5º. Clientes inactivos

Una vez generado el reporte en el orden establecido, se puede entregar a los interesados para que lo utilicen a su conveniencia y de esta forma tener una implementación más ordenada.

Para que la implementación de dicho reporte tenga éxito se sugieren los siguientes pasos, al momento de hacer las visitas y contactar a los clientes correspondientes.

- Saludar al cliente: el primer paso que se debe seguir para que un cliente que se visite se decida por comprar, es saludarlo, y mucho mejor, si el saludo va acompañado por una sonrisa.
- Abordarlo: una vez que se ha saludado al cliente, se debe abordarlo, es decir, poner atención especialmente a lo que le llame la atención de los productos a vender.
- Descifrar el lenguaje no verbal: al observar al cliente, se debe tratar de descifrar su lenguaje no verbal, por ejemplo, tratar de descifrar si quiere tomarse su tiempo para observar bien los productos, o si podría necesitar ayuda.

- Ser su asesor y aconsejarlo: una vez en contacto con el cliente, se debe asesorarlo y aconsejarlo. Ello significa responder todas las consultas que pueda hacer (para ello se debe estar bien informado sobre el producto) y recomendarle los productos que podría necesitar (pero siempre siendo sincero y recomendándole sólo los productos que realmente busca o necesita).
- Venderle y darle las gracias: finalmente, se debe procurar venderle el producto, para ello se necesita inducirlo o invitarlo sutilmente por la compra. Y una vez que éste se decida por la compra, nunca se debe olvidar de decirle “gracias”.

4.2.1.1.3. Planificación semanal

La implementación de estos nuevos reportes debe hacerse en conjunto con el departamento de cómputo, ya que el diseño y la reproducción del mismo deben estar a cargo del departamento mencionado. La implementación consta de dos etapas, la primera es la etapa de impresión y entrega del reporte al departamento de ventas, la segunda etapa es la de la ejecución del reporte, esta etapa es tan importante como la primera, ya que de no utilizar el reporte para los fines antes mencionados, se estaría desperdiciando recursos, tanto económicos como de tiempo. El reporte se debe generar una vez por semana y ejecutado visitando clientes en el mismo lapso de tiempo.

4.2.1.1.4. Planificación por ciclo

La implementación de este reporte, tiene mucha similitud con el reporte anterior, debido a que son planes de ventas pero en un rango de tiempo diferente. Este reporte se debe generar una vez por ciclo de venta. Siendo

generado por el departamento de cómputo, para posteriormente ser entregado al departamento de ventas para su posterior ejecución, a diferencia del anterior, este puede medir las veces que se visitó a un cliente para obtener un pedido. Es importante tomar en cuenta que el número de visitas no necesariamente va garantizar que el pedido sea efectivo, es probable que después de unas 3 visitas al cliente no se consiga el pedido.

4.2.1.1.5. Participación por producto por zona

Este reporte genera información sobre la participación por producto por zona, dicho reporte es básicamente informativo y es generado una vez al final del ciclo por el departamento de cómputo y entregado al departamento de ventas. Esta información servirá para conocer cuáles son los productos que representan mayor y menor cantidad de ventas en cada una de las zonas de la capital. En el punto 3.2.1.2., se presenta un formato con el que se presenta el reporte para tomar acciones, con el fin de estimular los productos con menor venta por zona.

4.2.1.1.6. Recuperación de cartera

La cartera de clientes tiene información muy valiosa para el crecimiento de ventas de la empresa, es por ello que la implementación del reporte de recuperación de cartera es indispensable para dicho crecimiento. El reporte se genera de la base de datos cada fin de ciclo y automáticamente el sistema marca a los clientes que son dados de baja de la cartera de clientes activos, Este reporte debe ser generado y entregado al departamento de clientes, dando como prioridad el orden planteado en el capítulo anterior.

El departamento de ventas recibe el reporte y se encarga de ejecutar las visitas de dichos clientes para intentar reactivarlos de nuevo.

4.2.1.1.7. Clientes morosos

Este reporte le corresponde al departamento de créditos y cobros de la empresa, ya que ellos son los responsables de realizar los cobros a los clientes morosos.

Se considera cliente moroso a los clientes que llevan más de 21 días de retraso en sus pagos. Este reporte a diferencia de los anteriores que son generados cada fin de ciclo, este es generado diariamente por el mismo departamento de créditos y cobros, para conocer quiénes de los clientes no han hecho efectivos sus pagos y de esta forma apoyase con el reporte haciendo llamadas y enviando notas de cobro a las casas de los clientes.

4.2.1.1.8. Cobranza

El reporte de cobranza va dirigido a apoyar la estrategia de prevención planteada en el capítulo anterior. Se genera un reporte de clientes con deudas, y se hacen dos acciones, la primera serán llamadas de recordatorio de pago, antes del vencimiento de la fecha, la segunda acción va dirigida a personas a las que se les ha recordado el pago y aun así han hecho caso omiso de las llamadas telefónicas y de las cartas de cobro. Este tipo de clientes pasan a formar parte de una base de datos de otra empresa, cuyo giro de negocio es la cobranza por la vía judicial, como se propuso en el capítulo anterior.

El reporte será generado 1 vez por semana y el departamento de créditos será el responsable de hacer las diferentes llamadas y de enviar las notas de cobro. Los clientes que no hagan efectivos sus pagos, pasan a formar parte de una base de datos para la empresa de *Outsourcing*, que se encarga de hacer la cobranza de tipo judicial.

4.2.1.1.9. Clientes nuevos

Cada vez que se ingresa un cliente nuevo al sistema, este debe ser aprobado por el departamento de créditos, ya que dicho departamento se encarga de verificar la autenticidad de los documentos presentados y la información proporcionada en el formulario de ingreso. En el momento que el cliente es ingresado a la base de datos, este se marca como cliente nuevo. Una vez la información ingresada a la base de datos, puede generar el reporte de clientes nuevos por zona propuesto en el capítulo anterior. Dicho reporte será generado por el departamento de cómputo una vez por ciclo y entregado a la gerencia de ventas para su posterior análisis.

4.2.1.1.10. Actividad por zona

El reporte planteado en el capítulo anterior de actividad por zona, pretende evaluar el porcentaje de pedidos en relación al total de clientes de la cartera. Este reporte será generado una vez por ciclo, al igual que la mayoría de reportes propuestos anteriormente son generados e impresos por el departamento de cómputo y entregado a la gerencia de ventas. Toda esta información ya se encuentra en la base de datos, por lo que únicamente se debe usar el formato propuesto.

4.3. Estrategias

Para que las estrategias planteadas en el punto 3.3, tengan efecto, debe implementarse de forma ordenada. A continuación se detalla la implementación de cada una de las estrategias propuestas.

- Cambio de estructura del departamento de ventas: este cambio debe ser informado a todo el departamento en una reunión, debe presentarse como una oportunidad para mejorar la comunicación y los procesos establecidos actualmente y tener respaldo del gerente general y de los directores de la empresa. También debe hacerse por escrito para que quede constancia de la aceptación de parte de los miembros del equipo de ventas.
- Cambio de perfil, capacitación y selección del vendedor: para que la implementación de las propuestas tengan efecto, deberán ser informadas formalmente, ya sea por escrito o verbalmente en reunión de equipo de ventas. Para implementar el cambio en el perfil del vendedor, el departamento de recursos humanos debe hacer los cambios necesarios en el perfil y es el encargado de comunicarlo al departamento de ventas.
- Generación de nuevos reportes de ventas: cada uno de los reportes debe ser del conocimiento de todos los integrantes de la fuerza de ventas, así como su respectiva capacitación para un adecuado análisis y evitar con esto la resistencia al cambio que se pueda generar. Estos reportes deben ser generados por el departamento de cómputo para evitar manipulación de los mismos, siguiendo las propuestas planteadas.
- Creación de planificación de ventas semanal y por ciclo: la planificación de ventas semanal y por ciclo debe ser generada por cada una de las

gerentes divisionales, quienes a su vez trasladan dicho programa a sus gerentes de zona. La planificación semanal y por ciclo se realiza siguiendo el formato planteado en el punto 3.2.1.1.1.1. Cada gerente divisional hará la planificación y posteriormente la revisa para evaluar a su criterio el cumplimiento del mismo.

- Recuperación de cartera: la recuperación de cartera se implementa usando los reportes propuestos. Con esto se busca evaluar la importancia de dicha estrategia apoyada por una herramienta tan importante como el reporte.
- Captación de clientes nuevos: dicha estrategia es comunicada a todo el departamento para comenzarla a aplicar cuando la gerencia así lo decida, esta estrategia se puede implementar de manera inmediata, después de comunicar al equipo de ventas los cambios a implementar en el perfil de reclutamiento de vendedores nuevos.

4.3.1. Normas

La implementación de nuevas estrategias debe ir acompañada de normas que sirvan para respetar la implementación.

- Cada estrategia debe ir acompañada de su programa de capacitación. Dicho programa de capacitación es responsabilidad de los departamentos de ventas y recursos humanos.
- Cada uno de los miembros del equipo de ventas, debe cumplir con los nuevos procedimientos y aceptar los cambios, buscando la mejora continua.

- Se deben respetar las fechas de generación y entrega de los reportes propuestos. Esto con el fin de tener la información a tiempo y poder tomar acciones preventivas y correctivas.

4.3.1.1. Diagrama de Gantt

Se detallan las actividades en el siguiente diagrama de Gantt como un modelo de control correctivo, para la detección, eliminación o reducción de errores, mal información y malos resultados obtenidos. Para ello se programan las actividades en el ciclo, utilizando como base la retroalimentación de los avances obtenidos durante las 3 semanas que dura el ciclo, el modelo de control tendrá como base o plataforma de información, todos los reportes propuestos. El diagrama es el siguiente:

Tabla XII. **Cronograma de actividades**

CICLO DE VENTA															
	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3				
Actividades	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Recopilación de la información	■					■					■				
Impresión de reportes	■					■					■				
Entrega de reportes a los involucrados		■					■					■			
Análisis y discusión de los resultados			■					■					■		
Comparaciones con ciclos anteriores			■					■					■		
Diagnostico y corrección				■					■					■	
Comunicación de las correcciones a realizar					■					■					■

Fuente: elaboración propia.

4.3.1.1.1. Actividades

Se deben realizar algunas actividades para la implementación de las estrategias planteadas, dichas actividades son programadas e informadas a los departamentos responsables para su ejecución. Las actividades que se deben realizar son: programación de las capacitaciones sobre las nuevas estrategias a implementar, reuniones para el análisis y discusión de resultados, diagnóstico y corrección, toma de decisiones en conjunto y comunicación de las acciones correctivas a tomar. Dichas actividades se detallaron anteriormente en el diagrama de Gantt y se plantean como un modelo de control correctivo

4.3.1.1.2. Metas

La implementación de la estrategia debe tener metas orientadas a buscar el crecimiento de la cartera de clientes y las ventas. Las diferentes metas se plantean en el siguiente cuadro.

Tabla XIII. **Metas de ventas**

Estrategia	Meta
Cambio de perfil, capacitación y selección del vendedor.	5% de clientes captados con el nuevo perfil
Generación de nuevos reportes de ventas.	100% de nuevos reportes en las estrategias implementadas
Creación de planificación de ventas semanal y por ciclo.	100% de la planificación de ventas semanal y por ciclo
Recuperación de cartera.	5% de clientes recuperados que estaban de baja
Captación de clientes nuevos.	5% de captación de clientes nuevos

Fuente: elaboración propia.

Estas metas se medirán en los primeros ciclos de implementación y se irán ajustando según los resultados obtenidos, pues no se tiene ningún historial que pueda ayudar para hacer una proyección sobre el cumplimiento de dichas metas. Dichos resultados se contemplan en el modelo de control correctivo.

4.3.1.1.3. Encuestas

La siguiente es una encuesta sencilla que pretende dar información valiosa sobre el convencimiento o no, del departamento en la implementación de las nuevas estrategias. Dicha herramienta sirve para medir el nivel de aceptación de las mismas y su percepción sobre los cambios realizados, como por ejemplo, si se ha cumplido con la entrega de reportes a tiempo, si cree que ha incrementado sus ventas siguiendo las nuevas estrategias y si ha recuperado la cartera morosa.

A continuación se plantea el formato de la encuesta que se deberá realizar. Dicha encuesta la podrá realizar el departamento de recursos humanos y discutir los resultados en la actividad de diagnóstico y corrección planteada en el diagrama de Gantt.

Tabla XIV. **Encuesta de aceptación de nuevas estrategias**

Lovely Encuesta de aceptación de las nuevas estrategias Departamento de ventas.			
Nombre _____		Puesto _____	
Lugar _____		Fecha _____	
Zona _____			
A continuación se plantean tres preguntas, las cuales debe responder de manera clara y sincera.			
No.	Pregunta	SI	NO
1	Se ha cumplido con la entrega de los reportes a tiempo?		
2	Cree usted que se han incrementado sus ventas con las nuevas estrategias?		
3	Cree usted que ha recuperado la cartera morosa siguiendo las nuevas estrategias?		
Observaciones:			

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente a la tabulación se debe discutir los resultados para hacer las correcciones necesarias.

4.3.1.1.4. Capacitación

Se deben programar 2 capacitaciones que son importantes, ya que la propuesta así lo requiere, debido a la magnitud de la implementación de la

misma. Las capacitaciones que se deben programar son: estrategias de ventas y técnicas de ventas. Estas capacitaciones deben ser impartidas por personas expertas en el tema y de reconocida trayectoria, para lograr el convencimiento del equipo de ventas y disminución de la resistencia al cambio.

4.3.2. Procedimientos

A continuación se detalla el procedimiento para la actualización de las actividades del diagrama de Gantt. En el punto 4.1.4., se determinó el nombre de la estrategia, después de obtener el resultado de la evaluación en dicho procedimiento se continúa de la siguiente manera:

- Determinar el cumplimiento de los objetivos según los resultados
- Determinar los cambios a realizar
- Determinar las actividades a realizar para la implementación de los cambios
- Establecer las fechas para el seguimiento respectivo
- Evaluación de los resultados

Con estos procedimientos se busca cerrar el ciclo para la mejora continua.

4.4. Indicadores

Los indicadores se deben implementar después de finalizar el ciclo de ventas, para medir objetivamente los resultados por medio de los indicadores. Para que un indicador sea objetivo, las diferentes personas que usan la misma información obtengan los mismos resultados de forma independiente.

4.4.1. Normas y políticas

Las normas y políticas para medir los indicadores son los siguientes:

- La evaluación de los indicadores debe hacerse al final de cada ciclo para poder tomar acciones preventivas y correctivas.
- Se deberá institucionalizar la reunión de discusión de resultados, basada en los indicadores que se plantean para su discusión. Esto con el fin de corregir incongruencias en la información entre departamentos.
- Los indicadores deben publicarse para que cada uno de los participantes en los resultados, obtengan la información y hagan los cambios necesarios.

4.4.1.1. Resultados

Los resultados son la consecuencia de una estrategia que se muestra por medio de un indicador. Los resultados son tan importantes como la estrategia misma. La evaluación básica de los resultados debe ser simple y entendible. A continuación se detalla la forma en la que se obtiene el resultado para su evaluación.

- Volumen total de ventas del ciclo. Este resultado es la suma total de las ventas y se compara con las ventas del ciclo anterior para ver el crecimiento o decrecimiento obtenido.

- Resultados de ventas del ciclo comparado con las metas del ciclo. Es la relación entre las ventas reales y las metas del ciclo. Esto queda de la siguiente manera;

$$\frac{\text{Ventas del ciclo} \times 100}{\text{Metas del ciclo}}$$

Este resultado es el porcentaje de cumplimiento de la meta.

- Crecimiento o tendencia en volumen:

$$\frac{\text{Ventas del período} \times 100}{\text{Ventas período anterior}}$$

Este resultado es el porcentaje del crecimiento comparado con el ciclo anterior.

- Participación de las ventas x zona del municipio de Guatemala. La relación queda de la siguiente manera.

$$\frac{\text{Total de ventas por zona} \times 100}{\text{Ventas totales del municipio}}$$

El resultado es el porcentaje de la participación de cada una de las zonas del municipio de Guatemala.

- Recuperación de clientes inactivos. Esta relación queda de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Total de clientes reactivados} \times 100}{\text{Total de clientes inactivos}}$$

- Ingreso de clientes nuevos. Esta relación es una comparación con el ciclo anterior, la relación queda de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Total de clientes nuevos del ciclo actual} \times 100}{\text{Total de clientes nuevos del ciclo anterior}}$$

4.4.1.2. Reportes

Los reportes que alimentan los indicadores son generados directamente del sistema, cada fin de ciclo después de haber hecho el cierre de ventas, para evitar tener información incompleta y que afecten los resultados. Cada uno de los reportes deberá ser impreso y entregado, dejando constancia con una copia ya sea en la base de datos o impreso.

4.4.1.3. Fuentes de verificación

Para que una fuente de verificación sea confiable se toman en cuenta los siguientes aspectos para garantizar la información: seguridad de la base de datos para evitar manipulación y actualización de la información, ya que la información desactualizada no presenta un panorama real.

4.4.1.4. Resumen

Se crea un resumen al final de cada ciclo con la información más importante para evaluar. La información que debe contener el resumen son los resultados de cada estrategia y sus respectivos indicadores.

4.4.2. Procedimientos

Como todo indicador debe tener un análisis y una evaluación del cumplimiento de metas y objetivos, a continuación se detalla el procedimiento a seguir para dicho análisis y evaluación.

- Obtener la información de los indicadores
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos por medio de los indicadores
- Determinar cuáles son las áreas y los objetivos que no se cumplieron
- Establecer el plan a seguir para el cumplimiento de los mismos
- Obtener los resultados de los indicadores con los cambios realizados
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos con los cambios realizados

El procedimiento anterior busca cerrar el ciclo de evaluación de indicadores, cabe resaltar que dichos cambios se implementan hasta el siguiente ciclo de ventas.

4.4.2.1. Auditorías

Se realizan auditorías para verificar la veracidad de la información que se está utilizando. Dicha auditoría debe cruzar la información entre los distintos departamentos y evaluar cada una de las inconsistencias encontradas durante la auditoría. Se realizan dichas auditorías 2 veces por año y se enfoca en la información de los resultados y los indicadores.

4.4.2.2. Responsables

Para tener una auditoria imparcial y que busque la veracidad de la información se debe nombrar un representante de cada uno de los

departamentos involucrados. Ellos son los responsables de garantizar la veracidad de los reportes, resultados e indicadores obtenidos.

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

5.1. Indicadores

Para una mejora continua en cualquier proceso se debe realizar una evaluación continua a través del ciclo planificar, realizar, revisar y ajustar. Cada final de ciclo de ventas se revisan los resultados y los indicadores para hacer los ajustes necesarios en las estrategias planteadas. De esta forma se garantiza el debido seguimiento y la mejora continua que se necesita en la propuesta.

5.1.1. Normas y políticas

Las siguientes normas van orientadas a garantizar el seguimiento y la mejora continua de las estrategias planteadas.

- Se realizar una reunión específica para el tema del seguimiento y mejora continua para cada cierre de ciclo de ventas.
- Se establece como norma que el ciclo de mejora continua planteado en el punto 5.1., realizando al final del cierre de ventas de cada ciclo.
- Al final de cada reunión se debe entregar a la gerencia un resumen de los ajustes a realizar y a implementar para el siguiente ciclo.

5.1.2. Seguimiento

El seguimiento en las nuevas estrategias de ventas viene dado implícitamente en el punto 5.1.1., normas y políticas, pues se establece y se normalizan las reuniones de cada fin de ciclo. Es importante recordar que el seguimiento debe ser parte del sistema planteado para que este se realice como parte de la rutina de análisis de resultados y revisión de indicadores. El seguimiento es la razón misma del ciclo planificar, realizar, revisar y ajustar. Ya que este queda definido como un círculo que se repite constantemente en el tiempo.

5.1.2.1. Responsables

Entre los responsables directos de cada una de las estrategias están los siguientes que a su vez son dueños de sus propios procesos.

- Las gerentes de zona que son responsables de los resultados
- La gerencia de cómputo, que es el responsable de la veracidad de la información y de los reportes
- La gerencia de ventas, que es el responsable directo del departamento
- La gerencia de créditos y cobros, pues ellos son los responsables de las carteras de clientes morosos.

5.1.2.2. Ajustes

Los ajustes que sean necesarios realizar en cada uno de los ciclos, deben comunicarse a las personas que los realizaron. La información y los detalles de los ajustes se hacen de manera formal por el jefe inmediato.

Con esto se garantiza que la información llegue a su destino final intacta y que se realicen los cambios como se establecieron anteriormente para garantizar el éxito de los ajustes a realizar en el futuro.

5.1.2.2.1. Diagrama de Gantt

El siguiente diagrama de Gantt que se muestra a continuación es la planificación para el debido seguimiento y la mejora continua a las estrategias planteadas en un ciclo de ventas. El ciclo como se mencionó anteriormente cuenta con 21 días calendario de ventas.

Tabla XV. Diagrama de Gantt para seguimiento y mejora continua

	Ciclo de ventas																				
Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Cierre del ciclo de ventas	■																				
Análisis de resultados		■																			
Planificación del ciclo que inicia			■																		
Comunicar cambios o ajustes realizados				■																	
Realizar cambios o ajustes					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
Revisión de los cambios realizados															■	■	■	■	■	■	
Hacer ajustes necesarios para siguiente ciclo																					■

Fuente: elaboración propia.

5.1.2.3. Auditorias

Las auditorías internas son vitales para la verificación de la información, resultados e indicadores obtenidos. Es por ello que se deben planificar por lo menos 2 auditorías internas por año, específicamente para la revisión de los resultados y la información que se está brindando a gerencia general, con el fin de evitar manipulación de la información y hacer ajustes y cambios que puedan perjudicar o distorsionar la información de los reportes e indicadores.

5.1.2.4. Encuestas

Se realizan por lo menos 2 encuestas por año para medir la aceptación de las nuevas estrategias en el departamento de ventas. Esto también permite evaluar la satisfacción con los resultados obtenidos en el departamento. En caso de tener resultados insatisfactorios, se toman en cuenta las sugerencias del departamento y se hacen los cambios propuestos para mejorar el nivel de aceptación y satisfacción.

5.1.2.4.1. Fuerza de ventas

La fuerza de ventas en una empresa es el equipo que está en contacto con el campo de acción y los clientes. Es por ello que la motivación y satisfacción en el equipo es importante para la obtención de objetivos y metas planteadas. La forma de medir dicha satisfacción es a través de encuestas que faciliten la información e indiquen el camino a seguir para mejorar los niveles de satisfacción y motivación en la fuerza de ventas. Como se mencionó en el punto 5.1.2.4., encuestas, las sugerencias y el clima laboral del equipo de ventas son importantes a tomar en cuenta para futuros cambios en el ciclo de mejora continua.

CONCLUSIONES

1. Con el objetivo de determinar las estrategias de venta actuales, se realizó un diagnóstico, con lo cual se determinó que no existen estrategias específicas que estén orientadas hacia el crecimiento de las ventas.
2. Los resultados del diagnóstico indican que no se tiene una planificación adecuada en el ciclo de ventas, ni una directriz a seguir para poder ejecutar una programación de visitas a clientes. No se cuenta con una herramienta tan importante como lo son los reportes, y por lo tanto no hay estrategias bien definidas que permitan seguir una directriz en las ventas.
3. Las nuevas estrategias planteadas, van dirigidas a buscar nuevos clientes, reactivar clientes inactivos, proporcionar información exacta, mantener una cartera sana y activa y mantener el nivel de ventas del ciclo anterior. Las mismas buscan medir el crecimiento de las ventas mediante indicadores y resultados, con información verídica y confiable.
4. Para cada una de las estrategias se establecieron las normas y procedimientos adecuados. Cada una de las normas están orientadas para que la implementación y el desarrollo quede institucionalizado y continúe en los ciclos de venta siguientes.
5. Se determinaron tres normas para la implementación de la propuesta, cada una indica en qué momento deben evaluarse los indicadores para tomar acciones preventivas y correctivas.

6. Es importante medir la implementación de la estrategia, para ello se establecieron seis indicadores, siguiendo la teoría que dice que cada indicador debe ser medible y objetivo. Cada uno de los indicadores tiene su fuente de verificación, con el fin de comprobar cada uno de los resultados en el momento que así se requiera.

7. Los responsables de las actividades quedaron debidamente identificados, basados en el nivel jerárquico que se necesita para poder delegar, coordinar y dirigir los esfuerzos del equipo. En este caso se toma la figura de los gerentes para esta responsabilidad. Las normas y procedimientos para el seguimiento y mejora continua se determinó a través de un ciclo de mejora continua para cada cierre de ventas. Se diseñó el diagrama de Gantt para las actividades a realizar y con esto garantizar el seguimiento necesario. Con esto se busca generar un sistema rutinario por ciclo que funcionara después de cierto tiempo de forma independiente, con lo cual se garantiza la mejora continua.

RECOMENDACIONES

1. Mantener a los clientes, puesto que el costo de ingresar un cliente nuevo, puede ser cinco veces mayor que mantener a uno ya existente. Esto se logra manejando de forma adecuada el reporte de la cartera propuesto, para ello se deberá usar el formato establecido.
2. Actualmente la competencia en el mercado de la venta directa es muy fuerte, debido a que existen alrededor de setenta y cinco casas de venta directa en el país, para ello es importante utilizar las estrategias planteadas y actualizarlas constantemente, con el fin de ser cada vez más competitivos en un mercado más saturado.
3. Fomentar en el equipo de ventas la necesidad de cambios estratégicos que permitan mantener la cartera de clientes activas y de esta forma evitar clientes morosos que perjudican el flujo de efectivo de la empresa.
4. La resistencia al cambio dentro de una empresa es normal, debido a la naturaleza del ser humano. Por eso se recomienda la capacitación del equipo de ventas, con el fin de contrarrestar la resistencia y ser más efectivos en la implementación de las nuevas estrategias.
5. Investigar constantemente nuevas tendencias en el mercado sobre técnicas de ventas que se estén implementando en otros países, con el fin de implementarlos primero y tener una ventaja competitiva sobre las demás empresas de venta directa.

BIBLIOGRAFÍA

1. FERNANDEZ BALAGUER, Gregorio. *El plan de ventas*. 2ª ed. México: ESIC, 2006. 138 p. ISBN: 8473564731.
2. KOTLER ARMSTRONG, Philip Kotler. *Fundamentos de marketing*. 6ª ed. México: Pearson Educacion, 2003. 589 p. ISBN: 9702604001.
3. MONTGOMERY, William J. *Los secretos de la venta directa cara a cara*. Inglaterra: Publish America, 2003. 70 p. ISBN: 1413705871.
4. ONGALLO, Carlos. *El libro de la venta directa: el sistema que ha transformado la vida de millones de personas*. México: Diaz de Santos, 2007. 286 p. ISBN: 8479787996.
5. STANTON, William J. *Fundamentos de marketing*. 13ª ed. México: McGraw-Hill, 2007. 741 p. ISBN: 9701062019.