



00661
**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION**

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

224

**EVALUACION DE LA FUERZA DE VENTAS
EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE ARTICULOS ELECTRODOMESTICOS**

C A S O P R A C T I C O

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:

MELITON BARRERA GONZALEZ



ASESOR:

M.E. RAUL MEJIA ESTAÑOL

MEXICO. D. F.

1998

262903

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A quienes debo la oportunidad de dar a conocer este caso.

Maestro Carlos Fco. Rubiales Martínez

Doctor Fernando Javier Cervantes Aldana

Maestro Hector Horton Muñoz

Maestra Magdalena Chain Palavicini

Maestra Ma. Luisa Saavedra García

Doctor Marco A. Deschamps Fernández

Maestro Raúl Mejía Estañol

Agradezco el interés y comprensión en la búsqueda de nuevos conocimientos que surgieron a raíz de los temas que aquí se proponen.

*A mis padres Adolfo y Marcelina que en su exquisito mixteco
guiaron mis primeros pasos y me enseñaron a creer en dios en
la belleza de la vida y la familia.*

*A mis hermanos: Magdalena, Eva, M. Rene, José Ma.,
Columba y Abad. A mi esposa Ma. Isabel*

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	3
I .- MEDIO AMBIENTE DEL NEGOCIO	6
1 .- Marco de referencia	8
2 .- Antecedentes de la empresa	9
3 .- Planteamiento del problema	14
4 .- Análisis de la situación actual	14
5 .- Objetivos e hipótesis	17
II .- LA EMPRESA	18
1 .- Estructura organizacional	22
2 .- Organigrama	23
3 .- Descripción de puestos	24
III .- PERFIL DEL ESTUDIO	31
1 .- Selección de la muestra	32
2 .- Escala de medición	32
IV .- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	34
1 .- Histogramas	34
2 .- Medición del servicio	44
V .- ANÁLISIS DE RESULTADOS	46
1 .- Importancia del cliente	47
VI .- ESTRATEGIAS	49
1 .- Capacitación de los vendedores	50
1.1 .- Conocimiento del producto	51
1.2 .- Conocimiento de la empresa	52
1.3 .- Conocimiento de la competencia	52
1.4 .- Calidad en el servicio	53
2 .- Sistema de remuneración	55
2.1 .- Evaluación del desempeño	56
3 .- Principios en la relación vendedor - cliente	58
VII .- CONCLUSIÓN	59
VIII .- ANEXOS	62
IX .- BIBLIOGRAFÍA	65

INTRODUCCIÓN

Actualmente y desde siempre, las Empresas Pequeñas y Medianas (EPyM) constituyen un amplio sector de la industria como generadoras de fuentes de empleo.

La competitividad de las empresas ya no se relaciona solo con su tamaño sino con su capacidad de organización y comercialización basadas en dar cada día un mejor servicio.

Hoy día, los expertos en materia de calidad ya no tienen discrepancias frente a una realidad que es conveniente no olvidar: El cliente es el eje de todo esfuerzo serio y comprometido por parte de un proveedor.

Así, por Calidad se entenderá en este trabajo la satisfacción de las expectativas del cliente.

Para la empresa en cuestión los productos que comercializa son electrodomésticos (tales como; batidoras, extractores, exprimidores, planchas, etc..) en la cual, la satisfacción adecuada de las necesidades del consumidor, es motivo de decisión de compra. Tan sencillo que día con día nuestro trabajo puede contribuir o no al logro de un servicio que satisfaga al cliente traduciéndose en más negocio para la organización.

Por lo tanto si deseamos ser los mejores y reafirmar nuestro liderazgo debemos saber con certeza lo que nuestros productos y servicios significan para el cliente. Esa es una tarea que exige plena expansión de nuestra creatividad y el desarrollo de nuestra capacidad de innovación, el cual demanda también el óptimo empleo de la información, de proveedores en beneficio del servicio, ¿Por qué?, Porque debemos mirar hacia el futuro, analizar tendencias del mercado y de esa manera, prever los requerimientos potenciales o futuros de la clientela, no solo conocer los actuales. En suma, hacer las actividades bien es y debe ser un proceso que abarque a todas y cada una de las funciones de una organización, hasta llegar a todas las áreas administrativas, de investigación, mercadotecnia, específicamente el área de ventas al cual se enfoca el presente estudio. Una

contribución puede provenir de la investigación sobre la efectividad de la fuerza de ventas en una microempresa, lo que implica un esfuerzo por llegar a un nivel de servicio que satisfaga de una manera integral a los que sirve con ventajas competitivas.

En este caso se describe la forma en que los agentes de ventas contribuyen al éxito o fracaso de la empresa, en cuanto a la participación como importantes colaboradores hacia la prosperidad de los intereses comunes.

Basta con analizar la definición de fuerza de ventas para darse cuenta de lo complejo que es su operación ya que conjunta por un lado todos los esfuerzos de la organización, que generalmente se están canalizando a través de una área de ventas, por otro lado, los esfuerzos realizados por los vendedores a quienes se ha catalogado como el elemento esencial de la venta personal debido a que son ellos quienes ejercen en forma directa la acción de ventas.

El trabajo de ventas es sumamente importante ya que simplemente es el medio por el cual la empresa va a canalizar una gran parte de sus ingresos convirtiéndose así, a su vez, en un valioso motor de la producción y la economía del país. Los vendedores representan a la empresa en el exterior, son la cara de la empresa y funcionan además como monitores permanentes de los acontecimientos del mercado.

Por lo tanto, el objetivo del presente caso práctico es: *Saber qué es lo que esta pasando con la fuerza de ventas de la comercializadora de electrodomésticos, ya qué sus ventas han disminuido.* Por lo que la metodología es la siguiente, primeramente abordaremos el medio ambiente del negocio, marco de referencia del tema a estudiar la razón y los motivos por el cual se eligió, continuando con un análisis actual de la fuerza de ventas para plantear los objetivos en el caso, mediante el establecimiento de las hipótesis, en los cuales habrá de realizar el estudio. Posteriormente describiremos a la empresa, mostrando su estructura organizacional y la descripción de los puestos que la componen para que en un futuro, nos permita hacer una evaluación efectiva. Otro tópico importante es el perfil del estudio en donde señalaremos las características básicas consideradas para el mismo. Por consiguiente se mostraran los resultados obtenidos a fin de

llegar a una conclusión óptima, que permita desarrollar acciones tendientes a mejorar el nivel de servicio, enfatizando en la búsqueda de incrementar las ventas, con el firme propósito de que la microempresa crezca y las deserciones de los clientes disminuyan, como consecuencia de una primera etapa hacia el logro de la obtención de calidad total en el servicio.

Por otro lado quiero aprovechar la oportunidad que se me dio en esa noble institución para participar de esa universalidad de conocimientos y por la cual en particular expreso el cariño y agradecimiento a los asesores de la Universidad Nacional Autónoma de México, pues cedieron parte del tiempo, para permitir preparar, investigar y redactar el contenido de este caso.

I.- MEDIO AMBIENTE DEL NEGOCIO

Con el tiempo, las sociedades humanas crecieron y se fueron haciendo mas sofisticadas, al grado que esta satisfacción de necesidades de la comunidad dejo de ser una tarea en la cual algunos hombres eran los responsables y de ellos dependía el bienestar de la sociedad en algún campo específico, para crearse entonces el concepto de comercio, donde unos hacen algo y, para lograr tener otro satisfactor, tienen que recurrir al intercambio; como los satisfactores eran innumerables, el intercambio se hizo cada día más complejo, y por tanto algunas personas que hacían ciertas actividades pasaron a ser los patrones, ya sea por tener la tecnología (habilidad personal) o bien el capital necesario para empezar una actividad. Esta evolución ha llegado a tal extremo que hoy día vivimos en un mundo donde conviven innumerables empresas¹: micro (95 %), Pequeña (4.4 %), mediana (0.4 %) y grandes (0.2 %) que se abren campo tratando de vender bienes o servicios.

El comercio es una consecuencia de la economía industrializada, altamente compleja e interdependiente. El mundo moderno se caracteriza por una profunda interdependencia y por un intenso intercambio entre las entidades; ya sean personas, grupos sociales, organizaciones, ciudades, países. En la práctica vivimos incesantemente los cambios de bienes y servicios.

Bajo el aspecto macroeconómico, el comercio presenta cuatro utilidades o funciones principales²:

a) .- Utilidad con respecto al lugar: el comercio lleva los productos y servicios de los centros de producción o de donde existen en abundancia hacia los lugares de consumo o hacia donde sean escasos. Es la superación del obstáculo geográfico.

b) .- Utilidad con respecto al tiempo: El comercio compra y guarda productos y servicios de forma que estén disponibles para el consumidor en la época que se les necesite, independientemente del momento y la época en que son producidos o fabricados.

¹ Fuente: XI Censo económico, INEGI, 1994

c) .- Utilidad con respecto a la cantidad: el comercio agrupa las cantidades según las necesidades del consumidor, sean pequeñas o grandes. Es la superación del obstáculo de tipo cuantitativo.

d) .- Utilidad con respecto a la calidad: el comercio adapta los productos y servicios a la preferencia del consumidor, en relación con una mejor o peor calidad. Es la superación del obstáculo de tipo cualitativo.

Así el comercio, independientemente de la producción de bienes o servicios, proporciona enormes ventajas a través de esas cuatro funciones o utilidades. Por un lado, tenemos la actividad productiva, mediante la cual las empresas producen bienes o servicios. Por otro lado, tenemos la actividad comercial, a través de la cual las empresas colocan esos bienes o servicios en el mercado consumidor.

Gracias al comercio existen las ventas. La venta³ es un acto personal o impersonal que efectúa la acción de ayudar o persuadir a un cliente en perspectiva de que compre un producto o servicio traspasando la propiedad de un bien o la prestación respectiva de un servicio en el lugar adecuado, a cambio de un precio atractivo, en el momento oportuno para que el usuario final satisfaga sus necesidades. Utilizando todos los instrumentos o materiales indispensables para la venta y siguiendo un proceso el cual se conforma de los siguientes pasos: 1. - Actividades de preventa, 2. - Localización de clientes potenciales, 3. - Preacercamiento a los candidatos individuales, 4.- Presentación de ventas, y 5.- Actividades de posventa. Sin embargo para los efectos del presente se considerará al vendedor como aquella persona que forma parte de un equipo (fuerza de ventas) por medio del cual una organización va a comercializar un determinado bien o servicio, ofreciéndole una remuneración específica por su trabajo.

² Chiavenato, Idalberto. Iniciación a la administración de ventas. Mc Graw Hill. México, 1995 pags. 9 y 10

³ Hughes. David G. Mercadotecnia. Addison - Wesley iberoamericana. Delaware, USA, 1986, pags. 444 a 446

1.- Marco de referencia.

La creación de una zona de libre comercio en América del Norte, así como la virtual globalización de la economía obliga a las empresas pequeñas y medianas (EPyM) a mejorar y crecer con mayor rapidez. Ya que aparte de los problemas de financiamiento, estructura, comercialización, hoy las EPyM se enfrentan a una situación más complicada, pues están llegando multinacionales que con el capital que manejan, fácilmente pueden desplazarlas, razón por la cual nos induce a valorar y analizar en una forma retrospectiva nuestra fuerza de ventas, para ofrecer mejor trato y dejar plenamente satisfechos a nuestros clientes actuales, creando una situación que nos permita una mejor perspectiva aprovechando nuestras ventajas. A continuación expongo los motivos que influyeron para realizar el presente trabajo:

1.- ACTUALIDAD .- A fin de llevar a cabo una adecuada administración de la cartera de clientes y proporcionarles los productos y servicios inherentes al área de ventas. Es de vital importancia para la organización realizar una investigación desde el punto de vista funcional procurando llegar a conclusiones optimas para la solución del problema planteado.

2.- IMPORTANCIA ESTRATÉGICA .- La investigación se refiere a un caso específico, su importancia radica en los siguientes rubros:

- a) Reducir las deserciones de clientes actuales y próximos de la empresa, ya que esto implica un beneficio interno y externo.
- b) Saber lo que esta haciendo el área de ventas (fuerza de ventas), si esta realizando su función con efectividad.

3.- CONOCIMIENTO DE LA ACTIVIDAD .- La práctica desarrollada en los últimos cinco años en el área de ventas ha representado una constante solución de problemas en relación con el Agente de ventas - cliente, y cuando no es una cosa es otra situación.

2.- Antecedentes de la empresa

En nuestro país hay muchas personas que por visión, habilidad, capacidad o necesidad han tenido la decisión de emprender un negocio.

Sin lugar a dudas, a través de los años nuestro país ha brindado múltiples oportunidades a todos y cada uno de nosotros de intervenir en su desarrollo y en consecuencia en el desarrollo de nosotros mismos. El lanzarnos a la aventura de iniciar nuestra propia actividad comercial o industrial, para muchos se queda en un simple deseo y para otros es el camino al progreso y a la realización personal. En los negocios no todo es impuestos y créditos bancarios, hay algo más que es la búsqueda de como consolidar el esfuerzo de un trabajo realizado en un negocio que deseamos permanezca y crezca.

Sin embargo, debemos reflexionar sobre las diferentes etapas a las que se enfrenta un negocio: tener la capacidad de distinguir cuando el mismo es un medio de supervivencia personal y familiar y cuando se llega el momento de analizar su crecimiento, sus compromisos ante proveedores, ante clientes, ante los empleados, ante las autoridades y la sociedad.

Todos aquellos hombres de negocios que han logrado trascender en el mundo empresarial del país, se han distinguido únicamente por la cualidad de buscar la permanencia y la trascendencia de sus negocios, cambiando el concepto de supervivencia por el de formalización de una estructura de negocio.

El ingenio de todos los seres humanos ha sido manifiesto a través de los años y en cuántas ocasiones hemos creado negocios partiendo de ideas inventos y adaptaciones en los que en ocasiones no hemos tenido la seguridad ni apoyo por falta de registros y garantías que la autoridad nos ofrece.

Cuando se piensa en establecer un negocio, lo primero que viene a la mente del futuro empresario es si se tiene la capacidad técnica, económica, las habilidades, el tiempo para atenderlo, la ubicación del mismo, la forma de comerciar los bienes o servicios, qué herramientas o maquinaria se requieren, si se necesitan empleados y obreros para operar, cuánto crédito se requiere y cuánto podemos obtener, cuál va a ser la presentación del producto a la venta.

Con todo lo anterior lo que se pretende es triunfar en los negocios y crear algo que trascienda.

La creación de esta empresa fue con dos personas deseosas de emprender algún negocio que produjera utilidades que beneficiaran a las familias de los compradores y de la organización.

Se realizó un proyecto el cual consistía en la compraventa de artículos electrodomésticos mayores, sin embargo al visitar las fuentes de financiamiento se encontró con créditos muy caros y escasos, en donde el valor de la garantía es de tres, cuatro y hasta cinco veces para poder ser sujeto de crédito. Además de cumplir con todos los requisitos que marca la institución, la espera es de por lo menos seis meses para otorgar el capital de trabajo, situación pues que prolongaba el inicio de las actividades mercantiles, que urgía para generar utilidades.

Y después de haber analizado las alternativas de financiamiento se llegó a tomar la decisión para comercializar artículos electrodomésticos menores tales como: planchas, batidoras, licuadoras, otros. Debido a que son productos esenciales en la vida actual, ya que son instrumentos para agilizar la vida familiar y personal, su uso provoca un mayor aprovechamiento del tiempo en las actividades complementarias de bienestar y como consecuencia una necesidad satisfecha al adquirir dichos productos.

La relación con los proveedores se inicia con la distribuidora Digarey s.a., dedicada a la comercialización de artículos electrodomésticos, quien extendió una línea de crédito de treinta mil pesos, mientras que con las empresas fabricantes, se empezó con la compra en efectivo por primera vez de seis mil pesos o diez mil pesos según las diferentes formas de vender de cada una y en lo subsecuente se abre una línea de crédito por la misma cantidad a plazo de 15 días, y así gradualmente incrementándose de acuerdo a la capacidad de pago y las condiciones estipuladas por los proveedores como son: Black & Decker, Oster, Philips Mexicana, s.a. de c.v., Industrias Man de México s.a., Sunbeam Mexicana s.a. de c.v., Singer, Moulinex, General Electric, Braun de México y cía., de c.v., Vitrocrisa Cubiertos, s.a. de c.v., Industrias Steele de México s.a. de c.v.,

Ecko s.a. de c.v. Industria Turmix s.a. de c.v. Se tuvo que llegar a acuerdos con las diferentes empresas, sujetandonos siempre a sus condiciones a fin de contar con la mercancía, indispensable para la comercialización y generación de riqueza.

En virtud a que los recursos han sido limitados nos dimos a la tarea de buscar a los posibles clientes, mediante los amigos y conocidos, utilizando catálogos, lista de precios y todos los instrumentos de apoyo necesarios, que nos hicieron llegar los proveedores. Dando como resultado tropiezos, desaciertos, y desaliento sin lograr los objetivos planteados, causado esto por la falta de experiencia en el ambiente. Sin embargo poco a poco con esfuerzo, con mayor entusiasmo aplicando las técnicas de ventas apropiadas se fueron multiplicando más personas, pues hoy se vende en oficinas del sector público, instituciones privadas, se hacen exhibiciones en sindicatos y todas las alternativas que se pudiesen manejar para la comercialización de los artículos son aprovechados.

Cuando hablamos de competencia, la participación que se tiene en el mercado de electrodomésticos es mínima, ya que esta cubierto y muy competido por: las bodegas; Aurrera, Comercial Mexicana, Gigante y Price Costco, supermercados como los siguientes; Carrefour, Chedraui, De todo, K - mart, Auchan, Superama, tiendas especializadas como son; Wal mart, Elektra, General de gas, Famsa, K2, Singer, Salinas y Rocha, Viana y Tanda - Ahorro, también por tiendas departamentales; Palacio de hierro, Hermanos Vázquez, Liverpool, Sears y por aquellas tiendas sociales: del Instituto mexicano del seguro social, Instituto de seguridad y servicios sociales de los trabajadores del estado, Universidad autónoma metropolitana y Universidad nacional autónoma de México. Todas estas empresas ofrecen muchas alternativas para que un posible cliente pueda estar en condiciones de adquirir alguno de los productos electrodomésticos que ofrecen, pues cuentan con todos los elementos convenientes de la mercadotecnia para hacer llegar al cliente potencial. Sin embargo existen algunos resquicios que la microempresa aprovecha como es el servicio personalizado de la fuerza de ventas, las recomendaciones de las cuales somos objeto por

consumidores que han hecho compras con nosotros, diferentes alternativas para adquirir el producto, pero hay algo que es mas importante, conocemos el mercado y nos integramos con una mayor flexibilidad a las necesidades del cliente y del medio ambiente. Pero en el largo plazo existe la posibilidad de abarcar un mayor porcentaje, siempre y cuando nos preparemos para ese propósito.

En lo que se refiere a la organización y su personal, hoy en día la empresa cuenta con un total de 11 colaboradores y una cartera de 1380 clientes aproximadamente, después del primer tropiezo, el incremento tan rápido en número de clientes, obligo a una necesaria consolidación de la empresa en el mercado de electrodomésticos, pues la aplicación de un mejor servicio inherente al producto empezó a dar frutos a los inversionistas a tal grado que se crea una organización de tipo funcional para la delimitación de actividades, además se contrata a personal para realizar las funciones de ventas, asimismo una persona que se encarga de las cobranzas, una secretaria, y alguien para llevar a cabo la función de compras, hasta llegar a una estructura organizacional formal, adecuada para la consecución de los propósitos y que se describe en la página 23.

En el aspecto activo fijo se empezó con una habitación en el cual lo mismo se utilizaba para oficina y como almacén. Actualmente se tiene una tienda (local) abierto al público, de igual manera las oficinas, el almacén cuentan con el mobiliario y equipo indispensables así como espacio suficiente e independiente, para que los empleados puedan desarrollar en condiciones óptimas su trabajo. Dichas instalaciones se encuentran ubicadas en la calle xochiapan número 231, col. santo domingo, coyoacan, c.p. 04369.

Antes que todo, debemos reflexionar que si hemos tenido la capacidad de desarrollar un negocio, debemos tener también la capacidad de darle proyección y trascendencia. El reglamento inicial en que nos debemos basar es distinguir, desde el momento en que el negocio progresa, entre el patrimonio personal y el patrimonio del negocio, ya que existe una vieja regla que a la fecha no se ha

modificado: " *Los negocios crecen en la medida de sus utilidades*"⁴ ", lo importante aquí es la consolidación de la microempresa.

Por eso debemos conocer claramente lo que pasa en el entorno de la organización para lograr aprovechar las brechas de oportunidad en la consecución de mejorar la calidad del servicio que se ofrece y ser congruentes con el momento que vive nuestro país, de cambios tan radicales en el comercio nacional e internacional y en la economía de mercado que busca enfrentar nuestra realidad a la realidad de la economía mundial. Es por eso que debemos saber manejar los conocimientos inherentes para aprovechar al activo mas importante de los negocios: Los recursos humanos, los colaboradores, aquellos que realmente soportan en la tarea diaria los resultados y objetivos que nos proponemos alcanzar en la empresa, haciéndolos participar de los logros, de los beneficios.

⁴ Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa. Nafin - IMEF. México, 1992, pag. 10

3.- Planteamiento Del Problema

La empresa Comercializadora de Electrodomésticos, se encuentra en una situación, en el cual se observa una reducción en su cartera de clientes, esto es a pesar de que cuenta con un buen prestigio, con productos únicamente de calidad y un precio de conformidad con la actual práctica del giro. En razón a que la fuerza de ventas en promedio mensual solo logran vender 420 productos en total de los 672 programados como meta, esto es un porcentaje muy bajo ya que además hay un promedio de 40 productos rechazados o devueltos, es por esa situación que nos preguntamos, ¿ Qué es lo que esta sucediendo con la fuerza de ventas ?, ¿ Qué pasa con los posibles clientes o no se les atiende adecuadamente ?, pues las consecuencias se manifiestan e impactan de una manera drástica en las utilidades de la organización.

4.- Análisis de la Situación Actual

Al referimos a nuestras debilidades queda claro con el problema arriba descrito y que además el mercado de electrodomésticos esta cubierto y muy competido por las bodegas, supermercados, tiendas especializadas, departamentales y tiendas sociales, que ofrecen muchas alternativas y diversas. Pues cuentan con todos los elementos convenientes de la mercadotecnia para llegar al cliente potencial con el fin de que adquieran los artículos que ellos ofrecen. Sin embargo existen algunos resquicios (fortalezas) que podemos aprovechar como es el servicio personalizado de la fuerza de ventas, las recomendaciones de las cuales somos objeto por consumidores que han hecho negocios con nosotros, diferentes alternativas para adquirir el producto, algo muy importante es que conocemos el mercado y nos integramos con una mayor flexibilidad a las necesidades del cliente y del entorno cambiante.

DEBILIDADES	ALTERNATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> - Los productos están perdiendo participación en El mercado, por deserción de clientes. - Hay una tendencia hacia la disminución de ventas. - Solo mercados específicos adquieren los productos. - Las grandes empresas tienen una solvencia muy fuerte para otorgar créditos a plazos más amplios. - Es probable la apertura de cadenas comerciales nuevas del giro. - Falta de lealtad del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Encontrar nuevos mercados y reducir la seguridad en algunos clientes. - Empezar a utilizar técnicas mucho más agresivas con la fuerza de ventas y evitar un cierre. - Utilizar las alternativas de venta: <ul style="list-style-type: none"> A) Plan tanda B) Sistema de apartado C) Crédito máximo dos meses D) De contado como una oferta - Utilizar la quinta "P" de la mercadotecnia.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Servicio personalizado de la fuerza de ventas. - Recomendaciones de los clientes (60%). - Conocimiento del mercado - Adaptabilidad al medio ambiente cambiante. - Se tiene una sólida posición de inventario, deuda baja / relación de seguridad, y proporción de ganancias de al menos 45 % sobre precio de venta. - Conocimiento de los productos que hay en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover un servicio de calidad que satisfaga plenamente al cliente. - Aprovechar al máximo las recomendaciones que hacen los clientes de los productos. - Dar a conocer las alternativas de venta. - Invertir para expandir la participación en el mercado y aumentar la ganancia sobre la inversión. - Búsqueda de otros productos y adquisiciones.

Hoy en día la empresa cuenta con los siguientes datos los cuales han sido constantes durante los últimos 6 meses. Del total de las ventas programadas a posibles clientes se ha considerado un porcentaje a alcanzar de 80 %, los cuales son las programadas, porque es el nivel de recuperación que deseamos realmente, alcanzar en la primera etapa de mejora continua e incrementar gradualmente nuestras ventas programadas, en relación con los posibles clientes contactados. Teniendo como segunda etapa el llegar a obtener un 90 % de ventas del total programado en un mediano plazo, y así ir convirtiendo nuestras debilidades en fortalezas, que se vea reflejada en nuestra organización a través de nuestros representantes y en el incremento de clientes, utilidades y la satisfacción integral.

Indicadores⁵

Resultados

Ventas programadas 672 Ventas logradas 420 Personal utilizado 5 agentes de ventas	Los resultados de los indicadores son de seis meses.
VENTAS LOGRADAS = Ventas totales - Rechazos y devoluciones	$460 - 40 = 420$ Productos realmente vendidos.
EFICACIA = Ventas logradas / Metas de venta	$420 / 672 = 63 \%$ Se interpreta como haber conseguido solo el 63 % de la meta fijada.
EFICIENCIA = Rec. progs / Rec. Utilizados	$05 / 05 = 100 \%$ Este resultado se interpreta como haber logrado el 100 % de las visitas con los vendedores programados.
PRODUCTIVIDAD OPTIMA = Metas Progs / Rec. Progs	$672 / 5 = 134.40$, Debemos entender que para lograr la máxima eficacia y eficiencia en las ventas, debemos obtener 134.40 de ventas por cada agente de ventas / mensual.
PRODUCTIVIDAD OBTENIDA = Ventas logradas / Rec. Utilizados	$420 / 5 = 84$ Se interpreta como la obtención de 84 productos vendidos por cada agente de ventas en promedio / mensual.
EFFECTIVIDAD = Productividad obtenida / Productividad optima	$84 / 134.40 = 63 \%$ Esto significa que en el momento de medir los resultados, la empresa se encuentra en el 63 % del camino para alcanzar la máxima productividad ..
INDICACIÓN SOBRE RECHAZOS O DEVOLUCIONES DE PRODUCTOS ($100 / \text{vtas totales}$) Rechazos o devoluciones	$(100 / 460) 40 = 8.8 \%$ Es el porcentaje de productos rechazados o devueltos del gran total de ventas .
INDICACIÓN SOBRE LA ACEPTACIÓN DE PRODUCTOS = ($100 / \text{vtas totales}$)vtas netas	$(100 / 460) 420 = 91.2 \%$ Es el porcentaje de productos que se comercializan realmente por la fuerza de ventas .

⁵ Adaptado de Montañó Agustín. Admón de la producción. Trillas 1ª edición. México, 1998, pags. 23 a 30

5.- Objetivos

- 1.- Es analizar y aplicar en una empresa mexicana, un instrumento de medición con la finalidad de conocer su situación actual de ventas.
- 2.- Saber qué es lo que esta pasando con la fuerza de ventas por qué han disminuido sus ventas.
- 3.- Aumento en las utilidades y disminución de las deserciones.
- 4.- Que el 80 % de los posibles clientes que visita la fuerza de ventas adquiera al menos un producto.
- 5.- Hacer crecer la efectividad de la fuerza de ventas en un 80 %.

Hipótesis

Hipótesis de investigación : La deserción de los clientes y la disminución de las ventas es consecuencia de un bajo nivel de servicio al cliente por parte de la fuerza de ventas

Hipótesis nula : La deserción de los clientes y la disminución de las ventas no es consecuencia de un bajo nivel de servicio al cliente por parte de la fuerza de ventas.

II.- LA EMPRESA

La misión.- De la empresa es ser distribuidor y vendedor de aparatos electrodomésticos de calidad con un respaldo de mercadeo que satisfagan las necesidades de los clientes reales, para orientarlos, y ofrecerles alternativas, así como los nuevos productos del giro, con el propósito de optimizar su tiempo al hacer uso de la combinación de nuestros artículos, el cual nos permitirá un crecimiento firme al maximizar los rendimientos del capital de trabajo.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial en su clasificación define a la Microempresa⁶ : Son aquellas que ocupen hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasen a 900 000 pesos. Aquí la importancia de la Microempresa radica en que ocupa el 41 % del personal empleado y acumulan un 95 % de unidades económicas, por lo tanto clasificamos nuestra unidad de estudio en una Microempresa.

La empresa realizó hace un año una evaluación administrativa de la función de mercadotecnia considerando las siguientes secciones:

Visión general de mercadotecnia .- Se desplegó en dos direcciones. Primero en la habilidad de la empresa para hacer frente a los factores cambiantes del medio ambiente, tanto internos como externos. Segundo, esta sección determinó el grado de integración de la función con otras áreas funcionales relacionadas.

En Ventas.- Se plantearon cuestiones sobre planes de mercadeo a largo plazo con respecto a los productos y servicios, que incrementen la satisfacción de los clientes. Se elaboraron preguntas relativas al liderazgo de la gerencia de ventas. También se valoró el grado de confianza y credibilidad entre los vendedores y el gerente, asimismo se hace una valuación respecto a la comunicación en lo que se refiere a la necesidad de contar con la información necesaria para mantener a los vendedores al tanto de actividades organizativas importantes.

Investigación de mercado .- En virtud a que es una empresa comercializadora nos enfocamos básicamente a la investigación, de qué nuevos productos están

⁶ López Espinosa Mario. El financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa. Scofi, México, 1994, pags. 130

entrando al mercado y determinar su viabilidad para su comercialización. Asimismo, se plantean mercados emergentes y cambiantes. También se valoró la efectividad de la investigación en cuanto a la comunicación proveniente de fuentes externas, especialmente de los clientes.

En Publicidad se reviso si son aprovechados al máximo todos aquellos materiales que nos llegan de los proveedores para cumplir con los objetivos de venta durante las fluctuaciones de la economía.

Acerca de la Distribución Física .- La forma para asegurar la distribución apropiada de un producto de la organización, los canales de distribución en el Distrito Federal se evaluaron en términos de habilidad para desplazar las mercancías a los clientes a bajo costo, y al mismo tiempo asegurar una tasa alta de recuperación de inventarios.

Este desglose sirve para precisar cuales son las funciones principales de mercadeo en las que existen fallas causadas en parte o totalmente por la falta de mercadeo efectiva.

En la auditoria administrativa se detecto la forma en que la empresa a través de la gerencia cumple con los objetivos trazados por la organización, y en donde se diagnóstico algunas dificultades que se han estado corrigiendo con las áreas involucradas, específicamente en el área de ventas, pues hace un año se les recomienda enfáticamente a todos los agentes de ventas, el sistema a emplear en la consecución de las ventas. Siempre deben llevar consigo los instrumentos de apoyo como son: formatos, orden de compra, carta que especifique el plan de crédito y bajo que condiciones se ofrece el producto, descuento que pudieran obtener, catalogo de los productos , lista de precios, tarjetas de presentación con los datos de la empresa, formato diario para el control de visitas, tarjetas con todos los datos del cliente.

Sin embargo los resultados no han sido los esperados, tenemos a los mismos clientes a pesar de tener una combinación de productos mas amplia y actualizada. Nos damos cuenta que los estándares de ventas no se incrementan, como se observa en el resumen semestral de ventas, sino que por el contrario se están reduciendo, aunque los agentes de ventas se esfuerzen y cumplen con

sus visitas programadas y utilizan los instrumentos de apoyo necesario. Se han observado los siguientes datos.

Comercializadora de electrodomésticos				
Xochiapan 231, col. Santo domingo, coyoacan c.p. 04369				
Mes	Ventas programadas	Ventas realizadas	Agentes de ventas	Promedio por vendedor
Noviembre/96	670	535	5	107
Diciembre/96	672	535	5	107
Enero/97	672	520	5	104
Febrero/97	678	510	5	102
Marzo/97	670	485	5	97
Abril/97	670	450	5	90
Totales	4032	3035	30	607
Promedio/mensual	672	506	5	101
Cartera actual de clientes registrados 1380			⁷ Resumen de ventas al día 06 de Mayo de 1997	

Comercializadora de electrodomésticos				
Xochiapan 231, col. Santo domingo, coyoacan c.p. 04369				
Mes	Ventas programadas	Ventas realizadas	Agentes de ventas	Promedio por vendedor
Mayo	670	418	5	84
Junio	672	420	5	84
Julio	672	420	5	84
Agosto	678	422	5	84
Septiembre	670	420	5	84
Octubre	670	420	5	84
Totales	4032	2520	30	504
Promedio/mensual	672	420	5	84
Cartera actual de clientes registrados 1380			⁸ Resumen de ventas al día 06 de noviembre de 1997	

⁷ Fuente: Estadística de ventas de la empresa

⁸ Idem.

Los agentes están orientados en su tarea y se proporciona un adecuado apoyo a los mismos, razón por la cual nos vemos en la necesidad de abordar con mayor precisión la búsqueda de posibles causas que originan una disminución de nuestras ventas y la deserción de los clientes.

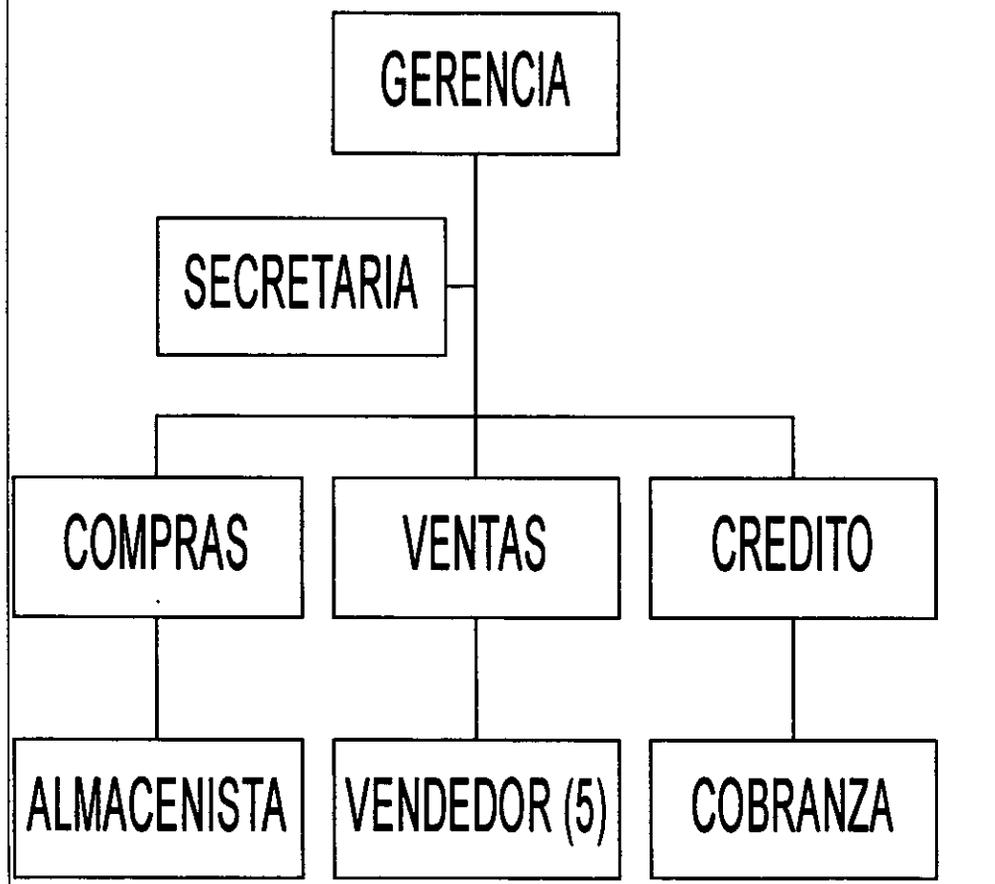
Por lo tanto es conveniente llevar a cabo con la mayor brevedad posible las estrategias, que nos permita estar en condiciones de crecer y evitar mayores deserciones así como prever las desviaciones de la función de ventas con el propósito de seguir conquistando clientes, satisfaciendo deseos y necesidades.

1.- Estructura Organizacional

La estructura organizacional juega un papel importante en la promoción del éxito o fracaso de las actividades de la empresa y de ventas. Determina qué tan bien se coordina las actividades para servir a los clientes de forma rentable y qué tan rápido puede adaptarse una organización a los cambios en el ambiente. El propósito de la organización de la empresa es facilitar el logro de las metas y objetivos de ventas al:

- 1.- Responder a las necesidades del mercado. La flexibilidad y apertura al cambio son criterios importantes de la estructura organizacional.
- 2.- Arreglar las actividades eficientemente para que el empleado conozca de una manera específica sus funciones sustantivas, como sus obligaciones y deberes.
- 3.- Establecer canales de comunicación con los clientes, los empleados y otras personas relacionadas con la compañía. Sin una retroalimentación que fluya libremente del mercado y del lugar de trabajo, una organización puede volverse insensible y sin capacidad de respuesta al ambiente cambiante y así poner en peligro su sobrevivencia, razón por el cual es conveniente referirse al organigrama funcional cuando se tengan dudas respecto a las actividades o funciones, pues explica de una manera lógica y con objetividad las principales actividades y sus nexos, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado.

Empresa: Comercializadora de Electrodomésticos



FECHA DE ELABORACIÓN : NOV. / 1997

ELABORÓ : LIC. MELITÓN BARRERA GONZÁLEZ

LUGAR : COYOACAN, MÉXICO D.F.

3.- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Es importante que los puestos registrados en la estructura organizacional estén acorde con la realidad de las actividades que lleva a cabo, así como sus deberes y obligaciones inherentes en la empresa, motivo por el cual lo incluimos en el presente trabajo, Estos actualmente están en el organigrama y con la finalidad de llevar a cabo en el futuro plazo un análisis de puestos y evaluación del desempeño, para actualizar, delimitar o suprimir algunas funciones y seguir encaminados hacia el logro de ofrecer una empresa al servicio de los clientes internos y externos.

GERENCIA: Valuar la eficiencia operativa de las actividades; compras y abastecimientos, ventas y crédito y cobranza con el propósito de aumentar la productividad de los representantes y mejorar u optimizar las tareas operativas.

PUESTO : SECRETARIA

Realiza diversas actividades de oficina: taquigrafía, mecanografía, archivo, control de agenda correspondencia, llamadas telefónicas en auxilio de un superior, en establecimientos de diversa índole .

ACTIVIDADES

- 1 .- Taquigrafía dictados en castellano y mecanografía diversos documentos provenientes de sus notas y grabaciones o de originales
- 2 .- Archiva los escritos en especial la correspondencia de su área
- 3 .- Recuerda, llegado el momento las citas a su jefe. Para ello utiliza una agenda y otro tipo de recordatorios
- 4 .- Efectúa y recibe llamadas telefónicas, así como recibir a los visitantes.
- 5 .- Informa verbalmente o por escrito, sobre las actividades realizadas.
- 6 .- Realiza tareas como compaginar, engrapar, ensobrar.
- 7 .- Administra los fondos de una caja chica
- 8 .- Opera y controla un telex o telefax, así como una fotocopidora.
- 9.- Mantener siempre ordenados los documentos de la oficina
- 10 .- Llamar telefónicamente para cobrar a los comisionistas externos, (colaboradores).

RIESGOS: No se presentan riesgos significativos.	CONDICIONES DEL SITIO DE TRABAJO: El trabajo se desarrolla en
OBSERVACIONES: A efecto de evaluar el desempeño	condiciones que no presentan alteraciones significativas.

ÁREA VENTAS: Planear, organizar dirigir y controlar las actividades del personal de ventas, con el fin de lograr el nivel fijado de ventas dentro de los gastos aprobados y promover el prestigio de compañía, así como productos de calidad únicamente.

AGENTE DE VENTAS

Vende, en representación de una empresa diversos artículos, materiales, productos... para ello, visita y persuade a los clientes

ACTIVIDADES

- 1.- Visita y persuade a posibles clientes para que adquieran los productos, como son licuadoras, batidoras, extractores, sanwichera, que la empresa comercializa.
- 2.- Muestra al cliente el funcionamiento, beneficios. de la mercancía por adquirir.
- 3.- Vende, al cliente, los productos ... Llena el formato de pedido respectivo y en su caso, calcula el costo de la mercancía.
- 4.- Tramita los pedidos a crédito en el departamento correspondiente.
- 5.- Verifica el correcto funcionamiento de la mercancía vendida antes de ser entregada a los clientes.
- 6.- Informa a su jefe, sobre las ventas realizadas
- 7.- Cobra documentos vencidos a los clientes morosos.
- 8.- Al entregar el producto el cliente debe firmar de conformidad, si el artículo se paga de contado no es necesario.
- 9.- Comunicarse (telefónicamente) con los clientes para preguntar si se les ofrece algo.

<p>RIESGOS: No se presentan riesgos significativos.</p> <p>OBSERVACIONES: Trato directo con el público, influjo y persuasión, el manejo de relaciones humanas y ventas.</p>	<p>CONDICIONES DEL SITIO DE TRABAJO:</p> <p>El trabajo se desarrolla en condiciones que no presentan alteraciones significativas.</p>
---	--

ÁREA CRÉDITO Y COBRANZA : Revisar, evaluar las solicitudes para otorgar crédito así también supervisar que se realizan los cobros a los deudores conforme a calendario.

POLÍTICAS: En caso de requerir mayor información del solicitante se procede a investigar con profundidad otros datos.

A los trabajadores que tengan poco tiempo laborando, se les requerirá un aval para ser sujeto de crédito a corto plazo.

ACTIVIDADES

- 1.- Revisar semanalmente las tarjetas de clientes .
- 2.- Los viernes realizar inventario de mercancía.
- 3.- Estar siempre al pendiente de los días de cobro en las diversas instituciones (Instituto mexicano del seguro social, Comisión federal de electricidad, Comisión coordinadora para el desarrollo rural).
- 4.- Revisar constantemente las ordenes de compra para entregar con mayor prioridad los productos a clientes pagadores.
- 5.- Enviar recordatorios a los clientes morosos para que actualicen sus pagos.
- 6.- Un día después del cobro hacer los abonos a las tarjetas de clientes posteriormente elaborar lista.
- 7.- Antes que se entregue un producto investigar a los consumidores o usuarios
- 8.- Establecer las condiciones de venta de acuerdo al formato, para no tener problemas con los clientes.
- 9.- En caso de no estar el producto en la fecha indicada avisar al cliente para que no este esperando.
- 10.- Es conveniente confirmar la entrega del producto.
- 11.- Programar un calendario de cobranza.
- 12.- La clasificación de los clientes es importante.
a) Moroso b) Efectivo únicamente c) Constante (pagador)
- 13.- Informar sobre los clientes morosos para requerirles el pago vía jurídica al segundo intento de cobro.

PUESTO : EMPLEADO DE COBRANZA

Realiza diversas actividades relacionadas con la asignación de crédito y cobranza de los mismos o de otras cuentas, en establecimiento de diversas índole.

ACTIVIDADES

- 1.- Revisa, clasifica y archiva documentos relacionados con los créditos y las cobranzas.
- 2.- Distribuir objetivo: el otorgamiento de crédito a personas con solvencia económica únicamente, y aun plazo no mayor de 45 días.
- 3.- Integrar expediente para cada cuenta.
- 4.- Verifica que las cobranzas se efectúen conforme con las políticas de la empresa y las condicionen contratadas en cada caso.
- 5.- Recibe y asienta las liquidaciones en efectivo o en documentos - cheque pagaré -, y actualiza los estados de cuenta.
- 6.- Prepara un informe contable sobre las operaciones efectuadas, para proceder al deposito del importe total de las liquidaciones reunidas al final de cada jornada.
- 7.- Informa, verbalmente o por escrito, sobre las actividades realizadas.
- 8.- Investiga solicitudes y ampliaciones de crédito de clientes distribuidores.
- 9.- Actualiza la cartera de clientes y emitir informes sobre el estado de cuenta de cada uno de ellos.

<p>RIESGOS: No se presentan riesgos significativos.</p> <p>OBSERVACIONES: Responsabilidad sobre valores, conceptos básicos sobre crédito y cobranza.</p>	<p>CONDICIONES DEL SITIO DE TRABAJO:</p> <p>El trabajo se desarrolla en condiciones que no presentan alteraciones significativas.</p>
--	---

ÁREA COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS

OBJETIVO: Obtener cotizaciones, evaluar y seleccionar proveedores, vigilar las recepciones y control de los productos.

ACTIVIDADES

- 1.- Reconocimiento de una necesidad si requieren aparatos electrodomésticos.
- 2.- Descripción de la necesidad, con una definición exacta de las características y cantidades del producto.
- 3.- Determinación y análisis de las posibles fuentes de abastecimientos.
- 4.- Determinación del precio y los términos.
- 5.- Preparación y asignación de la orden de compra.
- 6.- Seguimiento y/o expedición de la orden.
- 7.- Recepción e inspección de los artículos.
- 8.- Liquidación de la factura y pago al proveedor.
- 9.- Mantenimiento de registros, almacenamiento.
- 10.- Inventario.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS.

Mantener informadas a las demás áreas para saber cuando se puede disponer de los productos.

PUESTO : ALMACENISTA

Recibe, acomoda y entrega diversos objetos, materias primas y otros artículos, en establecimiento al agente de ventas u otro.

ACTIVIDADES

- 1.- Verifica que la mercancía recibida esta de acuerdo con la nota de pedido. En caso contrario, procede a realizar el cambio o devolución.
- 2.- Registra, en los libros de control las características de lo recibido y de lo entregado a las personas que solicitan los objetos.
- 3.- Marca y acomoda de acuerdo con los procedimientos establecidos los artículos que serán almacenados.
- 4.- Informar, verbalmente y por escrito, sobre las actividades realizadas
- 5.- Puede mecanografiar las formas de solicitud de mercancía.
- 6.- Puede solicitar la mercancía faltante al proveedor.
- 7.- Puede realizar el inventario físico de las mercancías, cuando se haya requerido o haya sido programado.

<p>SÍNTESIS DE CALIFICACIÓN: Compilación de información memoria de detalles y normas esfuerzo físico y responsabilidad.</p> <p>CONOCIMIENTOS: Información sobre su área de trabajo conceptos básicos sobre la operación de una máquina de escribir y dominio de técnicas sobre control de inventarios.</p>	<p>RIESGOS: El trabajador puede sufrir incapacidad temporal a causa de esfuerzo por sobrecarga.</p>
---	--

III.- PERFIL DEL ESTUDIO

Para poder estar en condiciones de corregir las causas que originan el problema, es necesario realizar una encuesta para diagnosticar y tomar las medidas pertinentes con el fin de superar esa situación.

Unidad De Análisis

De la cartera de clientes que actualmente tenemos que son una población de 1380 y los cuales están localizados en la Ciudad de México. Considerando ambos sexos, ya sea casado o soltero, edad de 25 a 50 años, que aparecen registrados en el archivo de clientes actuales y que ganan tres salarios mínimos o más. Para inferir las posibles causas que están afectando al problema planteado y así poder estar en posibilidades de desarrollar estrategias para superar la situación.

Al determinar el tamaño de la muestra se siguió el ejemplo planteado en la bibliografía (# 13) de Roberto Hernández Sampieri.

$N' = \frac{S^2 \text{ varianza de la muestra}}{V^2 \text{ varianza de la población}}$	$n' = \frac{n'}{1+n'/N}$
N = población	V ² = Varianza de la población
Se = Error estándar = .015, lo determinamos. Es aceptable pues es muy pequeño	S ² = Varianza de la muestra

Sustituyendo tenemos que:

$$S = p (1 - p) = .9 (1 - .9) = .09$$

$$V = (.015)^2 = .000225 \quad \text{por lo tanto} \quad n' = .09/.000225 = 400$$

Ajustando tenemos

$$n' = \frac{n'}{1 + n'/N} = \frac{400}{1 + 400 / 1380} = 310$$

1.- Selección de la Muestra

El tipo de muestro que se utilizó es el probabilístico estratificado y por racimos, para aumentar la precisión, a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de análisis, se dirigió a sujetos con las siguientes características ser clientes actuales de la empresa, tomando un porcentaje del 50% del sexo femenino y el otro 50% del masculino, que conforman la muestra de 310 sujetos, además los cuestionarios se contestaron, cumpliendo siempre con el perfil determinado.

Para aumentar la precisión de la muestra se procede a estratificar y por racimos

Estrato	Cientes de	Nh = Total población fh = .2246	Muestra Nh * fh = nh	Femenino nh / 2	Masculino nh / 2
1	Comisión Federal de Electricidad	680	153	76	77
2	Instituto Mexicano del Seguro Social	700	157	78	79
	Totales	1380	310	154	156

2.- Escala De Medición

Dentro de las escalas de medición de actitudes, utilizaremos el escalamiento tipo Likert. Este método fue desarrollado por Rensis Likert y consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios en los cuales se pide la reacción, de los sujetos a los que se les administra. Es decir se presenta cada afirmación y se le pide al sujeto, externar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así el sujeto obtiene una puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones. Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se esta midiendo y deben expresar solo una relación lógica.

- (1) Muy de acuerdo
- (2) De acuerdo
- (3) Sin opinión
- (4) En desacuerdo
- (5) Muy en desacuerdo

Las afirmaciones pueden tener: Favorable o positiva y desfavorable o negativa. Y esta dirección es muy importante para saber como se codifican las alternativas de respuesta.

Si la afirmación es positiva significa que califica favorablemente al objeto de actitud, y entre los sujetos estén mas de acuerdo con la afirmación su actitud es mas favorable. Las puntuaciones de las escalas Likert se obtienen sumando los valores obtenidos respecto a cada frase. Por eso se le denomina Escala aditiva.

La escala es, en estricto sentido, una medición ordinal, sin embargo, es común que se le trabaje como si fuera de intervalo, se utiliza un rango de 1 a 5.

La forma básica para aplicar la escala Likert, será la entrega de la escala al respondiente (cliente) y el marca respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describe su reacción o respuesta.

Diseño De Investigación Transeccional

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interpretación en un momento dado, pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores.

Estudio Causal

El tipo de estudio que se utilizará es el explicativo, el cual significa que están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por que ocurre un fenómeno y en que condiciones se da este, o por que dos o mas variables están relacionadas.

Recolección De Datos

Para llevar a cabo la recolección de los datos de las unidades de análisis se utilizará la encuesta para dar respuesta un cuestionario (ver anexo), el que será aplicado por el jefe de ventas, quien conoce personalmente a todos los clientes para verificar que son ellos quienes den las respuestas a los cuestionamientos planteados.

IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

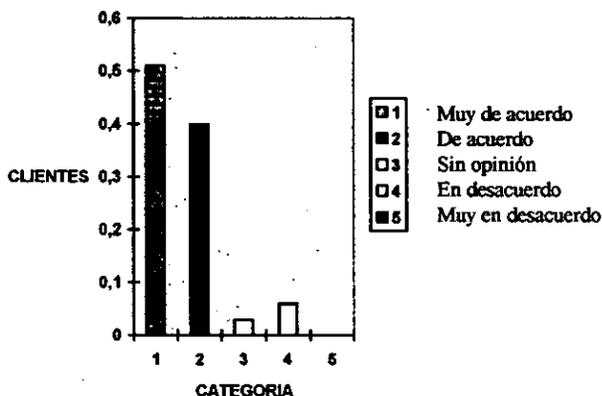
En el estudio de caso para determinar las causas que están afectando la disminución de las ventas y la deserción de la cartera de clientes. Se obtuvieron los siguientes resultados después de haber realizado una encuesta a los clientes actuales.

1.- Histogramas

Se presentan los histogramas de las respuestas obtenidas a los cuestionarios.

1.- ¿ El agente de ventas es respetuoso con usted al realizar alguna transacción ?

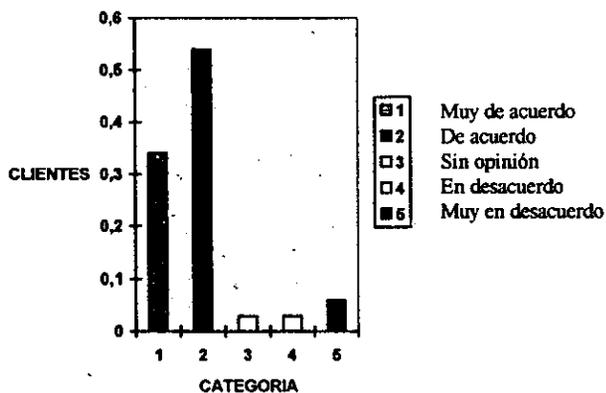
El 51 % de los clientes actuales esta muy de acuerdo en que los agentes de ventas son respetuosos al realizar alguna transacción con ellos. Asimismo el 40 % esta de acuerdo, el 3 % ni en desacuerdo ni de acuerdo y el 6 % esta en desacuerdo. Como se muestra en la siguiente gráfica.



Gráfica 1

2.- ¿ El agente de ventas se muestra siempre con honestidad ante usted ?

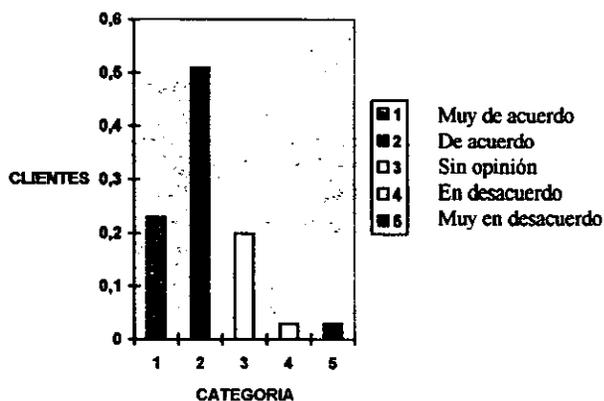
El 34 % de la cartera de clientes esta muy de acuerdo en que los agentes de ventas siempre se muestran con honestidad. Asimismo el 54 % considera estar de acuerdo. Mientras el 3 % ni de acuerdo ni en desacuerdo. También el 3 % esta en desacuerdo y el 6 % muy en desacuerdo. Como se observa en el siguiente histograma.



Gráfica 2

3.- ¿ La apariencia del agente de ventas es adecuada ?

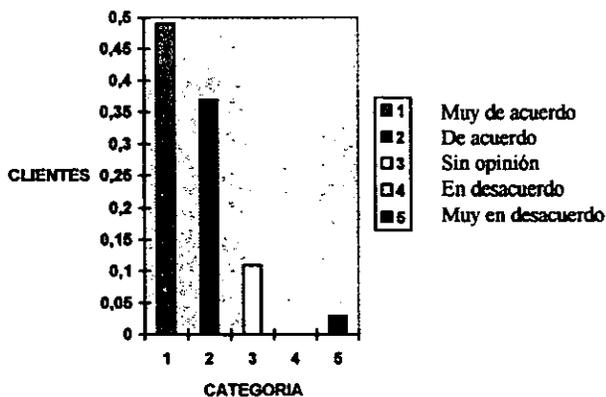
El 23% de los encuestados indica estar muy de acuerdo en que la apariencia del agente de ventas es adecuada. Asimismo el 51 % manifiesta estar de acuerdo. Mientras que el 20 % ni esta de acuerdo, ni en desacuerdo. Por otro lado el 3 % esta en desacuerdo y el otro 3 % esta muy en desacuerdo con la aseveración. Como se observa en las barras de la gráfica siguiente.



Gráfica 3

4.- ¿ Cuándo lo atiende el agente de ventas muestra una actitud positiva ?

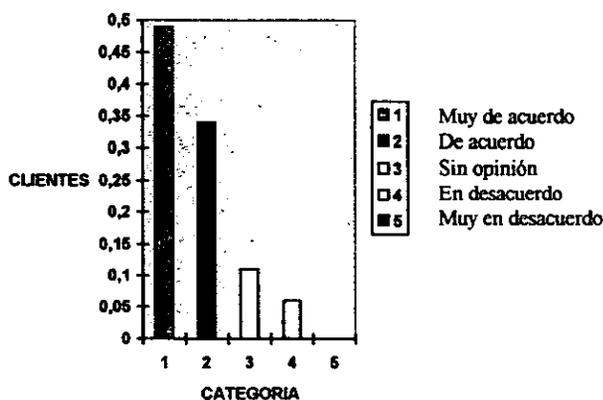
El 49 % afirma estar muy de acuerdo en que el agente de ventas muestra una actitud positiva cuando les atiende. Asimismo el 37 % manifiesta estar de acuerdo. Mientras el 11 % ni de acuerdo ni en desacuerdo. Pero el 3 % indica estar muy en desacuerdo con la aseveración. Las respuestas se reflejan en el siguiente histograma.



Gráfica 4

5.- ¿ El tiempo que le dedica el agente de ventas es suficiente para usted ?

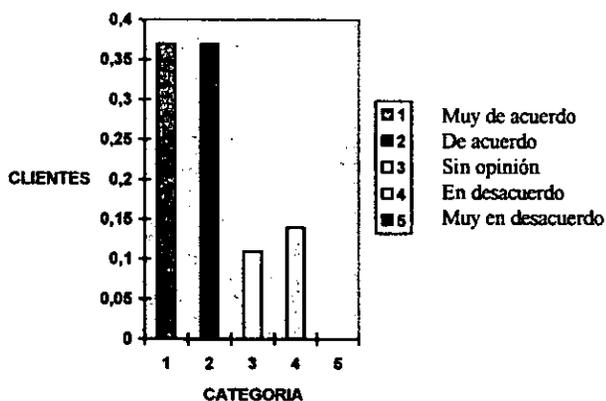
El 49 % de la cartera de clientes actuales esta muy de acuerdo en que es suficiente el tiempo que le dedica el agente de ventas para la negociación. Mientras el 34 % afirma estar de acuerdo. Sin embargo el 11 % ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 6 % esta en desacuerdo con el tiempo que le dedica el agente de ventas. Como se observa en el siguiente histograma de las respuestas a la aseveración.



Gráfica 5

6.- ¿ El agente de ventas lo escucha siempre con atención ?

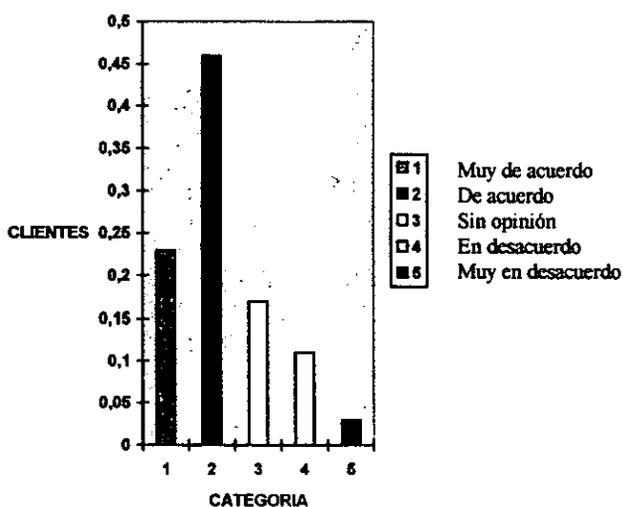
El 37 % de los actuales clientes indica estar muy de acuerdo en que el agente de ventas lo escucha siempre con atención. Asimismo el 37 % esta de acuerdo con dicha situación. Sin embargo el 12 % ni de acuerdo ni en desacuerdo. Y el 14 % esta muy en desacuerdo con la atención que le brinda el agente de ventas. Como se muestra en el histograma abajo.



Gráfica 6

7.- ¿ Le informa de una manera clara y precisa los beneficios del producto ?

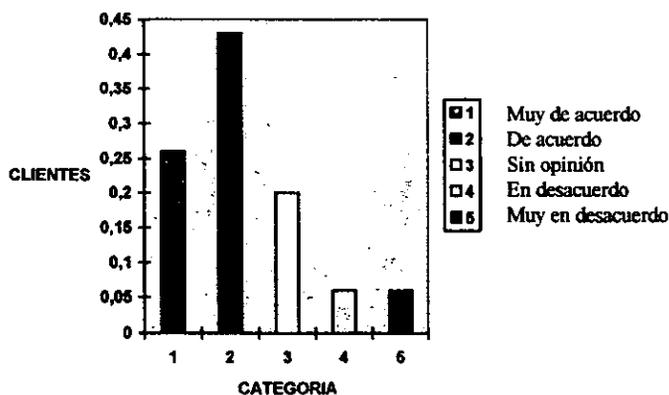
El 23 % de los actuales clientes esta muy de acuerdo con la aseveración de que el agente ventas le informa de manera clara, precisa los beneficios del producto. Mientras que el 46 % solamente esta de acuerdo. En cambio el 17 % ni de acuerdo ni en desacuerdo. Sin embargo el 11 % esta en desacuerdo y el 3% muy en desacuerdo. El cual se refleja muy claro en la gráfica siguiente.



Gráfica 7

8.- ¿ El agente de ventas le ayuda cuando usted lo necesita ?

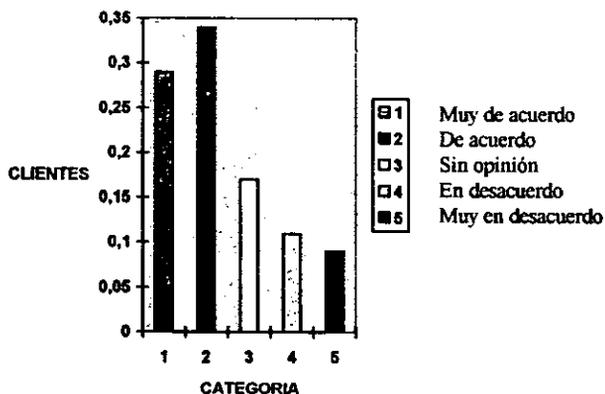
El 26 % de la cartera de clientes actuales esta muy de acuerdo en que el agente de ventas le ayuda cuando lo necesita. Mientras que el 43 % esta de acuerdo. En cambio el 19 % ni de acuerdo ni en desacuerdo. Sin embargo el 6 % esta en desacuerdo y asimismo el 6 % esta muy desacuerdo. Como se muestra en la gráfica abajo.



Gráfica 8

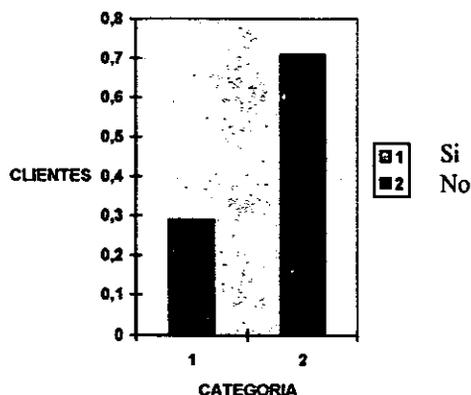
9.- ¿ El servicio que ofrece el agente de ventas cumple con sus expectativas ?

Del total de clientes el 29 % esta muy de acuerdo en el servicio que le ofrece el agente de ventas cumple con sus expectativas. Mientras que el 34 % solamente esta de acuerdo. En cambio el 17 % ni de acuerdo ni en desacuerdo. Sin embargo el 11 % esta en desacuerdo y el 9 % muy en desacuerdo con el servicio. Como se observa en el histograma siguiente.



Gráfica 9

10.- ¿Tiene usted alguna queja acerca de la actuación de nuestros vendedores ?
El 29 % de actuales clientes tiene alguna queja acerca de la actuación de la fuerza de ventas. Específicamente por impuntualidad en las citas para entrega del producto. Mientras que el 71% no tiene alguna queja acerca de la actuación de los vendedores. Como se muestra en el histograma abajo.

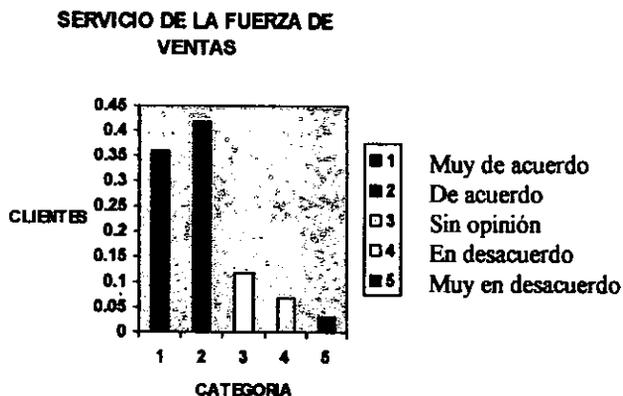


La inquietud y la molestia reiterada en las quejas son por causa de que los productos no se les entrega en las fechas acordadas con el vendedor, y que además no se les confirma (comunicación) cuando se hará.

Gráfica 10

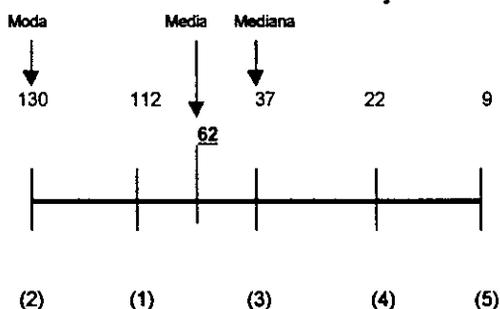
2.- Medición del servicio de la fuerza de ventas

En términos generales en lo que respecta a la evaluación de la fuerza de ventas en cuanto al servicio que actualmente esta ofreciendo. El 36 % de los clientes esta muy de acuerdo con el servicio. Asimismo el 42 % señala estar de acuerdo. En cambio el 12 % ni de acuerdo ni en desacuerdo. Mientras el 7 % en desacuerdo, y el 3 % manifiesta estar muy en desacuerdo con el servicio al hacer alguna adquisición a través de la fuerza de ventas.



Por lo tanto la interpretación es que el servicio inherente a la venta de los productos que ofrece la empresa comercializadora de artículos electrodomésticos es favorable, como se observa gráficamente.

INTERPRETACIÓN GRÁFICA ESCALA LIKERT



El nivel de servicio ofrecido por los vendedores tiende a ser elevado tal y como lo indican los resultados de la escala. Es por lo tanto evidente que los sujetos se inclinaron hacia valores elevados en la medida del servicio. Además, la media del servicio a clientes es 62, y la mediana 37, lo cual confirma la tendencia de la muestra hacia valores altos en la escala.

Siendo la tendencia general hacia valores altos, observamos que el 78 % obtuvo puntuaciones superiores a la media. El cual significa que el servicio está siendo percibido como atractivo, interesante, categorizada como una experiencia agradable. Implica que los sujetos al estar adquiriendo algún producto derivaron de ello sentimientos de satisfacción personal. Generalmente, quien se encuentra recibiendo un servicio favorable inherente a la venta del producto la habrá de disfrutar, ya que obtendrá de la compra per se, recompensas satisfactorias.

V ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de los datos recabados durante la encuesta a los actuales clientes de la microempresa, permite llegar a la conclusión de rechazar la hipótesis de investigación: La deserción de los clientes y la disminución de las ventas es consecuencia de un bajo nivel de servicio al cliente por parte de la fuerza de ventas.

Entonces podemos decir que existen otros factores que están ocasionando el bajo nivel de las ventas y la deserción de los clientes como son: precio, crisis económica, las condiciones de venta, variedad de productos, plaza o algún otro factor, sin embargo a pesar de esta situación dicho nivel lo podemos mejorar aunque sea en un mínimo, poniendo atención en los aspectos que a continuación se enumeran.

- 1.- La puntualidad en la entrega de los productos en las fechas señaladas, para que los productos no se rechacen y disminuyan las ventas.
- 2.- La información de los beneficios del producto, su descripción y explicación para utilizarlo deben ser mas precisos (argumentación).
- 3.- Un mayor interés para oír y escuchar a los clientes.
- 4.- Satisfacer al cliente con la información solicitada o requerida oportunamente.

Todos estos elementos contribuyen de alguna manera a fortalecer un nivel de servicio al cliente y como consecuencia el rechazo de la hipótesis de investigación.

Esa situación influye para que adquieran los productos que se les ofrece. Es de particular razón hacer notar que la imagen negativa se multiplica muchas veces más que la positiva. Por lo tanto la microempresa se ubica en un servicio favorable.

Por otro lado podemos decir que la hipótesis nula que se planteo: La deserción de los clientes y la disminución de las ventas no es consecuencia de un bajo nivel de servicio al cliente por parte de la fuerza de ventas, se acepta a pesar de que solo sirvió para refutar o negar la hipótesis de investigación y nos ayudaron a

delimitar con mayor precisión el problema investigado. Las deserciones de los clientes pueden tener mas influencia en las utilidades, que el tamaño de la empresa, la participación en el mercado, los costos unitarios y muchos otros factores normalmente asociados con la ventaja competitiva. Como las compañías no tienen cautivos a los clientes, la única manera de evitar perderlos es continuamente dar mejor servicio que la competencia. Al solicitar retroalimentación de los clientes que se pierden y actuales, las compañías pueden averiguar cuáles son sus defectos y tratar de corregirlos antes de que las utilidades empiezen a disminuir.

1.- Importancia Del Cliente

Si las compañías supieran realmente cuanto cuesta perder un cliente podría evaluar exactamente las inversiones necesarias para retenerlos. Es conveniente hacer mención que en una amplia gama de microempresas el patrón y el administrador son el mismo, entonces deben esforzarse para generar utilidades con el propósito de mantener e incrementar su cartera de clientes, ya que mientras mas dura un cliente mas dinero produce.

Otro beneficio económico de los clientes de mucho tiempo, es la promoción gratuita que nos hacen. Una principal constructora de casas en los Estados Unidos, ha encontrado que mas del 60 % de sus ventas son el resultado de las recomendaciones de sus clientes antiguos.

Manejo de las deserciones

Administrar para llegar a cero deserciones requiere de mecanismos para identificar a los clientes que han cesado su relación con la compañía o están a punto de hacerlo. Lo importante es si regularmente se recoge o no información sobre los clientes actuales.

Una razón para identificar a los posibles desertores es tratar de retenerlos. Y la otra es que la retroalimentación que nos dan tiende a ser concreta y específica.

Nos dan una visión del negocio y sus defectos de los que quizás no estemos conscientes. Y lo que sea que hace, que un individuo nos abandone, puede ser la causa de que otros muchos lo hagan.

La Cultura de cero deserciones

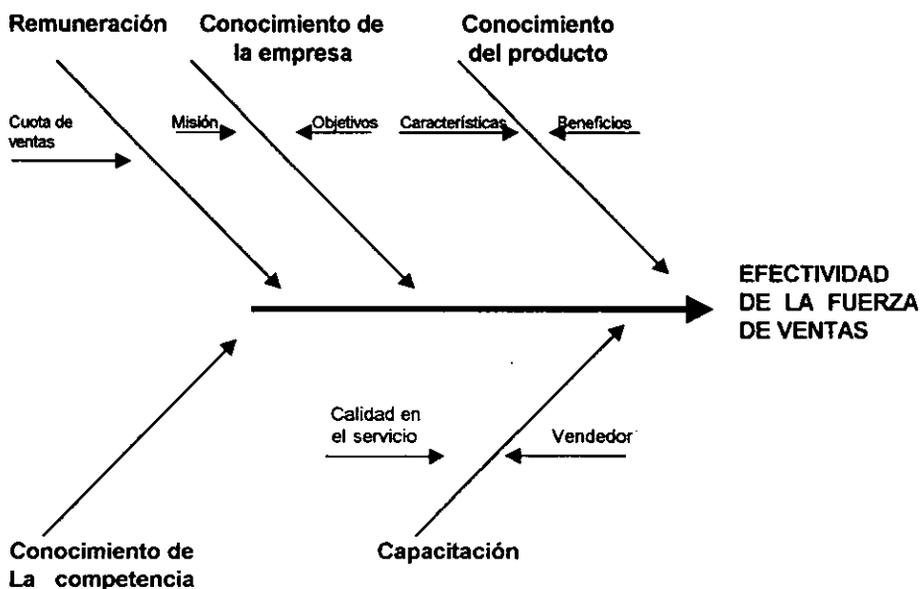
Como cualquier cambio importante administrar para tener cero deserciones requiere del apoyo de todos los niveles de la organización con el objetivo de proporcionar al cliente que adquiere nuestro producto una grata experiencia de compra que lo anime a regresar voluntariamente y a compartir su experiencia con otros, para promocionar gratuitamente los productos que se comercializan. Finalmente las deserciones deben ser una medida clave de evaluación del desempeño de la alta gerencia y de todos los empleados.

VI ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LAS VENTAS Y DISMINUIR LAS DESERCIONES

Después de haber hecho el análisis de los resultados y corroborar cuales serian las acciones, que van ha permitir contribuir aunque sea en un nivel mínimo incrementar las ventas y disminuir las deserciones. Se ha llegado a la decisión de hacer lo siguiente: primero los vamos a Capacitar y crear un Sistema adecuado de remuneración, de acuerdo al diagnóstico de la investigación, el cual será también aprovechado para la supervisión así como para la Evaluación del desempeño. A continuación se presenta un diagrama de causa-efecto, en donde los insumos a considerar son los factores que nos van ha permitir a través de su implementación y control adecuado, como resultado lograr un porcentaje de servicio mayor así como satisfacción y una mayor efectividad en las ventas.

Diagrama Causa-efecto



1.- La capacitación de los vendedores

Para obtener conocimiento mas preciso del artículo que vende, de la organización, de los objetivos, mercado, de las técnicas de ventas y sobre todo para tener un conocimiento profundo de las necesidades de los consumidores y de cómo satisfacer esas necesidades. En si el vendedor debe seguir un proceso de capacitación para que pueda estar en condiciones y superar sus deficiencias y errores, para diagnosticar los problemas de sus clientes y recomendarles las situaciones mas ventajosas.

También es preciso considerar explicación hacia los clientes: a través de los agentes de ventas la empresa se encarga de hacer llegar a los clientes información adecuada, de manera que puedan usar y conservar correctamente el producto y obtener mayor satisfacción de éste.

El entrenamiento ayudará a los vendedores a desarrollarse más rápido y a llegar a ser más competentes. Tal conocimiento y competencia así como el entusiasmo que puede generar un buen programa de entrenamiento conducen a una moral mejor. Un mejor conocimiento y mejor moral resulta en menos desaliento y menos rotación de personal. Una fuerza de ventas más competente y estable, también conduce a mejores relaciones con los clientes. Todos esos factores deben tener un efecto saludable sobre las ventas. En forma simultánea, las ventas incrementadas conducen a una fuerza de ventas entusiasta y dedicada debido a la mayor confianza en sí misma y al aumento de percepciones que eso hace posible.

En el presente caso es importante considerar que el medio de capacitación mas idóneo para la microempresa es la individual, en donde el entrenamiento debe ser de perfeccionamiento en los siguientes aspectos :

Medio	Ventajas	Observaciones	Campo de acción / Contenido
Realizar las visitas con un jefe de ventas (supervisor)	La ventaja es que es fácil llevarla a cabo por la organización. El control es bueno y mas susceptible de corrección	Las observaciones se enlistan para posteriormente analizarlas y/o corregirlas	Problemas del cliente. Argumentación Conocimiento del producto. Administrativos Arte de concluir Actitudes frente al cliente Cambio de hábitos en la atención

Programa de capacitación a vendedores

El contenido del programa de capacitación se centrará en los siguientes principalmente:

- Conocimiento del producto
- Conocimiento de la empresa
- Conocimiento de la competencia
- Calidad en el servicio

1. 1 .- Conocimiento del producto.- La información sobre el producto recibe la mayor atención en los programas de entrenamiento. Es razonable que el vendedor deba conocer bien el producto si va hacer un trabajo capaz al presentarlo a los clientes. ¿ Qué clase de conocimiento del producto es importante ? primero, el representante de ventas debe saber de qué productos se dispone para la venta: la línea del producto.

Es conveniente un conocimiento más específico de las características de por lo menos los productos más importantes, sus usos finales y en la forma en que difieren uno de otro. El vendedor también debe conocer las opciones que existan para los varios productos, las condiciones de entrega, estándares de servicio y

de mantenimiento, y cualesquier problemas o exigencias que se presenten, la utilidad relativa de los distintos productos de línea, esto es, cuáles deben ser preferidos en la presentación de ventas.

1. 2.- Conocimiento de la empresa .- Es necesaria, es vital y requiere ser trasladada a los clientes. Tal información incluye la política de la compañía relativa a crédito, garantía del producto, manejo de mercancía defectuosa, exclusividad de mercancía, garantía de precios, descuentos y condiciones de ventas. Es importante la información sobre entrega y servicio. Los que se entrenan en ventas deben ser informados respecto a la latitud, si se les da, que tienen en los precios. Deben saber qué hacer para expedir un pedido para clientes en urgente necesidad.

1. 3.- Conocimiento de la competencia .- La información respecto a los competidores y los productos competitivos tienen la importancia cuando los vendedores deben responder a las objeciones del cliente y para presentar sus productos con la mejor claridad. En particular se requieren conocimientos sobre la forma en que se comparan sus propios productos con los de los competidores, en sus características, calidad, posibilidades y limitaciones de cada producto. Ejemplo que el precio es demasiado elevado, puede contrarrestarse, demostrando ventajas específicas que tiene el producto sobre los de más bajo precio de la competencia.

La orientación al cliente implica el conocimiento respecto a las necesidades y deseos de los clientes, sus problemas particulares, las prácticas en la industria. En ocasiones se describe el trabajo del vendedor como solucionador de problemas, mostrando la forma en que determinados productos y servicios pueden ayudar a resolver alguno de los problemas de los clientes.

Las características de la industria o de los clientes presentes y potenciales ofrecen un punto de partida. Conociendo quién es el encargado de las decisiones de compra, en varias empresas puede facilitar los esfuerzos del vendedor y le puede permitir un uso más efectivo del tiempo. En ocasiones esto debe

aprenderse mientras se trabaja, pero los patrones generales organizacionales que se trataron con el entrenamiento, pueden proporcionar pistas.

1. 4.- Calidad en el servicio.- El servicio al cliente, impone hacer algo en favor del cliente, que se encuentre por encima, más allá y muy aparte de la transacción específica de compraventa. Consiste en donar algo extraordinario. Según sea el concepto que tenga el vendedor de lo que es ser útil, actuará de modo que contribuya positivamente a su eficacia vendedora, pues de lo contrario se verá en peligro de resultar perjudicado. " Dar ayuda " es un concepto que debe entenderse en un sentido amplio. Puede consistir en proporcionar alguna información útil o llevar al cliente de un sitio a otro. También puede ser una invitación a comer o conseguir unos boletos de entrada para el teatro o hacerle un obsequio. El énfasis radica más en " dar" que en " ayudar"; pero como los dos vocablos son muy parecidos, no cabe hacer ninguna distinción entre ellos.

Cuando alguien desea ser sinceramente útil, ofrece a otro una ayuda que de otro modo no existiría. Es posible que se trate de algo que no se echaría de menos si no se hubiera prestado. Pero lo importante es que la persona que da la ayuda lo hace porque ve la oportunidad de ser útil y desea contribuir a aliviar la situación de un semejante. Colaborar es su recompensa. No quiere manipular a nadie. Este espíritu de cooperación puede consistir en algo tan común como suministrar una información novedosa que coloca a quien la recibe en mejor posición de comprender una situación o acontecimiento. Claro que la agradece porque sabe que quien se la suministra no tiene ninguna obligación en hacerlo. Lo mismo ocurre cuando se trata de una cooperación de importancia, como sería ayudar a alguien a aprovechar una oportunidad que de otro modo no hubiera perdido y que le reporta grandes beneficios a realizarse mejor como personas.

Como el vendedor no se encuentra en la situación del cliente, puede abarcarla de una manera más clara que aquél, ya que el cliente tiende a ver sus cosas muy de cerca. A veces, la mayor ayuda que el vendedor puede dar, es un interés profundo y auténtico en el problema del cliente.

El cliente experimenta un alivio cuando habla de sus dificultades con alguien interesado y sin prejuicios. Pero es algo mejor todavía si el vendedor le ayuda a reflexionar sobre la utilidad del problema y solucionarlo. Se trata de iniciativas útiles aunque no motivadas por el interés de hacer la venta. El sincero interés hacia el cliente salta a la vista. No se trata de una apariencia, no hay egoísmo en él, y su intención es netamente constructiva.

El que un cliente abra la puerta o la cierre, se escabulla, no demuestre interés, o deje la puerta entreabierta, cuando se le pida un favor, depende en gran parte de la clase de ayuda que recibió.

2.- Sistema de Remuneración .- Como etapa de retroalimentación al proceso de capacitación se debe llevar a cabo la evaluación del desempeño a través de:

- Determinar cuota de ventas para los vendedores

- La cuota de ventas nos va a permitir verificar la eficiencia de cada vendedor -
- Los objetivos (meta)de ventas a cumplir durante el mes siguiente para cada vendedor.

Para que cada vendedor cumpla con las metas esperadas se ha desarrollado el siguiente sistema de remuneración mixto, en que el vendedor recibe un salario fijo más una comisión si sobrepasa la cuota de ventas programada.

Salario fijo diario \$ 45 .00 pesos	Cuota de ventas semanal 24 productos
<p>1 .- Por cada producto que logre vender, después de cumplir con la cuota, será beneficiado con un porcentaje del 3 % sobre el valor de la venta excedente.</p> <p>2 .- El porcentaje al cual se hace acreedor se pagará después de haber sido cobrado el monto total al cliente.</p> <p>3.- Las bases de la referencia indicada son validos por un período de 12 meses.</p> <p>4 .- Tienen derecho al porcentaje de participación todos los vendedores que excedan su cuota de ventas.</p> <p>5.- Los clientes que son visitados deben quedar plenamente satisfechos del producto y de la atención recibida.</p> <p style="text-align: right;">Entra en vigor a partir del 15 de febrero de 1998</p>	

Las ventajas que nos proporciona la aplicación de este sistema de remuneración son las siguientes:

- a) .- Proporciona una mayor flexibilidad y control sobre los vendedores, ya que pueden recompensarse equitativamente de acuerdo al esfuerzo de cada uno.
- b) .- Proporciona seguridad e incentivos
- c) .- Permite un reforzamiento frecuente e inmediato del comportamiento deseado de ventas.
- d) .- Es sencillo, claro para su comprensión y aplicación.
- e) .- Nos permite sanar irregularidades cotidianas.

Es importante considerar que los informes de los vendedores deben ser diarios y un resumen semanal en donde se consideren los siguientes puntos.:

Nombre del vendedor _____ Cuota semanal ____ Cuota Mensual _____
 Diferencia _____ Fecha _____
 Reporte No. ____ Diario ____ Semanal _____

Fecha	Lugar	Nombre del cliente	Producto (s)	Objetivo principal	Respuesta a dar	Volver a visitar el día
				A B C D E		
				A B C D E		
				A B C D E		
				A B C D E		
				A B C D E		
				A B C D E		
				A B C D E		
				A B C D E		
				A B C D E		
TOTAL	X	X		A B C D E	X	X

A = Visita de prospección de un nuevo cliente B = Visita para presentar oferta
 C = Visita para entregar producto D = Varios (reclamaciones, cobranza,)
 E = Negociación, listas de precios, catalogo

2.1.- Evaluación del desempeño.- Generalmente la evaluación del desempeño de los vendedores se realiza al final de cada mes y a fines de cada año. El período mensual de evaluación es necesario para controlar con tiempo suficiente a cada vendedor para tomar medidas correctivas de prevención, si es necesario. El período anual de evaluación corresponde al mismo período considerado en la previsión de ventas y en la determinación de las cuotas de ventas, las cuales sirven como parámetro para la evaluación de cada vendedor. En todo instante estamos evaluando el desempeño de casi todos los aspectos inherentes al agente de ventas, para saber si son buenos y están trabajando de acuerdo a las expectativas o para determinar si necesitan ser capacitados, recapitados sustituidos o supervisados. Los criterios de evaluación a utilizar son los siguientes.

Evaluación de la Fuerza de ventas⁹**Resultados**

Incremento en la cartera = $\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}}$	Determina el grado de crecimiento o grado de avance en la satisfacción del servicio.
VENTAS LOGRADAS = Ventas totales - Rechazos y devoluciones	Productos realmente vendidos
EFICACIA = Ventas logradas / Metas de venta	Se interpreta como haber conseguido solo el x % de la meta fijada
EFICIENCIA = Rec.progrs / Rec. Utilizados	Este resultado se interpreta como haber logrado el x % de las visitas con los vendedores programados.
PRODUCTIVIDAD OPTIMA = Metas Progrs / Rec. Progrs	Debemos entender que para lograr la máxima eficacia y eficiencia en las ventas , debemos obtener 134.40 de ventas por cada agente de ventas / mensual.
PRODUCTIVIDAD OBTENIDA = Ventas logradas / Rec. Utilizados	Se interpreta como la obtención de # productos vendidos por cada agente de ventas en promedio / mensual.
EFFECTIVIDAD = Productividad obtenida / Productividad optima	Esto significa que en el momento de medir los resultados , la empresa se encuentra en el # % del camino para alcanzar la máxima productividad ..
INDICACIÓN SOBRE RECHAZOS O DEVOLUCIONES DE PRODUCTOS (100 / vtas totales) Rechazos o devoluciones	Es el porcentaje de productos rechazados o devueltos del gran total de ventas .
INDICACIÓN SOBRE LA ACEPTACIÓN DE PRODUCTOS = (100 / vtas totales) vtas netas	Es el porcentaje de productos que se comercializan realmente por la fuerza de ventas.
Reducción de la cartera = $\frac{\text{Clientes perdidos}}{\text{Clientes totales}}$	Determina el porcentaje de retroceso en cuanto el servicio al cliente.

⁹ Adaptado de teoría y aplicaciones del Marketing. J.L. Córdoba y J.M. Torres. Ediciones Deusto 1982, así como de Montaña Agustín. Idem.

2.3 .- Principios en la relación vendedor - cliente en el proceso de ventas

Para fortalecer las estrategias planteadas anteriormente es conveniente establecer las bases bajo las cuales se deben regir los vendedores con el propósito de dejar satisfechos plenamente a los clientes, en el corto plazo y con mayor efectividad en un mediano y largo plazo.

El tiempo de que dispone un vendedor para ver a un cliente puede variar: desde 30 minutos que dura una entrevista hasta el tiempo que dura una comida o una reunión, ; en ese tiempo el vendedor debe aplicar todos sus conocimientos, habilidades y experiencias a fin de convencerlo y crear en el la necesidad, si es que no la tiene aun, de comprar el producto que vende. Para un buen desenvolvimiento del proceso de ventas es necesario que el vendedor observe ciertos lineamientos:

- 1 .- Ser puntual
- 2 .- Buena presentación
- 3 .- Ser siempre amable y seguro
- 4 .- Hacer sentir al cliente que el objetivo de la visita es ayudarlo a satisfacer una necesidad.
- 5 .- Ser una persona respetuosa y con ética
- 6 .- Demostrar en la práctica que conoce los productos que vende la empresa en el mercado.
- 7 .- Buscar el establecimiento de una relación amistosa que ayude al fortalecimiento de las ventas.
- 8 .- Crear una platica interesante para que el cliente mantenga una atención especial hacia el vendedor y se sienta parte de la situación.
- 9 .- El vendedor debe mantener reserva de todas las conversaciones y datos que les proporciona el cliente por lo que le aconseja que no muestre pedidos o papeles de otros clientes para comprobar sus palabras, ya que el cliente necesita tener seguridad de que sus datos son confidenciales.
- 10 .- Evitar mirar los papeles que el cliente pueda tener en su escritorio.
- 11 .- Es indispensable que el vendedor se muestre identificado plenamente con las políticas y decisiones de la empresa.
- 12 .- Dominar sus propias debilidades y actuar como un profesional.

VII CONCLUSIÓN

Después de haber llevado a cabo todo el proceso de investigación y hecho el análisis de los resultados, estos indican con claridad lo que está sucediendo con la fuerza de ventas que ellos no son los culpables de la deserción y el decremento de las ventas. Entonces podemos decir que existen otros factores que están ocasionando esa situación y por lo tanto hay que seguir investigando aspectos como pueden ser: precio, crisis económica, las condiciones de venta, saber si los vendedores están satisfechos con lo que les da la empresa, variedad de productos, plaza, la competencia está utilizando estrategias muy atractivas como estas: compras hoy y empiezas a pagar en seis meses, la venta en abonos se está incrementando: Te llevas el producto y haces pagos chiquitos, el mercado se está saturando con el surgimiento de tiendas especializadas como Famsa, Tanda-ahorro u otros, así como la apertura de nuevas sucursales de las ya establecidas.

Sin embargo a pesar de que hay otros elementos es posible inducir a la fuerza de ventas a incrementarlas, mediante el desarrollo de las alternativas en los siguientes aspectos:

- 1.- Puntualidad en la entrega de los productos en las fechas señaladas y esta debe ser oportuna, así como en el lugar indicado.
- 2.- Proporcionar la información de los beneficios del producto, su descripción y explicación para utilizarlo eficientemente.
- 3.- Un mayor interés del agente de ventas al oír y escuchar a los clientes para dejarlos sin dudas.
- 4.- Cuando el cliente requiera ayuda específica u otro, hacer el mayor esfuerzo para cubrir con esa información.

Con este diagnóstico estamos cumpliendo con el objetivo planteado al inicio de la investigación del caso práctico: *Saber que es lo que está pasando con la fuerza de ventas de la Comercializadora de electrodomésticos, ya que sus ventas han disminuido.*

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Por lo tanto la hipótesis de investigación es rechazada el cual fue planteado de la siguiente manera: La deserción de los clientes y la disminución de las ventas es consecuencia de un bajo nivel servicio por parte de la fuerza de ventas. Entonces afirmamos que está en una situación favorable sin embargo la media nos indica que podemos mejorar el nivel de servicio al cliente que se traducirá en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- 1.- Aumento en las utilidades y disminución de las deserciones
- 2.- Que el 80 % de los posibles clientes que visita la fuerza de ventas adquiera al menos un producto.
- 3.- Hacer crecer la efectividad de la fuerza de ventas en un 80 % este año 1998.

Se ha llegado a la conclusión de que las alternativas idóneas son la capacitación de los agentes de ventas y su remuneración.

El entrenamiento es de perfeccionamiento ya que ayudará a los vendedores a desarrollarse más rápido y a llegar a ser más competentes. Tal conocimiento y competencia así como el entusiasmo que generará el programa de entrenamiento conducen a una moral mejor, que resulta en menos desaliento y menos rotación de personal. Una fuerza de ventas más competente y estable, también conduce a mejores relaciones con los clientes. Todos esos factores deben tener un efecto saludable sobre las ventas. En forma simultánea, las ventas incrementadas conducen a una fuerza de ventas entusiasta y dedicada debido a la mayor confianza en sí misma y al aumento de percepciones que eso hace posible.

Mientras que el sistema de remuneración nos permitirá: una mayor flexibilidad y control sobre los vendedores, pues se recompensaran equitativamente de acuerdo al esfuerzo de cada uno, les proporciona seguridad e incentivos, permite un reforzamiento frecuente e inmediato del comportamiento deseado de ventas, es sencillo, claro para su comprensión y aplicación, además contribuirá a solucionar irregularidades cotidianas.

Para lograr conseguir los objetivos es necesario llevar a la práctica las estrategias planteadas, a fin de contribuir a recuperar el nivel de ventas y crear las condiciones para mejorar el nivel de servicio al cliente y ser competitivos.

La intención y razón de haber realizado esta investigación, es apoyar en una forma de reflexión y brindando alternativas al actual futuro micro empresario o al microempresario en su crecimiento, apoyados en la experiencia que el sustentante, esta llevando a cabo.

Por tal motivo, si las personas que tienen una microempresa enfocada a la comercialización de productos, y quieren formalizar su estructura principalmente del área de ventas, buscan una institucionalidad y permanencia; encontrando en alguna de estas opciones camino para sostener el concepto de que la empresa pequeña no es una mala empresa, sino que es una figura que participa en su justo tamaño de una parte del mercado con la justa retribución al capital invertido y con las oportunidades de crecimiento que puede tener toda empresa que, basada sus propios recursos, puede desarrollarse hasta las capacidades y deseos de los intereses individuales de cada emprendedor, que a través del camino formal de establecimiento de su negocio pueda llamarse orgullosamente empresario y, pensar el día de mañana en asociarse, heredar o vender una estructura formal ajena al patrimonio personal o de una familia de éxito.

Para finalizar me gustaría recordar, cual fué el interés de realizar esta investigación en una microempresa. La apertura comercial del país, ha provocado el ingreso de empresas comerciales transnacionales en varios puntos estratégicos de la ciudad y por lo tanto la disputa por satisfacer a los clientes es cada vez más competido. Haciendo mención que además la tendencia a la globalización de la economía obliga a las empresas a una efectividad con calidad llámese; pequeña, mediana o grande, a adecuarse a las necesidades del consumidor final, por que al fin de cuentas es el que paga y mantiene en vigencia los objetivos de toda entidad.

Por otro lado el interés se centró también en aplicar los conocimientos en Administración de Organizaciones, adquiridos durante el Posgrado en esa noble institución, que han contribuido al espíritu emprendedor y crecimiento integral de los que acuden a esa fuente del conocimiento.

VIII ANEXO

Se presenta el cuestionario utilizado para la recolección de los datos

CUESTIONARIO

OBJETIVO: Es saber cual es el nivel de servicio de la fuerza de ventas.

Instrucciones	Escala de evaluación
1.- Conteste marcando con una X el valor que considere correcto .	1.- Muy de acuerdo
	2.- De acuerdo
2.- En caso de error cancele llenando la opción seleccionada y vuelva a marcar .	3.- Ni de acuerdo , ni en desacuerdo
	4.- En desacuerdo
3.- No podrá dar dos valores a una misma pregunta	5.- Muy en desacuerdo
<hr/>	
1.- El agente de ventas es respetuoso con usted al realizar alguna transacción	O O O O O 1 2 3 4 5
2.- El agente de ventas se muestra siempre con honestidad ante usted	O O O O O 1 2 3 4 5
3.- La apariencia del agente de ventas es adecuada	O O O O O 1 2 3 4 5
4.- Cuando lo atiende el agente de ventas muestra una actitud positiva	O O O O O 1 2 3 4 5
5.- El tiempo que le dedica el agente de ventas es suficiente para usted	O O O O O 1 2 3 4 5
6.- El agente de ventas lo escucha siempre con atención	O O O O O 1 2 3 4 5
7.- Le informa de una manera clara y precisa los beneficios del producto	O O O O O 1 2 3 4 5
8.- El agente de ventas le ayuda cuando usted lo necesita	O O O O O 1 2 3 4 5
9.- El servicio que le ofrece el agente de ventas cumple con sus expectativas	O O O O O 1 2 3 4 5
10.- ¿ Tiene usted alguna queja acerca de la actuación de nuestros vendedores ? Si _____ No _____	O O O O O 1 2 3 4 5
	Si , ¿Cuál ?

Gracias por su colaboración

México, D.F. a noviembre de 1997

RELACION DE PRODUCTOS ELECTRODOMESTICOS

PRODUCTOS	PRECIO	MARCA
ABRELATAS	\$ 165.00	SINGER
ABRELATAS	\$ 220.00	OSTER
ABRELATAS ELECTRÓNICO	\$ 250.00	PHILIPS
BABY CHEF	\$ 420.00	BRAUN
BABY CHEF	\$ 420.00	PHILIPS
BATIDORA CON RECIPIENTE	\$ 400.00	PHILIPS 3 / VEL
BATIDORA SIN RECIPIENTE	\$ 230.00	OSTER 3 / VEL
BATIDORA SIN RECIPIENTE	\$ 220.00	PHILIPS 3 / VEL
BATIDORA CON RECIPIENTE	\$ 450.00	OSTER
BATIDORA CON RECIPIENTE	\$ 365.00	SUMBEAM
CAFETERA	\$ 250.00	BRAUN
CAFETERA	\$ 240.00	MOULINEX
CAFETERA	\$ 230.00	PHILIPS
CAFETERA PRECOLADA (aluminio)	\$ 250.00	ECKO
CORTADORA P/ CABELLO (completo)	\$ 300.00	WHAL
CORTADORA PARA CABELLO	\$ 200.00	OSTER
CUBIERTOS 24 PIEZAS	\$ 155.00	CUFIN
CUBIERTOS 24 PZAS	\$ 190.00	ONEIDA
CUCHILLO 6 PZAS. ACERO INOX. C/ BASE	\$ 185.00	STEELES
CUCHILLO ELECTRICO	\$ 250.00	OSTER
CUCHILLO ELÉCTRICO	\$ 230.00	BRAUN
CUCHILLO ELÉCTRICO	\$ 230.00	MOULINEX
CUCHILLO Y PALA DE ACERO P/PASTEL	\$ 150.00	CUFIN
DEPILADORA	\$ 520.00	PHILIPS
DEPILADORA	\$ 520.00	BRAUN
ESQUIMERO	\$ 500.00	MOULINEX
EXTRACTOR DE JUGOS	\$ 465.00	PHILIPS
EXTRACTOR DE JUGOS 753	\$ 465.00	MOULINEX
EXTRACTOR Y EXPRIMIDOR	\$ 650.00	TURMIX
EXTRACTOR 2 / VEL	\$ 465.00	OSTER
EXPRIMIDOR 300 MLS	\$ 170.00	BRAUN
EXPRIMIDOR 300 MLS	\$ 170.00	PHILIPS
EXPRIMIDOR 600 MLS	\$ 200.00	BRAUN
EXPRIMIDOR 600 MLS	\$ 200.00	PHILIPS
FREIDORA CHICA 1.5 LTS	\$ 300.00	MOULINEX
FREIDORA GDE. 3 LTS	\$ 410.00	MOULINEX
FREIDORA REDONDA	\$ 450.00	PHILIPS
HERVIDORA DE AGUA ELEGANTE	\$ 365.00	PHILIPS
HORNO ELÉCTRICO 2 KG.	\$ 650.00	MOULINEX
HORNO ELÉCTRICO 2 KG.	\$ 650.00	BLACK & DECKER
HORNO-ELÉCTRICO 2 KG.	\$ 500.00	SINGER
LADYSHAVE AQUA de baterías	\$ 630.00	PHILIPS
LICUADORA 4 VEL.	\$ 330.00	MAN
LICUADORA 5 VEL.	\$ 300.00	PHILIPS
LICUADORA 8 VEL. PLASTICO	\$ 350.00	OSTER
LICUADORA METAL - CRISTAL 4 / VEL	\$ 400.00	MAN
LICUADORA METAL -CRISTAL 2 / VEL	\$ 450.00	OSTER
MICROGRABADORA	\$ 350.00	PHILIPS
MULTIPRACTIC COMPLETO	\$ 300.00	BRAUN
MULTIPRACTIC COMPLETO	\$ 270.00	MOULINEX
MULTIPRACTIC SENCILLO	\$ 185.00	MOULINEX
MULTIPRACTIC SENCILLO	\$ 200.00	BRAUN
OLLA EXPRES 4 LTS	\$ 370.00	PRESTO

OLLA EXPRES 6 LTS	\$ 420.00	ECKO
OLLA EXPRES 6 LTS	\$ 450.00	PRESTO
OLLA EXPRES 8 LTS	\$ 530.00	PRESTO
OLLA EXPRES 8 LTS	\$ 450.00	ECKO
OLLA EXPRES 8 Y 3 LTS.	\$ 650.00	PRESTO
OLLA-EXPRES 4.5	\$ 380.00	ECKO
PARRILLA 2/QUEMADORES GRADUAL	\$ 250.00	CONCORD
PICADORA DE CARNE Y VERDURAS	\$ 500.00	MOULINEX
PICALICA ACCESORIO	\$ 165.00	OSTERIZER
PLANCHA DE VAPOR ÚNICAMENTE	\$ 200.00	BLACK DECKER
PLANCHA DE VAPOR Y ROCÍO/TEFLON	\$ 240.00	BLACK AND DECKER
PLANCHA DE VAPOR Y ROCÍO/TEFLON	\$ 250.00	PHILIPS
PLANCHA DE VAPOR Y ROCÍO/TEFLON	\$ 265.00	PANASONIC
PLANCHA DE VAPOR Y ROCÍO/TEFLON	\$ 320.00	T-FAL
RADIOESPERTADOR AM / FM	\$ 185.00	GENERAL ELECTRIC
RADIOESPERTADOR AM / FM	\$ 185.00	PHILIPS
RADIOGRABADORA ,CASSETERA AM/FM 30	\$ 350.00	PHILIPS
WATTS		
RADIOGRABADORA ,CASSETERA AM/FM 30	\$ 350.00	GENERAL ELECTRIC
WATTS		
RASURADORA CON 3 CABEZAS RECARG.	\$ 600.00	PHILIPS
RASURADORA P/CAB. T/BANDA	\$ 520.00	PHILIPS
RASURADORA P/CAB. T/BANDA	\$ 520.00	BRAUN
RASURADORA P/CAB. T/BANDA SPORT	\$ 500.00	REMINGTON
RASURADORA PORTATIL SENCILLA	\$ 280.00	BRAUN
RASURADORAC/ 3 CAB. (rechargeable)	\$ 450.00	REMINGTON
RAYADOR SUPER SLICER	\$ 220.00	SUPER SLICER
REFRACTARIO OLLA 2.5 P/FUEGO DIRECTO	\$ 150.00	VISIONS
ROBOT MARIE TURBO 4 PZAS	\$ 400.00	BRAUN, OSTER
SANDWICHERA	\$ 240.00	PHILIPS
SANDWICHERA	\$ 250.00	MOULINEX
SANDWICHERA	\$ 220.00	SINGER
SANDWICHERA	\$ 270.00	OSTER
SARTEN 2 PZAS / JGO	\$ 275.00	T-FAL
SARTÉN 3 PZAS / JGO	\$ 375.00	T- FAL
SARTÉN ELÉCTRICO CHICO 5"	\$ 385.00	OSTER
SARTÉN ELÉCTRICO GRANDE 10"	\$ 500.00	OSTER
SECADORA P. CABELLO 2 TEMP.UNIVER2000	\$ 275.00	UNIVER 2000
SECADORA P/ CABELLO DIFUSOR/ AIRE	\$ 300.00	BRAUN
SECADORA P/ CABELLO DIFUSOR/ AIRE	\$ 300.00	PHILIPS
TELEFONO INALAMBRICO	\$ 450.00	GENERAL ELECTRIC
TELEFONO INALAMBRICO C/ CONTESTADORA	\$ 850.00	GENERAL ELECTRIC
TOSTADOR	\$ 200.00	MOULINEX
TOSTADOR	\$ 175.00	SINGER
TOSTADOR	\$ 220.00	OSTER
TOSTADOR ELECTRÓNICO	\$ 280.00	PHILIPS
UTENSILIOS ACERO 6 PIEZAS	\$ 180.00	PROFISA
VAJILLA P/ 6 PERSONAS	\$ 285.00	CRISTAL OPALINO
VAJILLA PARA 6 PERSONAS	\$ 300.00	FLOREADOS Y DE LOZA
VENTILADOR DE MESA 16"	\$ 350.00	PHILIPS
WAFLERA	\$ 400.00	OSTER
WALKMAN C / MEGA BASS AUTOREVERSIBLE	\$ 420.00	PHILIPS
WALKMAN C / MEGA BASS BASICO	\$ 330.00	PHILIPS

IX BIBLIOGRAFÍA

- 1 .- Acle Tomasini Alfredo; Retos y riesgos de la calidad total. Edit. Grijalbo, 1ra edición, México, D.F.; 1994. Pags. 253.
- 2 .- Anderson Rolph E. Y Joseph J. Hair Junior; Administración de ventas. Edit. Mc Graw Hill, 1ª edición en español, México, D.F. 1995. Pags. 688.
- 3 .- Barrera González Melitón; Manual de organizaciones de la empresa, Edición única. México, D.F. 1994, Pags. 85.
- 4 .- Blake R. Robert y Mouton Jane; El grid para la máxima eficiencia en ventas. Edit. Diana, USA, Año 1966, Pags. 202.
- 5 .- Boxwell J. Robert; Benchmarking. Edit. Mc Graw Hill, 1ra edición en español. Madrid, España.; 1995, Pags. 203.
- 6 .- Chiavenato Idalberto; Iniciación a la administración de ventas. Edit. Mc Graw Hill, 1ra edición. México, D.F.; 1993, Pags. 158.
- 7 .- Cravens W. David; Planeación de mercadotecnia. Edit. Cecsca, 4a impresión. México, D. F.; 1987. Pags. 280.
- 8 .- Fernández Arena José Antonio; La auditoria administrativa. Edit. Diana, 13a Impresión. México, D.F.; 1988, Pags. 227.
- 9 .- Fischer Laura; Mercadotecnia. Edit. Interamericana, 2a edición. México, D.F.; 1992, Pags. 429.
- 10 .- Fournis Yves; La red de ventas. Ediciones Gestión 2000, 1ra edición. Barcelona, España.; 1992, Pags. 271.
- 11 .- Graves Richard; La creación de clientes. Edit. Pirámide, España; 1974, Pags. 221.
- 12 .- Hammer Michael & Champy James; Reingeniería. Edit. Norma 3a Reimpresión. Bogotá, Colombia.; 1994, Pags. 226.
- 13 .- Hernández Sampieri Roberto; Metodología de la investigación. Edit. Mc Graw Hill, 1ra edición. México, D.F.; 1991, Pags. 505.
- 14 .- Hughes G. David; Mercadotecnia Planeación estratégica. Addison Wesley Iberoamericana 1ra edición en español. Delaware, E.U.A.; 1986, Pags. 679.
- 15 .- Juran J.M.; Juran y el liderazgo para la calidad. Ediciones Díaz de santos, s.a., 1ª versión al español, Madrid, España, 1990. Pags. 364.

- 16 .- Kotler Philip; Dirección de mercadotecnia. Edit. Diana, 5a edición. México, D. F.; 1995, Pags. 1090.
- 17 .- Likert Rensis; The human organization. Edit. Mc Graw Hill, USA.; 1967, Pags. 258.
- 18 .- Likert Rensis; New patters of management. Edit. Mc Graw Hill, USA.; 1961, Pags. 279.
- 19 .- López Espinosa Mario; El financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa. Edit. Secofi, México, D.F., Pags. 130.
- 20 .- López Ballori; Mercadeo. Scott, foresman and company, Pags. 785.
- 21 .- Martin William B.; Servicios de calidad al cliente. Edit. Trillas, 1ra edición, México, D.F.; 1994. Pags. 82.
- 22 .- Montaña Agustín; Administración de la producción. Edit. Trillas, 1ra edición. México, D.F.; 1988, Pags. 315.
- 23 .- Rojas Soriano Raúl; Guía para realizar investigaciones sociales. Edit. Plaza y Valdés. México, D.F.;1994, Pags. 286 Pags.
- 24 .- Stevenson William J.; Estadística para administración y economía. Edit. Harla, 11ª. Reimpresión, México, D.F. 1994. Pags. 585.
- 25 .- William Stanton; Fundamentos de mercadotecnia. Edit. Mc Graw Hill, 4a edición. Año 1990.
- 26 .- Zorrilla Arena Santiago; Introducción a la metodología de la investigación. Aguilar león y cal editores, 7a edición. México,D.F.;1989, Pags. 372.
- 27 .- Biblioteca de administración estratégica, tomos I, II, III, IV, y V Edit. Mc Graw Hill, 1ra edición. México D.F., 1987.
- 28 .- Biblioteca de manuales prácticos de marketing. Entrenamiento interno de vendedores, Edit. Mc Graw Hill, 1ra edición al castellano. Madrid, España; 1988, Pags. 141.
- 29 .- Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa; Guía para la formación y el desarrollo de su negocio, Nacional financiera. México, D.F. 1992; Pags. 204.
- 30 .- Código Civil para el D.F., Editorial Porrúa, S. A. 4a edición. México D.F.; 1995, Pags. 655.

31 .- Harvard busines review; Cero deserciones * La calidad llega a los servicios
", Septiembre — Octubre, Año 1990.

32 .- Revista del consumidor; Análisis de precios por cadena comercial en la zona
metropolitana de la ciudad de México. Editado por segunda mano s.a. de c.v.,
México, D.F. octubre de 1997, Número 133, año 3, Pags. 16.