

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa



**Implementación decultura de autogestión y seguimiento
de los indicadores comerciales de Latín Trade, S.A.**
(Tesis de Maestría)

Lic. Marvin Estuardo Jiménez Cano

Guatemala, febrero 2014

**Implementación de cultura de autogestión y seguimiento
de los indicadores comerciales de Latín Trade, S.A.**

(Tesis de Maestría)

Lic. Marvin Estuardo Jiménez Cano

Asesor: Doctor Luis Roberto García Leiva
Revisor: Licenciada Marisol Arroyo Carrillo

Guatemala, febrero 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.S. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

REF.:UPANA.C.C.E.E.0010-2014-MSc.AC.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

GUATEMALA, 28 DE ENERO DEL 2,014

De acuerdo al dictamen rendido por doctor Luis Roberto García Leiva, asesor y licenciada Marisol Arroyo Carrillo, revisora de la Tesis, titulada: "IMPLEMENTACIÓN DE CULTURA DE AUTOGESTIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS INDICADORES COMERCIALES DE LATÍN TRADE, S.A.", elaborada por el licenciado Marvin Estuardo Jiménez Cano, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magister en Administración Corporativa.




Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 18 de noviembre de 2013.

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

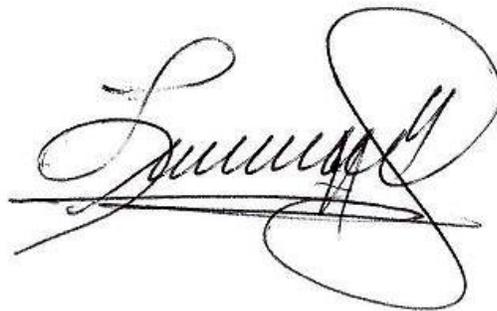
Estimadores señores:

He procedido a revisar el trabajo de informe final de Tesis del tema: **Implementación de cultura de autogestión y seguimiento de los indicadores comerciales de Latín Trade, S.A.** elaborado por el estudiante de la Maestría en Administración Corporativa, **Marvin Estuardo Jiménez Cano.**

En mi calidad de Asesor de dicho trabajo, me permito informarles que el trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta Universidad, y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE.**

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Roberto García Leiva', with a large, stylized flourish at the end.

Dr. Luis Roberto García Leiva

Asesor

Licda. Marisol Arroyo Carrillo
Administradora de Empresas
Colegiado Activo No. 10,728

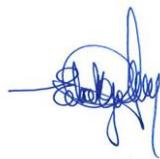
Guatemala, 24 de enero de 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Tesis con el tema **“Implementación de cultura de autogestión y seguimiento de los indicadores comerciales de Latín Trade, S.A.”**, presentado por el estudiante: **Marvin Estuardo Jiménez Cano**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Marisol Arroyo Carrillo
Revisor

Dedicatoria

- A DIOS:** Por haberme dado la capacidad intelectual, salud, recursos y la guía para concluir mi carrera.
- A MIS PADRES:** Carlos Humberto Jiménez y Miriam Castellanos por todo su amor, comprensión, apoyo y por cuidar de mis hijos mientras yo realizaba esta faena.
- A MI ESPOSA:** Delma Marleny Cruz por todo su amor consejos y sobre todo su amistad y apoyo.
- A MIS HIJOS:** Juan Miguel y Daniela, por todo su amor y ser mi fuente de motivación.
- A MI HERMANA:** María Fernanda por el apoyo incondicional.
- A MIS CUÑADOS:** Dany y Agueda por la paciencia y el ánimo que me Inyectaron.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Estudios Previos	2
1.3 Situación actual de la empresa	3
1.3.1 Como están conformados los territorios	3
1.3.2 Visión de la empresa	4
1.3.3 Misión de la empresa	4
1.3.4 Estructura Organizacional	5
1.3.5 Esquema	6
Capítulo 2	
2. Marco Teórico	8
2.1 Definición y función de la distribución	8
2.2 Categorías de canales en consumo masivo	9
2.3 Segmentación de Clientes del Canal tradicional	10
2.4 Definición indicadores Clave	13
2.5 Itinerarios	17
2.6 Ejecución en el Punto de Venta	20
Capítulo 3	24
3. Planteamiento del problema	24
3.1 Objetivos de la investigación	24
3.2 Alcances y límites de la investigación	25
3.3 Metodología aplicada.	25

Capítulo 4

4. Resultados	28
4.1 Resultados de Guía de observación	37
4.2 Resultado de las entrevistas	46

Capítulo 5

5. Análisis e interpretación de resultados	48
5.1 Indicadores Clave	48
5.2 Indicador complementario	49
5.3 Indicadores de ejecución en el punto de Venta	50
Conclusiones	52
Propuesta	53
Tabla Presupuesto	76
Referencias bibliográficas	78
Anexos	79

Contenido de gráficas

Gráfica 1 estructura de su salario	28
Gráfica 2 encargado de trasladar los objetivos mensuales	29
Gráfica 3 indicación de la forma de pago	30
Gráfica 4 control del avance de objetivos mensuales	31
Gráfica 5 porcentaje de pago de los indicadores comerciales	32
Gráfica 6 período de laborar en la empresa	33
Gráfica 7 pasos de venta a evaluar	34
Gráfica 8 claridad del reto del día	35
Gráfica 9 tiempo de la última capacitación laboral recibida	36
Gráfica 10 materiales para ejecución del ciclo material publicitarios en punto de venta	37
Gráfica 11 ejecución en punto de venta	38
Gráfica 12 horario laboral en la bodega	40
Gráfica 13 hora de llegada con el cliente	41
Gráfica 14 pasos de venta	42
Gráfica 15 hora de visita al último cliente	44
Gráfica 16 hora a la agencia bancaria	45
Gráfica 17 hora de salida	46

Resumen

El presente trabajo consiste en la implementación de cultura de autogestión y seguimiento de los indicadores comerciales de Latín Trade, S.A. (Nombre Ficticio)

En el capítulo 1 ofrece los antecedentes de la conformación de Latín Trade, S.A. la actividad económica de la empresa, la situación actual de la empresa, la visión y la misión de la empresa su estructura organizacional de la empresa y el FODA.

El capítulo 2, contempla el marco teórico sobre el cual se basa el desarrollo de este sistema, conceptos y definiciones importantes para lograr mejor comprensión de la propuesta a presentar.

El capítulo 3 se detalla el planteamiento del problema, los objetivos generales de la investigación, objetivos específicos la metodología aplicada, los sujetos de investigación, los instrumentos el tamaño de la muestra el procedimiento y la determinación de los indicadores clave.

El capítulo 4 muestra los resultados obtenidos en la investigación del trabajo de campo, gráficas, entrevistas, matriz de sentido la cual compara las respuestas de los entrevistados. La investigación realizada permitió identificar y evaluar el modelo de distribución y el de verificar si la ejecución de la fuerza de ventas es la adecuada para alcanzar los objetivos propuestos, se evidenció las áreas de oportunidad y se determinó que son susceptibles al cambio,

Finalmente en el capítulo 5 se presentan las conclusiones y comparan los conceptos relevantes expuestos en el marco teórico del capítulo 2

El capítulo 6, se encuentra la propuesta planteada donde se propone un cambio de cultura dentro de la organización de Latín Trade, S.A. basado en la autogestión y seguimiento de los indicadores comerciales, la creación de formatos y un método de seguimiento y supervisión y no menos relevante el involucramiento y compromiso de todo el departamento comercial y recursos humanos de Latín Trade, S.A.

Introducción

La comercialización y distribución de bienes son campos de actuación muy vastos y complejos; requieren del conocimiento de variadas técnicas y herramientas de gestión que permitan a las empresas mantener su nivel de servicio sin arriesgar su rentabilidad e inversión de capital.

El presente trabajo tiene como objetivo proporcionar una solución efectiva en el marco de la cultura de los procesos comerciales y autogestión, seguimiento de los indicadores en el mercado de productos de consumo masivo.

En el mercado guatemalteco existen diversidad de productos, marcas y empresas que los distribuyen, es por ello la importancia de contar con una fuerza de ventas comprometida, capacitada y motivada, que pueda desarrollar la función de negociadores con los clientes y no solamente ser tomadores de pedidos.

Los administradores del recurso humano deben involucrarse cada día más en las actividades de reclutamiento, selección, capacitación y motivación de equipos de trabajo y ver dichas actividades como una responsabilidad directa de la gerencia de recurso humanos, logrando con ello alcanzar las metas de ventas y desarrollar una paz social que ayude a disminuir índices de rotación del recurso humano que se dedica a las ventas.

El trabajo de investigación de la presente tesis, fue realizado en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de la ciudad capital de Guatemala y el enfoque central fue la administración de la fuerza de ventas y el control de los indicadores comerciales, seguimiento manejo y control de los mismos los cuales son claves para lograr los resultados.

La idea general del proyecto es establecer las bases operativas y los controles para del seguimiento de los indicadores comerciales por parte de la misma fuerza de venta y que estos coadyuven a incrementar y darle seguimiento a la distribución numérica del mercado objetivo y de esta forma poder mejorar la distribución efectiva y lograr mayor participación de mercado con un mayor retorno de inversión.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

LatínTrade, S.A. obtiene su inscripción ante la Superintendencia de Administración Tributaria el 23 de Marzo de 2011, y fue creada según las leyes guatemaltecas por un periodo indefinido.

Inicia su relación comercial con Tabacalera Guatemalteca, Sociedad Anónima (nombre ficticio), el treinta y uno de marzo de 2011, mediante un contrato de distribución de sus productos, para el desarrollo del mercado del cigarro y las marcas por un lapso de cuatro años, el objetivo del contrato es llegar a ciertos puntos predeterminados por el fabricante, buscar obtener los resultados planificados, mejorando la disponibilidad del producto y como resultado la recuperación de los indicadores comerciales, reafirmando la posición dominante de las marcas del cliente y la rentabilidad del negocio.

Debido a la buena administración en el manejo de la operación le fueron cedidas cinco áreas más: Chimaltenango, Escuintla, Retalhuleu, Sacatepéquez y Suchitepéquez, el dos de junio de dos mil trece.

Actividad económica de la empresa

Actividades relacionadas con compra, venta y distribución de cigarros de las marcas de Tabacalera Guatemalteca, Sociedad Anónima, en sus diferentes presentaciones y productos alternos.

Latín Trade, S.A. pertenece a un conglomerado de empresas que se dedican a distintas actividades económicas los accionistas son guatemaltecos siendo en este momento la empresa insignia de las empresas de distribución del grupo.

1.2 Estudios Previos

Es vital contar con otros estudios para verificar los roles del vendedor y seguimiento de los indicadores sujetos en este estudio; así como los métodos de medición que la industria tiene sobre su fuerza de ventas.

En la tesis “La formación y manejo de una empresa de distribución de consumo masivo de Roberto Herman Salomón GebHart USAC 2008” se define como primer paso las cualidades del líder que son fundamentales para el desarrollo integral de la fuerza de ventas en este trabajo resaltan aspectos como: Características básicas de un líder, autoconfianza, manejo de desilusión; pilares internos para la motivación que se necesita en estos puestos de trabajo.

En la siguiente fase contempla aspectos como la descripción del negocio, definiciones y vocabulario utilizado a lo largo de la tesis, menciona los índices de la distribución, cobertura, frecuencia de vista, efectividad de entrega, participación de mercado, imagen interna y externa. Además este capítulo contempla aspectos importantes como la definición de áreas de distribución, territorios, distritos, rutas, circuito, análisis del mercado, estrategia de venta, canales de distribución.

El capítulo 5 menciona el seguimiento del personal y el seguimiento de las ventas que son necesarios para el control de los indicadores que estamos evaluando.

“La tesis Distribución Tercerizada, una alternativa viable bajo la perspectiva del mercado de productos complementarios, de Mónica Ortega UFM, Facultad de Ciencias Económicas, 2004” en el capítulo IV analizan el desafío de una distribución eficiente y en el capítulo VI ella hace un análisis de optimización de sistema de distribución, que nos servirán de parámetro y comparación en nuestras variables de estudio.

Una empresa debe trabajar a fondo en la actualización de los perfiles de puesto, lo cual ayudará a reclutar colaboradores que cumplan con los mismos, en cierta medida esto ayuda a que no exista un alto índice de rotación. Cabe destacar la importancia en la estructuración de los perfiles de puesto sin dejar aislada la evaluación de los mismos, lo cual ayudará a tener una estructura

organizacional eficiente, “La administración de la fuerza de ventas como una ventaja competitiva en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo, Enrique Aníbal Ixcamparí López, USAC, 2007”

1.3 Situación actual de la empresa

Latín Trade, S.A. posee una plataforma tecnológica capaz de generar reportes estadísticos (Ticket promedio de compra por cliente, marcas, frecuencia de visita, efectividad por ruta, etc.) la data es capturada a través de dispositivos móviles en el punto de venta y la información esta On Line.

Existe una estructura de seguridad que brinda el servicio a las unidades móviles de venta directa y al personal que se conduce en ellas.

Recientemente se terminó una Reestructura general de los territorios atendidos con la finalidad de incorporar más clientes haciendo un total 3015.

1.3.1 Como están conformados los territorios

Área metropolitana la cual denominaremos Metro y área departamental (sur oeste de Guatemala).

- Metro

Está formada con la Ciudad Capital y sus municipios, dividiendo la atención al cliente por medio de veintidós rutas, a cada una de ellas se asignan los clientes por medio de itinerarios estructurados por secuencias y frecuencias, los clientes son visitados a ocho, quince y treinta días; de estas veintidós rutas existen dos que se le asignaron tiendas de conveniencia en gasolineras, supermercados y clientes mayoristas.

- Área departamental (sur oeste de Guatemala)

El área departamental cuenta con diez y ocho rutas distribuidas en cinco departamentos que son: Chimaltenango, Escuintla, Retalhuleu, Sacatepéquez y Suchitepéquez,

- Chimaltenango y Sacatepéquez

Para la atención de los clientes de estos departamentos se tiene contempladas 4 rutas que cubren los dos departamentos.

- Escuintla

Para la atención de los clientes de este departamento se tiene contempladas 7 rutas que cubren todo el departamento.

- Suchitepéquez y Retalhuleu

Estos departamentos están distribuidos en siete rutas que cubren ambos departamentos.

Al igual que el área metropolitana, la forma que están estructuradas las secuencias y frecuencias está regida por itinerarios visitando los clientes a ocho, quince y treinta días.

1.3.2 Visión de la empresa

Poseer el liderazgo de distribución horizontal a nivel regional y llegar al punto de venta de una manera efectiva y eficiente prestando a nuestros clientes un servicio de excelencia y calidad, por medio de personal comprometido con valores éticos y morales.

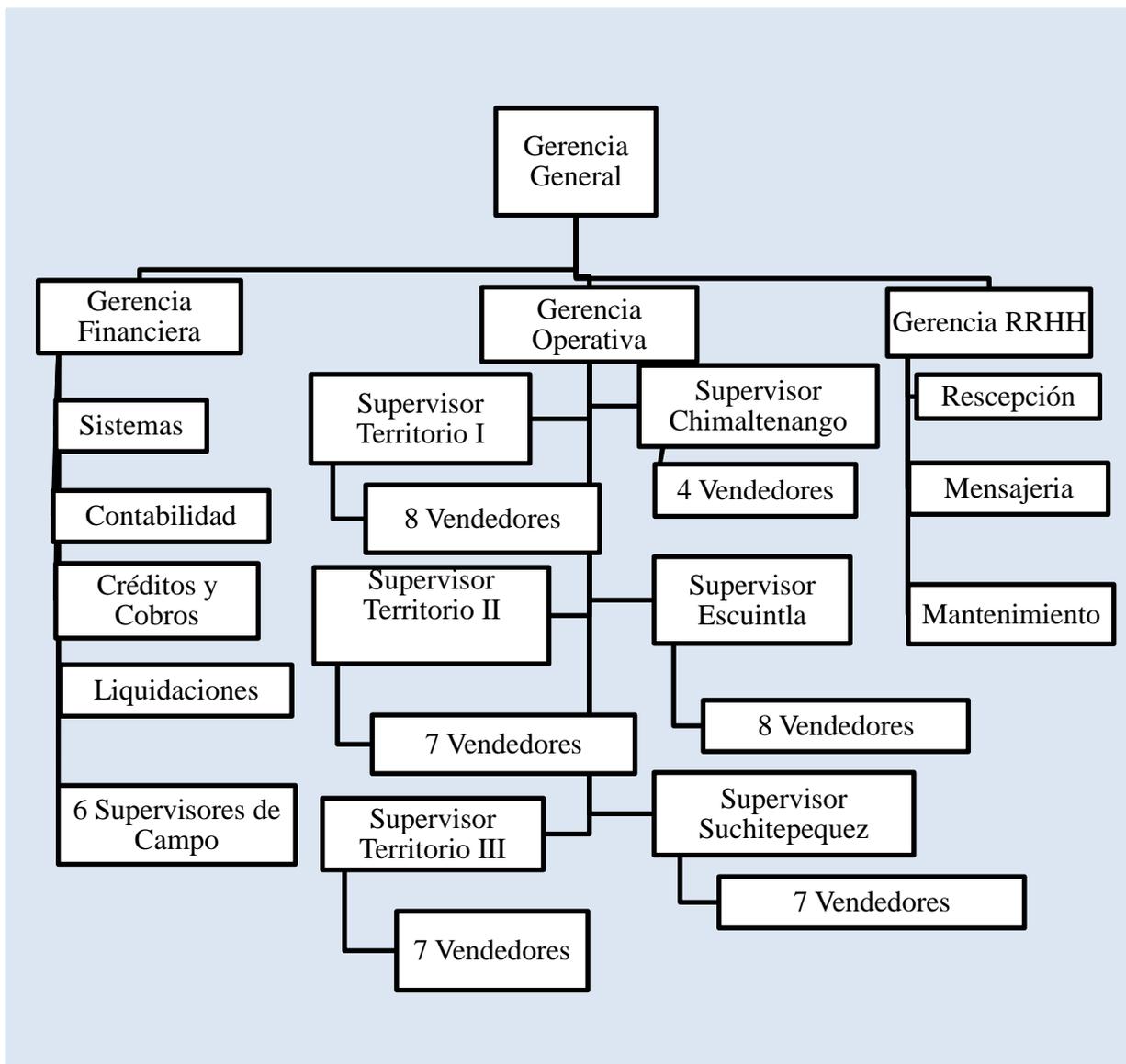
1.3.3 Misión de la empresa

Mejorar la rentabilidad para nuestros clientes, por medio de una distribución de calidad a nivel de detalle, con altos estándares, por medio de tecnología de punta, personal con valores éticos y morales, aportando a la sociedad guatemalteca fuentes de empleo dignas y generando valor y utilidades para los accionistas.

1.3.4 Estructura Organizacional

La empresa está estructurada de la siguiente manera: Gerente General, Gerente Financiero, Jefe de Créditos y Cobros, Contador General, Administrador de Sistemas, Encargado de Bodega, Gerente Recursos Humanos, Secretaria, Mensajero, Gerente de Operaciones, 6 supervisores comerciales, 5 supervisores de campo, cuarenta y un vendedores ruteros.

Figura Organigrama, Latín Trade



1.3.5 Esquema

Latín Trade, S.A. es una empresa dedicada a la comercialización y distribución horizontal de Cigarros de Tabacalera Centroamericana, S.A., dado que es una empresa con un reducido número de personal y una estructura organizacional bastante flexible, hemos considerado relevante analizar qué factores internos y externos resultan determinantes para alcanzar las metas y objetivos, la herramienta que utilizaremos es el FODA.

Tabla FODA de la Empresa Latín Trade

	Positivas	Negativas
Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Producto muy bien posicionado en la mente del consumidor • Crecimiento de clientes potenciales año con año. • Mejora al producto por parte del fabricante • Creación de nuevos productos • Tercerización de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay de colaboración por parte del dependiente del Punto de venta • Falta de tiempo • Áreas peligrosas en donde no hay que estar mucho tiempo • Saturación visual en el Punto de venta • Recorridos muy largos • No aceptación de todo el portafolio • Falta de pago • Impuestos • Leyes que regulan el producto
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de supervisores con experiencia • Fuerza de ventas madura • Procedimientos comerciales bien definidos • Información actualizada de Indicadores comerciales • Conocimiento de la categoría 	<ul style="list-style-type: none"> • Malas prácticas de ventas • Apatía para enfrentar cambios • Solo toman pedidos no son asesores • Mediana capacidad de aprendizaje • Falta de compromiso con las estrategias

Fuente: (Latín Trade, S.A.) Junio, 2013.

Dentro de los factores internos controlables la experiencia en la categoría resume las fortalezas y antagónicamente las malas prácticas, la actitud son debilidades que hacen que no se alcancen las metas y objetivos deseados. La innovación de productos y la creación de otros por parte del fabricante, aumenta las oportunidades sin embargo las leyes y los impuestos son los mayores obstáculos que enfrenta la distribución.

Capítulo 2

2. Marco Teórico

“El marco teórico tiene dos aspectos diferentes. Por una parte, permite ubicar el tema objeto de investigación dentro del conjunto de las teorías existentes con el propósito de precisar en qué corriente de pensamiento se inscribe y en qué medida significa algo nuevo o complementario.

Lo constituye la presentación de postulados según autores e investigadores que hacen referencia al problema investigado y que permite obtener una visión completa de las formulaciones teóricas sobre las cuales ha de fundamentarse el conocimiento científico propuesto en las fases de observación, descripción y explicación.” (Hernández S, 2010:52,53)

El marco teórico que fundamenta esta investigación proporcionara al lector una idea más clara de este tema. Las empresas hoy en día buscan algo que los ayude con el desempeño y alcanzar los objetivos. Aquí encontraremos conceptos apoyados en libros, revistas y en la web.

2.1 Definición y función de la distribución

La distribución es la actividad dentro de la mercadotecnia que tiene como fin poner al alcance del consumidor un determinado bien o servicio; también puede definirse como el conjunto de actividades interrelacionadas que tienen como objeto diseñar una estructura a través de la cual los consumidores puedan obtener bienes y servicios. Su función es colocar a disposición del consumidor los productos o servicios de una compañía en las condiciones requeridas, por medio de actividades que ayuden a almacenar, transportar, fraccionar y surtir los productos e informar acerca del mismo, así como contactar a los compradores.

2.1.1 Distribución horizontal

No es más que delimitar en qué punto de ventas nos interesa que nuestros productos estén presentes y en cuáles no, además debemos reconocer la actividad específica de cada uno de los canales, por ejemplo debemos determinar cuáles productos están maduros o cuales necesitan cierto enfoque para su desarrollo, lo que muchos expertos critican de delimitar portafolio es que a un menor volumen, los costos no salen nunca positivos lo cual nos hace tener un canal poco rentable si lo vemos como una organización independiente por cada uno de los canales, pero si al final el balance de la compañía da positivo entonces quiere decir que funciona la mezcla de canales que necesitamos, las preguntas son muchas como por ejemplo si uso solo distribuidores mayoristas. ¿Cómo hacer para que se interesen en desarrollar mi portafolio estratégico, como gano mercado sin tener que sacrificar margen?

2.1.2 Canales de distribución

Como señala Vergara C “El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales.” (2012: 76)

2.2 Categorías de canales en consumo masivo

- Canal tradicional: El 80% de las ventas de la canasta familiar en Guatemala. Tiendas, droguerías y mini mercados de barrio.
- Canal moderno: Grandes superficies.
- Horecas: Hoteles, restaurantes y cafés (bares).
- Tiendas de conveniencia: Como Seven Eleven, abiertas al público más de dieciocho horas al día todo el año.

- Mayoristas: Intermediario entre el fabricante y el consumidor final.
- Institucional: Colegios, universidades, clínicas.

2.3 Segmentación de Clientes del Canal tradicional

2.3.1 Tienda pequeña

“Esta cuenta con un refrigerador casero o de hogar, y venden una limitada línea de productos. El espacio que ocupan puede ser hasta 30 Mts. 2.”

2.3.2 Abarroterías

Como señala Rosales, “Son las que cuentan además del refrigerador casero, uno o dos enfriadores, tienen una línea más amplia de productos a la venta, que las tiendas pequeñas. El espacio que ocupan es entre 30 y 50 Mts. 2.”(2006:1)

2.3.3 Mini mercados

“Son tiendas cuya extensión y profundidad de línea es mayor. Cuentan con góndolas donde exhiben los productos que venden: abarrotes enlatados, especias, gaseosas, regalos, golosinas, detergentes, y muchos más. Su tamaño excede los 50 Mts. 2. Los más completos tienen computadoras o caja registradoras para el cobro.”(Rosales, 2006:2)

2.3.4 Las tiendas mayas

Comprender la cultura que rodea esta forma de tiendas detallistas es importante para ubicarlos dentro de un contexto dinámico económico, que toma fuerza cada día, permitiendo de esta manera que los ladinos puedan reconocer que los indígenas están acá y han incursionado el

"mundo de los negocios" y que han venido a retomar sus raíces antiguas de ser comerciantes por naturaleza.

Al investigar sobre los que atienden en los mostradores de las tiendas de barrio mayas, se pudo comprobar que utilizan el local para su vivienda, regularmente son familias de 4 ó 5 personas que pertenecen a su mismo grupo social y étnico. Esto tiene que ver con los valores de la filosofía maya que se trasladan de generación en generación, en la vida cotidiana, en sus relaciones sociales y familiares. El valor de la gratitud y el agradecimiento es de los más desarrollados y enseñados en las comunidades mayas.

Liliana Goldin En su libro *Procesos Globales en el campo de Guatemala, (2003)*, relata: "es importante señalar, además, que los miembros de cooperativas expresaron una ideología económica que enfatiza la cooperación, solidaridad comunitaria y el deseo de extender el apoyo técnico, económico y social"

- Características de las tiendas Mayas

- Ubicación

Barrios populares altamente poblados en su mayoría. Un dueño puede tener hasta 3 o 4 tiendas tan cercanas como 4 cuadras a la redonda.

- Categoría

“Las tiendas mayas regularmente están dentro de la categoría de pequeñas, y la de abarroterías. Tienen muchos productos expuestos al público, y los pedidos para abastecerse son realizados a los vendedores ruteros, de los productos que no pueden comprar en el lugar donde se abastecen de la mayoría de productos denominado la Terminal. Algunos cuentan con transporte propio para transportar sus productos, otros pagan fleteros que contratan en ese lugar. Manejan tal cantidad de productos que los mismos no permiten ver hacia dentro del local. Compran al contado y al

crédito, sus precios son más elevados, hasta en un 15%, que en cualquier otra tienda diferente a ellas.” (Rosales, 2006:2)

- Personal

Son atendidas por personas indígenas mayas, de sexo masculino, originarios de la localidad del propietario. Regularmente la atención al público la hacen con un tendero, las más grandes tienen dos. El salario de los tenderos puede ir de Q 1,200.00 hasta Q 2,000.00 dependiendo de las ventas y el movimiento.

- Local

Algo importante de tomar en cuenta es que se utiliza el local como vivienda, para todos los integrantes de esa tienda. Aunque no tenga las condiciones para ello.

- Precios

Muchos de los tenderos no hablan el castellano, aprenden el precio de los productos por actividad repetitiva. Así que puede pasar que un cliente compre por la mañana un producto a un precio y más tarde este sea diferente. Regularmente no se permite el regateo, y cuando se da un precio este no varía, prefieren muchas veces que los productos se pierdan.

- Horario

Regularmente abren de 6:00 AM a 22:00 PM, de lunes a domingo. Abren en días festivos y feriados.

- Seguridad

Como formato en todas ellas se observa que para su seguridad, cuentan con barrotes de hierro que impiden el ingreso hacia atrás del mostrador de personas ajenas.

- Publicidad y Promoción

No realizan ninguna clase de comunicación con sus clientes, basan su venta en la necesidad de los productos de consumo diario y a la buena ubicación en la que se encuentra.

- Ventas

“El volumen de ventas que pueden llegar a tener es de Q 3,000.00 a Q 5,000.00 diario. No extienden factura y los clientes regularmente no la piden. Según la opinión de un propietario recogida en la investigación, si venden menos no es negocio.” (Rosales, 2006:2)

- Otros servicios

Las más completas tienen tortillería que ofrece tortillas los 3 tiempos de comida. Son de 3 y hasta 4 mujeres familiares de los tenderos las que se dedican a hacer tortillas. Hay rotación de "personal" cuando tienen que atender sus siembras o cuidar a sus familiares en sus pueblos, regresan unos y vienen otros.

Nombres de las tiendas

“Es usual encontrar nombres como: La Bendición, La Económica, Nombres de Santos según sea la procedencia del dueño, Eben Ezer, Tienda Maya, Esquipulas, La Esperanza, La Barata, entre los más comunes.” (Rosales, 2006:2)

2.4 Definición indicadores Clave

Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.

Los indicadores clave de desempeño son medidas cuantificables que son de total importancia para el éxito de una compañía. Estos indicadores varían entre organizaciones e industrias pero siempre deben, si se implementan y monitorean correctamente, ayudar a la empresa a definir y medir el progreso hacia los objetivos a largo plazo y a corto plazo.

Es necesario identificar los indicadores con los cuales la directiva y los administradores de las distintas áreas funcionales de la empresa, tendrían toda la información necesaria para tomar decisiones.

El sistema de gestión: compuesto por los puntos de información y control, que permitirán en forma visible, identificar donde están las desviaciones, concentrando así la atención de todos los responsables en la toma de decisiones.

La definición de un conjunto de indicadores clave, siempre debe hacerse con base en las características de la empresa, la visión, la misión y las estrategias de esta, que apoyado en un sistema mecanizado, permita a la directiva y a los administradores de las distintas áreas funcionales de la empresa (Operaciones, Administración y Finanzas, Comercialización y Ventas, Personal, etc.), conocer en tiempo real la situación de la gestión, de forma tal que les permita tomar decisiones oportunas para mejorar su desempeño, y de esta manera contribuir al logro de las metas de la empresa.

“Un indicador de Gestión, es una expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una o varias variables, cuya magnitud cuantificada al ser comparada con un nivel de referencia, puede señalar una desviación igual, por encima (normalmente positiva) o por debajo (normalmente negativa). Cuando la desviación es igual o por encima (normalmente positiva) se debe analizar para establecer que parámetros tuvieron un comportamiento aceptable que permitió el valor del indicador, cuando la desviación está por debajo (normalmente negativa), se deben tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.”(Lezama C, 2009: 56).

2.4.1 Indicador de eficiencia

Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. En nuestro estudio es la relación que existe entre los clientes programados a visitar de los itinerarios y los que en realidad se visitan.

2.4.2 Indicador de efectividad

“Efectividad de ventas: La efectividad de ventas se define como la cantidad de tiendas donde se generaron ventas sobre las tiendas visitadas durante el día por cada ruta. La efectividad depende de en gran parte por la labor directa del vendedor sobre su cumplimiento de ruta y su destreza para negociar en el punto de venta.

Este indicador nos hace referencia a los clientes visitados durante el día y cuántos de esos clientes visitados nos compraron al menos algún producto.” (Lezama C, 2009:57).

2.4.3 Indicador de cobertura

“Cobertura del mercado. En distribución: la cobertura de una empresa es el número de consumidores a los que se pretende hacer llegar el producto. Básicamente existen tres estrategias distributivas en cuanto a cobertura del mercado a) Intensiva. Se cubre todo el mercado y se intenta que el producto se pueda encontrar en cualquier tipo de establecimiento comercial. b) Selectiva Los productos sólo pueden ser comprados en determinados establecimientos.” suelen ser aquellos que el consumidor no compra habitualmente, de precio alto, y en los que dedica cierto tiempo a comparar marcas, precios y calidades antes de decidirse a comprar. c) Exclusiva. Cuando los productos sólo están presentes en determinados establecimientos que reúnan ciertas características, y su presencia esté muy restringida. Son productos que por su naturaleza, sólo pueden ser proporcionados por ciertos oferentes, productos o marcas de lujo, ropa de moda, etc.,

para los cuales generalmente existen pocos consumidores dispuestos a comprar, pero que aquellos que se interesan saben exactamente lo que quieren y no realizan comparaciones” (Lezama C, 2009:58).

2.4.4 Indicador paquetes promedio

- Paquetes

“Objeto o conjunto de objetos que están atados o envueltos para ser transportados con facilidad: un paquete de folios; un paquete de azúcar; un paquete de galletas; un paquete de cigarrillos.”
Promedio

“El promedio, por lo tanto, es un número finito que puede obtenerse a partir de la sumatoria de diferentes valores dividida entre el número de sumandos.

Para nuestro estudio lo definiremos paquete promedio como la unidad de medida de venta diaria expresada en paquetes que sumada día con día durante un periodo mensual dividido los días de trabajo.” (Hurtado J, 2010:5).

2.4.5 Cartera

“Cartera es un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes.

Para el cálculo de la rotación de cartera se toma el valor de las ventas a crédito en un periodo determinado y se divide por el promedio de las cuentas por cobrar en el mismo periodo: $\text{Ventas a crédito} / \text{Promedio cuentas por cobrar}$

Las ventas a crédito son la sumatoria de todas las ventas a crédito que se hicieron en un periodo o ejercicio.” (Hurtado J, 2010:6).

2.5 Itinerarios

“Con origen en el vocablo latino itinerariŭs, el concepto de itinerario permite hacer referencia al rumbo, orientación y descripción de un determinado trayecto, recorrido o camino, el cual contempla la inclusión de citas a los sitios, descansos y accidentes que pueden llegar a aparecer durante la travesía. Asimismo, se conoce como itinerario a la ruta que se elige a fin de arribar a un cierto destino o el listado de datos referentes a un viaje.” (Hurtado J, 2010,7)

2.5.1 Territorios

“Denominamos territorio al conjunto de clientes actuales, antiguos y potenciales asignados a un determinado vendedor, delegación, distribuidor, etc. El territorio tiene que estar localizado en un área que facilite su adecuada y rentable cobertura, quedando bien definidos sus límites geográficos para facilitar la tarea de valoración y control.

Queda justificada la división para conseguir:

- Ofrecer una imagen positiva como empresa organizada.
- Aumentar la efectividad de la fuerza de ventas.
- Facilitar el establecimiento de cuotas de ventas.
- Asegurar una mejor cobertura del mercado.
- Eliminar la duplicidad de gestiones.
- Establecer una mejor definición de las obligaciones del vendedor.
- Un adecuado control y seguimiento.
- Realizar planes de expansión.

No se justifica la división en:

- Empresas pequeñas, en las que hay que intentar llegar a todo el mercado.

- En las compañías donde las ventas se deben más a la acción personal del vendedor que al producto.
- En las empresas que, por política de producto y comercial, se da prioridad a la división por clientes que por zonas (empresas informáticas y otras de alto desarrollo técnico).
- Aquellas empresas donde las ventas están valoradas por encima de otros factores (generalmente empresas donde trabajan agentes libres y comisionistas).

El objetivo que se persigue con la división racional del territorio es cubrirlo de la forma más rentable, obedeciendo, en todo momento, a una lógica de marketing, verdadero artífice de las pautas de comportamiento del mercado.”

2.5.2 Cómo establecer los territorios

El objetivo ideal que se persigue con la división geográfica es elaborar sectores iguales, en función del potencial y la carga de trabajo. Se ha escrito mucho sobre los diferentes sistemas para poner en funcionamiento una zona; la realidad es que ésta queda configurada con un determinado número de clientes que, debidamente atendidos, nos permitirá fijar un volumen de ventas, de tal forma que resulte rentable a la empresa destinar un vendedor a esa zona concreta. No todos los clientes deben ser visitados con la misma frecuencia, por lo que dentro de la misma zona se ha de practicar una subdivisión, de acuerdo a unos parámetros de venta y servicio. Pensemos que dentro de la gestión de ventas existe un tiempo de desplazamiento, presentación, negociación, esperas, interrupciones, cancelaciones, cobros de impagados, etc.

2.5.3 Secuencia y frecuencia lógica

Puede definirse como la técnica que intenta lograr el máximo aprovechamiento del tiempo de los vendedores, mediante el estudio y establecimiento de los mejores circuitos de desplazamiento que deba realizar.

2.5.4 Ruta

Es el conjunto de itinerarios que el vendedor ha de seguir para visitar, periódicamente o no, a los clientes designados. Por tanto, el estudio de rutas es la previsión y coordinación, en el tiempo y espacio, de los traslados y movimientos de los vendedores. Los objetivos de un buen estudio de rutas son los siguientes:

- Aprovechar mejor el tiempo de desplazamiento.
- Hacer que los kilómetros de desplazamiento sean de la máxima rentabilidad posible.
- Reducir, en lo posible, la fatiga física de los vendedores.
- Reducir al mínimo los gastos improductivos.
- Poder localizar en todo momento y rápidamente a los vendedores.

Construir rutas iniciando con la parada más lejana del Centro de distribución y formando un grupo alrededor de ella (Agrupar primero, rutear después). Esta recomendación produce ahorros en distancia, pero debe analizarse el hecho de que el camión que va más lejos se debe de cargar primero. Utilizar primero los vehículos de mayor capacidad. Mezclar recolección (si existe) con entregas a lo largo de una ruta. Las paradas aisladas y de bajo volumen deberían manejarse en forma separada. Renegociar ventanas de tiempo.

Las rutas y organización de las visitas, tanto a clientes potenciales o actuales, como a prescriptores, debe realizarse a partir de la información comercial contrastada.

La preparación de las rutas debe comprender los siguientes aspectos:

Frecuencia de las visitas

- De las características de cada cliente.
- Del número total de clientes que existen en cada territorio.
- De cada segmento de clientes.
- Del tipo de visita que se vaya a realizar.

2.5.5 Depuración de Clientes

Con la depuración de clientes se consigue incremento del tiempo productivo (una visitadaria más supone, a lo largo de un año, en términos de tiempo de venta un mes más).

Consigue que se visiten a todos los clientes y no sólo a los que son «amigos» o más cómodos para el vendedor. Facilita elaborar el presupuesto de gastos por desplazamientos, aumento de la regularidad de las visitas y con ello la satisfacción del cliente de sentirse atendido, cubriendo las zonas con igual intensidad.

2.6 Ejecución en el Punto de Venta

“Están definidos como los procedimientos que deben de ejecutar los vendedores para realizar una buena labor de venta, entre los cuales se puede mencionar: visita periódica al cliente, ofrecimiento de todo el portafolio de productos, manejo de inventarios del cliente, exhibición de productos, afiches, preciadores, sugerir el pedido de compra del cliente y todo lo inherente a la ejecución en el punto de venta así como el manejo de objeciones.

Para dar el seguimiento debido a este tema la empresa debe contar con un programa de supervisión en el punto de venta de una forma cruzada con los supervisores y con personal

encargado de Trade marketing para lograr una evolución estandarizada de los programas que se diseñen por parte de la empresa.” (Muñiz González R, 2013:56)

2.6.1 El Saludo

Las personas, para comenzar a relacionarse, necesitan de diferentes fórmulas, sean verbales o físicas, para expresar sus intenciones. El saludo es una forma de iniciar este acercamiento y mostrará a su interlocutor su forma de ser. Qué hacer y cómo podrá ayudarnos a mejorar la empatía con el entorno. El saludo nos sirve como introducción a aspectos relacionados con la comunicación no verbal, que veremos más adelante.

Al llegar a este paso el representante de ventas tiene por objetivo romper el hielo y poner anticipadamente al cliente en sintonía. Para lo cual se debe identificar con el nombre propio y de Latín Trade, S.A., alabar cualquier mejora que encuentre en el negocio, despertando interés diciendo algo "como hoy tengo algo muy interesante para Ud., pero antes, con su permiso, voy a darle un vistazo al negocio", manténgase atento a los comentarios y reacciones del cliente o del personal clave, pueden indicarle algunas tácticas especiales para su presentación. "Regla De Oro" en el acercamiento cliente dice: "hoy no quiero comprar" respuesta del vendedor: "no vengo a venderle, vengo a darle servicio.

2.6.2 Toma de inventario

Registre todo lo relacionado al producto, desde las cantidades, las fechas de caducidad, lo que se expone en góndolas y así formule su pedido de acuerdo a los cambios y variaciones que hayan surgido, reemplazando el producto que no se pueda vender y el material publicitario.

Cuando se refiere del control de inventario no solo hablamos de cantidad sino más bien de la rotación del mismo para el manejo de caducidad de los productos, lo más importante en este tema es asegurar el PEPS que se refiere a Primero en Entrar Primero en Salir.

2.6.3 Sugerido de ventas en valores

Seguido al cheque de distribución de inventario y analizar la última compra del cliente se realiza el respectivo sugerido de ventas el mismo debe estar basado en la distribución y existencia, más el criterio que usó en la planificación. Si el cliente observa que el sugerido presentado se tomó en cuenta su rotación, aumentará su confianza en el pedido. El sugerido debe ser en valores con el objetivo de realizar una cobertura de todos nuestros productos e involucrar al cliente al cuestionarnos sobre que le estamos vendiendo.

2.6.4 Manejo de objeciones

“Ya entregado el pedido sugerido, pueden aparecer objeciones, muchas de ellas son dudas que quedaron, pero lo importante es averiguar todas las que existen preguntando: ¿hay algo más que le preocupe? una vez obtenidas todas las objeciones el representante de ventas pregunta: ¿cuál es la que más le preocupa? (obteniendo así la objeción real), el mismo indaga sobre lo que ésta diciéndole al cliente: ¿me puedes hablar más sobre esto? de esta manera, se obtiene mayor información sobre las dudas del cliente.

El mismo debe realizar cuantas preguntas considere pertinente para obtener la cantidad de información necesaria que le permita proceder a manejar la objeción. Con toda la información y puntualizando los aspectos positivos que pueda utilizar de la información que obtuvo del cliente. Regla de oro: nunca olvide las señales de compra que aparecen en cualquier momento y que son el camino más corto para el cierre. Ejemplo: si mándalo, tú sabes lo que yo necesito, lenguaje corporal, entre otros.

El otro punto clave vinculado directamente al anterior. Debemos mantener la misma línea de conversación certera, simple y positiva. Debemos aportar valor al cliente y conseguir que éste

diga el mayor número de veces SÍ en lugar de NO. Es un punto que daría para muchos puntos. Es la clave de nuestra venta y es donde convencemos al cliente.” (Muñiz González R, 2013:56)

2.6.5 Cierre

“Este es el paso final de la presentación. Ningún cierre puede salvar una venta que se manejó mal desde el principio. El representante Entrega el pedido sugerido al cliente en la mano diciéndole una frase como: "de acuerdo con estas magníficas promociones y basado en su récord de compras, éstas son sus necesidades hasta mi próxima visita”. El cierre puede ser por marca o bloque, el mismo procura cerrar en bloque. El representante de ventas se debe mostrar entusiasta y positivo. Una vez entregado el sugerido en la mano, deja que sea el cliente el primero en hablar.” (Chacón Aj, 2010:12)

2.6.6 Colocación de materiales publicitarios en punto de venta.

POP: material publicitario en el punto de venta comúnmente lo que vemos en las tiendas son afiches o carteles que anuncian nuestro producto resaltando los beneficios del mismo o creando marca en los consumidores, este proceso debe ser analizado por el vendedor ya que la colocación de los mismos nos puede hacer vencedores o perdedores ante los demás competidores, por aparte el material debe ser de manera funcional y práctico de colocar por parte del vendedor para no tomarle mucho tiempo de su función principal el cual es vender. Recuerde que cuando el vendedor sale del punto de venta el afiche queda siendo el vendedor silencioso de los productos. En este punto el representante de ventas coloca el material P.O.P. apoyando a los productos en la mejor ubicación, más amplio surtido y destacando el precio o el tamaño en cuenta, en las mejores condiciones de visibilidad y aseo, con la finalidad de estimular y atraer al consumidor a la compra. Para obtener incremento en volumen de ventas. Recuerde: producto exhibido, es producto vendido además eso nos hace ver dominantes en el punto de venta.

Capítulo 3

3.Planteamiento del problema

Durante estos 2 años 3 meses que Latín Trade, S. A. lleva dedicándose a la distribución horizontal de los productos de Tabacalera, Centroamericana, S.A., no logra los estándares requeridos y esto hace que las metas comerciales propuestas se alcancen con mayor esfuerzo.

En estos momentos al no existir una asesoría adecuada por parte del vendedor no se coloca todo el portafolio de productos, el volumen de venta se alcanza con los clientes ponderados dejando de visitar al resto lo que genera pérdida de participación numérica de mercado.

No hay un adecuado seguimiento de los Indicadores Comerciales por parte del vendedor y supervisor. Los inventarios en los vehículos de venta son inadecuados poniendo en riesgo la integridad del vendedor y los valores de la empresa.

Los supervisores no poseen una cultura de autogestión dependiendo en un 100% de la gerencia operativa para darle continuidad a la estrategia comercial y seguimientos a las problemáticas de sus subordinados.

En el punto de ventallas marcas no parecen dominantes ya que el vendedor no coloca el material POP, no hay toma de inventarios lo que dificulta el sugerido de ventas.

Con esta problemática nos planteamos lo siguientes:

¿Cuáles son las causas que impiden a la fuerza de ventas tener una cultura de autogestión y seguimiento de los indicadores comerciales?

3.1 Objetivos de la investigación

- General

Determinar que impide a la fuerza de ventas tener una cultura de autogestión, seguimiento de los indicadores comerciales y una deficiente ejecución de venta.

- Específicos
1. Investigar los indicadores comerciales clave de los vendedores
 2. Determinar si los itinerarios están con una secuencia y frecuencia lógica.
 3. Determinar que rutas están ejecutando inadecuadamente en el punto de venta
 4. Elaborar basado en los hallazgos de la investigación un sistema de seguimiento y medición de los indicadores comerciales.

3.2 Alcances y límites de la investigación

La investigación se centrará en la empresa Latín Trade, S.A específicamente en el territorio metropolitano y en las 22 rutas de distribución que lo conforman. Dentro del marco de flujo de información recabaremos datos del departamento Comercial, Recursos Humanos, Financiero la Gerencia General, Tabacalera Centroamérica, S.A. y por último con los clientes. El tiempo de estudio e investigación será por un espacio de 5 meses iniciando en el mes de junio del 2013.

3.3 Metodología aplicada.

3.3.1 Sujetos

En los estudios de campo se llevaron a cabo los siguientes instrumentos: guía observación a la fuerza de ventas, entrevistas realizadas al personal que supervisa la operación. Luego se analizaron las respuestas que dieron los encuestados de la forma de evaluar por parte de recursos humanos y sobre todo la opinión e impresión de Tabacalera Guatemalteca, S.A. de los procesos de venta y como estos impactan en los alcances de los indicadores y metas comerciales.

Para para la investigación se incluyen las siguientes posiciones de Latín Trade, S.A. y Tabacalera Guatemalteca, S.A.

- Gerente comercial y operativo de Latín Trade, S.A.
- 3 Supervisores comerciales del Territorio Metropolitano

- 22 Vendedores Ruterros de una muestra
- 2 Supervisores Junior (auditores de campo)
- Gerente de Recursos Humanos Latín Trade
- Gerente Regional del Territorio Metropolitano de Tabacalera Guatemalteca, S.A.
- 1 Ejecutivo de distribución Tabacalera Centro Americana, S.A.
- 6 Bussines Builder (constructores de negocios) del territorio metropolitano.

Un total de 37 personas.

3.3.2 Instrumentos

- Guía de observación de ejecución por parte del vendedor en el punto de venta para identificar áreas de oportunidad así como mejoras al método existente.
- Cuestionario dirigido a Gerente Comercial y Operativo, 3 Supervisores comerciales, para identificar áreas de oportunidad de la cultura de autogestión y la comprensión de la misma.
- Estudio de tiempos de ejecución y traslados de un punto de venta a otro tomando en cuenta 11 días hábiles (2 semanas) de 22 rutas y un promedio de 40 clientes visitados diariamente por el ejecutivo nos da un universo de 9680 puntos de venta y una muestra de 199 observaciones, el dato sale de la siguiente formula.

N	Población	
Z	Nivel de Confianza	Cuando es un 95% es 1.96 y cuando es un 99% es un 2.58
p	Proporcion de aceptación de producto o población de éxito	
q	Proporción de rechazo o porbabilidad de fracaso	
E	Precisión o porcentaje deseado de error	
	Formula	$\frac{NZ^2pq}{E^2(N-1) + Z^2pq}$
N	9680	198.611636 Muestra
Z	1.96	
p	0.05	
q	0.95	
E	0.03	

Fuente: elaboración propia 2013

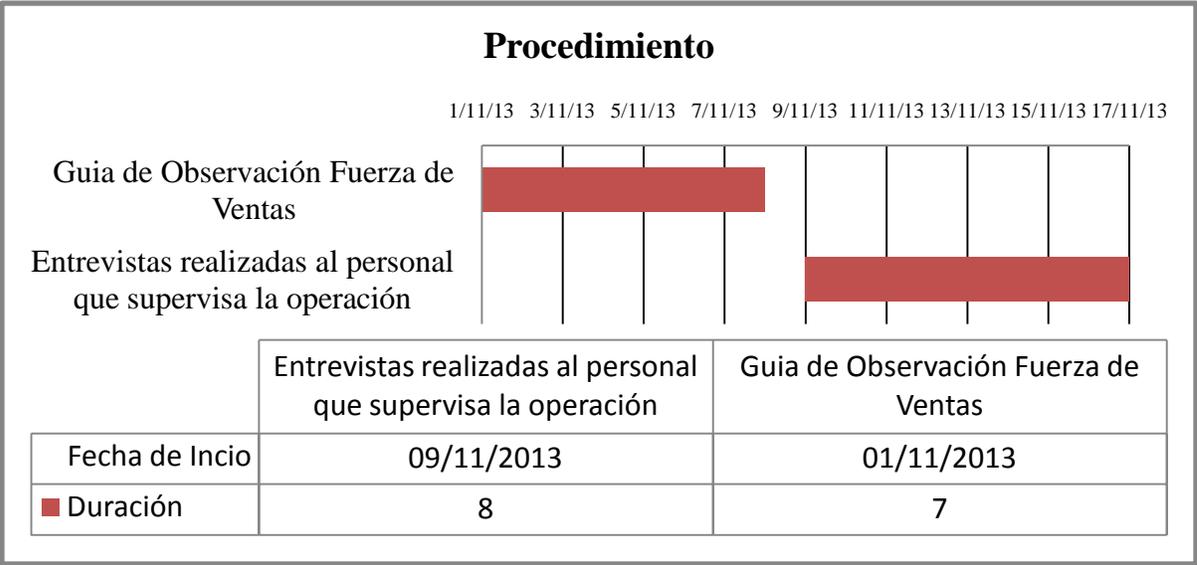
El método de cuestionarios es un sistema cualitativo y cuantitativo que nos permitirá conocer el grado de conocimiento e involucración por parte del personal de supervisión. El método de encuestas es una herramienta que nos ayuda a investigar el grado de motivación de la fuerza de ventas y la aceptación de la cultura, la observación y medición de tiempos nos ayuda a comprender si los pasos de la venta se ejecutan dentro Latín Trade, S.A.

3.3.3 Procedimiento

Para la implementación de los instrumentos se cuenta con autorización de Latín Trade, S.A. y su personal, las áreas vinculadas son las que están en contacto con el departamento comercial y son las responsables de la implementación de la cultura.

Se cuenta con el apoyo de los supervisores y el gerente comercial para llenar la guía de observación en los puntos de venta y de esa forma poder realizar la tarea en menor tiempo se estiman un trabajo de campo de 15 días.

Los cuestionarios y entrevistas se realizan en ambientes controlados de tal forma que no tengamos interrupciones todas las preguntas serán directamente relacionadas con temas de cultura y motivación.



Capítulo 4

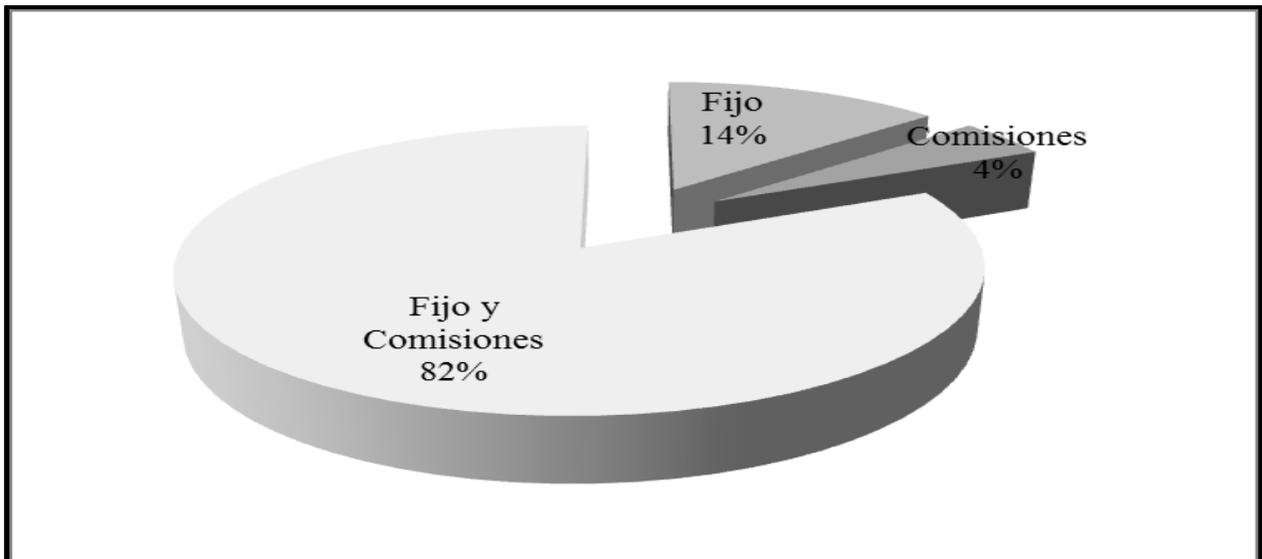
4. Resultados

Para sustentar el presente trabajo de investigación se procedió a realizar un trabajo de campo que permitió conocer cómo se realizan actualmente los procesos de venta, seguimiento de indicadores comerciales, forma de pago y otras actividades clave para alcanzar los resultados esperados, este trabajo tiene una perspectiva en tres dimensiones, encuestas, observación y entrevista que se realizó directamente al personal del departamento comercial de Latín Trade, S.A.

Cuestionario para determinar el grado de conocimiento que tienen los vendedores sobre los indicadores comerciales y el seguimiento de los mismos

Ilustración No. 1

Gráfica 1: Estructura de su salario



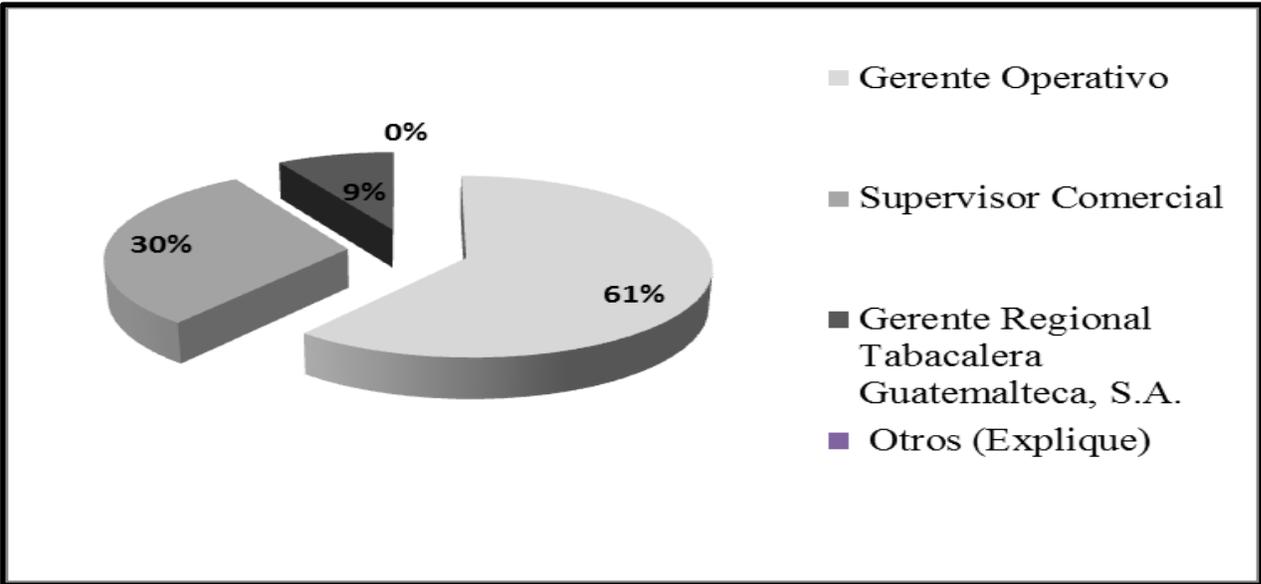
Fuente: Elaboración Propia en base al trabajo de campo, 2013.

La motivación más importante para un trabajador es su salario. Esta gráfica nos demuestra que el vendedor de Latín Trade, S.A. no tiene claridad de cómo está conformado su sueldo. El mix

de sueldo es el siguiente 42% de salario base y 58% de comisiones, solo el 82% tiene claro y 18% no sabe o está confundido de como se le paga.

Ilustración No. 2

Gráfica 2: Encargado de trasladar los objetivos mensuales

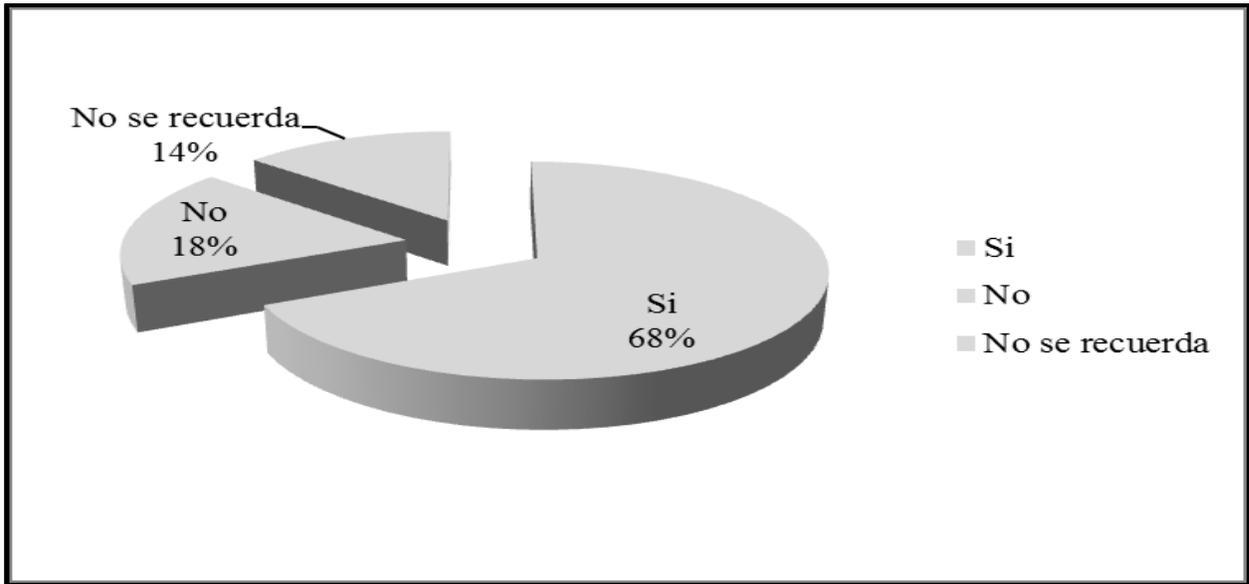


Fuente: Elaboración Propia en base al trabajo de campo, 2013.

Dentro de las responsabilidades del Gerente Operativo está el traslado de objetivos, primero a sus mandos medios y luego en reunión general a la fuerza de ventas. Lo que demuestra esta gráfica es que la comunicación de parte de la Gerencia Operativa con respecto a los objetivos no es precisa solo un 61% la recibe o la entiende y 39% tiene que acudir a fuentes secundarias.

Ilustración No. 3

Gráfica 3: Indicación de la forma de pago

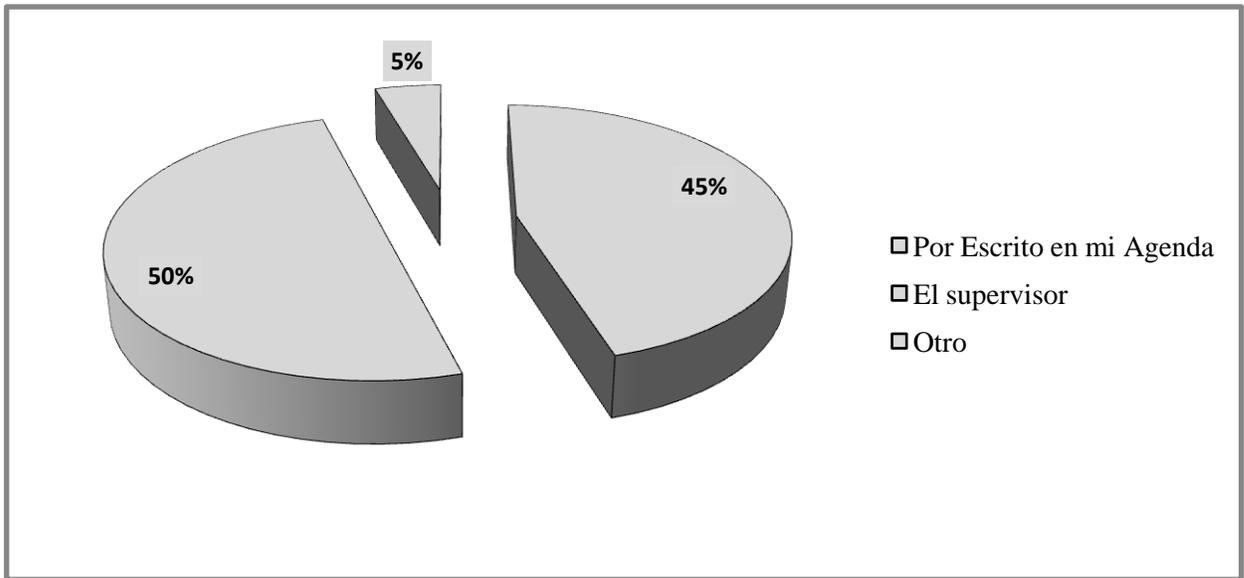


Fuente: Elaboración Propia en base al trabajo de campo, 2013.

Actualmente en Latín Trade, S.A. Existe un departamento de recursos humanos que traslada la forma de pago y después de los 2 meses de prueba el contrato correspondiente. Si el vendedor no sabe cómo es la forma de pago ni como está estructurado su salario puede asumir algo diferente a lo pactado. Sólo el 68% se le trasladó la información correcta, 18% no le indicaron y para un 14% no está claro.

Ilustración No. 4

Gráfica 4:Control del avance de objetivos mensuales

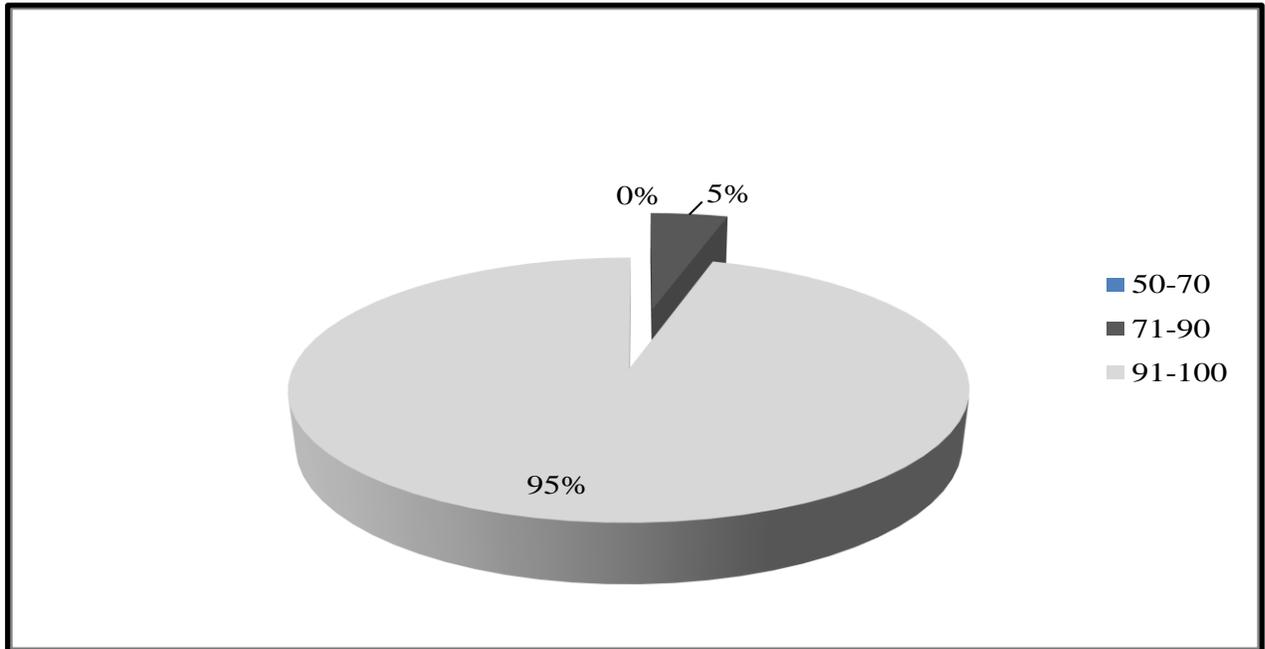


Fuente: Elaboración Propia en base al trabajo de campo, 2013.

Esta pregunta tenía como objetivo saber la forma de cómo lleva el control el vendedor de su objetivo, si no se tiene una brújula u orientación es probable que no se alcancen los resultados esperados. Es importante que el vendedor lleve su control personal y sólo el 45% del total de la fuerza de ventas lo hace el resto 50% el supervisor y un 5% que se entera de cómo va.

Ilustración No. 5

Gráfica 5: Porcentaje de pago de los indicadores comerciales

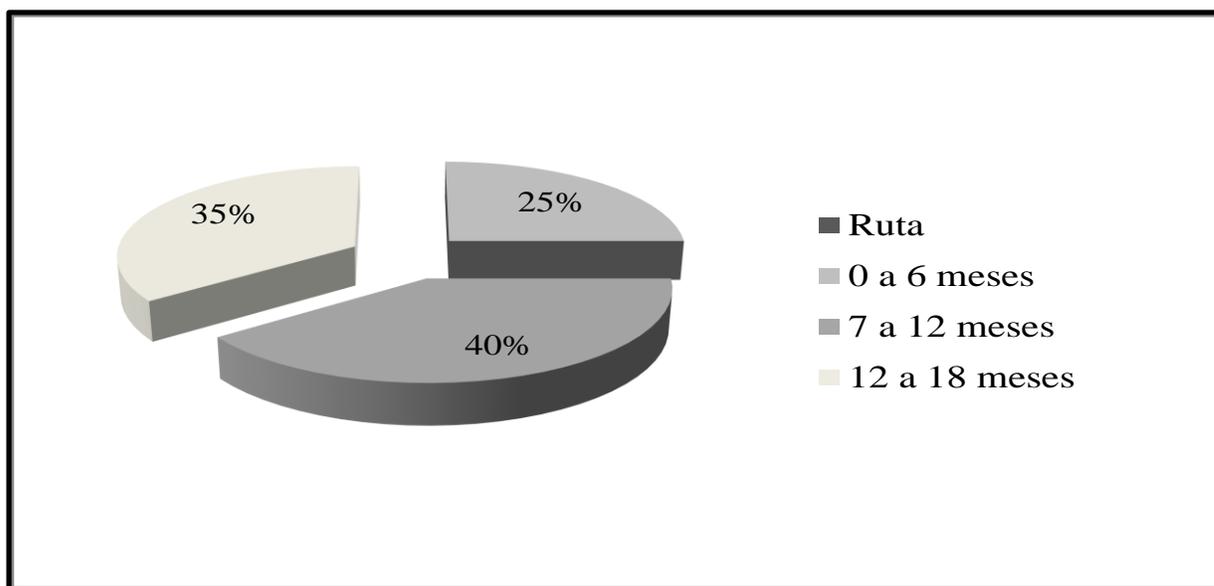


Fuente: Elaboración Propia en base al trabajo de campo, 2013.

La fuerza de ventas de Latín Trade, empieza a ganar después del 91% del total del objetivo sólo el 95% tiene claridad del mínimo para empezar a ganar y el resto que es un 5% está equivocado.

Ilustración No. 6

Gráfica 6: Período de laborar en la empresa

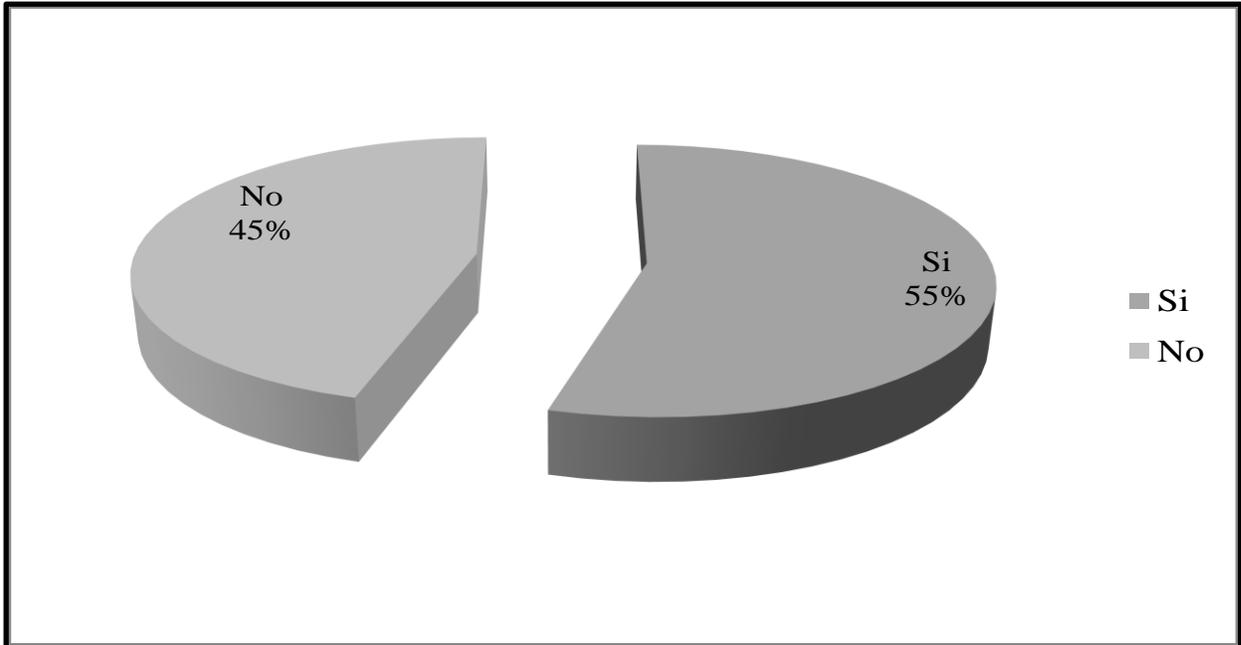


Fuente: Elaboración Propia en base al trabajo de campo, 2013.

En Latín Trade, la rotación es muy alta el 40% de la gente tiene 7 meses a un año, el 25% menos de 6 meses, es decir que es un personal de reciente ingresos sólo el 35% tiene más de un año.

Ilustración No. 7

Gráfica 7: Pasos de venta a evaluar

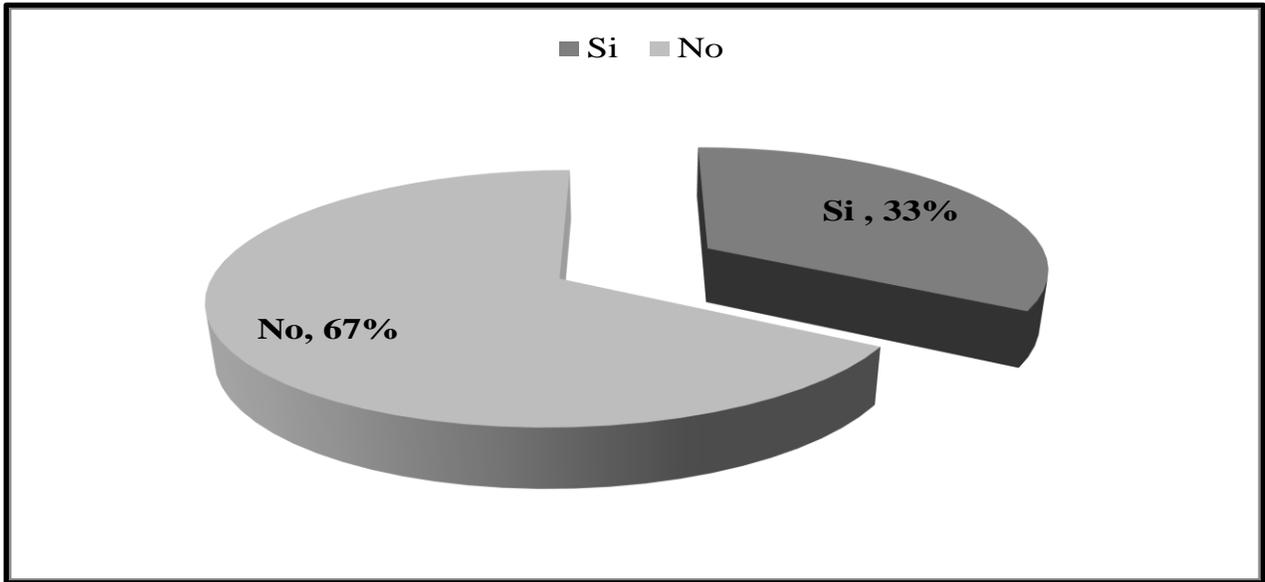


Fuente: Elaboración Propia en base al trabajo de campo, 2013.

El 55% del total de la fuerza sabe cómo se le evalúa y un 45% lo desconoce, esto dificulta la supervisión y se invierte más tiempo al no existir una adecuada inducción.

Ilustración No. 8

Gráfica 8: Claridad del reto del día

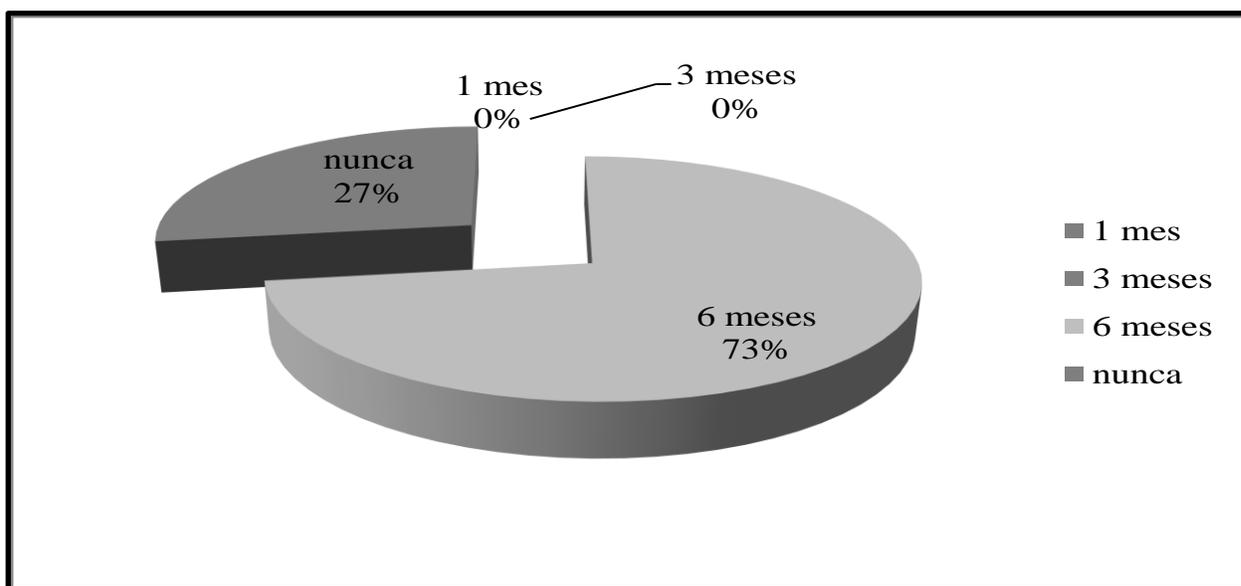


Fuente: Elaboración Propia en base al trabajo de campo, 2013.

De la terminología utilizada recientemente está el reto del día que consiste en preguntar al vendedor que cantidad en paquetes de cigarros venderá en el día; esto se hizo con la finalidad que no fuera lineal la meta. Pero el 67% de la fuerza de venta no lo comprende y un 33% contesto que sí.

Ilustración No. 9

Gráfica 9: Tiempo de la última capacitación laboral recibida

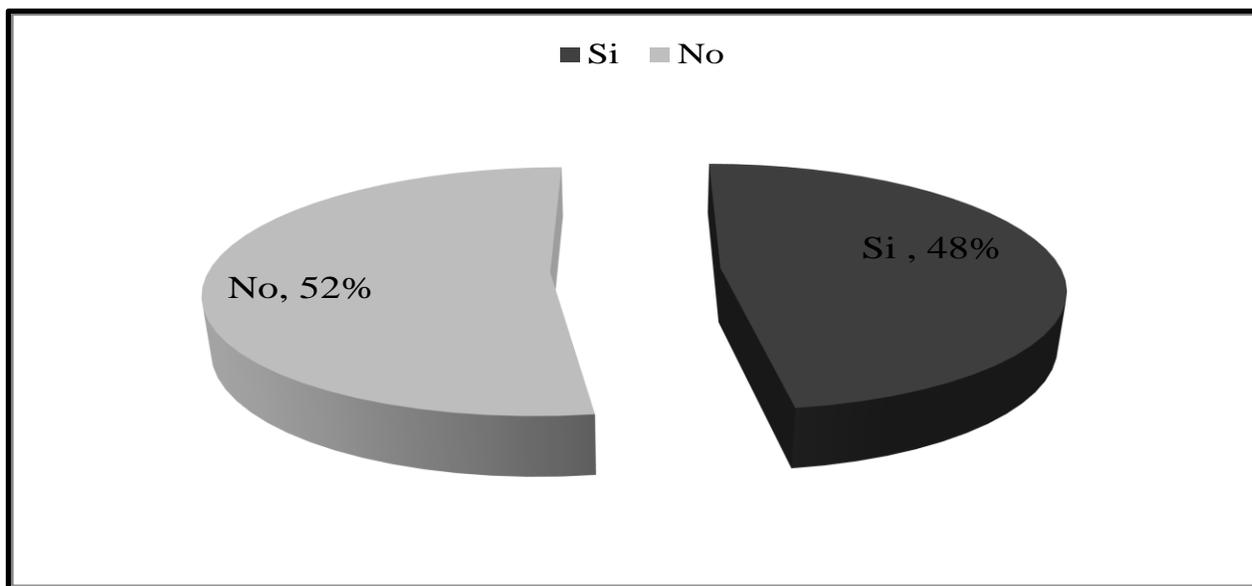


Fuente: Elaboración Propia en base al trabajo de campo, 2013.

La capacitación constante es fundamental para el logro de los resultados y el 73% contestó que la última la tuvo hace 6 meses y un 27% menciona que nunca la ha recibido. Con la capacitación mejora el grado de conocimiento y reduce la curva de aprendizaje

Ilustración No. 10

Gráfica 10: Materiales para ejecución del ciclo material publicitarios en punto de venta



Fuente: Elaboración Propia en base al trabajo de campo, 2013.

En la presente gráfica podemos apreciar que sólo el 48% cuenta con sus materiales para ejecución del ciclo y un 52% no posee.

4.1 Resultados de Guía de observación

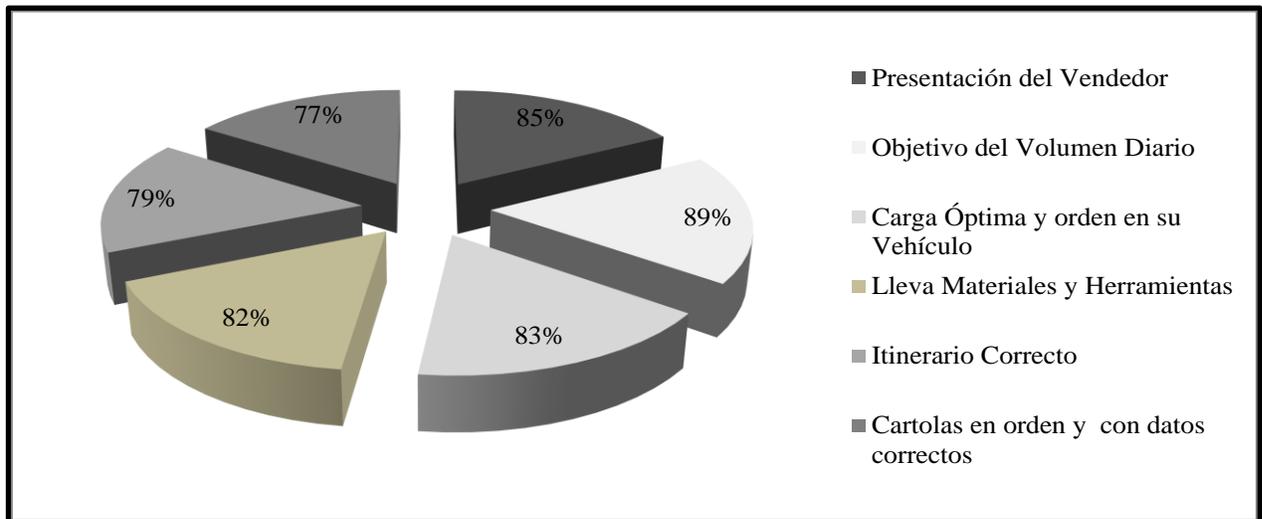
El trabajo de observación abarcó días de trabajo de la fuerza de ventas y se observaron todas las actividades realizadas por el vendedor desde su ingreso en la bodega hasta despedirse al final del día. Estas observaciones se hicieron a bordo de ruta y en las instalaciones de Latín Trade, S.A. La observación realizada a 199 puntos de venta y a 22 ruterosda como resultado los siguientes resultados:

4.1.1 Guía de observación No. 1

Determinar que rutas no están ejecutando adecuadamente en el punto de venta.

Ilustración No. 11

Gráfica 11: Ejecución en punto de venta



Fuente: Elaboración Propia en base al trabajo de campo, 2013.

En Latín Trade, S. A. el mínimo requerido para ganar en su parte variable de sueldo en ejecución es del 85% y el promedio en general es de 83%, lo cual equivale a no ganar y esto incide en el ánimo de la fuerza de ventas y a la vez nos impacta en el volumen de ventas.

- Presentación del Vendedor 85%

La imagen de la fuerza es vital para generar confianza por parte del cliente, la pulcritud, el uniforme limpio y en buen estado son aspectos a calificar el mínimo requerido es del 80%, sin embargo el 100% es lo que se debe ser el objetivo.

- Objetivo de Volumen Diario 89%

Un vendedor debe tener en claro su objetivo de ventas y llevar el control día con día para proyectar su cierre de ventas el porcentaje de esta pregunta a pesar de estar por arriba del mínimo requerido no llena las expectativas ya que la Latín Trade, S. A. solicita el 100%

- Carga Óptima y orden en su Vehículo 83%

Un aspecto que nunca se debe descuidar es la carga óptima y orden del vehículo, ya que el tener producto por abajo del promedio de venta incide en una baja de las mismas. El desorden del vehículo resta rapidez a la hora de armar su carga no se logra terminar el itinerario de los clientes. El tener producto por arriba del promedio pone el riesgo la integridad del producto ya que es un producto muy codiciado por la delincuencia un 82% esta distante.

- Lleva Materiales y Herramientas 82%

El ser y verse dominante en el punto de venta incrementa la exposición de nuestras marcas y el buscar primeras posiciones en el punto de venta es clave para exponenciar las ventas sin embargo el no tener el material y las herramientas reduce significativamente la ejecución comercial, el 82% significa que no todo el personal posee las herramientas.

- Itinerario Correcto 79%

El itinerario consiste en un listado con direcciones, frecuencia y secuencia de los clientes el no estar al 100% significa que existen clientes repetidos, clientes con negocios cerrados o simplemente estos clientes no se visitan; por lo que 79% es un porcentaje por debajo de los parámetros que solicita Tabacalera Guatemalteca, S.A.

- Cartolas en orden y con datos correctos 77%

Las Cartolas es la información Electrónica que llevamos de los clientes, aquí deberíamos saber las necesidades y gustos de los clientes, el promedio de compra, cuando fue la última vez que le

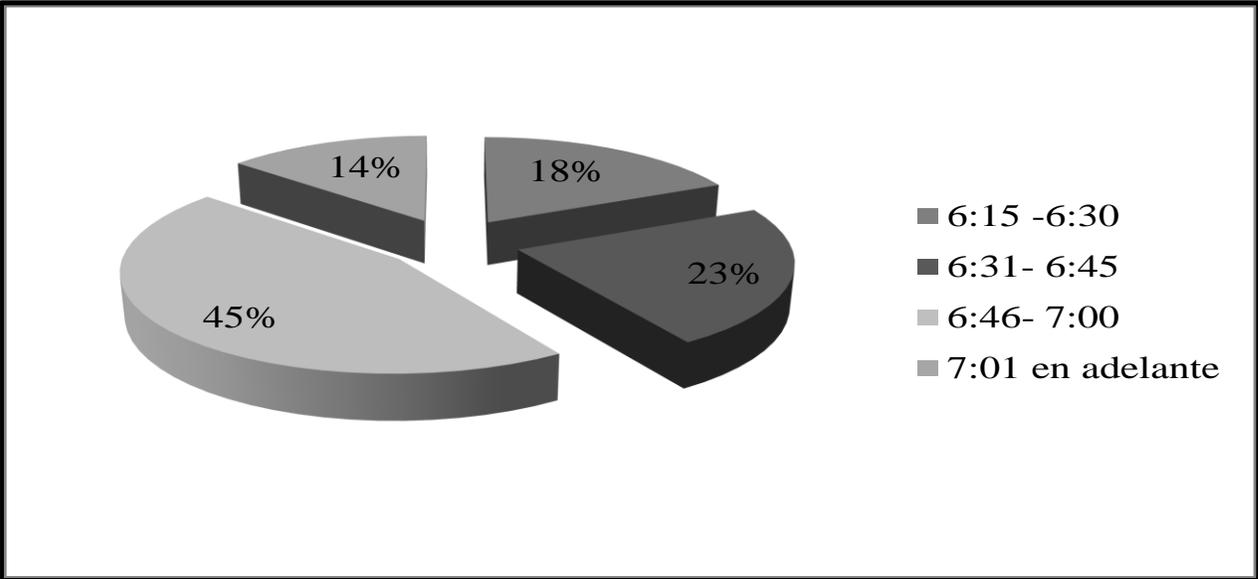
vendimos, que gestión de cobranza tiene el no llevar esa información es ir a ciegas y no tener los argumentos (cifras) para cerrar la negociación.

4.1.2 Guía de observación No. 2

Determinar que rutas se no están ejecutando adecuadamente en el punto de venta, los datos obtenidos que a continuación se presentan demuestra que existe un área importante de oportunidad.

Ilustración No. 12

Gráfica 12: Horario laboral en la bodega

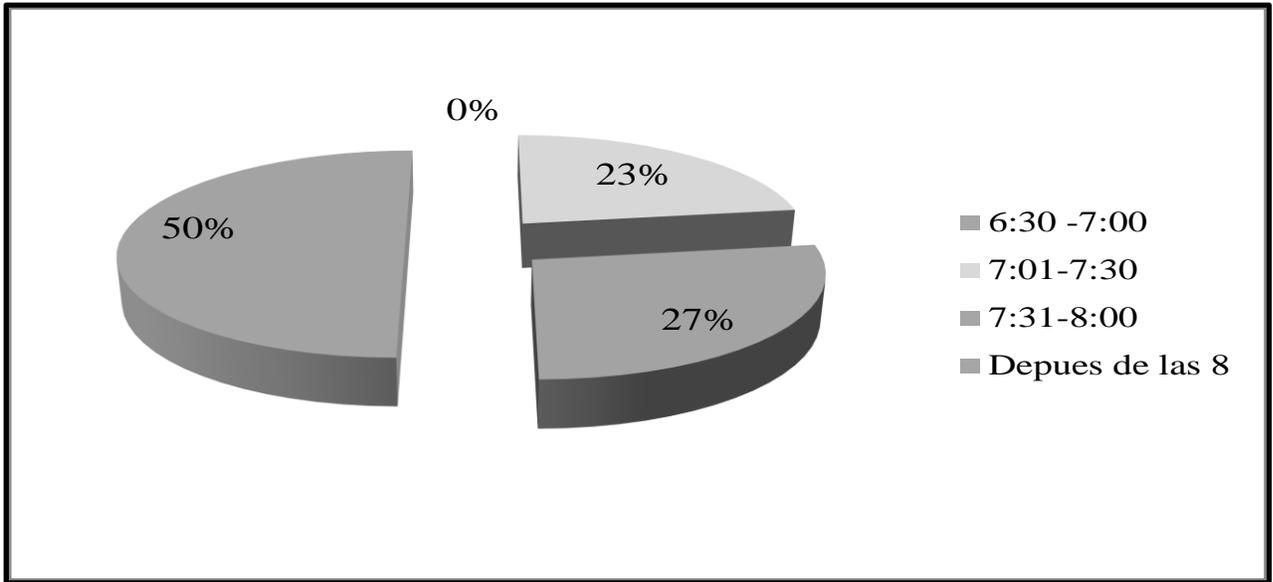


Fuente: Elaboración Propia en base al trabajo de campo, 2013.

La hora de salida de los vendedores es muy importante, realizarla con prontitud permitirá ser de los primeros que el punto de venta atienda, el 45% de la fuerza de ventas sale de la bodega de 45 a una hora después de la llegada, el 18% cumple con salir de 15 a 30 minutos y un 23% sale después de 30 minutos y el 14% una hora después lo cual es muy perjudicial para la operación-

Ilustración No. 13

Gráfica 13: Hora de llegada con el cliente

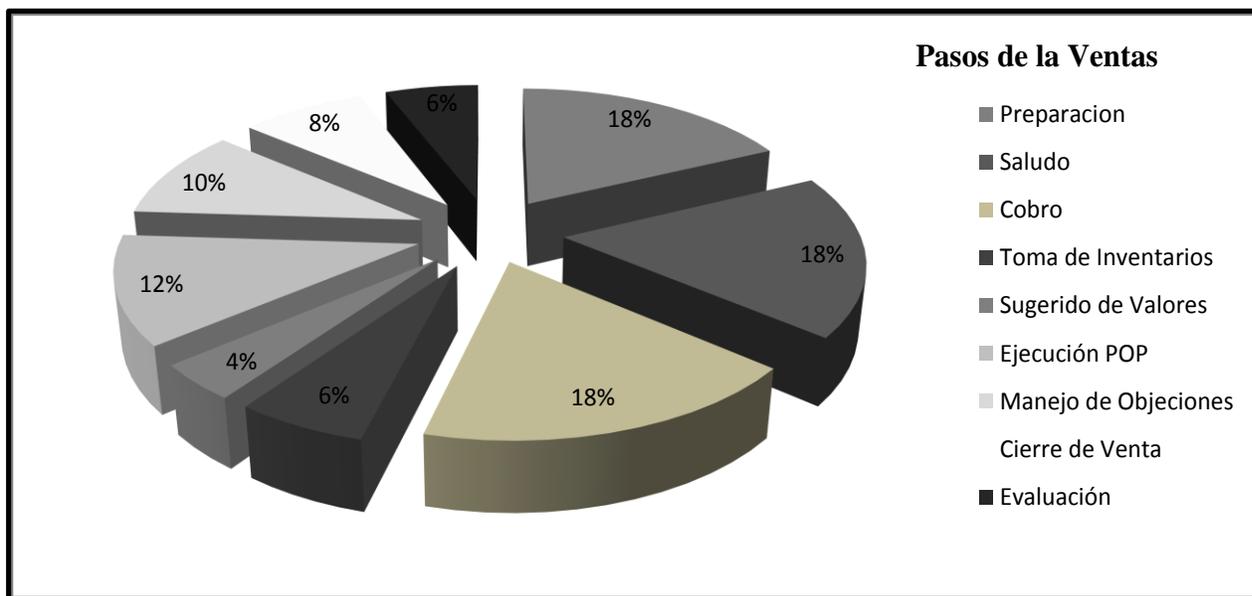


Fuente: Elaboración Propia en base al trabajo de campo, 2013.

El 50% llega 2 horas después de entra a trabajar a las 6:00 de la mañana esto nos pone endesventaja con la competencia que esta desde las 7:00 de la mañana con los clientes el 27% está entre 7:30 y 8:00 horas y sólo el 23% está en horario esperado de atención al cliente que es de 7:00 a 7:30 de la mañana.

Ilustración No. 14

Gráfica 14: Pasos de venta



Fuente: Elaboración Propia en base al trabajo de campo, 2013.

Los pasos de la venta es un sistema comercial exitoso probado por la casa Matriz de Tabacalera Guatemalteca, S.A.; este sistema se utiliza a nivel internacional en este punto se observó 199 visitas a clientes por parte de las rutas y el resultado fue el siguiente:

- Preparación

La preparación es algo que el vendedor tiene que hacer todo el tiempo y el 99% demuestra que todos lo hacen.

- Saludo

El 99% en la gráfica aprecia que todos están saludando al ingresar al punto de venta.

- Cobro

La fuerza de ventas de Latín Trade está cobrando los saldos vencidos por lo que se aprecia un 99%

- Toma de Inventario

Toma de inventario para poder vender y hacer el sugerido correcto es importante conocer la existencia y un 44% demuestra que es un proceso que la fuerza de ventas tiene que realizar.

- Sugerido de Venta

Sugerido en Valores este es el paso de venta que más se dificulta porque el vendedor tiene que afinar bien los datos y argumentos para trasladar el monto y hacer el cierre, el 40% que es el resultado de la pregunta demuestra que la gente no lo está realizando.

- Ejecución de imagen

Para ser dominantes hay que parecer dominantes y el material de imagen es vital para dar a conocer nuestros productos es el único recurso legal de comunicación que posee la empresa y el 52%, es un porcentaje que demuestra falta de interés por parte del vendedor.

- Manejo de Objeciones

Manejo de objeciones y argumentar con bases sólidas, conociendo bien el cliente y la venta de este permite cerrar negociaciones sin embargo sólo el 36% de la fuerza de ventas lo práctica lo que reduce el número de paquetes a vender con el cliente.

- Cierre de Venta

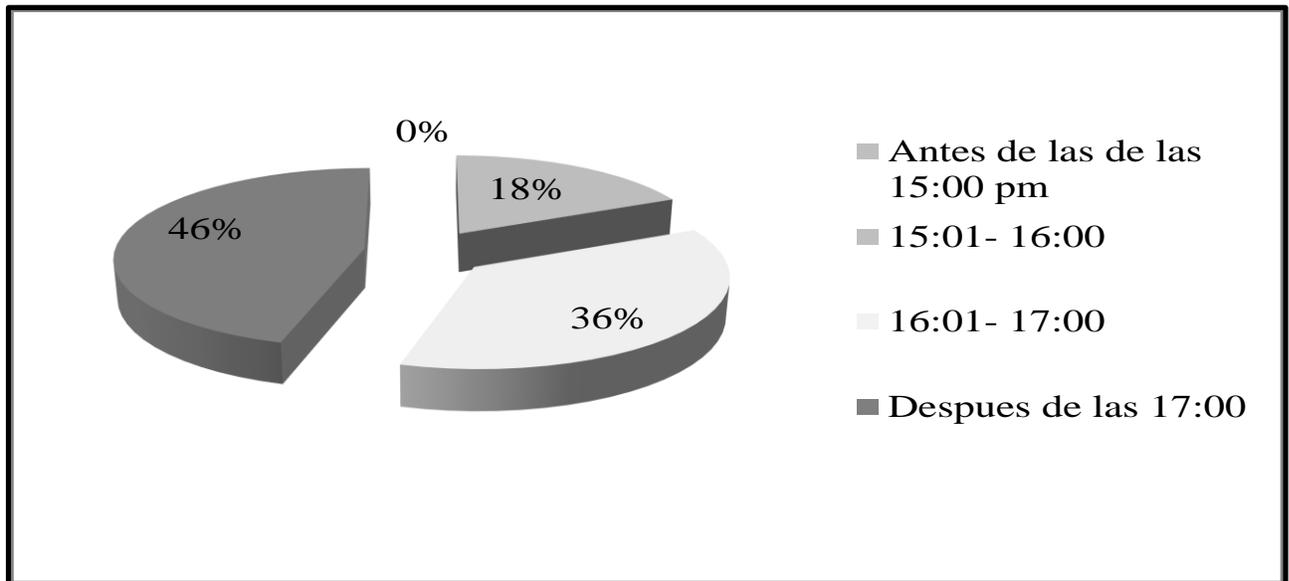
A pesar de no seguir el proceso de la venta la gente está cerrando negocios la gráfica indica que lo están haciendo en un 63%.

- Evaluación

La evaluación es analizar que se hizo en el punto de venta acá el vendedor se retroalimenta y el 51% lo está haciendo el 49% no lo realiza.

Ilustración No. 15

Gráfica 15: Hora de visita al último cliente

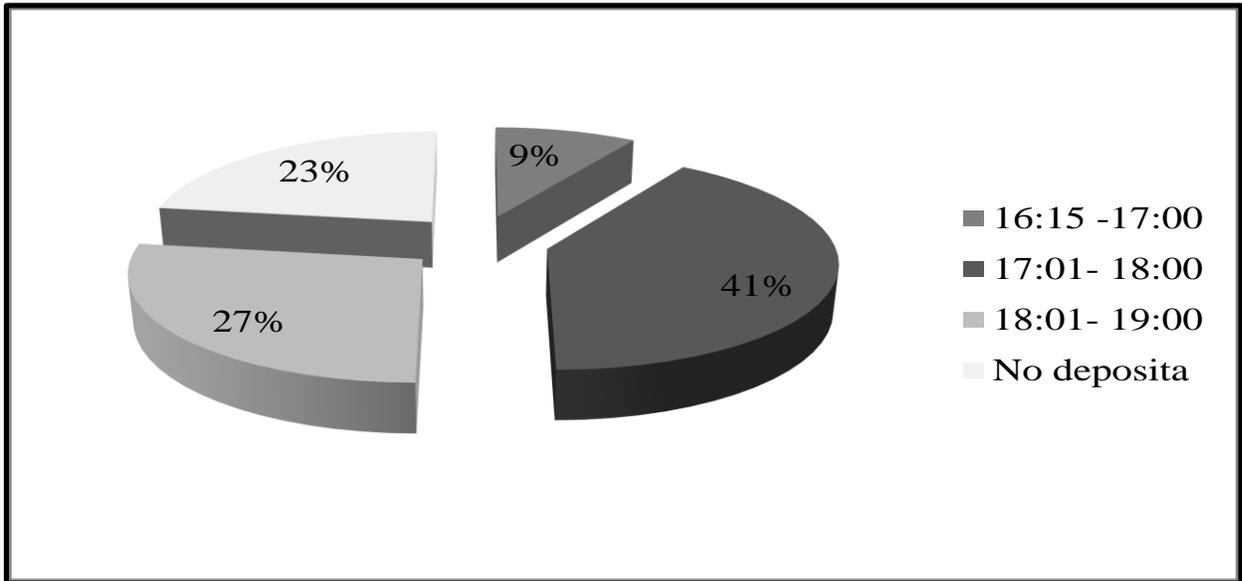


Fuente: Elaboración Propia en base al trabajo de campo, 2013.

En Latín Trade el cumplir con todo el itinerario de ventas es muy importante también lo es la seguridad del vendedor y cumplir con 8 horas de trabajo el 46% del personal esta con el último cliente después de las 17:00 horas un 36% entre 16:00 y 17:00 horas y un 18% termina antes de las 16:00 horas.

Ilustración 16

Gráfica 16: Hora a la agencia bancaria

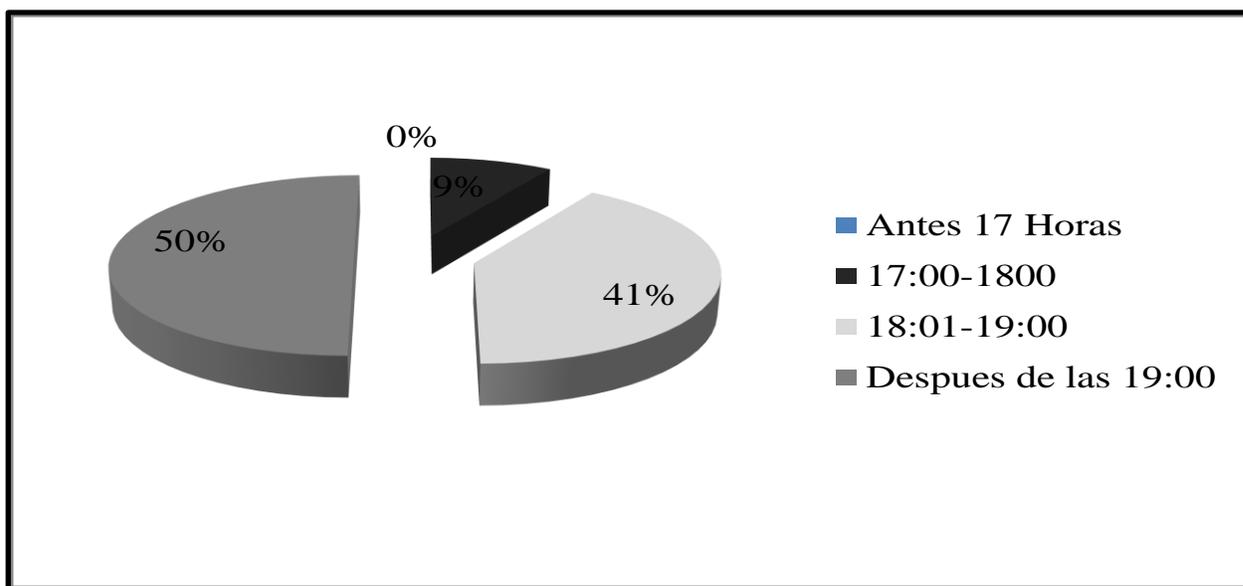


Fuente: Elaboración Propia en base al trabajo de campo, 2013.

El 41% de las rutas deposita entre 17:00 y 18:00 horas el 27% entre 18 y 19 horas 23% no deposita o no llega a tiempo al banco lo cual es muy peligroso y atrasa a la persona que deposita al día siguiente, el 9% deposita antes de las 14:00 horas.

Ilustración No. 17

Gráfica 17: Hora de salida



Fuente: Elaboración Propia en base al trabajo de campo, 2013.

El 50% de la fuerza de ventas sale después de las 19:00 horas el 41% entre 18:00 y 19:00 horas y solo un 9% sale en una jornada laboral normal.

4.2 Resultado de las entrevistas

Se realizaron entrevistas a la Gerencia Operativa y supervisores para determinar si los objetivos se trasladan de forma clara y precisa, la entrevista también nos indicara el grado de relevancia e importancia de la inducción del nuevo personal.

Para tal efecto utilizamos el instrumento denominado Matriz de Sentido donde encontramos un resumen de las entrevistas realizadas.

Tabla Matriz de Sentido, Entrevista a Gerente Operativo y Supervisores de Latín Trade,S.A.

	Preguntas	Supervisor Comercial Territorio I	Supervisor Comercial Territorio II	Supervisor Comercial Territorio III	Gerente Operativo	Observaciones	
Entrevista realizada a los niveles superiores para determinar el grado de involucramiento en la cultura de autogestión	1	¿Qué día del mes se comunican los objetivos al equipo comercial?	Entre el 1 y 5 de cada mes	30 de cada mes	Primeros días del mes	27 de cada mes	El gerente operativo traslada en fecha los objetivos pero los supervisores lo hacen después del 27 de cada mes
	2	¿Quién determina las metas y objetivos de venta?	Gerencia operativa	Gerente Operativo	Gerente operativo	Tabacalera Centro Americana	Los objetivos los traslada Tabacalera, Guatemala y luego el Operativo al resto del equipo
	3	¿Explique sus funciones y quienes están bajo su cargo?	Trasladar metas a mi equipo de ventas Monitoreo y control de indicadores comerciales, Supervisión a bordo de ruta, supervisión indirecta, Coaching, Auditoría de paneles	Supervisión indirecta, Coaching, Seguimiento de indicadores, Liquidación de ruta, 8 vendedores	Liquidación de rutas, Supervisión del personal, Auditorías de paneles, seguimiento a vendedores	Negociación de Objetivos comerciales, Reclutamiento de Personal, Seguridad Física de la unidades y el personal, Supervisión y Coaching del área comercial, Responsable del buen funcionamiento de las Unidades. Responsable de cumplimiento de objetivos comerciales.	A pesar que todos realizan sus actividades no existen atribuciones precisas para los mandos medios
	4	¿Qué nivel de preparación académica tiene el personal bajo su cargo?	Nivel medio	Nivel medio	Nivel Medio	Nivel Medio	La fuerza de ventas y supervisión tienen el mismo nivel académico por lo que todos están en el mismo nivel de comprensión
	5	Cuánto tiempo pasa el vendedor en entrenamiento antes que se le asigne una ruta?	No hay entrenamiento	Ninguno	Entra directo a la ruta	Por la urgencia que tenemos algunas veces no hay tiempo	No existen un plan de inducción para la fuerza de ventas
	6	¿Existe procesos de capacitación y entrenamiento a la fuerza de ventas de nuevo ingreso?	No existen	No existen	No	Se sube con un vendedor y este traslada el conocimiento	Un vendedor sin capacitación no realiza la ejecución comercial adecuadamente
	7	¿Existe seguimiento o planes de acción por ruta para mejorar el desempeño del vendedor?	Si hay seguimientos por no hay planes de acción	No	No	Si hay planes de Acción pero no hay seguimiento	No hay planificación ni seguimiento
	8						

Capítulo 5

5. Análisis e interpretación de resultados

Los datos obtenidos son el resultado del análisis de la interpretación estadística, las conclusiones se realizaron de una forma objetiva y precisa respecto la situación real de Latín Trade, S.A. esto con el fin de descubrir áreas de oportunidad o mejora y determinar el rumbo, orientación y si estas encajan en la visión y misión de la compañía.

5.1 Indicadores Clave

Eficiencia, Efectividad, cobertura, paquetes promedio, cartera

“Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.” (Lezama C, 2009:58)

Para llevar el control de los indicadores clave primero tenemos que entender quién o quiénes son los responsables de elaborar y trasladar las metas y que estas sean entendidas por todos los involucrados.

En la gráfica No. 2 observamos que el 61% de los encuestados respondió que el Gerente Operativo es el que traslada las metas un 30% de los encuestados respondió que era el Supervisor comercial y 9% dijo el Gerente Regional de Tabacalera Guatemalteca, S.A.

Como ocurre actualmente es que los objetivos son trasladados del Gerente Regional de Tabacalera Guatemalteca, S.A., hacia el Gerente Operativo de Latín Trade, S.A. y luego este en reunión comercial traslada las metas a los Supervisores Comerciales, El Gerente Operativo comunica en reunión general con la fuerza de ventas los objetivos y se empieza a llevar control sobre los indicadores

La comunicación de estos Objetivos y el respectivo monitoreo de los indicadores se debe de trasladar el 27 de cada mes sin embargo en la ilustración No. 18 muestra que lo que está ocurriendo es que la información de las metas se traslada los primeros días del mes siguiente.

Para entender cómo es que se lleva el seguimiento de los indicadores apreciamos en la Ilustración No. 6 que el 5% de la fuerza de ventas no se entera de cómo va su avance en todo el mes.

En cuanto a los indicadores de eficiencia, efectividad, cobertura, paquetes promedio y cartera en la gráfica No. 4, indica que el 45% de la fuerza de ventas desconoce cómo se le evalúa por lo que no hay un interés sobre estos lo cual está directamente relacionado con el desempeño de los indicadores.

Para que se alcancen los objetivos el salario del vendedor debe ir relacionado con los indicadores según indica recursos humanos existe un salario base y un porcentaje variable que están relacionados con los indicadores, sin embargo la Ilustración No. 3 demuestra que 18% de la fuerza de ventas no tiene claridad o no sabe cómo se le paga.

5.2 Indicador complementario

Itinerarios (Secuencia y Frecuencia lógica, depuración de clientes que ya no existen, visitar a 45 clientes diarios)

Un itinerario debe reflejar el número de los clientes exactos que posee el vendedor en un día determinado. La gráfica No.11 nos indica que del 100% de los itinerarios que existen solo el 79% está correcto lo que significa que existen puntos de venta cerrados, duplicados o que pertenecen a otro vendedor.

Las Cartolas es un instrumento de control que contiene la información del cliente con datos básicos como Nombre del cliente o encargado, nombre o razón social del negocio, día de visita, motivos de no compra, promedio de compra, inventario del cliente, secuencia y frecuencia lógica.

En este momento la gráfica No.11 nos indica que el 77% de las rutas están utilizando las cartolas de forma correcta, al tener incorrecta la información produce una distorsión de los indicadores comerciales es distorsión ocasiona que al realizar las metas se base en información incorrecta y afecte las metas de Eficiencia y Efectividad.

En este momento no se cumplen con el objetivo de visitar a los 45 clientes y la gráfica No. 12 nos indica que el 45 % fuerza de ventas sale de la bodega de 45 minutos a una hora después de las 6:00 de la mañana, el 18% cumple con salir de 15 a 30 minutos, un 23% sale después de 30 minutos y el 14% una hora después lo cual es muy perjudicial para la operación.

En la gráfica No. 13 podemos apreciar que el 50% de la fuerza de ventas visita el primer cliente después de las 8:00 de la mañana lo que nos pone en seria desventaja con la competencia y otros distribuidores.

5.3 Indicadores de ejecución en el punto de venta

Saludo, cobro, toma de inventario, sugerido en valores, cierre del negocio, manejo de objeciones, colocación material publicitario en punto de venta.

En la gráfica No. 16 observamos que de los 199 puntos de venta sólo los pasos: Saludo, Cobro están por encima del 99%

Los pasos de venta o ejecución en el punto de venta es un sistema comercial exitoso probado por Philip Morris, este se aplica en donde existe un modelo de distribución horizontal tercerizado como el de Latín Trade, S.A. En la Ilustración No. 16 en el indicador “toma de inventario” de las que se practicaron solo el 44% está entrando al punto de venta a contar el producto y llevar el control de sus existencias.

En la misma ilustración demuestra que solo el 40% de la fuerza de ventas tiene la práctica de realizar un “sugerido de venta”. Este se puede realizar siempre y cuando tengamos las existencias del cliente y tengamos el record de la última venta realizada

Ya entregado el pedido sugerido pueden aparecer objeciones y muchas de ellas son dudas que quedaron; en la gráfica No. 14 señala que solo el 36 % de la Fuerza de Ventas lo practica por lo que se deja que el cliente tome el control y al final termine siendo el quien haga el pedido lo cual es contrario al sistema porque es el vendedor el que debe hacerlo

En cuanto a la colocación material publicitario en el punto de venta solo el 82% posee las herramientas para colocarlo y los que las tienen solo el 52% coloca el material.

Conclusiones

1. La investigación de campo indicó que el equipo de ventas de Latín Trade, S.A. no tiene claro sus indicadores, esto es porque los responsables de la gestión comercial no están debidamente capacitados y la información que trasladan es imprecisa.
2. Se detectaron que los itinerarios no poseen una secuencia y frecuencia, lógica ya que del 100% sólo el 79% es correcto y el resto posee información equivocada por estar duplicados, cerrados o pertenecer a otro territorio.
3. La evaluación a la fuerza de ventas determinó la no ejecución del procedimiento llamado: Los pasos de la venta; el no seguir este procedimiento comercial repercute directamente en el resultado de ventas que se tiene como objetivo cada mes ya que ninguna ruta cumple con el 100% de este procedimiento.
4. Los resultados de la investigación evidenciaron que Latín Trade, S.A. posee las herramientas tecnológicas, los recursos financieros y una envidiable infraestructura operativa y logística sin embargo no cumple con los requisitos para lograr los resultados comerciales deseados por parte de su cliente (Tabacalera Guatemalteca, S.A.) lo que pone en riesgo el contrato de distribución.

Propuesta de mejora

La investigación realizada permitió el identificar y evaluar el modelo de distribución y el de verificar si la ejecución de la fuerza de ventas es la adecuada para alcanzar los objetivos propuestos.

También evidencio las áreas de oportunidad y determino que son susceptibles al cambio, estos cambios no requieren de una fuerte inversión económica ni cambios estructurales muy complejos.

El modelo utilizado de ejecución descremado por Tabacalera Guatemalteca, S.A. “Los pasos de la venta” es un sistema que solo necesita seguimiento y compromiso por parte de Latín Trade, S.A. y sus ejecutivos que están al frente de la gestión comercial.

El planteamiento de la propuesta es dirigido a mejorar el seguimiento de los indicadores comerciales asignando tareas y responsables para guiar al equipo a construir bases sólidas para alcanzar los resultados esperados por la junta directiva y Tabacalera Guatemalteca, S.A.

**Implementación de cultura de autogestión y seguimiento de los indicadores
comerciales de Latín Trade, S.A.**

Introducción

Partiendo del concepto que mercado es el lugar en el que interactúan tanto compradores como vendedores, y que el contacto directo entre cliente y proveedor es muy difícil debido a aspectos como; el número de vendedores y compradores, la variedad de productos y servicios y la dispersión geográfica de ambos, se establece la necesidad de definir un sistema que reduzca errores y defectos mejorar la productividad, para crear una ventaja competitiva en los mercados, logrando alcanzar los estándares de calidad establecidos por los clientes.

Conforme más negocios compiten en servicio, el éxito en estos mercados demanda ciclos de inducción del producto y servicios cada vez más profesionales, breves y una más rápida respuesta a los clientes. Para lograr esto una empresa debe ser capaz de conocer a los clientes, y los pasos de la venta son cruciales para incrementar las ventas.

Los indicadores no son únicamente útiles para la valoración de situaciones o decisiones, pueden desempeñar también una función activa en el mejoramiento de los procesos de venta, más comúnmente en lo que se refiere a la elaboración de políticas y planificación por parte de Latín Trade, S.A., pero también en el diseño de proyectos y estrategias.

La autogestión puede implicar muchas habilidades diferentes: Hablar en público, escuchar, escribir, el turno de la palabra, tomar decisiones, elegir, solucionar problemas confianza en uno mismo / auto concepto, derechos y deberes.

La propuesta se realiza por medio del establecimiento de metas, planificación, programación, seguimiento de tareas, autoevaluación auto intervención y auto desarrollo. Pretendemos dar el empoderamiento de los individuos que cumplan objetivos por sí mismos.

Justificación

Considerando los hallazgos en el proceso investigativo en donde identificando áreas de oportunidad de parte de los vendedores, supervisores y gerencia de ventas se determinó que un cambio en el modelo de seguimiento de sus indicadores y objetivos que actualmente posee Latín Trade, S.A. es crucial para mejorar los resultados además el reducir la jornada laboral a 8 horas como lo indica la ley además elevar el nivel de la supervisión. Se plantea una mejora en la cultura de trabajo y de esa forma contribuir positivamente para alcanzar los objetivos.

Objetivos

a) General

Asegurar que Latín Trade, S.A. logre adoptar una cultura de seguimiento al cobro de los principales indicadores del negocio en el área comercial antes de Junio del 2014.

b) Específicos

- Entrenamiento al equipo comercial basado en autogestión de seguimiento de resultados.
- Mejorar la comunicación a través de tener una agenda y reuniones periódicas en donde se muestren los avances y se definan estrategias.
- Asignación de tareas específicas al equipo de supervisión y creación de formatos de seguimiento y evaluación.

1. Homologación del Sistema de Autogestión y Seguimiento

1.1 Determinación de personal clave para entrenamiento del nuevo sistema.

La clave del cambio de cultura es involucrar a los responsables de la gestión comercial y seguimiento y supervisión de la fuerza de ventas además del compromiso de del vendedor rutero, quienes participan: Gerente Operativo y Comercial, Supervisores Comerciales de Venta, Supervisores de campo y vendedores.

Esquema de la Cultura de Autogestión y Seguimiento



Fuente: Elaboración Propia noviembre de 2013

2. Entrenamiento al equipo comercial basado en autogestión de seguimiento de resultados.

El entrenamiento se hará en tres fases

- a) Inducción al ingresar a Latín Trade, S.A. que durara 15 días e iniciará el primer día laboral la agenda estar a cargo del Departamento de Recursos Humanos
- b) Capacitaciones impartidas por el Gerente de Capacitación de Tabacalera Centroamericana sobre el sistema de los pasos de la venta dirigida a vendedores y supervisores.
- c) Capacitaciones dirigidas a mandos medios sobre temas de motivación, cierre de ventas, sistema Kaisen mejora continua entre otros estas impartidas por Gerente de Capacitación Tabacalera Centroamericana.

Tabla

Actividad	Responsable	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Planificado
		Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8	Día 9	Día 10	Día 11	Día 12	Día 13	Día 14	Día 15	
Inducción sobre forma de Pago	Recursos Humanos	■															Realizado
Inducción Políticas Comerciales	Gerente Operativo	■															■
Inducción Cartera	Finanzas		■														En proceso
Inducción Políticas internas	Recursos Humanos		■														■
Proceso de Carga	Jefe de Bodega			■													
Políticas de Seguridad	Gerente Operativo				■												
Presentación de los productos	Ejecutivo de Tabacalera Guatemala, S.A.					■											
Presentación pasos de la venta	Ejecutivo de Tabacalera Guatemala, S.A.					■											
Proceso de la venta y uso de Hand Held	Supervisor Comercial						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

Fuente: Elaboración Propia noviembre de 2013

3. Mejorar la comunicación a través de tener una agenda y reuniones periódicas en donde se muestren los avances y se definan estrategias.

Ilustración

PROGRAMACION MENSUAL



<p>Seguimiento Diario</p> <p>QUE: Desafío diario de los principales KSI del negocio QUIEN: Gerente Operativo, Supervisores, Vendedores FORMATO: Seguimiento Diario</p> <p>Matinal</p> <p>CUANDO: Lunes, Miércoles y Viernes HORA: 6:00am a 6:30am QUE: Revisión de Key Sales Indicators (KSI) QUIEN: Gerente Operativo, Supervisores, Vendedores FORMATOS: Matinal PPT</p> <p>RPS (Reunión de Planificación Semanal)</p> <p>CUANDO: Lunes HORA: 8:00am a 10:00am QUE: Proyección de la semana (KSI) Agenda Supervisor Semana actual / Anterior Visibilidad Ruta Directa / Indirectas Instrucciones Gerente Operativo QUIEN: Gte Operativo, Sup, JR, AE FORMATOS: Formato RPS, Minuta</p> <p>ROL de la posición</p> <p>Supervisor Supervisor Jr Gerente Operativo</p>	<p>RC (Reunión de revisión de Créditos)</p> <p>CUANDO: El 2do. Lunes de cada mes HORA: 10:00am a 12:00am QUE: Revisión de créditos a partir de 30 días v. QUIEN: Gte Operativo, Supervisores, Gte Créditos FORMATOS: Revisión de cartera con compromisos</p> <p>RNO (Reunión Negociación de Objetivos)</p> <p>CUANDO: 3 días hábiles antes del cierre del mes. HORA: 8:00am a 10:00am QUE: Negociación de objetivos del mes siguiente. QUIEN: Gte Operativo, Gte Financiero, AE, RSM FORMATOS: Negociación de objetivos XLS</p> <p>RED (Reunión de Evaluación del Desempeño)</p> <p>CUANDO: 7mo. Día hábil del mes. HORA: 8:00am a 10:00am QUE: Revisión del desempeño (cierre mes anterior) Revisión de Nielsen QUIEN: Gte Operativo, Gte Financiero, AE, RSM FORMATOS: PPT, Documento cierre</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia noviembre de 2013

Ilustracion

PROGRAMACION MENSUAL

EJEMPLO NOV...



Guatemala

LUN	MAR	MIE	JUE	VI	SAB	DOM
29 Matinal RPS	30	31 Matinal	1	2 Matinal	3	4
5 Matinal RPS	6	7 Matinal	8	9 Matinal RED	10	11
12 Matinal RPS RC	13	14 Matinal	15	16 Matinal	17	18
19 Matinal RPS	20	21 Matinal	22	23 Matinal	24	25
26 Matinal RPS	27 RNO	28 Matinal	29	30 Matinal	1	2

Fuente: Elaboración propia noviembre de 2013

3.1 Seguimiento diario

Es la actividad inicial del día del departamento comercial acá se establecen las actividades y metas del día y se involucra el siguiente personal:

- Vendedor

Analiza su recorrido del día y realiza estimaciones de Volumen, Efectividad y Coberturas.

- Supervisor

Negocia el desafío diario de cada vendedor de los principales indicadores al inicio del día consolida el desafío de su territorio en el formato de seguimiento diario

Al final del día cobra el desafío a su fuerza de ventas los Indicadores Comerciales

- Gerente comercial

Al inicio del día consolida la información del desafío diario de cada uno de sus supervisores en el formato de seguimiento oficial

Al final del día cobra el desafío a sus supervisores

Ilustración



SEGUIMIENTO DIARIO

Guatemala

FORMATO DE SEGUIMIENTO DIARIO KOVIC S.A.						
RUTA	META DIARIA	PROY DIARIA	REAL	DIF	%	
VOL			0	#DIV/0!		
EFEC			0	#DIV/0!		
COS RES			0	#DIV/0!		
COS L&M			0	#DIV/0!		
COS MILS			0	#DIV/0!		

RUTA	META DIARIA	PROY DIARIA	REAL	DIF	%	
VOL			0	#DIV/0!		
EFEC			0	#DIV/0!		
COS RES			0	#DIV/0!		
COS L&M			0	#DIV/0!		
COS MILS			0	#DIV/0!		

RUTA	META DIARIA	PROY DIARIA	REAL	DIF	%	
VOL			0	#DIV/0!		
EFEC			0	#DIV/0!		
COS RES			0	#DIV/0!		
COS L&M			0	#DIV/0!		
COS MILS			0	#DIV/0!		

RUTA	META DIARIA	PROY DIARIA	REAL	DIF	%	
VOL			0	#DIV/0!		
EFEC			0	#DIV/0!		
COS RES			0	#DIV/0!		
COS L&M			0	#DIV/0!		
COS MILS			0	#DIV/0!		

CONSOLIDADO TERRITORIO						
TERR	META DIARIA	PROY DIARIA	REAL	DIF	%	
VOL	■	■	■	0	#DIV/0!	
EFEC				0	#DIV/0!	
COS RES				0	#DIV/0!	
COS L&M				0	#DIV/0!	
COS MILS				0	#DIV/0!	

Fuente: Elaboración propia noviembre de 2013

3.2 Matinal

Es en esta parte del programa que se trasladan como van acumulados los objetivos también se aprovecha para informar sobre promociones o alguna cosa relevante de la actividad comercial también sirve para motivar a la fuerza de ventas.

Ilustración



Fuente: Elaboración propia noviembre de 2013

3.3 Reunión de Planificación Semana (RPS)

En esta reunión solo participan los supervisores comerciales, Supervisores de Campo, Gerente Operativo y Comercial y personal de Tabacalera Centroamericana y se realiza a principio de la semana

Cada Supervisor tiene 20 minutos para presentar:

- 2min Proyección de la semana anterior
- 3min Resultados reales de la semana anterior
- 2min Agenda de trabajo semana anterior
- 5min Visibilidad de supervisión de campo (Directa / Indirecta)
- 5min Proyección de la semana actual
- 3min Agenda de la semana actual

Gerente Operativo

El rol del Gerente Operativo en esta reunión es cuestionar los compromisos de la semana comparados con los datos reales de los indicadores comerciales.

- Debe validar el cumplimiento de la agenda semanal
- Orientar y comprometer al equipo para el logro del resultado mensual

3.4 Reunión de créditos (RC)

Uno de los indicadores claves es el de cartera es por eso que esta reunión se debe de realizar el segundo lunes de cada mes, en esta reunión participa el departamento comercial, financiero y personal de Tabacalera Centroamericana.

El jefe de Créditos debe:

- Asegurar el cumplimiento del procedimiento de Gestión de Cobro
- Guiar la reunión con los supervisores.
- Cobrar los compromisos de gestiones de cobro.
- Exigir papelería completa de acuerdo al procedimiento establecido.
- Establecer compromisos para la siguiente reunión.

Los Supervisores deben:

- Cumplir con el procedimiento de gestión de cobro
- Presentar todas las gestiones de cobro realizadas por los vendedores.
- Presentar las gestiones realizadas por ellos mismos.
- Comprometerse en acciones de gestión de cobro para los clientes acordados

3.5 Reunión de Negociación de objetivos (RNO)

Una de las causas de la falta de motivación y bajo desempeño de la fuerza de ventas es que los objetivos que se negocian están formulados en base a itinerarios que no poseen una información confiable. Se plantea esta reunión para discutir caso por caso las metas de las rutas y tener claro los objetivos de venta antes de que arranque el mes calendario.

Esta reunión se lleva a cabo 3 días antes de cierre y los objetivos a negociar son los siguientes:

- Compra / Venta
- Eficiencia
- Efectividad
- Planes de desarrollo.
- Acciones comerciales disponibles para el mes

Quienes participan:

- Gerente Operativo Latín Trade, S.A.
- Gerente Financiero Latín Trade, S.A.
- Gerente Regional Tabacalera Centroamericana
- Ejecutivo Tabacalera Centroamericana

3.6 Reunión de Evaluación del desempeño (RED)

En esta reunión se presentan los resultados del mes anterior y se evalúa el desempeño de la gestión comercial, esta reunión se realizara 7 días después del cierre se debe realizar la evaluación del desempeño del Latín Trade, S.A. en la cual se tocaran los siguientes puntos:

- Desempeño mes anterior
- Notas de Crédito mes anterior
- Firma de Documento oficial de Cierre

Quienes participan:

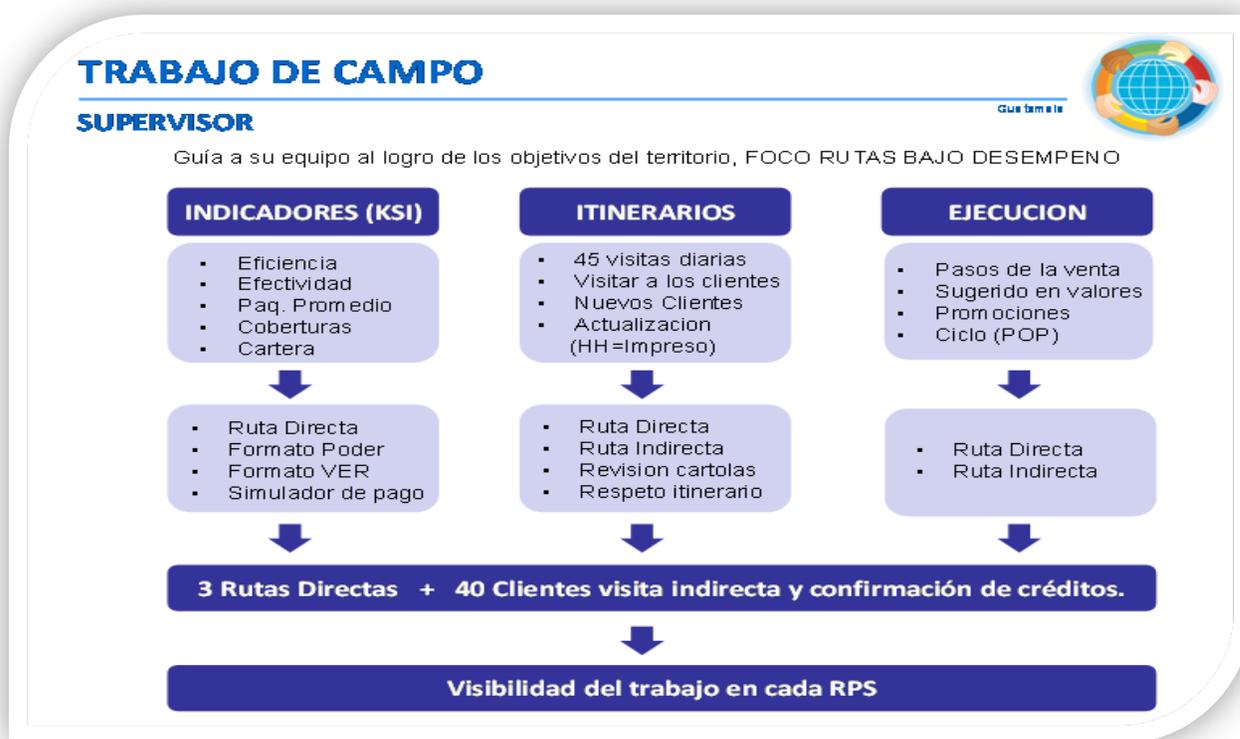
- Gerente Operativo Latín Trade, S.A.
- Gerente Financiero Latín Trade, S.A.
- Propietario Latín Trade, S.A.
- Gerente Regional Tabacalera Guatemalteca, S.A.
- Ejecutivo de Tabacalera Guatemalteca, S.A.

4. Asignación de tareas específicas al equipo de supervisión y creación de formatos de seguimiento y evaluación

Esta es la sección en la Cultura de Autogestión y Seguimiento de los indicadores comerciales más importante acá se le asignan las tareas específicas y se asignan responsables de las actividades también se lleva un control, avances.

4.1 Actividades y tareas del Supervisor en la siguiente ilustración esta detalladas las tareas y metas asignadas en la cultura de autogestión para este puesto.

Ilustración



Fuente: Elaboración propia noviembre de 2013

4.2 Actividades y tareas para el Supervisor de Campo

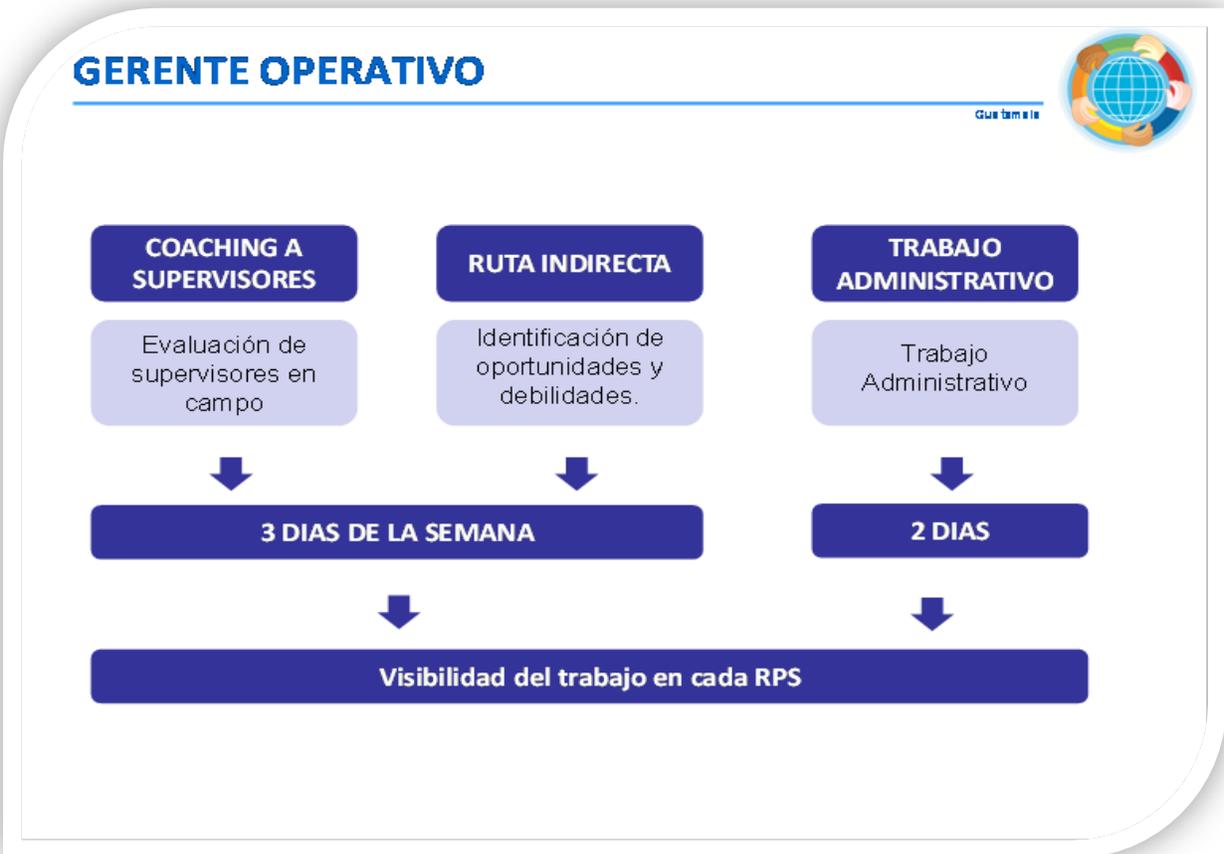
Ilustración



Fuente: Elaboración propia noviembre de 2013

4.3 Actividades y tareas del Gerente Operativo y Comercial

Ilustración



Elaboración: Fuente propia noviembre de 2013

4.4 Formatos a utilizar en la cultura de autogestión y seguimiento de los indicadores comerciales de Latín Trade, S.A.

En las siguientes ilustraciones están incluidos los formatos a utilizar en cada una de las actividades realizadas por Latín Trade, S.A. y los formatos utilizados en las reuniones programadas.

Ilustración

SEGUIMIENTO DIARIO

Guatemala

FORMATO DE SEGUIMIENTO DIARIO KOVIC S.A.						
RUTA	META DIARIA	PROY DIARIA	REAL	DIF	%	
VOL			0		#div/01	
efec			0		#div/01	
COS RES			0		#div/01	
COS L&M			0		#div/01	
COS MLE			0		#div/01	

RUTA	META DIARIA	PROY DIARIA	REAL	DIF	%	
VOL			0		#div/01	
efec			0		#div/01	
COS RES			0		#div/01	
COS L&M			0		#div/01	
COS MLE			0		#div/01	

RUTA	META DIARIA	PROY DIARIA	REAL	DIF	%	
VOL			0		#div/01	
efec			0		#div/01	
COS RES			0		#div/01	
COS L&M			0		#div/01	
COS MLE			0		#div/01	

RUTA	META DIARIA	PROY DIARIA	REAL	DIF	%	
VOL			0		#div/01	
efec			0		#div/01	
COS RES			0		#div/01	
COS L&M			0		#div/01	
COS MLE			0		#div/01	

RUTA	META DIARIA	PROY DIARIA	REAL	DIF	%	
VOL			0		#div/01	
efec			0		#div/01	
COS RES			0		#div/01	
COS L&M			0		#div/01	
COS MLE			0		#div/01	

CONSOLIDADO TERRITORIO						
TERR	META DIARIA	PROY DIARIA	REAL	DIF	%	
VOL	■	■	■	0	#div/01	
efec				0	#div/01	
COS RES				0	#div/01	
COS L&M				0	#div/01	
COS MLE				0	#div/01	

Fuente: Elaboración propia noviembre de 2013

Ilustración

RPS (Reunión de planificación semanal)

Guatemala



FORMATO DE PLANIFICACION SEMANAL

DH	DT	DR
22	7	15
100%	32%	68%

VOLUMEN

TERR 2	SEMANA 1				SEMANA 2				NOVIEMBRE				
	PROYECCION	REAL	DIF	%	PROYECCION	REAL	DIF	%	ACUM REAL	TENDENCIA	META	% PROY	% REAL
GT0107			-	#DIV/0!			-	#DIV/0!	0	0	3,307.00	0%	0%
GT0108			-	#DIV/0!			-	#DIV/0!	0	0	2,520.00	0%	0%
GT0109			-	#DIV/0!			-	#DIV/0!	0	0	2,960.00	0%	0%
GT0110			-	#DIV/0!			-	#DIV/0!	0	0	2,776.00	0%	0%
GT0111			-	#DIV/0!			-	#DIV/0!	0	0	3,674.00	0%	0%
GT0112			-	#DIV/0!			-	#DIV/0!	0	0	1,865.00	0%	0%
GT0121			-	#DIV/0!			-	#DIV/0!	0	0	19,000.00	0%	0%
TOTALES	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	#DIV/0!	0	0	36,102.00	0%	0%

Elaboración: Fuente Propia noviembre de 2013

Ilustración

RPS (Reunión de planificación semanal)

Guatemala



FORMATO DE AUDITORIA INDIRECTA

RUTA	0					
NOMBRE VENDEDOR	0					
SECTOR VISITADO	0					
FECHA SUPERVISION	0-Jan					
SUPERVISADO POR	0					
PDV PROGRAMADOS	0					
PDV VISITADOS	0					
PDV CON VENTA	0					
TOP 5 MARCAS	0					
EFICIENCIA	#DIV/0!					
EFFECTIVIDAD	#DIV/0!					
TOP 5 MARCAS	#DIV/0!					
FACT CORRECTA	#DIV/0!					
DISPONIBILIDAD	MANEJOS	DISP	OO'S	VARIA BLE	PMI	BAT
RFF	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	PDV INV	0	0
RMM	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	CORRECTO	#DIV/0!	#DIV/0!
RXC	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	PDV INV	0	0
RCLS	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	INCORRECTO	#DIV/0!	#DIV/0!
MLB FF	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	CUMPLE PDD	#DIV/0!	
MLB GLD	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	TOMA INVENTARIOS	#DIV/0!	
MLB BLUE	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	CICLO PRIMARIO PMI	#DIV/0!	
MLB FSH	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	CICLO SECUNDARIO PMI	#DIV/0!	
NLB ICY	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			
L&M FF	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			
L&M MM	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			
Og	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			
ECLIPSE	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			
AZUL	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			
PM FF	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			
PM MM	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			
				TOTAL PAQ	PMI	BAT
				SOM	-	-
					#DIV/0!	#DIV/0!

Fuente: Elaboración propia noviembre de 2013

Ilustración

RPS (Reunión de planificación semanal)



Guatemala

AGENDA SEMANAL

PLANIFICACION SEMANAL											
SUPERVISOR		<input style="width: 100%;" type="text"/>		Territorio:		<input style="width: 100%;" type="text"/>		Semana No.:		<input style="width: 100%;" type="text"/>	
								Mes:		Noviembre	
LUNES		MARTES		MIÉRCOLES		JUEVES		VIERNES		SÁBADO	
Fecha:	12-nov	Fecha:	13-nov	Fecha:	14-nov	Fecha:	15-nov	Fecha:	16-nov	Fecha:	17-nov
Ruta:		Ruta:		Ruta:		Ruta:		Ruta:		Ruta:	
OBJETIVOS		OBJETIVOS		OBJETIVOS		OBJETIVOS		OBJETIVOS		OBJETIVOS	
SEDE		SEDE		SEDE		SEDE		SEDE		SEDE	
METHO		METHO		METHO		METHO		METHO		METHO	
ENFOQUE DURANTE LA SEMANA (ORIENTADO A LA BÚSCUDA DEL OBJETIVO)						ACTIVIDADES ESPECIALES A REALIZAR DURANTE LA SEMANA					

Fuente: Elaboración propia noviembre de 2013

Tabla Formatos de crédito

RUTA	TERR	CÓDIGC	CLIENTE	MONTO	SALDO	Venc 16-30	Vence 31-45 DIAS	Saldo Total	PAPELERIA DE GESTINO DE COBRO COMPLETA	RESPONSABLE	ACCION A REALIZAR
101	1	163210	INGRID LORENA ARROY PÉREZ	Q319.80	Q209.80	-	209.80	209.80	OK	Mayda	Mayda inicia cobro con Supervisores JR
101	1	159500	JUAN SIQUINA SIQUINA	Q1,643.25	Q843.25	-	843.25	843.25	OK	Ponce	Visitar al cliente el 24 de Noviembre para conseguir 3ra gestion de cobro
101	1	153373	HILDA VIOLETA OROZCO FUENTES	Q34.50	Q300.00	-	300.00	300.00	OK	Ponce	Visitar al cliente el 24 de Noviembre para conseguir 3ra gestion de cobro
101	1	168471	MARCELINO OSWALDO TIZTA RAMÍREZ	Q1,107.25	Q111.25	-	111.25	111.25	OK	Ponce	Visitar al cliente el 24 de Noviembre para conseguir 3ra gestion de cobro

Fuente: Elaboración propia noviembre de 2013

5. Comunicación

Como en todo proceso de implementación se hace necesario el compartir con claridad los objetivos, para tal efecto se pretende tener una reunión en donde se comunique la información y que en esta, se logre comprometer a todo el equipo para juntos se logren los resultados esperados de la propuesta. A continuación presentamos la agenda que sostendremos para presentar el plan a los miembros de Latín Trade, S.A.

Tabla

Agenda	
Implementación de cultura de autogestión y seguimiento de los indicadores comerciales de Latin Trade, S.A.	
Participantes: Gerente General Latin Trade, S.A., Gerente Operativo, Gerente Financiero, Gerente Regional de TACASA, Supervisores	
Horario 8:00 am a 10:00 am	Lugar de Reunión Sala de Juntas
Bienvenida	Facilitador 8:00 am 8:05 am
Breve introducción a la cultura de autogestión y seguimiento	Facilitador 8:05 am 8:20 am
Desayuno y presentación de cultura de autogestión y seguimiento	Facilitador 8:20 am 8:45 am
Dudas de la presentación	Facilitador 8:45 am 9:00 am
Compromiso y definición cronograma de implementación	Todos 9:00 am 10:00 am
Despedida	Facilitador 10:00 am

Fuente: Elaboración propia noviembre de 2013

TablaPresupuesto

Concepto	Unidades	Costo	Total
Desayunos Presentación	20	Q 50.00	Q 1,000.00
Impresión de Carpertas	50	Q 50.00	Q 2,500.00
Impresión de Formularios Formato de auditoria de Campo	5000	Q 0.25	Q 1,250.00
Impresión Formato ver	5000	Q 0.25	Q 1,250.00
Desayunos 3 Capacitaciones Fuerza de ventas	90	Q 35.00	Q 3,150.00
Impresión de materiales Capacitaciones	30	Q 50.00	Q 1,500.00
Desayunos semanales Rps	8	Q 25.00	Q 200.00
Desayunos Quincenas RC	11	Q 25.00	Q 275.00
Desyunos Mensuales RNO	5	Q 25.00	Q 125.00
Desayunos Mensuales RED	6	Q 50.00	Q 300.00
Compra de Cañonera	1	Q 4,000.00	Q 4,000.00
3 Mantas vinilicas de motivación	3	Q 10.00	Q 30.00
Total			Q15,580.00

Fuente: Elaboración propia noviembre de 2013

Cronograma

Cronograma de la implementación																	
Actividad	DICIEMBRE 2013				ENERO 2013				FEBRERO 2013				MARZO 2013				PLANIFICADO
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Presentación de Cultura Gerencia General de Latin Trade, S.A.	■																REALIZADO
Presentación de Cultura Equipo de Supervisión Latin Trade, S.A.	■																
Presentación de Cultura Fuerza de Ventas	■																EN PROCESO
Capacitación Fuerza de Ventas		■															
Capacitación Equipo de Supervisión			■														
Reunión Semanal de Ventas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Reunión de Créditos		■				■				■				■			
Reunión de Negociación de Objetivos			■				■				■				■		
Reunión Evaluación del desempeño				■				■				■				■	
Revisión de Implementación de Cultura	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

Fuente: Elaboración propia noviembre de 2013

Referencias bibliográficas

1. Álvarez, L. (2006.) *Arvejas mágicas para el CAFTA*. Guatemala: El Periódico, Suplemento Especial TLC, p. 6 Agosto.
2. Bastos, S. y Camus, M. (2004). "Multiculturalismo y Pueblos Indígenas: reflexiones a partir del caso de Guatemala". *Revista Centroamericana de Ciencias Sociales*, No 1. San José: FLACSO- Costa Rica.
3. Goldin, L. (2003). *Procesos globales en el campo de Guatemala: opciones económicas y transformaciones ideológicas*. Guatemala: FLACSO. Editorial de Ciencias Sociales, S, A.
4. Kotler, P. (2003). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
5. Sam, E. 2006 Guatemala: Prensa Libre. Edición Dominical, 17 Septiembre.
6. Walter, O., Boyd, H., Mullins, J., Larréché, JC. (2005) *Marketing Estratégico*. 4ª Ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
7. Zapeta, E. 2006. *Era Libertaria*. *Sección Opinión*. 27 Diciembre de 2005. Pág. 15. Guatemala: Diario Siglo XXI
8. Hernandez Sampieri, R et al (2010) *Metodología de la Investigación* Quinta edición, México: MacGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.de C. V.
9. Rosales, Recuperado: 2006 <http://www.monografias.com/trabajos63/tiendas-mayas/tiendas-mayas2.shtml#ixzz2YseSJuht>
10. Universidad Panamericana, U, (2006) *Manual de estilo de trabajos académicos*
11. Universidad Panamericana, U, (2013) *Guía tesis Maestría*. Guatemala

Anexos

Anexo 1

Problemas	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Continuar: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de Investigación
<p>*Al no existir una sucesión adecuada no se cubren todo el portafolio de productos</p> <p>*No existe seguimiento de los Indicadores Comerciales</p> <p>*El vendedor llega a su relación con los clientes perdiendo el punto de vista al resto del itinerario</p>	Cultura de autogestión y seguimiento de los indicadores comerciales de Latin Trade	Indicadores Clave: Eficiencia, Efectividad, cobertura, paquetes promedio, cartera	¿Cuáles son las causas que impiden a la fuerza de ventas tener una cultura de autogestión y seguimiento de los indicadores comerciales?	Determinar que impulse a la fuerza de ventas tener una cultura de autogestión y seguimiento de los indicadores comerciales	Investigar si el vendedor tiene claro sus indicadores clave	<p>1. ¿Cuál es el porcentaje promedio de recuperación de Cartera según hitos de Cartera?</p> <p>2. ¿Con qué frecuencia se expone al riesgo alcanzado de sus objetivos mensuales?</p> <p>3. ¿Cuál es el promedio de paquetes actualizados?</p> <p>4. ¿Cuál es el promedio de facturas por nota?</p>	Gerente Comercial y Operativo, Fuerza de Ventas, Supervisores
<p>*El tratamiento de el vendedor en su vehículo es inadecuado poniendo en riesgo su integridad y la imagen de la empresa</p> <p>*El vendedor no coloca material POP que es clave para ser dominante en el PDV</p> <p>*No se toma inventario por lo tanto no se puede hacer un seguimiento de ventas</p> <p>*No existe un plan para sustituir a un vendedor y se pierden clientes con el cambio</p>		Diferencial: Suavidad y Precisión lógica, atención de clientes que se manejan, visitar a B-clientes dentro			Determinar si los itinerarios están con una secuencia y frecuencia lógica	<p>1. ¿Es correcta la estructura los itinerarios de la ruta?</p> <p>2. ¿Qué tipo de tiempo se utiliza para cargar los itinerarios?</p> <p>3. ¿Cuál es el número óptimo de Puntos de venta a visitar por cada ruta?</p> <p>4. ¿Qué métodos se utilizan para determinar si los itinerarios son correctos?</p>	Gerente General, Gerente Comercial Supervisor, fuerza de ventas
<p>*No existe una planificación ni preparación adecuada de las actividades a realizar</p>		Ejecución en el punto de Venta: Salud, orden, toma del inventario, seguimiento en valores, cierre del negocio, manejo de objeciones, colocación material POP			Determinar que tanto se está ejecutando adecuadamente en el punto de venta	<p>1. ¿Existen oficinas de ventas en donde se ejecute de ventas según la cultura?</p> <p>2. ¿Que incentivos y sanciones deben aplicarse por no implementación de la cultura?</p> <p>3. ¿Cuáles son los métodos usados para evaluar la ejecución de ventas?</p> <p>4. ¿Que indicación recibe el vendedor al momento de ser Consultado?</p>	Gerente, Recursos Humanos, Comercial, Finanzas, Fuerza de Ventas y Supervisores

Fuente (Latin Trade, S.A), Elaboración Propia 2013

Anexo 2



Universidad Panamericana de Guatemala

Investigación: Implementación de cultura de autogestión y seguimiento de los indicadores comerciales de Latín Trade, S.A

Entrevistador:

Cuestionario para averiguar el grado de conocimiento que tienen los vendedores sobre los indicadores comerciales y el seguimiento de los mismos

Objetivo: Averiguar el grado de conocimiento que tienen los vendedores sobre los indicadores clave.

Nombre del entrevistado: _____

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de realización de la entrevista: _____

Instrucciones: Luego de leer cada pregunta y sus respectivas opciones, por favor responda de manera clara y precisa.

1. ¿Cómo está estructurado su salario?

Fijo Comisiones Salario y comisiones

2. ¿Quién le traslada sus objetivos mensuales?

Gerente Operativo

Supervisor Comercial

Gerente Regional TACASA Otros (Explique) _____

3. ¿Al momento de contratarlo se le indico la forma de pago?

Si No No se recuerda

4. ¿Cómo lleva el control del avance de sus objetivos mensuales?

Por escrito en Mi agenda mi supervisor lleva el control

Otro medio (explique) _____

5. ¿Marque con una X con qué porcentaje descrito a continuación se le empieza a pagar su variables (indicadores comerciales)?

50-70% 71-90%

91-100%

6. ¿Cuánto tiempo lleva de laborar en la empresa?

0 a 6 meses 2 meses 18 meses de 18 meses

7. ¿Sabe usted cuales son los pasos de la venta que se evalúan en la variable ejecución?

Si no Enuméremelos

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

8. ¿Cuál de los pasos de la venta se le dificulta más?

9. ¿Tiene claro el término reto del día?

Si No

10. ¿Hace cuánto tiempo recibió una capacitación en relación a su trabajo?

1 mese 3 meses 6 meses nunca

11. ¿Cuenta con todos sus materiales para ejecución del ciclo (material POP)?

Si no

Explique que le hace falta: _____

¡Muchas **gracias!**

Anexo 3



Universidad Panamericana de Guatemala

Investigación: Implementación de cultura de autogestión y seguimiento de los indicadores comerciales de Latín Trade, S.A

Entrevistador:

Nombre del Entrevistado:

Entrevista realizada a los niveles superiores para determinar el grado de involucramiento de la cultura de autogestión

1. ¿Qué día del mes se comunican los objetivos al equipo comercial?
2. ¿Quién determina las metas y objetivos de venta?
3. ¿Explique sus funciones y quienes están bajo su cargo?
4. ¿Qué nivel de preparación académica tiene el personal bajo su cargo?
5. ¿Cuánto tiempo pasa el vendedor en entrenamiento antes que se le asigne una ruta?
6. ¿Existe procesos de capacitación y entrenamiento a la fuerza de ventas de nuevo ingreso?
7. ¿Existe seguimiento o planes de acción por ruta para mejorar el desempeño del vendedor?

Anexo 4

Guía de observación No. 1

Determinar que rutas no están ejecutando adecuadamente en el punto de venta

Nombre de la empresa: *Latín Trade, S.A.*

Fecha de la encuesta:

No. De Ruta:

Objetivo general: Determinar cuáles son los resultados que presenta la evaluación a la ejecución en el Punto de Venta utilizado por Latín Trade, S.A

Instrucciones: De acuerdo a las actividades realizadas por el personal de ventas, ponderar de la siguiente forma 1= Requiere Mejora, 2= Cumple con Expectativa, 3= Excede Expectativas

Preparación y planificación

- | | |
|--|----------------------|
| 1. Presentación personal del Vendedor | <input type="text"/> |
| 2. Objetivo del Volumen Diario | <input type="text"/> |
| 3. Carga Óptima y orden en su vehículo | <input type="text"/> |
| 4. Lleva Materiales y Herramientas | <input type="text"/> |
| 5. Itinerario Correcto | <input type="text"/> |
| 6. Cartolas en orden y con datos correctos | <input type="text"/> |

Anexo 5

Guía de observación No. 2

Determinar que rutas no están ejecutando adecuadamente en el punto de venta

Nombre de la empresa: *Latín Trade, S.A.*

Fecha de la encuesta:

No. De Ruta:

Objetivo general: Determinar cuáles son los resultados que presenta la evaluación a la ejecución en el Punto de Venta utilizado por Latín Trade, S.A

Instrucciones: De acuerdo a las actividades realizadas por el personal de ventas, indique los tiempos y pondere de la siguiente forma 1= Ok, 0=incorrecto, en blanco = No aplica.

1. Hora de salida de la Bodega	<input type="text"/>
2. Hora de llega con el primer cliente	<input type="text"/>
3. Preparación	<input type="text"/>
4. Saludo	<input type="text"/>
5. Cobro	<input type="text"/>
6. Toma de Inventario	<input type="text"/>
7 Sugerido en Valores	<input type="text"/>
8 Ejecución POP	<input type="text"/>
9 Manejo de Objeciones	<input type="text"/>

10 Cierre de la venta

11 Evaluación

12 Hora que atendiendo al último cliente

13 Hora que llega al banco

14 Hora de salida de la bodega

Anexo 6

Matriz de sentido

Número de pregunta	Pregunta	Sujeto 1	Sujeto 2	Observaciones: Análisis de las respuestas anteriores
1	¿Quién es el más amigable la digital o el equipo analógico?			
2	¿Quién es el más amigable entre los dos tipos de control?			
3	¿Es más fácil usar el equipo digital que el analógico?			
4	¿Qué tipo de operación es más fácil de usar el digital o el analógico?			
5	¿Cuál es el tipo de control más amigable entre los dos tipos de control?			
6	¿Es más fácil usar el control digital o el control analógico?			
7	¿Es más fácil usar el control digital o el control analógico?			

Fuente: elaboración propia 2013