

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Evaluación de estrategias de procesos de ejecución
en el punto de venta en la empresa DOSA**
Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Osman Roberto Hernández Espinoza

Guatemala, agosto 2013

**Evaluación de estrategias de procesos de ejecución
en el punto de venta en la empresa DOSA**
Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Osman Roberto Hernández Espinoza (Estudiante)

Licenciado, Luis Roberto Leiva (Asesor)

Licenciada, Marisol Arroyo (Revisora)

Guatemala, agosto 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana de Guatemala

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. 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.C. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

**Tribunal que practico el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Francis Garnica

Examinador

Licda. Olga Alicia Torres

Examinador

M.S.C. Elio Núñez

Examinador

Dr. Luis Roberto García Leiva

Asesor

Licda. Marisol Arroyo

Revisara

REF.:C.C.E.E.0034-2013-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 03 DE JULIO DEL 2013

De acuerdo al dictamen rendido por doctor Luis Roberto García Leiva, tutor y licenciada Marisol Arroyo Carrillo, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS DE PROCESOS DE EJECUCIÓN EN EL PUNTO DE VENTA EN LA EMPRESA DOSA" Presentada por el estudiante Osman Roberto Hernández Espinoza, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.688, de fecha 08 de junio del 2,013; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Gohar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 03 de mayo de 2013.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimadores señores:

He procedido a revisar el trabajo de informe final de la Práctica Empresarial Dirigida PED, del tema: **Evaluación de estrategias de procesos de ejecución en el punto de venta en la empresa DOSA** elaborado por el estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, **Osman Roberto Hernández Espinoza**.

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** y la puntuación obtenida fue de **ochenta (80) puntos**.

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, 23 de mayo de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS DE PROCESOS DE EJECUCION EN EL PUNTO DE VENTA EN LA EMPRESA DOSA”**, presentado por el estudiante: Osman Roberto Hernández Espinoza, previo a optar al grado Académico de “Licenciado en Administración de Empresas” 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



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 652.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **HERNÁNDEZ ESPINOZA, OSMAN ROBERTO** con número de carné 201204803, aprobó con 85 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día ocho de junio del año dos mil trece._____

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintidós días del mes de julio del año dos mil trece._____

Atentamente,



[Handwritten signature of M.Sc. Vicky Sicajol]

M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico

[Handwritten signature of Vb.Bo. M.Sc. Alba de González]

Vb.Bo. M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Laura B.
cc. Archivo.

Agradecimiento

- A DIOS: Por bendecirme, fortalecerme y darme la sabiduría e inteligencia para lograr esta meta trazada como logro profesional.
- A MI MADRE: Sagrario Espinoza, por darme la vida y al mismo tiempo amor y comprensión y por su apoyo en mi formación educativa.
- A MIS HIJOS: Por la gran motivación para culminar este proceso de aprendizaje y que este logro sea de ejemplo para alcanzar las metas que se propongan y superen lo que he logrado y que sea de inspiración.
- A MI PAREJA: Lisbeth Barquero, por todo su apoyo incondicional y compañía, demostrándome con hechos que si se pueden alcanzar las metas.
- A MIS AMIGOS: Por su apoyo puesto de manifiesto en diversas situaciones.
- A MIS CATEDRATICOS: Por su paciencia y por contribuir en mi desarrollo profesional al haberme brindado la oportunidad de aprender de ellos.
- A MI GRUPO DE ESTUDIO: Gracias por su amistad y cariño, mis mejores deseos para ustedes y por pasar momentos inolvidables.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capitulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
Organigrama de DOSA	9
FODA de la empresa DOSA	11
Capitulo 2	13
2.1 Marco teórico	13
Capitulo 3	22
3.1 Planteamiento del problema	22
3.2 Objetivos de la investigación	23
3.3 Alcances y límites de la investigación	23
3.4 Metodología aplicada a la práctica	24
3.4.1 Sujetos de la investigación	24
3.4.2 Instrumentos	24
3.4.3 Procedimiento	26
Capítulo 4	28
4.1 Presentación de Resultados	28
Capítulo 5	44
5.1 Análisis e interpretación de resultados	44
Conclusiones	48
Propuesta	49
Referencia bibliográfica	63
Anexos	65

Índice de gráficas

Gráfica No. 1 Medios de comunicación sobre temas laborales	29
Gráfica No. 2 Medios de ejecución que se utilizan	29
Gráfica No. 3 Indicadores de evaluación de su trabajo	30
Gráfica No. 4 Proporcionan los recursos necesarios para su labor en el PDV	30
Gráfica No. 5 Calificación de la comunicación con la jefatura	31
Gráfica No. 6 Posee guía para el desempeño de sus funciones	31
Gráfica No. 7 Capacitación y ctulización en el trabajo	32
Gráfica No. 8 Capacitación para la ejecución de imagen	32
Gráfica No. 9 Última fecha de capacitación	33
Gráfica No. 10 Conocimiento acerda de los productos de la empresa	33
Gráfica No. 11 Resultados obtenidos con los clientes	34
Gráfica No. 12 Satisfacción de los clientes por el servicio recibido	34
Gráfica No. 13 Indicador de servicio al cliente en entrevista cara a cara	42

Índice de tablas

Tabla No. 1 Matriz de sentido, guía de comunicación, capacitación, evaludiación, servicio, jefe distrital 1	36
Tabla No. 2 Matriz de sentido, guía de comunicación, capacitación, evaludiación, servicio, jefe distrital 2	37
Tabla No. 3 Matriz de sentido, guía de comunicación, capacitación, evaludiación, servicio, jefe distrital 3	38
Tabla No. 4 Matriz de sentido, guía de comunicación, capacitación, evaludiación, servicio, jefe distrital 3	39
Tabla No. 5 Matriz de sentido, guía de comunicación, capacitación, evaludiación, servicio, jefe distrital 5	40

Tabla No. 6 Matriz de sentido, guía de comunicación, capacitación, evaluación, servicio, jefe distrital 6 41

Resumen

Para el trabajo de investigación de la Práctica Empresarial Dirigida se seleccionó el tema de la evaluación de estrategias de ejecución en el punto de venta en una empresa nacional, que produce y distribuye bebidas de alta rotación, denominada por razones de confidencialidad de la información “DOSA.”

En el capítulo 1, se presentó la reseña histórica, evolución y situación actual de la compañía, detalles que evidenciaron que el crecimiento y liderazgo se han fundamentado en la asertiva implementación de un sistema de valores y principios ampliamente difundidos, los cuales han servido como una guía en la planeación de un futuro globalizado; se consideró información preliminar para la realización de un análisis FODA que sirvió para situar en el contexto general de la situación de la compañía en el área seleccionada, así como la presentación del organigrama de las áreas funcionales que están enmarcadas en el tema de estudio.

Se definió el marco teórico en el, se seleccionaron temas que conceptualmente le dieron forma al trabajo de investigación y fueron la base técnica para sustentar el análisis, la evaluación e identificación de oportunidades de mejora en la ejecución del servicio en el punto de venta utilizado por la compañía, que se caracteriza por estar en constante evolución. Se abordó el planteamiento del problema de forma sistemática, dando paso al planteamiento de los objetivos y determinación de los indicadores clave.

El capítulo 2, se definió de la metodología de la investigación, selección de los instrumentos, sujetos y la delimitación del trabajo de campo del área de ventas.

En el capítulo 3, se procedió a realizar el trabajo de campo y los resultados obtenidos y exponiendo la información recabada en cuadros, gráfica y matriz de sentido que permitieron el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos que fueron recabados.

En el capítulo 4 se presenta el análisis de la información que sustentan los aspectos más relevantes que presento cada grafica, y definiendo la propuesta a trabajar para el mejoramiento de la ejecución, considerando los conceptos relevantes recopilados en el marco teórico y se confrontaron con los resultados obtenidos en el trabajo de campo, esta parte del proceso permitió resaltar los procesos susceptibles a mejorar en un contexto objetivo y con sustento técnico.

Las conclusiones se derivaron del análisis de cada uno de los objetivos planteados, comparados con los resultados que se recabaron y examinaron en el trabajo de campo, identificando las características del proceso de ejecución descritos y consecuentemente evidenció la parte del proceso que de mejorarse puede representar una mayor preferencia por el servicio.

La propuesta se trabajó en función de una mejora en el proceso de ejecución en el punto de venta haciendo énfasis en pasos a desarrollarse para el mejor rendimiento del servicio en cada negocio que se visite, con estos paso se pretende que el vendedor mejore su servicio con el cliente para lograr fortalecer la relación y que permita tener las primeras posiciones dentro cada negocio y finalmente la forma en que se propone manejar la gestión del cambio al realizar el proceso de comunicación.

Introducción

En la presente investigación se abordan temas relacionados con productividad y servicio que son dos variables consideradas de medular importancia dentro del proceso administrativo y financiero de las compañías que buscan con creatividad y esmero lograr o mantener el liderazgo de sus productos dentro de las preferencias de los consumidores, quienes por la misma globalización comercial son cada vez más exigentes y eligen con mayor escrutinio los productos que compran, la gran diversidad de opciones y un ataque frontal de la competencia sitúa a las compañías en posiciones donde se debe buscar alternativas que permitan optimizar recursos, reducir costos fijos y mantener precios sin sacrificar la calidad de los productos.

DOSA. Compite de igual forma por ganar una porción más grande de preferencia de los clientes, ofrece productos de consumo por impulso, donde el consumidor no únicamente desea satisfacer una necesidad de hidratarse como tal, sino califica los productos que se ofrecen como lo equivalente a satisfacer un gusto, a consentirse o premiarse por un buen trabajo e indudablemente es un fiel aliado en sus reuniones sociales: por lo tanto le asocia con gratos momentos de entretenimiento.

El mundo del entretenimiento sin lugar a dudas ha tenido en las últimas décadas un fuerte impacto social, cada vez hay más compañías mercadeando opciones que satisfagan la demanda insatisfecha e incluso generan una necesidad con la finalidad de posicionar sus productos. Para DOSA esto es una gran oportunidad, porque en el negocio de la diversión hay personas que desean una bebida con la que pueda acompañar su buen momento.

La calidad y la innovación no han sido problema, sumado a que es una compañía que ha sabido re-inventarse periódicamente, superar sus propias metas y siendo catalizador de alternativas que le permitan ser competitivo y rentable.

Dada la importancia del tema de rentabilidad operativa de la empresa con su estrategia de competir para ganar, que busca principalmente ser más grandes, sencillos y productivos, pone especial atención en aquellos procesos susceptibles a contribuir positiva o negativamente en

dicho resultado; uno de estos procesos es indudablemente el conformado por la cadena de suministro; que abarca desde el proceso de producción hasta llevar el producto al punto de venta o al mismo consumidor final.

Al responder a la necesidad de ser más eficientes y creativos pero enfrentados a la negatividad que presentan algunos clientes por no tener el apoyo necesario para satisfacer sus necesidades de vender más productos nuestros, consecuentemente aun cuando el volumen de venta sea mayor, el impacto no es significativo.

Como parte de la investigación de problemas a nivel empresarial, que pudieran abordarse situándolos dentro de un contexto sujeto a comparación con la parte teórica de la ciencia administrativa, se seleccionó el área de distribución y ventas que va desde las manos de la fuerza de ventas hasta el consumidor final.

Como parte de la cadena de suministros, están los llamados modelos de distribución, que están sustentados por estudios científicos que ofrecen una gama de opciones que pueden ser aplicadas a las compañías, hasta encontrar el modelo que más se ajuste a las necesidades operativas.

En este estudio se espera definir todos los conceptos que son susceptibles a alterar la rentabilidad dentro de la cadena de servicio y que pueden contribuir a crear procesos más ágiles que apoyen la estrategia corporativa, se estableció como objetivo general la evaluación de las estrategias de procesos de ejecución en el punto de venta, donde los vendedores utilicen una herramienta para mejorar su desempeño con cierta periodicidad para el desempeño de sus territorios.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Reseña histórica de la empresa

DOSA es una empresa grande con alto liderazgo en el mercado de bebidas en Guatemala, México y Centro América, actualmente forma parte de unas de las empresas que conforman una industria líder en el mercado nacional e internacional.

La organización, es una parte vital del imaginario guatemalteco, y su producto, un signo de la identidad de Guatemala. Al conmemorar sus ciento veinte y cinco años de fundación es propicia la historia de una cervecera nacional que está vinculada directamente a hechos históricos de Guatemala y del resto del mundo. Hay que hacer notar que el nacimiento de esta empresa se dio en momentos en que este país daba sus primeros pasos de vida independiente, años confusos aún por los rescoldos de la guerra centroamericana, que desembocó en una economía precaria.

Durante ciento veinticinco años esta empresa ha sido testigo de dos guerras mundiales, una enorme depresión económica que afectó el continente, dos devastadores terremotos, una vida política compleja y un conflicto armado interno de más de treinta años. Todas estas vicisitudes fueron enfrentadas con trabajo y confianza en los guatemaltecos y en el futuro.

Fue hasta 1885 la fecha en donde la empresa es oficialmente productora de su producto de mas auge con bebida fermentada, ya con todos sus estatutos liberados así en el gobierno de Justo Rufino Barrios ya con 70 años de vida independiente, propicio los cambios necesarios para solventar esta situación y dictó las medidas que, según su criterio, solucionarían los problemas. Antes de esto había muchas prohibiciones en la comercialización de cerveza en el país.

Los hermanos Castilla uno de ellos químico industrial por la Universidad de San Carlos de Guatemala y el otro contador de profesión fueron testigos de acontecimientos de trascendencia histórica.

La capacidad y habilidad para los negocios y un auténtico interés por el bienestar de la familia y del país, les motivo a aprovechar las oportunidades y afrontar los desafíos que los momentos históricos le presentaban. De esa cuanta llegaron a ser figuras descollantes en la sociedad guatemalteca y pioneros de las industria nacional. Supieron conjugar colaboración y competencia para lograr sus sueños de éxito con una visión a largo plazo.

Para los años 60, la cervecera la costeña efectuó cuantiosas e importantes inversiones para modernizar su equipo. Amplio así la oferta de sus marcas y opciones para el mercado. La bebida fermentada se hizo popular en el país y en Centroamérica. La calidad de sus productos le permitió participar, junto a otras empresas cerveceras del continente, en la I Convención de la Asociación Latinoamericana de fabricantes de Cerveza. Celebrada en Lima, Perú, entidad gremial que, a la fecha, reúne a todos los cerveceros latinoamericanos.

La organización emprendió en 1961 los preparativos para con memorar el septuagésimo quinto aniversario de su fundación.

En los 70 durante hay una serie de acontecimientos y muy importantes que suscitaron en el país y uno de ellos fue la toma de posesión del general Kjell Eugenio Laugerud García. Durante este período le toco al presidente el terremoto de 1976 con un fenómeno que dejaron a un millón de guatemaltecos sin techo. NCSA con su política de apoyo a la comunidad y de contribución a paliar las necesidades de la población, envió vehículos y víveres a las poblaciones afectadas.

En la década de los 80, es importante destacar los triunfos alcanzados con bebida fermentada como la cual fue distinguida con la medalla de ORO, otorgada por Monde Selection, en la XXI Selección Mundial de la Cerveza.

En 1980 aprovechando la dotación de dos modernos salones de llenado, en donde más de 455 litros de líquido eran embotellados en forma automática a razón de 1,300 botellas por minuto, empieza a esparcirse y a buscar nuevos mercados para mostrar al mundo su producto. En 1983

inicia operaciones el departamento de exportaciones con el estudio inicial de los trámites para exportar la cerveza guatemalteca. El primer objetivo fue Texas, Estados Unidos.

En esta década cabe destacar se comienzan a ganar varias medallas a la calidad del producto y galardonada con otra medalla de Monde Selection, sólo que ahora con palmas, y esta fué otorgada en Brúcelas Bélgica.

En 1987 a 1990 realizó un cambio en el embotellado al construir el salón No.5 en donde sustituye el tradicional proceso de pasteurización utilizado hasta el momento, por otro realizado con rayos gamma. Con los años, cervecería evolucionó. Lo que le permitió una expansión regional e internacional.

En la época de los 90, la economía guatemalteca cerró con la tasa de inflación más alta en la historia del país. Ese año, inició la distribución de sus productos desde California hacia otros estados de la unión americana, lo que acrecentó su mercado. La bebida ha logrado su ajuste y cumplimiento a las reglas cada vez más estrictas a nivel mundial de excelencia empresarial, lo que le ha permitido llegar a ocupar el primer lugar en la industria cervecera y ser la mayor en Centroamérica.

Estudios previos

La empresa con el tiempo ha llegado a tener grandes dimensiones, con una organización que impulsa constantemente al cambio, no siempre los procesos son tan susceptibles a cambiar a la misma velocidad esperada; el número de personas involucradas le ha ido dando un toque burocrático a algunas áreas de procedimientos, aún con las exigencias de un mercado vulnerable al servicio, ésta no siempre es tan fácil de implementar porque un cambio radical puede no ser compatible para garantizar la continuidad del servicio a los clientes.

Siendo la principal meta la satisfacción de sus consumidores, ofreciendo toda la variedad de productos para su elección en el punto de venta, un tema crítico que se encuentra relacionado con la distribución del producto, e intrínseco en la administración de la cadena de suministros, por lo

que para sustentar la presente investigación se consultaran estudios previos relacionados con tema de distribución en los canales a desarrollar.

Según William Barrios (2009) autor de la tesis los canales de distribución para mejorar la competitividad en empresa de Agro Insumos del municipio de San Pedro Sacatepéquez San Marcos, expone como aplicar el canal de distribución adecuado para analizar la competitividad antes y después de su aplicación buscando elevar el potencial de ventas, ubicando los productos en donde el cliente requiera a través de la fuerza de ventas y mejorando así, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en Agroservicio El Sembrador, esto para reducir los tiempos de entrega a los clientes e incrementar la productividad de la empresa.

Concluyendo en su estudio que es necesario el uso de canales de distribución adecuados que incrementa la competitividad y el nivel de competitividad mejoró, ya que a través del nuevo canal de distribución, se ha incrementado la velocidad de entrega del producto vendido; los tiempos de entrega se han minimizado a través de la fuerza de trabajo y de personal capacitado para hacer más rápida la entrega y aumentar la satisfacción del cliente.

La comodidad de compra que el nuevo canal de Agroservicio El Sembrador ofrece, provoca que el cliente compre en esta empresa, porque ahora se cuenta con parqueo y puntos estratégicos para atraer a los clientes del altiplano y de la ciudad de San Marcos, quienes recurrían a las empresas ubicadas en San Pedro porque antes no existía una empresa que les ofreciera los productos y servicios que requerían en San Marcos.

Partiendo de la relevancia de los canales de distribución se analiza el objetivo general de la tesis de María Vanesa Quintana (2006) donde propone determinar la estrategia de distribución apropiada para la venta de dulces suaves en Guatemala, esto con el fin de hacer más eficiente la venta de dulces y maximizar las utilidades de la empresa, basándose en estudios realizado y concluyendo que, la estrategia de distribución apropiada para la venta de dulces suaves en Guatemala es la intensiva, por medio de un sistema vertical indirecto, pues se trata de productos

de consumo masivo. Los intermediarios que deben considerarse en la estructura del canal de distribución son: Productor, importador, mayorista, detallista y consumidor.

Este modelo se aplica cuando se desea que el producto llegue a detallistas de gran escala, es decir, aquellos que manejan cantidades significativas de producto. Las condiciones de pago adecuadas para el canal son crédito de 15 a 30 días, dependiendo de las políticas y acuerdos que se lleguen a negociar con cada intermediario.

Los márgenes de ganancia que deben manejar los canales son: importador un 20%, mayorista 10% y detallista 25% como mínimo.

La estrategia promocional más adecuada para la venta de dulces suaves importados es una combinación de PUSH o presión y PULL o aspiración; a fin de dar descuentos extraordinarios y bonificaciones en producto para el canal y contar con material POP como afiches y degustaciones en el punto de venta.

Se tuvo a la vista el trabajo de tesis de Armando Enrique Cerdón (2007) el cual plantea como estrategia de distribución para el crecimiento de panadería y repostería de Fundabiem, como cubrir el mercado de San Cristóbal para tener más cobertura en esta área, por lo cual su objetivo es poder ampliar su mercado con el fin de incrementar sus ventas, pero el manejo inadecuado en el proceso de distribución, ha sido un factor crucial en el crecimiento de la panadería y repostería. Esto se ha dado debido al poco conocimiento en el área por parte de los encargados de la panadería y repostería de Fundabiem.

La estrategia de distribución es indispensable para lograr un crecimiento adecuado en la panadería, por lo cual debe tomarse en cuenta su capacidad instalada y sus medios de distribución. Fundabiem no ha tenido oportunidad de elaborar una estrategia de distribución para lograr el crecimiento de la panadería y concluyendo en el estudio, se determinó que Fundabiem debe utilizar la estrategia de distribución selectiva para su crecimiento, por medio del canal de distribución (Productor, Minorista, Consumidor), esto consiste en un esfuerzo de ventas al

menudeo, en donde la distribución se basa en vender únicamente los productos en un área geográfica determinada en este caso San Cristóbal de esta forma puede abastecer el mercado, de manera continua y eficiente, por medio de reparticiones diarias utilizando una panel que actualmente posee la capacidad instalada y no está siendo utilizada en su potencialidad a que no existe un plan para la distribución.

Se tiene que determinar el mercado objetivo, el cual en este caso son las empresas y centros educativos que se encuentren en San Cristóbal, de esta forma se mide la producción y así se determina la capacidad instalada necesaria, ya que con la que se cuenta actualmente se puede llegar a un mercado de 1,000 individuos aproximados diariamente, pero esto conlleva a un incremento en la mano de obra, que actualmente no poseen. También se debe elaborar rutas óptimas de distribución, y se debe llevar un control diario de las ventas.

Situación actual

El prestigio de la empresa en el ámbito nacional es alto. Ocupando el primer lugar en la demanda laboral, esto es debido principalmente a la estabilidad y a las prestaciones que brinda a su personal, ya que se caracteriza por las oportunidades de ascensos y por los programas de capacitación.

La estrategia de la empresa se basa prácticamente en integrar factores importantes como el humano, el tecnológico y el social. Se incentiva al personal de la empresa a capacitarse en el exterior y se otorgan becas a los interesados.

En la actualidad la empresa cuenta con un sistema de distribución de los más completos del país y una logística de transporte muy importante, así como instalaciones de primera, y una fábrica de alta calidad en la elaboración de sus productos los cuales ya han ganado varios premios.

Está comprometida con el cumplimiento de la visión, misión, valores y pilares los cuales forman parte de la cultura organizacional, donde los más de miles de empleados que forman parte de la

organización viven y cumplen con estos lineamientos y los aplican en las decisiones que toman cotidianamente en sus posiciones laborales.

La Visión.

“Ser la Empresa número UNO en el mercado de bebidas.”

La Misión.

Somos una empresa de bebidas líder en el mercado Centroamericano con una creciente participación en México y El Caribe. Creemos en nuestros clientes y proveedores como socios estratégicos y juntos trabajamos para exceder las expectativas de nuestros consumidores. Confiamos nuestro éxito en el desarrollo de marcas y la eficiencia y calidad de operación. E invertimos para proporcionar mejores beneficios a nuestros consumidores, clientes, colaboradores, accionistas y la comunidad.

También cabe mencionar la importancias de los valores y pilares que rigen a tan grande empresa los cuales de describen a continuación.

Valores.

Respeto: Aceptamos las diferencias que tienen las personas y respetamos la propiedad de otros. Esto nos permite estar en armonía con nosotros y los demás.

Responsabilidad: Entregamos siempre con pasión más de las exigencias propias de nuestro trabajo. Respetamos y cumplimos nuestros compromisos y cuando damos nuestra palabra cumplimos.

Pasión: Realizamos con gran entusiasmo todas las tareas encomendadas. Damos lo mejor en todos los retos y dificultades que se nos presentan. Solo así tenemos una gran satisfacción al terminar cada día.

Honestidad: Para poder cumplir con nuestra misión es necesario que actuemos de acuerdo con lo que decimos y con lo que hagamos que todos nos tengan confianza.

Lealtad: Estamos orgullosos e identificados con el trabajo que realizamos y con los productos de la organización. Queremos a nuestra empresa y lo que representa.

Adicional la empresa tiene como prioridad los pilares estratégicos que la rigen en la sostenibilidad, crecimiento sostenido que es de gran importancia, los cuales son:

- Rentabilidad
- Volumen
- Servicio al cliente
- Recurso humano, comprometido, motivado y capacitado

Con la visión, misión, valores, y pilares estratégicos la empresa mantiene la vanguardia en el crecimiento interno como externo, en la constante búsqueda de tecnología, modernización de procesos, como las nuevas tendencias mercadológicas y administrativas que se aseguran un futuro con la misma constante de crecimiento que le ha caracterizado en las últimas décadas. La filosofía más reciente, está sostenida sobre los pilares estratégicos ya que son los fundamentales para la sostenibilidad de la empresa.

La estructura organizacional, Ilustración No. 1 está relacionada al área de distribución en donde se desarrolla las actividades de distribución y son dirigidas por un gerente de centro, este a su vez tiene a su cargo tres gerentes de mega, de las cuales representan las diferentes líneas de mando.

A continuación se presenta la estructura organización de la unidad de distribución de la Cervecería Nacional La Costeña.

Ilustración No. 1

Organigrama de DOSA



Fuente: Información proporcionada por gerente de centro, octubre 2005.

Actualmente esta estructura es estrictamente de distribución la cual se dedica a vender y distribuir el producto terminado que llega a la bodega para ser vendido por la fuera de ventas y ser trasladados a los puntos de venta para que el consumidor deguste de un producto de calidad y una bebida que satisface el paladar de nuestros clientes.

En la ciudad capital hay dos agencias de distribución de producto terminado el cual es trasladado de la planta de producción y de producto terminado a las bodegas para ser despachado a los puntos de venta de toda la ciudad.

Los encargados de cargar los camiones de retarlo son los valeros supervisados por vistas de pista los cuales supervisan las cargas que solicita ventas para el día siguiente; todo esto conlleva una operación y logística que influye en los costos del producto.

Toda esta operación se ve afectada por el trabajo que realizan los vendedores en los puntos de venta los cuales son los responsables que la empresa mantenga los estándares de servicio como alta calidad como el producto que se les vende.

En el proceso de llevar el producto de bodega de producto terminado a bodega de agencias se encuentran diferentes aspectos que representan un impacto financiero para la empresa, en situaciones relacionadas con el transporte, la disponibilidad de horarios de traslados de los productos por los horarios que controla Emetra son complicados.

A continuación se presenta el FODA de la empresa, en donde se pudo determinar como están desarrolladas sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades por la cual atraviesa actualmente, y con esta determinación nos ayudará a determinar las áreas a trabajar.

Ilustración No. 2

FODA de la empresa DOSA

	Positivas	Negativas
Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Una demanda controlada por calidad en un mercado competitivo. • Posicionamiento en la mente del consumidor • Seguir fortaleciendo los lazos con los clientes que necesitan apoyo. • Atender las necesidades del mercado, por segmento. 	<ul style="list-style-type: none"> • La no visita al cliente por razones climáticas . • El no cumplimiento de compromisos con el cliente por atrasos de proveedores. • No poder cubrir ofrecimientos de la competencia. • Que el cliente no se encuentre cuando se le lleve el producto.
	<ul style="list-style-type: none"> • Que el cliente nos prefería por el servicio prestado. 	
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Producto de alta calidad y marca reconocida como líder en el mercado de bebidas fermentadas. • Una buena distribución de productos en el punto de venta. • Se cuenta con una fábrica con tecnología de punto para la elaboración de productos de alta calidad. • Fuerza de venta capacitada, motivada y comprometida para la atención en el punto de venta. • Capacidad de respuesta para actividades de entretenimiento en el punto de venta. • Calidad en el producto en relación a los competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de seguimiento a pasos y estrategias de ventas para mejorar el servicio con el cliente. • El seguimiento a solicitudes de clientes por falta de recurso. • Personal de ventas acomodado en sus áreas de trabajo. • No disponibilidad de presupuesto para cubrir demanda de clientes. • Desperdicio de material P.O.P no colocado y fuera de temporada. • No cumplir con las coberturas de los productos de alta rotación.

Fuente: Elaboración propia, octubre 2012

Análisis FODA

Analizando las debilidades presentadas en el FODA de la empresa DOSA, como una herramienta para mejorar en el buen servicio que se le brinda al cliente, es necesario que se le de un seguimiento ya que hay factores determinantes en la operación que pueden determinar la preferencia en la compra de nuestro producto con el servicio que se presta y que a medida vaya pasando se puede perder el enfoque.

Hay que considerar que el desperdicio de material P.O.P (este se refiere a todo el materia publicitario que se utiliza en el punto de venta) es alto, a veces por mal manejo del mismo. Se debe considerar que las debilidades se pueden volver en Fortalezas para que la empresa sea mas productiva y que los costos de operación sean mejor aprovechados.

Dentro de las oportunidades se puede destacar que la empresa cuenta con un personal comprometido para el cumplimiento de tareas, esto con lleva a las habilidades de negociación y contactos que se puedan desarrollar para seguir creciendo en participación en la industria, para demostrar el potencial que se tiene para atender a un mercado de clientes y consumidores exigentes con el servicio.

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

Con la finalidad de entrar en materia de la investigación, se hace necesario investigar todos aquellos elementos que han de servir para realizar análisis, emitir juicios bien fundamentados en información formal que complemente la investigación de campo que se plantea y conceptualizar los temas claves que giran en torno de la problemática planteada.

“La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener las definiciones bibliográficas (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación”.

Mezcla de marketing

En el ámbito de la mercadotecnia, se utilizan numerosas herramientas para alcanzar los objetivos deseados.

Kotler, (2004) define la mezcla de mercadotecnia como el conjunto de herramientas de marketing que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta.

La mezcla de marketing está compuesta por las denominadas cuatro PES:

- Producto: El bien o servicio que satisface las necesidades del mercado meta.
- Precio: Selección de precio adecuado.
- Plaza: Cómo llegar al mercado meta.
- Promoción: Comunicarse con el público y venderle.

Ilustración No. 3

Las PE'S de marketing



Fuente: McCarthy y Perreault, Jr. 2001

Distribución

Según Kotler y Armstrong, (2004) la distribución supone las tareas de planificación, ejecución y control del flujo físico de bienes y servicios, además de la información pertinente, desde el punto de origen hasta el lugar de consumo, para cumplir con las exigencias de los consumidores obteniendo un beneficio.

McCarthy y Perreault, Jr. (2003) mencionan que distribución (plaza) es poner los bienes y servicios en la cantidad y en los lugares adecuados cuando el consumidor los desee.

Mercadeo social

Cada sociedad debe resolver diferentes tipos de problemas sociales, para lo cual elige entre distintas alternativas, para lograr resultados positivos en busca de modificar las actitudes y la conducta de las personas que integran la sociedad; y una de estas alternativas es el mercadeo social. Según Kotler (2004) el mercadeo social pretende cambiar o modificar actitudes para conseguir el bienestar del consumidor y la sociedad a través de los diferentes medios que la empresa utilice para lograr el cambio en la conducta de los individuos; éstos deberán atravesar por diferentes etapas hasta lograr el cambio necesario. De esta manera se define al Marketing Social como la "Tecnología administrativa de cambio social que implica el diseño, la puesta en práctica y el control de programas cuyo objetivo es la mayor aceptabilidad de una idea o práctica social en uno o varios grupos de destinatarios de los programas".

“La mercadotecnia social utiliza conceptos de segmentación del mercado, investigación sobre el consumo, desarrollo y comprobación de los conceptos de productos, comunicación directa, otorgamiento de facilidades, incentivos y teoría del intercambio para maximizar la respuesta de los destinatarios”.

Servicio al cliente

La estrategia de servicio al cliente hace parte de un todo que es el producto, existen unos productos que son tangibles puros, como la sal, que no requieren ser acompañados de ningún servicio, pero existen otros que sí lo requieren, como los electrodomésticos o los servicios bancarios. Según Kotler y Armstrong (2004), a)¿Recuerda las 4P, producto, precio, plaza y promoción? este artículo tiene que ver con la primera, con el producto. Suena extraño que la estrategia de servicio al cliente esté ligada al producto pero así es, y muy directamente.

Asimismo, se debe estar consciente de que aunque nuestros servicios sean de excelente calidad, si son los mismos y del mismo nivel que los de la competencia, nunca crearemos ventaja competitiva, por ello, al aplicar encuestas tendientes a mejorar los servicios, debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas

oportunidades para adelantarnos y ser los mejores. b) ¿Qué nivel de servicio se debe ofrecer? Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos: Compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 800 y sistemas de quejas y reclamos.

Los dos últimos elementos son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fallando. c) ¿Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios? Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio. Por ejemplo, cualquier fabricante de PC's tiene tres opciones de precio para el servicio de reparación y mantenimiento de sus equipos, puede ofrecer un servicio gratuito durante un año o determinado período de tiempo, podría vender aparte del equipo como un servicio adicional el mantenimiento o podría no ofrecer ningún servicio de este tipo; respecto al suministro podría tener su propio personal técnico para mantenimiento y reparaciones y ubicarlo en cada uno de sus puntos de distribución autorizados, podría acordar con sus distribuidores para que estos proporcionaran el servicio o dejar que firmas externas lo suministren.

Además de las decisiones sobre los aspectos antes referidos, una estrategia de servicio al cliente integral debe involucrar a todos los miembros de la organización y tener un fuerte componente de selección de personal que permita trabajar con personas a las que les agrada brindar un excelente servicio y no se sientan serviles. Otro elemento clave dentro de esta estrategia es la capacitación continua de todo el personal, con énfasis en quienes tratan directamente con el cliente, estas personas, llamadas "frontline", son las que necesitan mayor entrenamiento, de ellos depende que el cliente regrese o no.

Un último elemento, para desarrollar estrategias de servicio al cliente exitoso, lo constituye el trato al cliente interno, es decir, el tratamiento de los jefes a sus subalternos, si no se les trata de la mejor manera ¿cómo esperar que ellos los traten bien a nuestros clientes? Los jefes deben tratar a sus subalternos tal y como quisieran que ellos trataran a los clientes. Churchill Jr., Gilbert A. (2003).

Canales de distribución

Según Kotler y Armstrong, (2004) la distribución supone las tareas de planificación, ejecución y control del flujo físico de bienes y servicios, además de la información pertinente, desde el punto de origen hasta el lugar de consumo, para cumplir con las exigencias de los consumidores obteniendo un beneficio.

Según Stanton, Etzel y Walker (2004), un canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto a medida que éste pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial.

McCarthy y Perreault, Jr. (2004) mencionan que distribución (plaza) es poner los bienes y servicios en la cantidad y en los lugares adecuados cuando el consumidor los desee.

Los canales de distribución se definen como los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible. Díez de Castro, Enrique (2004) Los canales de distribución son: Productor, mayorista, minorista, consumidor.

Pueden escogerse las siguientes formas de hacer llegar el producto al consumidor:

- Productor Mayorista Minorista Consumidor
- Productor Mayorista Consumidor
- Productor Minorista Consumidor
- Productor Consumidor

Mayoristas: Son generalmente empresas grandes con capital y recursos elevados, por lo que pueden mantener gran cantidad de mercancía en su almacén. Tienen su propia fuerza de ventas y publicidad con promociones, teniendo capacidad para otorgar créditos.

Minoristas: Generalmente son empresas pequeñas, que no teniendo recursos económicos, no acceden fácilmente al otorgamiento de crédito y mantienen existencias limitadas de mercancías.

Factores que deben tomarse en cuenta para escoger distribuidores:

- Naturaleza del producto
- Precio del producto, en el mercado
- Utilidad que deja la venta del producto

Con relación al canal que se piensa escoger:

- Estabilidad
- Reputación
- Fuerza de ventas
- Capacidad
- Organización
- Servicio

Diez de Castro, Enrique (2004)

Estrategia de distribución

Según McCarthy, E. J. (2005) estrategia o estrategia de mercadotecnia es un enunciado que describe de modo detallado cómo se logrará un objetivo individual de mercadotecnia, describiendo así mismo, el método para alcanzarlo.

Así la distribución crea tres utilidades básicas:

1. Utilidad de tiempo: pone el producto a disposición del consumidor en el momento en que lo precisa; el producto está en las estanterías esperando a que el consumidor lo solicite y evitándole que tenga que comprar y guardar grandes cantidades de producto.
2. Utilidad de lugar: a través de la existencia de suficientes puntos de venta próximos al consumidor, ya sea un mercado popular o un centro comercial.

3. Implica establecer y mejorar las relaciones de cooperación, mantener la armonía y evitar o solucionar los conflictos que se originen con los intermediarios. (Guerrero, 2005).

“La estrategia de distribución está relacionada con la administración de un canal o canales a través de los cuales la propiedad de los productos se transfiere de los fabricantes al comprador y en muchos casos, el sistema o sistemas mediante los cuales los bienes se llevan del lugar de producción al punto de compra por parte del cliente final. Se diseñan las estrategias que se aplicaran a los intermediarios, como los mayoristas y detallistas”. (Stanton, Etzel y Walker, 2003).

Actualmente las empresas tienen que elaborar estrategias de distribución para sus productos, cada producto tiene que tener su propia estrategia, debido a la diversidad y especificación de cada uno. Cada estrategia tiene que tener bien definidos sus canales de distribución y su grupo objetivo. De acuerdo con McCarthy (2005) “La estrategia de distribución relaciona la producción con el consumo. Tiene como misión el transporte del producto demandado a los puntos de venta, de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor. El canal de distribución es el camino seguido por el producto, para llegar al mercado objetivo”.

Tipos de distribución

Entre las estrategias de distribución, según la amplitud del mercado se encuentran:

Distribución intensiva:

Según Lambin, (2003), “La distribución intensiva es apropiada para productos de compra corriente, materias primas básicas y servicios de débil implicación.

La ventaja de la misma es, maximizar la disponibilidad de un producto y proporcionar una cuota de mercado importante gracias a la elevada exposición de la marca”. Según Kotler y Armstrong, (2004), “La distribución intensiva tiene como objetivo final, La ventaja de la misma es, maximizar la disponibilidad de un producto y proporcionar una cuota de mercado importante gracias a la elevada exposición de la marca”.

Según Kotler y Armstrong, (2004), “La distribución intensiva tiene como objetivo final, alcanzar el máximo de ventas. Para ello se necesita estar presente en todos o en el mayor número de puntos de venta y por lo consiguiente precisa utilizar un gran número de intermediarios”.

Según Stanton, Etzel y Walker, (2003), “La distribución exclusiva es lo opuesto a la distribución intensiva, en este tipo de distribución consiste vender únicamente los productos en un área geográfica, en un solo punto de venta. Existen dos casos de distribución exclusiva: a nivel de mayoristas o nivel de minoristas. A nivel de mayoristas, para comprar el producto los minoristas tienen un solo punto de venta al por mayor y a nivel de minoristas, tienen como consecuencia que para comprar una determinada marca los consumidores tienen un único punto de venta en un área”.

Distribución selectiva:

“Cuando un producto requiere una venta personal agresiva, un inventario completo de las líneas de productos, servicios de reparaciones u otro esfuerzo especial, a un intermediario puede concedérsele un área exclusiva. Por lo general, un fabricante o mayorista que concede a un minorista distribución exclusiva espera un máximo esfuerzo de ventas al menudeo. Los proveedores a menudo tendrán convenios escritos con distribuidores exclusivos, en los que se estipulan ciertas responsabilidades que son importantes”

McCarthy (2005). Según Stanton, Etzel y Walker, (2003), “La distribución exclusiva es lo opuesto a la distribución intensiva, en este tipo de distribución consiste vender únicamente los productos en un área geográfica, en un solo punto de venta. Existen dos casos de distribución exclusiva: a nivel de mayoristas o nivel de minoristas”.

La capacitación en el marketing

Según Kotler y Armstrong, (2004) la capacitación tiene varios objetivos. Los vendedores necesitan conocer e identificarse con la empresa, por lo que la mayoría parte de los programas inicia con una descripción de la historia y los objetivos de la empresa, de su organización de su estructura financiera e instalaciones, y de sus principales productos y mercados. Los vendedores

necesitan también conocer los productos de la empresa, así que se les muestra como se hacen los productos y como funcionan. Otro factor que es necesario conocer es el de las características de los clientes y de los competidores, así que el programa de capacitación les enseña las estrategias de los competidores y los diferentes tipos de clientes y sus necesidades, motivos de compra y hábitos de compra.

Puesto que los vendedores deben saber hacer presentaciones eficaces, se les capacita en los principios esenciales de las ventas.

Por último, los vendedores necesitan entender los procedimientos y las obligaciones en el campo; aprender a dividir su tiempo entre las cuentas activas y las potenciales y a utilizar una cuenta de gastos, a preparar informes y a canalizar las comunicaciones de forma eficaz.

Hoy en día, muchas empresas están añadiendo capacitaciones basadas en la Web a sus programas de capacitación en ventas. Ello implica desde una simple información textual acerca de los productos hasta ejercicios basados en internet que desarrollan la habilidad para vender y simulaciones avanzadas de la dinámica de las visitas de ventas en el mundo real.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

El crecimiento acelerado y el comercio globalizado es una tendencia evolutiva que enfrentan las industrias de distribución a nivel mundial. En este contexto se puede decir que la productividad y maximización de utilidades en la distribución del producto terminado es uno de los elementos fundamentales para esta gestión, considerado dentro de este proceso de distribución y la administración eficiente de las ventas para contribuir a fortalecer los esfuerzos por llevar un producto en óptimas condiciones de calidad al consumidor final.

Al enfocarse en el análisis del objeto de investigación se observó que se han detectado algunas incidencias en el servicio y seguimiento a la ejecución en el punto de venta, ya que la empresa capacita a su personal para brindar un mejor servicio, para que los asesores de ventas tengan una mejor relación con sus clientes, pero todavía no se han podido terminar, no han cumplido con sus atribuciones establecidas.

Situación por la que se considera de importancia evaluar el proceso de ejecución que actualmente utiliza la compañía como uno de los elementos de la administración de las ventas en el punto de venta, enfocado a la investigación de las tendencias actuales aplicadas a impulso; para proponer alternativas que permitan optimizar la productividad en el desempeño del personal de ventas y apoyen a mitigar los riesgos actuales de que los clientes se cambien a la competencia.

Al considerar el análisis realizado por la observación, donde se determinó la situación actual y demás puntos expuestos con anterioridad, se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las estrategias en el proceso de venta actual de DOSA para la ejecución en el punto de venta?

3.2 Objetivos de la investigación

Objetivo general

Evaluar las estrategias del proceso de ventas actual de DOSA para la ejecución en el punto de venta.

Objetivos específicos

1. Evaluar el desempeño del vendedor en el punto de venta.
2. Diagnosticar cuáles son los programas de capacitación para el vendedor.
3. Calificar los procesos existentes.
4. Comprobar la satisfacción del cliente en relación al servicio de ventas.

3.3 Alcances y límites de la investigación

La investigación se concentró en la evaluación de los modelos de ejecución en el punto de venta en las áreas visitadas por el asesor de ventas de la empresa DOSA. Específicamente en la metodología de atención y colocación de los recursos que proporciona la empresa y el impacto que estos modelos tienen en las negociaciones con el cliente.

El procedimiento que actualmente se tiene con la atención y en la ejecución de los pasos a seguir en cada punto de venta que se visita a cada negocio ya es muy importante para la efectividad y eficiencia del servicio de los negocios, los cuales representan los principales indicadores a evaluar.

Las limitaciones están relacionadas con las cargadas agendas de los gerentes de áreas y su importante rol dentro de los procesos, por lo que la investigación se enfoca significativamente en la observación y la medición de tiempos con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

3.4 Metodología aplicada a la práctica

3.4.1 Sujetos de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se consideran relevantes las opiniones, acciones y experiencia del personal que está directamente relacionado con los vendedores en la ejecución en el punto de venta y con la distribución logística del producto en cada cliente y cuyo rol cotidiano tiene como enfoque principal entregar puntualmente el producto al cliente. La cadena de suministro involucra bodegas de producto, camión de distribución y equipo de entrega, (despachador, auxiliar y piloto) que llevan el producto a manos del cliente.

Se incluyen como sujetos de la investigación a las siguientes posiciones:

- Gerentes de Distrito (GEDIS), seis personas involucradas con el liderazgo, administración y operación de la fuerza de ventas.
- Jefe de bodegas en agencias, una persona a cargo de las bodegas que administra el producto que se despacha a las solicitudes de Ventas.
- Vendedores, una muestra de 47 personas responsables de la distribución al detalle del producto al punto de venta, representan al cliente interno dentro de la cadena de suministro.
- Clientes que se les brinda el servicio prestado por la fuerza de ventas 13 puntos de ventas.

3.4.2 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron en el levantado de información para determinar la muestra son:

La entrevista: Es un acto de comunicación oral que se establece entre dos o mas personas (el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados) con el fin de obtener una información o una opinión, o bien para conocer la personalidad de alguien.

El cuestionario: consiste en un documento con un listado de preguntas las cuales se le hacen a la personas a encuestar.

Esta puede ser estructurada, cuando esta compuesta de listas formales de preguntas que se le formulan a todos por igual.

- Entrevista dirigida a jefes de Distritos de Ventas (GEDIS), y colaboradores, siendo un total de 6 personas, para identificar áreas de oportunidad y nivel de aceptación del cambio del modelo de ejecución y los elementos que ellos valoran en el punto de venta.
- Se le hará un cuestionario a los colaboradores para determinar su ejecución en la atención en los puntos de venta y los procesos de visitas a los clientes para la entrega del producto. De una población de 47 promotores y 13 clientes encuestados, para determinar la muestra a sujeta a investigación, teniendo los siguientes datos, una población de 66 usuarios, con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 5%.
 - ✓ Definición de Variables
 - ✓ N = población finita
 - ✓ e = error que se va permitir
 - ✓ z = nivel de confianza
 - ✓ p = probabilidad de que el suceso ocurra
 - ✓ q = probabilidad de que el suceso no ocurra
 - ✓ N = 66 población
 - ✓ e = 5% de Error muestral
 - ✓ $Z = 1.96$ (Tomando en cuenta que el nivel de confianza es del 95%)
 - ✓ $p=0.5$ Proporción de individuos que poseen en la población la característica
 - ✓ $q=0.5$ Proporción de individuos que no poseen en la población la característica

$$n = \frac{N * Z * P * Q}{e^{2(N-1)} + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{66 * 1.96 * 0.50 * 0.50}{0.0025(47-1) + 3.8416 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{63.3864}{0.1625 + 0.9604}$$

$$n = \frac{63.3864}{1.1229}$$

$$n = 56$$

Fuente: Elaboración propia, Diciembre 2012

3.4.3 Procedimiento

Se consideró que la empresa, para la presente investigación de práctica empresarial dirigida, por ser una empresa en constante cambio y crecimiento acelerado que opera en un mercado altamente competitivo y profesionalmente representa un reto ofrecer una propuesta que permita optimizar los recursos que utiliza y fortalecer operativamente los procesos.

El área seleccionada para la investigación fué la de ventas y servicio al cliente en la ejecución en el punto de venta, la evaluación y el análisis de los modelos de distribución de producto terminado que convergen en un proceso de modernización con miras a un modelo que permita ser más livianos y menos costosos sin afectar el servicio y efectividad en llevar el producto al punto de venta, utilizando dentro de ese proceso a la fuerza de ventas y optimización de inventarios

Por medio de una evaluación integral utilizando diferentes herramientas, entre ellas el análisis FODA que se alimentó con la observación de la situación actual y sirvió de base para la definición del planteamiento del problema, se determinó la variable de investigación con la cual se inició un proceso de recopilación de información en diferentes fuentes bibliográficas que permitieron dar forma al anteproyecto de investigación.

Definida la variable de investigación que está relacionada con la investigación de los diferentes modelos de distribución de producto terminado, como parte del servicio al cliente, de la compañía y dentro del marco de la logística empresarial como herramienta para la optimización de los recursos y disminución de los costos operativos, los cuales involucran en el trayecto que hace la distribución del producto desde la bodega hasta llegar al consumidor final.

Se definieron los objetivos generales y específicos, mismos que se esperan alcanzar con la aplicación de la metodología planteada; se determinaron los límites y alcances del proyecto, y con ello se realizó la selección de los sujetos de la investigación. La selección de los instrumentos respondió a la búsqueda de información que responda a los objetivos planteados, cuyo análisis provea de datos que permitan elaborar el informe final que incluya una propuesta de mejora la cual será incluida en el informe final que se elaborará como requisito para el proceso de graduación correspondiente.

Cronograma de actividades desarrolladas.

Mes \ Semana	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elección de la empresa			■																													
Antecedentes de la empresa				■																												
FODA				■	■	■																										
Planteamiento del problema							■	■																								
Pregunta de investigación									■																							
Objetivos										■																						
Marco teórico											■																					
Alcances y límites, Metodología												■	■																			
Sujetos de investigación														■																		
Elaboración de instrumentos															■	■	■	■	■	■												
Trabajo de campo																		■	■	■	■	■	■	■								
Tabulación de resultados																						■	■	■								
Análisis de resultados																							■	■								
Conclusiones																								■	■							
Propuesta																											■	■				

Fuente: Elaboración propia, mayo 2013.

Capítulo 4

4.1 Presentación de Resultados

Con el propósito de sustentar la investigación del modelo de ejecución de la Empresa DOSA, y en congruencia con la metodología propuesta para la investigación, se procedió a realizar el trabajo de campo, en donde se obtuvo información en función de la entrevista y encuestas, de la ejecución de los procesos actuales, para lo cual se utilizó un cuestionario, y la información fue de primera mano de los usuarios y principales personas involucradas en el proceso y consideradas como clientes internos de la fuerza de ventas y jefaturas y clientes externos, de los cuales se presentan los resultados a continuación.

Resultados de las entrevistas

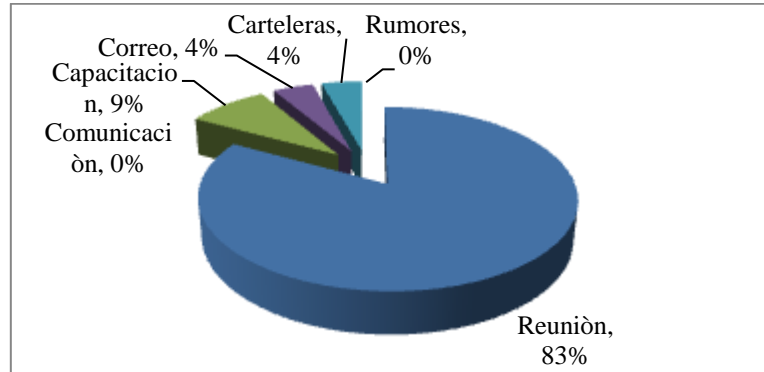
Las entrevistas realizadas a los jefes distritales del departamento de ventas de la empresa DOSA se efectuaron en horarios matutino y vespertino y en diferentes días de la semana por tener compromisos con sus clientes, se contó con el apoyo de 6 jefaturas de ventas las cuales están incluidas en la muestra determinada para efectos de investigación en la atención de ejecución del servicio al cliente interno y externo.

Lo mencionado anteriormente nos ayudará a determinar cuántos trabajadores tienen a su cargo, que canales de comunicación utiliza, como motiva a su personal a cargo, si les provee del material necesario para ejecutar su trabajo, si cuentan con programas de capacitación, y como evalúan el servicio que brinda el colaborador a los cliente? de los cuales vamos a destacar los mas importantes que la investigación enfatizo para establecer un estándar óptimo de desempeño.

Resultados de cuestionario

Gráfica No. 1

Medios de comunicación sobre temas laborales

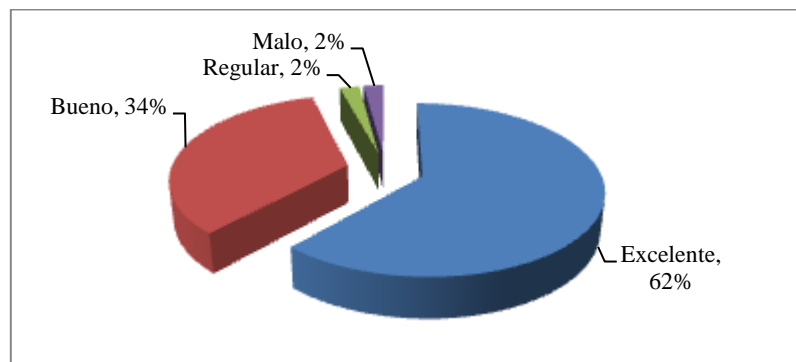


Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

De los 47 promotores de ventas en su mayoría considero que la forma en la cual reciben la información sobre las tareas a realizar diarias es por medio de reuniones diarias por la mañana, la cual les permite estar informados del alcance diario de venta.

Gráfica No. 2

Medios de ejecución que se utilizan

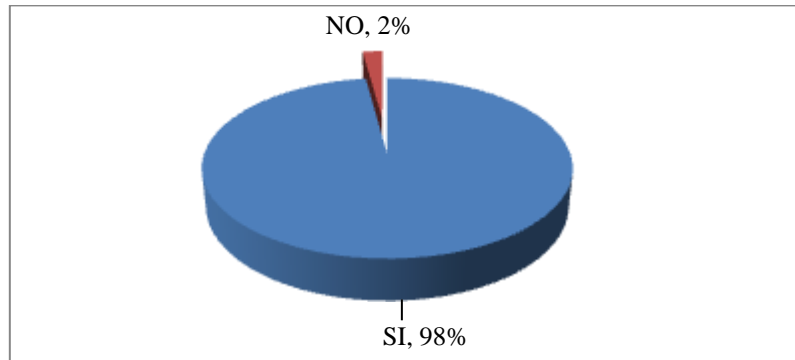


Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

Es importante recalcar que la empresa es una de las compañías más sólidas para las ejecuciones y los procesos de evaluación, tanto en el desempeño laboral como en el personal, en su mayoría lo expresan que es muy bueno para seguir creciendo dentro la misma.

Gráfica No. 3

Indicadores de evaluación de su trabajo

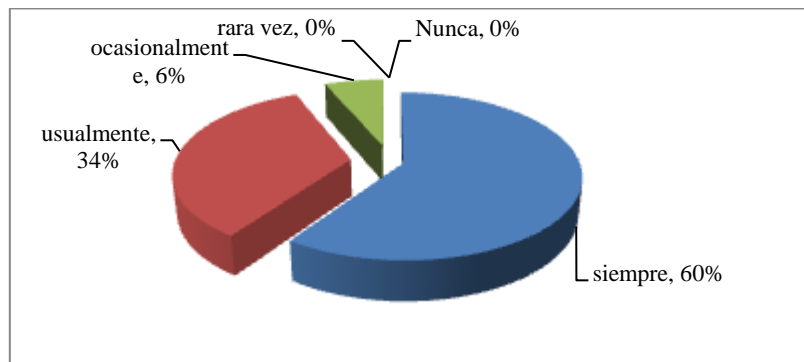


Fuente: Elaboración propia, marzo 2013

Los promotores de venta de la empresa reconocen que si existen indicadores de evaluación y es importante que estén identificados con ellos para poder realizar bien su trabajo, actualmente la compañía sea enfocado en el cumplimiento de los mismos.

Gráfica No. 4

Proporcionan los recursos necesarios para su labor en el PDV

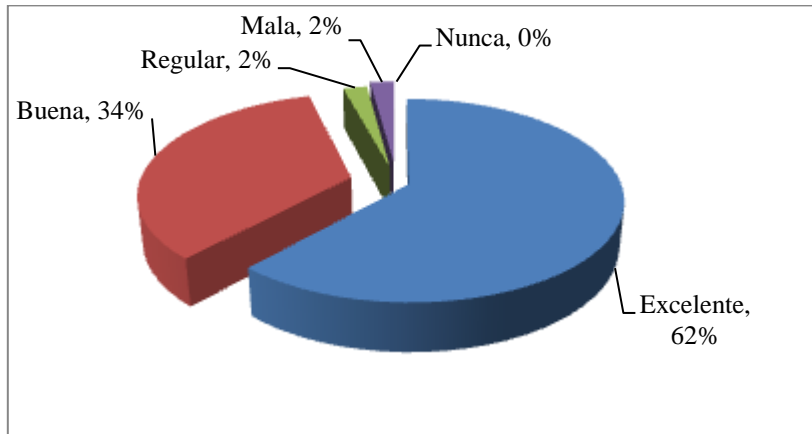


Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

La empresa siempre sea caracterizado por proporcionar las herramientas y los recursos necesarios para que los promotores de venta realicen de forma eficiente sus labores en cada punto de venta, cabe destacar que el personal esta consiente con el apoyo que se le proporciona para elaborar sus actividades.

Gráfica No. 5

Calificación de la comunicación con la jefatura

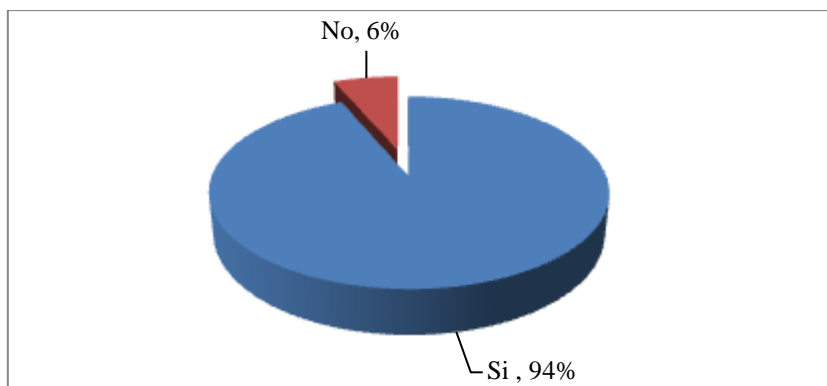


Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

La comunicación actualmente en el departamento de ventas es bien catalogada ya que en su mayoría de los entrevistados respondió que es excelente, y esto demuestra la buena relación que tiene el jefe inmediato con el personal que tiene a su cargo.

Gráfica No. 6

Posee guía para el desempeño de sus funciones

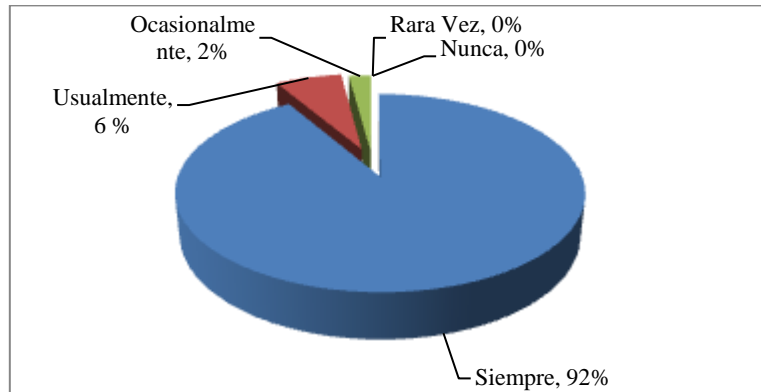


Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

La Gráfica nos muestra que actualmente la mayoría de los colaboradores si posee una guía de ayuda para realizar sus tareas y funciones, es importante destacar que a la empresa le interesa que su personal este bien documentado con información de sus atribuciones.

Gráfica No. 7

Capacitación y actualización en el trabajo

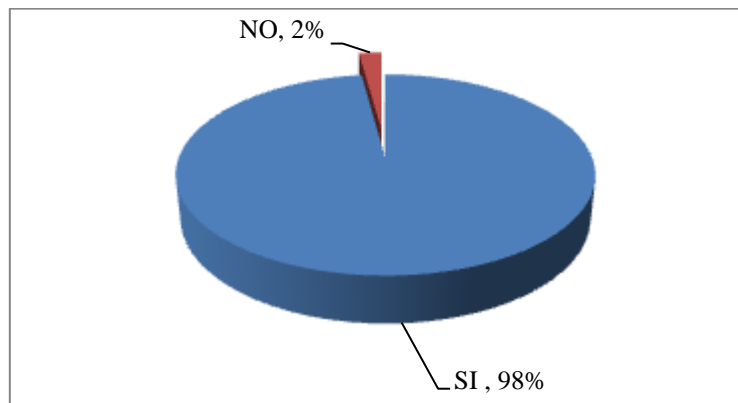


Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

Con los resultados obtenidos se puede determinar que la fuerza de ventas tiene una constante capacitación para realizar sus tareas como lo muestra la gráfica, la mayoría comentó que reciben por lo menos una vez al mes capacitación la cual les permite estar con los programas de capacitación que la empresa desarrolla para el desempeño de las actividades.

Gráfica No. 8

Capacitación para la ejecución de imagen

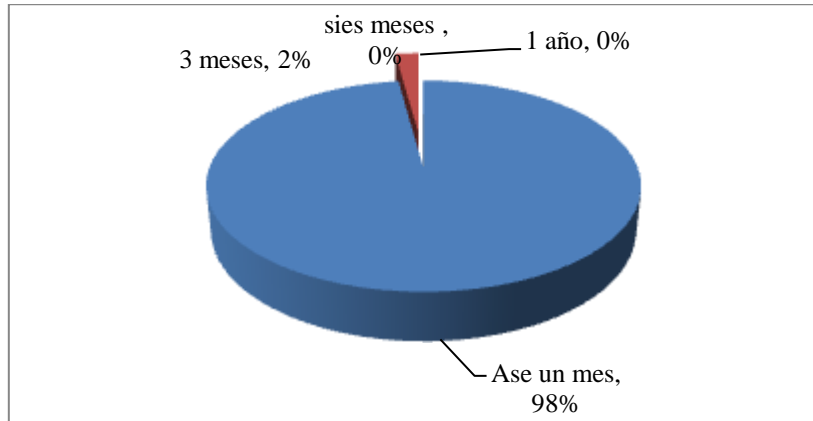


Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

Los datos que nos presenta el gráfico respecto al tema de capacitaciones que ha recibido para la ejecución de imagen en el punto de ventas es un resultado bastante positivo, es parte de la empresa que el personal tenga el suficiente conocimiento de la colocación de imagen en el punto de venta.

Gráfica No. 9

Última fecha de capacitación

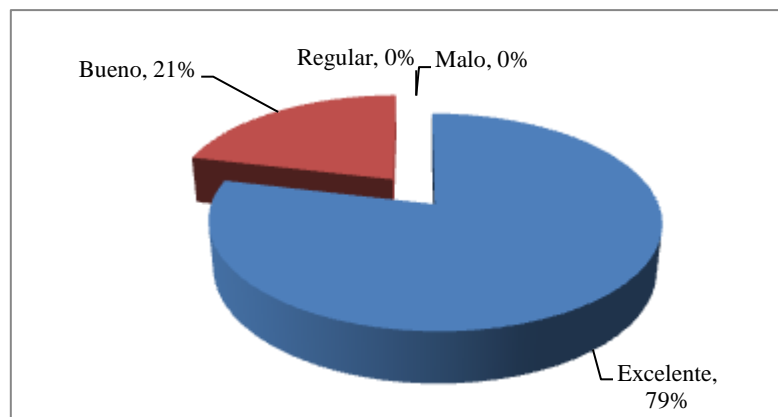


Fuente: Elaboración propia, marzo 2013

La gráfica nos presenta un buen porcentaje de promotores de ventas que han estado recibiendo capacitación en el último mes respecto a la ejecución en el punto de venta, lo cual nos indica el esfuerzo que ha hecho la empresa por tener preparado a su personal con las actividades relacionadas a su trabajo.

Gráfica No. 10

Conocimiento acerca de los productos de la empresa

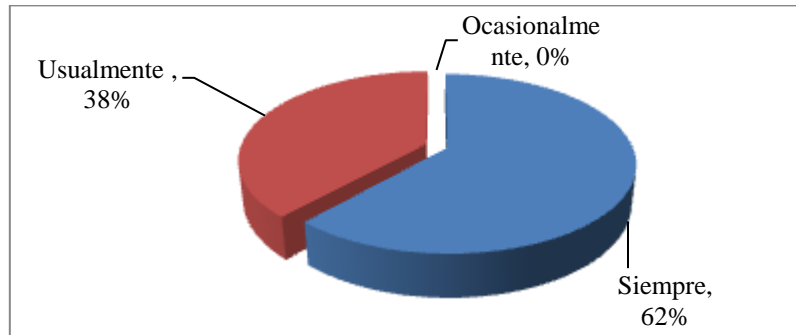


Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

Los resultados que nos presenta la gráfica son bastante satisfactorios ya que se puede determinar que todo el personal de ventas conocen los productos que la empresa distribuye, esto contribuye a que sean colocados en cada punto de venta y que sean preferidos por los consumidores.

Gráfica No. 11

Resultados obtenidos con los clientes

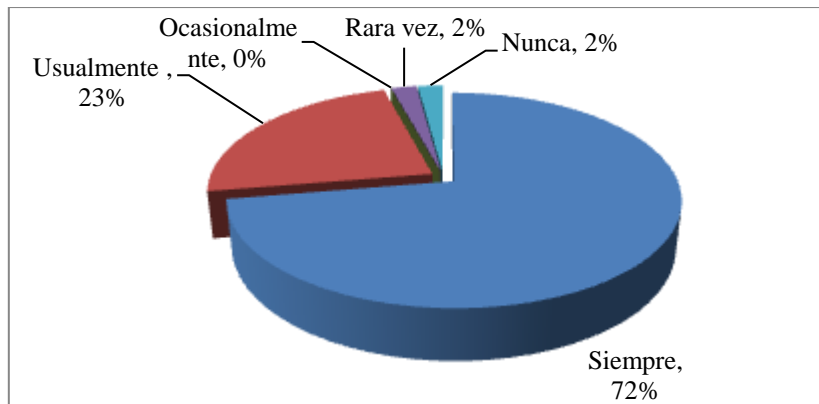


Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

Los resultados que nos presenta la gráfica en las negociaciones que se tienen con los clientes son bastante optimistas ya que la mayoría manifiesta que su atención es la esperada en las negociaciones, la empresa espera que ese porcentaje suba, ya que es de suma importancia que el cliente este satisfecho con el servicio que se le brinde.

Gráfica No. 12

Satisfacción de los clientes por el servicio recibido



Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

La gráfica muestra que el cliente si demuestra la satisfacción por el servicio del vendedor pero este porcentaje debería ser mayor ya que la empresa se enfoca en el buen servicio y se tiene que seguir trabajando para ello y así poder alcanzar los objetivos que se establecen en la atención al cliente.

Resultados guía de entrevista

En horario vespertino y en diferentes días de la semana se pasó una encuesta personal a cada jefe distrital para ver como encuentran los medios de comunicación y servicio al cliente interno como externo, esto en la probabilidad de los criterios por los cuales se hace énfasis en el desempeño el vendedor.

Se le planteo al personal que era objeto de información para la investigación que se solicita para determinar la problemática del trabajo. Para la presentación de los resultados se prepararon las siguientes matrices en las cuales se pudo identificar cada una de las actividades que se realizan en el punto con relación con el personal de ventas y el orden en que las realizan para los procedimientos de:

- a) Comunicación con sus colaboradores.
- b) Desarrollo de trabajo en equipo.
- c) Programas de capacitación para el desempeño de sus colaboradores.
- d) Servicio que se le brinda al cliente.
- e) Como evaluar la ejecución en el punto de venta.

En el encabezado de cada matriz de sentido que se presenta a continuación, aparecen datos generales que pueden servir para identificar características particulares de cada jefe distrital.

Tabla No. 1

Matriz de sentido, guía de comunicación, capacitación, evaluación, servicio, jefe distrital 1

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis.
1	¿Cuántos trabajadores tienen a su cargo?	32	Cada distrito cuenta con una cantidad de personal para cubrir diferentes áreas.
2	¿Canales de Comunicación que se utilizan en la empresa?	Verbal y escrita	El jefe del área lo realiza por este medio acorde a lo que tiene disponible para dar a conocer la información
3	¿Cómo motiva a sus colaboradores para que expresen sus opiniones y sugerencias?	Dándole participación e importancia a todos.	Cada persona como jefe hace que su personal se desempeñe según su criterio.
4	¿Se promueve el trabajo en equipo y como se impulsa?	Si, se impulsa por medio de liderazgo, trabajo en equipo y capacitación.	Lo que indica como respuesta es uno de los aspectos importantes para el desarrollo del personal.
5	¿Se provee a los colaboradores de las herramientas necesarias y capacitación para desarrollar sus funciones?	Si	Según platica con el jefe del distrito si se le proporciona de los recurso para un buen servicio
6	¿Cuentan con programas de capacitación y con que frecuencia se realizan?	Difusión de valores-Mensual motivacional por R.H.	Todos los jefes desarrollan programas de capacitación para el buen desempeño.
7	¿Cuál es la importancia que los colaboradores estén informados de los indicadores de ejecución?	Para mejorar el servicio con los clientes.	Es un criterio que se le puede dar varios valores que se pueden desarrollar.
8	¿Cómo evalúa el servicio que se brinda a los clientes?	Se evalúa por medio de scord card en cada punto de venta.	Este tipo de proceso ayuda a ver muchos indicadores que ayudan a la buena ejecución.
9	¿Qué proceso hay para evaluar la ejecución del colaborador en el PDV?	Visita personalizada a los clientes.	Según platica con el jefe del area hay una visita a los clientes para ver si el vendedor lo visita.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

Tabla No. 2

Matriz de sentido, guía de comunicación, capacitación, evaluación, servicio, jefe distrital 2

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis.
1	¿Cuántos trabajadores tienen a su cargo?	27	Cada distrito cuenta con una cantidad de personal para cubrir diferentes áreas de trabajo.
2	¿Canales de Comunicación que se utilizan en la empresa?	Verbal, Escrito, Digital	El jefe del área lo realiza por este medio acorde a lo que tiene disponible para dar a conocer la información
3	¿Cómo motiva a sus colaboradores para que expresen sus opiniones y sugerencias?	Tomarlos en cuenta para toma de decisiones	Cada persona como jefe hace que su personal se desempeñe según su criterio y se sienta bien.
4	¿Se promueve el trabajo en equipo y como se impulsa?	Si, y se impulsa por medio del cumplimiento de objetivos del distrito y del trabajo de cada uno	Lo que indica como respuesta es uno de los aspectos importantes para el desarrollo del personal.
5	¿Se provee a los colaboradores de las herramientas necesarias y capacitación para desarrollar sus funciones?	Si	Por lo que entiendo, al personal se le da el apoyo para que se desenvuelva en sus actividades diarias.
6	¿Cuentan con programas de capacitación y con que frecuencia se realizan?	Si con temas acorde a intereses del distrito y se imparten una vez al mes	Todos los jefes desarrollan programas de capacitación para el buen desempeño.
7	¿Cuál es la importancia que los colaboradores estén informados de los indicadores de ejecución?	La importancia en que están claros sobre que se les esta midiendo	Es un criterio que le ayuda a poder desarrollar mejor su trabajo en cada punto de venta.
8	¿Cómo evalúa el servicio que se brinda a los clientes?	Con visitas PDV y el apoyo de línea a SAC	En la mayoría de clientes el servicio se puede terminar por los comentarios del cliente o solicitudes.
9	¿Qué proceso hay para evaluar la ejecución del colaborador en el PDV?	Chequeos indirectos, chequeos de distribución y scord card	Los chequeos, supervisión, abordajes etc., son métodos para mejorar el desempeño del colaborador.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

Tabla No. 3

Matriz de sentido, guía de comunicación, capacitación, evaluación, servicio, jefe distrital 3

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis.
1	¿Cuántos trabajadores tienen a su cargo?	30	Cada distrito cuenta con una cantidad de personal para cubrir diferentes áreas de trabajo
2	¿Canales de Comunicación que se utilizan en la empresa?	impresos, digitales y verbales	El jefe del área lo realiza por este medio acorde a lo que tiene disponible para dar a conocer la información
3	¿Cómo motiva a sus colaboradores para que expresen sus opiniones y sugerencias?	A través de charlas motivacionales y gritos de batallas y porras	Cada persona como jefe hace que su personal se desempeñe según su criterio para el servicio.
4	¿Se promueve el trabajo en equipo y como se impulsa?	Si, capacitando al personal sobre un tema en específico.	Lo que indica como respuesta es uno de los aspectos importantes para el desarrollo del personal.
5	¿Se provee a los colaboradores de las herramientas necesarias y capacitación para desarrollar sus funciones?	Se le dan las herramientas necesarias	Según plática con el jefe del distrito si se le proporciona de los recursos para un buen servicio y ejecución.
6	¿Cuentan con programas de capacitación y con que frecuencia se realizan?	Programa de ejecución de ventas, difusión de valores una vez por mes.	Todos los jefes desarrollan programas de capacitación para el buen desempeño laboral y personal.
7	¿Cuál es la importancia que los colaboradores estén informados de los indicadores de ejecución?	Por que se pueden focalizar los problemas y corregirlos	Es un criterio que le ayuda a poder desarrollar mejor su trabajo en cada punto de venta.
8	¿Cómo evalúa el servicio que se brinda a los clientes?	Bueno	En la mayoría de clientes el servicio se puede terminar por los comentarios positivos y negativos.
9	¿Qué proceso hay para evaluar la ejecución del colaborador en el PDV?	Chequeos a bordaje de ruta y chequeos indirectos	Los chequeos, supervisión, abordajes etc., son métodos para mejorar el desempeño del colaborador.

Fuente: Elaboración propia, marzo2013.

Tabla No. 4

Matriz de sentido, guía de comunicación, capacitación, evaluación, servicio, jefe distrital 4

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis.
1	¿Cuántos trabajadores tienen a su cargo?	19	Cada distrito cuenta con una cantidad de personal para cubrir diferentes rutas del distrito.
2	¿Canales de Comunicación que se utilizan en la empresa?	Verbal, escritas, PPT y mensajes SMS	El jefe del área lo realiza por este medio acorde a lo que tiene disponible para dar a conocer la información
3	¿Cómo motiva a sus colaboradores para que expresen sus opiniones y sugerencias?	Lluvias de ideas para mejorar procesos, votación de las mejores ideas	Cada persona como jefe hace que su personal se sienta motivado con la participación en grupo.
4	¿Se promueve el trabajo en equipo y como se impulsa?	Si, superación de objetivos	Lo que indica como respuesta es uno de los aspectos importantes para el desarrollo del desempeño.
5	¿Se provee a los colaboradores de las herramientas necesarias y capacitación para desarrollar sus funciones?	Si	Según platica con el jefe del distrito si se le proporciona de los recurso para un buen servicio
6	¿Cuentan con programas de capacitación y con que frecuencia se realizan?	Orientados a fortalecer conocimientos para mejorar el trabajo, quincenalmente	Todos los jefes desarrollan programas de capacitación para el buen desempeño.
7	¿Cuál es la importancia que los colaboradores estén informados de los indicadores de ejecución?	Que conozcan la filosofía de la empresa, objetivos que generan calidad de servicio y ventas	Es para la mejora continua y así por lo visto poder alcanzar los objetivos que la empresa establece.
8	¿Cómo evalúa el servicio que se brinda a los clientes?	Visitas y encuestas	Según la respuesta nos indica los métodos que utiliza para evaluar, cuando realiza las visitas al PDV.
9	¿Qué proceso hay para evaluar la ejecución del colaborador en el PDV?	Comparativos con los estándares de distribución	Los chequeos, supervisión, abordajes etc., son métodos para mejorar la ejecución en el punto de venta.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

Tabla No. 5

Matriz de sentido, guía de comunicación, capacitación, evaluación, servicio, jefe distrital 5

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis.
1	¿Cuántos trabajadores tienen a su cargo?	24	Cada distrito cuenta con una cantidad de personal para cubrir diferentes áreas.
2	¿Canales de Comunicación que se utilizan en la empresa?	Medios impresos, digitales y verbales	El jefe del área lo realiza por este medio acorde a lo que tiene disponible para dar a conocer la información
3	¿Cómo motiva a sus colaboradores para que expresen sus opiniones y sugerencias?	Creando un ambiente para expresarse abiertamente mediante un diálogo	Los ambientes que pueda desarrollar el jefe son importante ya que estos le permitirán motivar a su personal.
4	¿Se promueve el trabajo en equipo y como se impulsa?	Si, responsabilidad y compromiso por alcanzar un mismo objetivo	Lo que indica como respuesta es uno de los aspectos importantes para el desarrollo del personal y de la empresa.
5	¿Se provee a los colaboradores de las herramientas necesarias y capacitación para desarrollar sus funciones?	Si	Plática con el jefe del distrito si se le proporciona de los recurso para un buen servicio
6	¿Cuentan con programas de capacitación y con que frecuencia se realizan?	Capacitaciones e inducciones mensuales	Todos los jefes desarrollan programas de capacitación para el buen desempeño.
7	¿Cuál es la importancia que los colaboradores estén informados de los indicadores de ejecución?	Colaborador informando tiene un valor a la hora de la negociación con el cliente	Una respuesta un poco complicada de entender pero enfocada en las negociaciones que den fruto por la importancia del cliente.
8	¿Cómo evalúa el servicio que se brinda a los clientes?	Muy buena	En la mayoría de clientes el servicio se puede terminar por los comentarios del dueño o encargado.
9	¿Qué proceso hay para evaluar la ejecución del colaborador en el PDV?	Chequeos, supervisión, evaluación de ejecución	Los chequeos, supervisión, abordajes etc., son métodos para mejorar el desempeño del colaborador.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013

Tabla No. 6

Matriz de sentido, guía de comunicación, capacitación, evaluación, servicio, jefe distrital 6

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis.
1	¿Cuántos trabajadores tienen a su cargo?	26	Cada distrito cuenta con una cantidad de vendedores para cubrir diferentes rutas.
2	¿Canales de Comunicación que se utilizan en la empresa?	Audiovisual	El distrital área lo realiza por este medio acorde ya que es una forma diferente a los demás para dar a conocer la información
3	¿Cómo motiva a sus colaboradores para que expresen sus opiniones y sugerencias?	Teniendo un diálogo abierto	Cada persona como jefe hace que su personal se desempeñe según su criterio.
4	¿Se promueve el trabajo en equipo y como se impulsa?	Si, se promueve y se impulsa a premiar a la persona que realiza bien su labor	Lo que indica como respuesta es uno de los aspectos importantes para el desarrollo del personal.
5	¿Se provee a los colaboradores de las herramientas necesarias y capacitación para desarrollar sus funciones?	Si	La entrevista con el jefe del distrito nos comenta qué si se le proporciona de los recurso para un buen servicio
6	¿Cuentan con programas de capacitación y con que frecuencia se realizan?	Los programas mensuales de trabajo con un departamento en específico	Todos los jefes desarrollan programas de capacitación para el buen desempeño.
7	¿Cuál es la importancia que los colaboradores estén informados de los indicadores de ejecución?	Muy importante, ya que si no se tiene medición no se puede mejorar o corregir	Es un criterio que le ayuda a poder desarrollar mejor su trabajo en cada punto de venta.
8	¿Cómo evalúa el servicio que se brinda al cliente?	Muy bueno, aunque se podría mejorar	En la mayoría de clientes el servicio se puede terminar por los comentarios del cliente.
9	¿Qué proceso hay para evaluar la ejecución del colaborador en el PDV?	Se realizar chequeos de mercado	Los chequeos, supervisión, abordajes etc., son métodos para mejorar el desempeño del colaborador.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

Resultados de entrevista de cliente

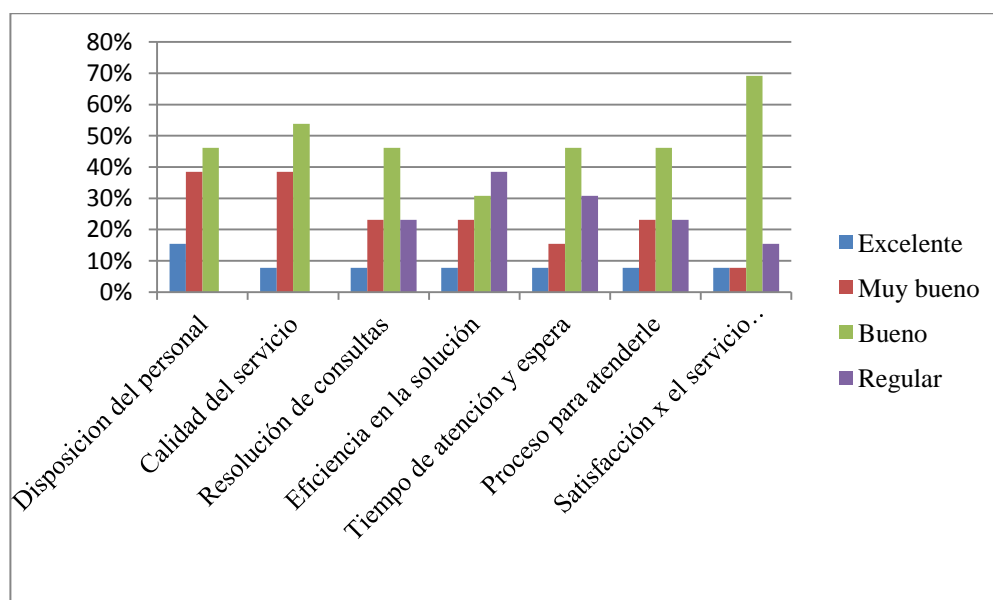
El estudio realizado a una muestra de clientes pequeña evaluando el servicio prestado en la que le brinda el promotor, para resolver todo tipo de preguntas y dudas que este tenga para satisfacer sus inquietudes a la hora de realizar su visita programada a cada cliente.

Marcan la diferencia cuantitativa en los dos modelos de distribución que actualmente se ejecutan en la compañía, según fueran identificados en la fase de esta investigación; el resto de actividades del proceso se realizan sin marcar una diferencia en el tiempo de la vista y que se cuantifica por medio de movimiento realizado en cada negocio.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la grafica de servicio al cliente la cual se realizo con una entrevista cara a cara y son los siguientes:

Gráfica No. 13

Indicador de servicio al cliente en entrevista cara a cara



Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

Según los datos de la investigación realizada a los clientes con respecto a los servicios que presta el promotor a la hora de realizar su vista, la grafica nos indica que la satisfacción por el servicio recibido es buena con un porcentaje 69%, otro indicador que nos ayuda a determinar parte del servicio es la disposición del personal para atenderle con un 38% de que es muy bueno y con otro 38% en la eficiencia en la soluciones de sus problemas que es regular, estos son los indicadores más importantes.

Los resultados presentados en la gráfica son bastantes satisfactorias con relación al servicio que se le brinda al cliente a la hora de la vista como parte de la atención, es muy importante recalcar que el servicio es prioridad # 1 ya que de este depende los bueno resultados que se puedan obtener en ventas.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Según Hernández Sampieri, et. al. (2010) la revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; así mismo que pueden haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación; en congruencia con esa definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico.

Efectividad y eficiencia del servicio.

Dentro de las evaluaciones que se efectúan actualmente para ver la efectividad y eficiencia del servicio se puede determinar que la fuerza de ventas el 62% considera que son los métodos adecuados para evaluarlos son excelentes pero el 34% hace referencia que es bueno, en toda empresa no siempre hay colaboradores satisfechos con los sistemas de evaluación ya que estos pueden dar resultados negativos para ellos y que les puede ocasionar algún tipo de sanción.

Partiendo de la premisa expuesta por Ballou (2004); se concibe por sí misma su función como esencial en el logro de las metas empresariales, ese valor puede percibirse desde diferentes puntos de vista, desde una correcta ejecución y optimización de recursos que impacta financieramente.

La información que muestran los cuadros con los sistemas de evaluación que utilizan actualmente los jefes distritales para evaluar el desempeño del colaborador son diferentes, ya que cada uno utiliza la forma mas adecuada para ver el rendimiento de su personal, es por eso que algunos colaboradores no se sientan cómodos, pero dentro de la política de la empresa están establecidos para ver la efectividad y eficiencia que se desarrolla en cada punto de venta.

Distribución, ejecución de tareas.

Según Kotler y Armstrong, (2004) la distribución supone las tareas de planificar, ejecutar y controlar el flujo físico de bienes y servicios, además de la información pertinente desde el punto de origen hasta el lugar de consumo para cumplir con las exigencias de los consumidores obteniendo un beneficio.

Actualmente la empresa le proporciona del material necesario al vendedor para realizar tus tareas en cada punto de venta, es por eso que 60% indica que siempre le entregan material de distribución para realizar su trabajo, y un 40% expresó que usualmente tiene el recurso, es necesario indagar que todo el personal tengo el recurso necesario para realizar las tareas asignadas.

Como bien lo dice Kotler, la distribución es de suma importancia en los flujos de bienes y servicios que la empresa espera de sus colaboradores, es importante atender las necesidades que estos soliciten para poder desarrollar una excelente ejecución en cada punto de venta.

Considerando que la empresa DOSA es líder en la ejecución en el punto de venta, el personal debe de estar con todas sus herramientas, materiales listos para atender un mercado de consumidores exigente.

Mercadeo social como medio de comunicación

Según Kotler (2004) el mercadeo social pretende cambiar o modificar actitudes para conseguir el bienestar del consumidor y la sociedad a través de los diferentes medios que la empresa utilice para lograr el cambio en la conducta de los individuos.

Atendiendo a la definición de Kotler y con los resultados que se obtuvieron en la investigación es importante fortalecer los canales que actualmente se utilizan para proporcionar la información que se le brinda al personal de ventas para el desarrollo de sus actividades, los criterios utilizados actualmente son buenos, sin embargo se puede mejorar con la participación del vendedor que

pueda expresar sus puntos para mejorar la comunicación con los jefes inmediatos para que no existan problemas a la hora de desarrollar sus actividades asignadas.

Es importante que se utilice un diseño de comunicación para que el vendedor pueda atender las solicitudes de las tareas de una forma sencilla en donde se pueda recalcar que la información que se le brinda la pueda interpretar, ya que actualmente se hace de diferentes formas, esto ayudara tanto al colaborador como al jefe inmediato.

Capacitación al personal

Según Kotler y Armstrong, (2004) la capacitación tiene varios objetivos. Los vendedores necesitan conocer e identificarse con la empresa, por lo que la mayoría parte de los programas inicia con una descripción de la historia y los objetivos de la empresa, de su organización de su estructura financiera e instalaciones, y de sus principales productos y mercados. Los vendedores necesitan también conocer los productos de la empresa, así que se les muestra como se hacen los productos y como funcionan.

La capacitación es un factor muy importante para el desempeño de las actividades a desarrollarse tanto laboral, personal como emocional, una persona capacitada está motivada y puede influir en el alcance de los objetivos que la empresa le interesan, ya que el factor humano es muy importante para la compañía.

Con los resultados obtenidos se puede determinar que el 98% reciben al menos una vez al mes capacitación y el otro 2% cada tres meses, es de suma importancia que la empresa cuente con personal capacitado para las necesidades que en el mercado se presentan y estén listos para atender las necesidades de los clientes en cada punto de venta, tanto en la ejecución, atención y todo el servicio que se presta.

El fortalecimiento que se le pueda dar al tema de capacitación es importante para que el personal que tiene contacto tanto con el cliente interno como externo, mejore su relación laboral.

Los vendedores también tienen que estar identificados con los productos de la empresa para que tengan la información necesaria y así poder medir el nivel de conocimiento que este tenga. La importancia de la capacitación al personal es uno de los pilares importantes a fortalecer dentro del área de distribución de la empresa para que su personal se sienta comprometido al cumplimiento de sus actividades.

Servicio al cliente

Satisfacción para desarrollar estrategias de servicio al cliente exitoso, lo constituye el trato al cliente interno, es decir, el tratamiento de los jefes a sus subalternos, si no se les trata de la mejor manera ¿cómo esperar que ellos los traten bien a nuestros clientes? Los jefes deben tratar a sus subalternos tal y como quisieran que ellos trataran a los clientes. Churchill Jr., Gilbert A. (2003).

Servicio al cliente es un tema muy importante, ya que en la investigación realizada a todo el personal del departamento de ventas, se pudo detectar aspectos importantes, como la comunicación que tiene el jefe del área con su personal, ya que de esta depende que el vendedor pueda transmitir las necesidades de la empresa y así poder desarrollar un buen servicio, haciendo buenas negociaciones con los clientes, y que el cliente se sienta satisfecho.

Se determinó en los resultados que el servicio que se le brinda al cliente no es el deseado ya que en algunas preguntas clave nos indico que el servicio que le brindaba el colaborador era en ocasiones bueno o regular; por lo tanto esto preocupa ya que la empresa esta como # 1 en el servicio y en la atención de requerimientos con el cliente. Es posible que en los clientes visitados hubo algún tipo de rose o producir una determinado impresión respecto al carácter del vendedor, sin embargo al ser indagado por la calidad en el servicio si expone la necesidad de más capacitación en relación al servicio al cliente para que el mismo se sienta satisfecho.

Conclusiones

1. La presente investigación evidenció que se debe dar un nuevo impulso de las alternativas innovadoras para optimizar el buen desempeño de la fuerza de ventas. Asimismo, el modelo de ejecución en el punto de venta debe innovarlo lo cual permitirá mejorar tiempos y acercarse más al cliente final y las áreas de oportunidad en la homogeneidad de los procesos que se ejecutan en los diferentes puntos de venta, deben ser aprovechados.
2. Se identificó que se hace necesario actualizar los procesos de capacitación donde el personal reciba el conocimiento adecuado para la buena ejecución y funcionamiento en el punto de venta. Existen programas de capacitación que se le brinda al vendedor dentro del ámbito emocional que éste representa para el buen desempeño de sus actividades.
3. Los resultados de la investigación evidenciaron que la consolidación de los procesos existentes de la empresa DOSA, pueden favorecer el promedio de ventas diarias, uno de los procesos que es vital dentro del buen desempeño del personal de ventas es la comunicación factor importante que determina todas las ecuaciones existentes en la ejecución en el punto de venta, y la comunicación con su jefe inmediato como con el cliente, es decir que es necesario que el vendedor proyecte credibilidad, a través de su buen desempeño.
4. Los indicadores que actualmente la empresa desarrolla para determinar la satisfacción del cliente son de suma importancia ya que de estos depende la preferencia de los productos que se distribuyen, y se pudo determinar que hay que mejorar en unas áreas de atención en el punto de venta, como la resolución a consultas, apoyos directos e información que le pueda ayudar a mejorar su negocio.

Propuesta

La investigación realizada permitió identificar y evaluar los procesos de ejecución en el punto de venta que actualmente se ejecutan en DOSA, estableciendo que en definitiva el proceso que se presenta actual es la opción que representa para la compañía una oportunidad de mejora.

La logística y su administración dentro del proceso de ejecución en el punto de venta juegan un papel trascendental en este proceso y el manejo de atención y servicio que se le puede brindar al cliente y se vuelve una tarea fundamental para mantener un ambiente de constante mejora para fortalecer la adaptación al cambio, de todos los participantes.

Considerando entonces la importancia del proceso, se identificó un área de oportunidad, susceptible a mejora, en el servicio que se le puede brindar al cliente con un refrescamiento de pasos de ejecución al vendedor que sea una herramienta de mucho beneficio en su realización diaria en la visita a cada punto de venta que llegue.

El planteamiento de la propuesta está dirigido a mejorar la ejecución y el servicio al cliente, para la buena relación y el asesoramiento que le brinde una satisfacción de servicio en cubrir las necesidades de cada negocio visitado para garantizar la efectividad en la venta y cumpliendo con los controles y cumplimiento de las políticas de la empresa.

Introducción

Tiempo es dinero, es una frase muy frecuente en revistas y publicaciones relacionadas con los negocios; la globalización tecnológica, de mercadotecnia y publicidad han tenido un impacto evolutivo en los productos y servicios que las compañías ofrecen a sus clientes, tal como lo exponen Molina y Marsal (2003) “La división entre productos o servicios ha dejado de tener sentido. Actualmente, no hay producto sin servicio o viceversa, partiendo de esta premisa una compañía que da tanta importancia a la calidad del producto que fabrica, distribuye y vende inevitablemente también está proporcionando un servicio, este servicio está relacionado con el tiempo de espera y exactitud de los procesos de las estrategias que se pueden desarrollar para denominar la buena ejecución en el punto de venta y por lo tanto su efectividad y eficiencia tienen un impacto económico-financiero con los resultados empresariales.

Llevar entonces el producto a manos de la siguiente fase en el punto de venta en el menor tiempo posible es siempre apuntar a la rentabilidad, de tal manera que disminuir esa brecha puede hacer la diferencia significativa en el competitivo mercado globalizado que los productos que distribuye DOSA. Enfrentan categóricamente con las demás opciones que ofrecen sus competidores directos e indirectos.

Realizar un replanteamiento de los procesos relacionados con la gestión de la ejecución en el punto de venta, que permitan optimizar recursos, tanto humanos como materiales, incluyendo en este un buen servicio en la atención, para lograr mejores estándares en los procesos de ejecución en cada punto de venta visitado, y así poder procurar, asesorar y establecer un clima de confianza haciendo que el cliente se sienta lo más agradable posible.

Justificación

Al considerar los hallazgos obtenidos en el desarrollo de la investigación, donde se abordaron temas relacionados con la ejecución, atención en el punto de venta, enfocado específicamente al desempeño que se desarrolla viene desarrollando en el área de distribución de producto desde la visita del pre-ventista o vendedor hasta el despachador y al llegar a las manos del cliente, para su correspondiente proceso de venta en el mercado, identificar un factor determinante y desarrollar como área de oportunidad el reforzamiento de la buena atención, se plantea una mejora en el rendimiento en el proceso de ejecución en el punto de venta para contribuir positivamente en los resultados.

Objetivos

a) General

Contribuir en la verificación de procesos y estrategias en la ejecución en los puntos de ventas para mejorar la flexibilidad y la reactividad de la disponibilidad de los productos, así como crear las condiciones para utilizar de modo óptimo los medios de gestión como una cultura organizativa que contribuya en los resultados.

b) Específicos

- 1) Ofrecer opciones para satisfacer las expectativas de los clientes internos, vendedores, en cuanto a la fiabilidad de los plazos comprometidos y la exactitud de la mezcla requerida diariamente en sus pedidos.
- 2) Proveer alternativas para reducir los costos operativos mediante la integración de los flujos físicos y de información, desde la gestión de la ejecución del punto de venta.
- 3) Plantear una conexión entre los procesos de la empresa y la óptima utilización de los activos de la compañía, tales como recursos humanos, equipos y material utilizado en la ejecución.

1. Aprobación de procesos de ejecución

Dentro de este proceso es muy importante destacar y ejemplificar el manejo del material que la empresa DOSA quiere dar a conocer y consultar, tomar en cuenta cada vez que visiten el punto de venta, así como valiosos consejos que faciliten el trabajo y relación directa con el cliente.

Los pasos innovados como parte de la propuesta para una excelente ejecución en el punto de venta se escriben a continuación.

1.1 Prepararse en la visita previa en el proceso

Antes de entrar a cada punto de venta (PDV), asegúrese de conocer la información más actualizada de cada cliente y verificar su potencial de compra según libro de ruta o bien Hand Held.

Si el cliente no tiene historial de venta, tienes que preparar su esquema de negociación según el conocimiento que ha adquirido sobre él; antes de ingresar al punto de venta preparase para dejar colocado en ese establecimiento el producto que considere la meta en la venta.

1.1.2 Que debe saber para poder prepararse

- ✓ Presupuesto de ventas de las líneas de producto que se maneje ya sea Mensual, o Diario.
- ✓ Historial de la compra realizada por el cliente en la visita anterior, para poder proyectar la venta que se desea realizar el día que esta haciendo labor de venta.
- ✓ Tendencia de cierre.
- ✓ Créditos vigentes y fechas de vencimiento.
- ✓ Porcentaje de venta alcanzado según presupuesto.

1.2 Saludo en el proceso

Dentro del proceso de ejecución es muy importante este paso ya que nos permite desarrollar todo tipo de comunicación que necesitamos para lograr la venta. En cada punto de venta saluda al cliente con amabilidad, brindándole una sonrisa y llamándolo por su nombre, de esta manera lograra que se sienta identificado y se preocupe por conocer y memorizar nombre del vendedor.

El mantener una relación personal y conocer datos adicionales del cliente, como por ejemplo la fecha de cumpleaños o sus gustos, le dará la sensación que el interés no es solamente comercial, sino una visita con servicio completo, por medio del cual identifica con el y su negocio, lo que lo hará considerar un asesor de confianza.

1.3 Paso de enfriamiento en el negocio

En este proceso el enfriamiento es vital ya que hay que verificar suficiente producto en el enfriador; si percibe que cuenta con espacio vacío, coloque más; esto nos da la posibilidad de que el cliente sepa que necesita realizar una compra mayor.

No olvide buscar productos en bodega, esto será de utilidad para revisar el inventario del cliente y ver su necesidades de producto.

Otro de los aspectos importantes es comentar sobre el movimiento del producto y motivarlo en ese momento a no quedarse sin un inventario adecuado dentro de su negocio.

1.3.1 Recomendación al cliente

- ✓ Mantener el producto bien frio ya que de esta manera se disfruta mejor.
- ✓ En ese momento puede verificar fechas de vencimiento, colocar el producto próximo a vencer al frente de la cámara, a fin de dejarlo como primera opción de venta y consumo dentro del establecimiento.

- ✓ Recuerde siempre cumplir con el patrón de cámara establecido, verifique en los ejemplos adjuntos cual es el indicado, para no perder detalle en el momento de limpiar y ordenar la cámara refrigerante.

1.3.2 Las cámaras refrigerantes deben mantener las siguientes características:

- ✓ Encendida
- ✓ Luz encendida
- ✓ Limpia
- ✓ Un 75% de existencia de producto como mínimo
- ✓ Sin producto extraños
- ✓ Sin productos de la competencia
- ✓ Con su sticker del patrón utilizado
- ✓ Negociado con el cliente
- ✓ Primera posición
- ✓ Autoservicio

1.3.3 Importancia de la ejecución de cámaras y enfriamiento

Por medio de estas actividades logramos que:

- ✓ El consumidor vea nuestro producto.
- ✓ El consumidor desee nuestros productos.
- ✓ El consumidor se satisfaga con nuestros productos.
- ✓ Y que el consumidor continúe comprando nuestros productos.

1.4 Exhibición en el proceso de ejecución

Este paso de ejecución dentro del punto de venta es muy importante para el vendedor ya que es el vendedor silencioso que le ayuda a que el consumidor pueda ver el producto y así solicitarlo o comprarlo.

Para este paso hay que asegurarse que el producto esté a la mano, limpio y llame la atención del cliente que visita el establecimiento.

Las exhibiciones pueden ser en estanterías, mostradores o sobre la cámara, siempre buscando que estén a la vista de los consumidores y en primera posición.

1.4.1 Ubicación de las exhibiciones

Hay que observar el entorno del lugar que visita y ubique dentro del paisaje visual, cual es el lugar mas apropiado para llamar la atención al momento de ingresar al establecimiento.

- ✓ Encima de las cámaras.
- ✓ En la parte principal de una estantería.
- ✓ En cualquier lugar de alta visibilidad para el consumidor.

Características.

- ✓ Cumplir con el orden establecido (esto implica tamaños en las presentaciones).
- ✓ Producto con caras vistas.
- ✓ Producto siempre limpio (el consumidor debe observar la etiqueta de cada envase).

1.5 Inventario y clasificación

Este paso es muy importante ya que nos acerca al cliente de una manera más profesional para servirle en la solicitud del pedido y que pueda ver saber como esta con sus existencia.

Revise el inventario de producto existente en el punto de venta, así podrá verificar cobertura de producto y las necesidades que nuestro cliente tiene en ese momento.

Localizar, clasificar y recoger todo el envase vacío da una noción precisa de la cantidad de producto que este rotando en el punto de venta. Esto ayudará a motivar la compra del producto por parte de nuestro cliente, esta es una herramienta fundamental para llenar todo el envase vacío.

1.6 Sugerir el pedido en el proceso de ejecución

En el momento de realizar la venta, recuerda el número que traía proyectado y que puede ser mejorado de acuerdo al chequeo que a realizado con anterioridad y los comentarios del cliente, en cuanto al movimiento que han tenido los diferentes productos.

Este es el paso en donde debe demostrar mucha seguridad en cuanto al manejo de nuestras marcas y productos. Nos deben perder de vista el objetivo de venta que se proyecte antes de visitar el establecimiento que visite, afirmar en todo momento, no dude de lo que esta informando y dando a conocer al cliente.

1.7 Administrar la venta en el proceso de ejecución

En este paso sólo se tienen 3 aspectos muy importantes que no tiene que olvidar y es de vital importancia.

1. Revise con el cliente todo el pedido solicitado.
2. Cobre la cantidad exacta.
3. Extender la factura y llenar el libro de ruta, hoja de ruta o Hand Held.

1.8 Rotación de producto en el proceso de ejecución

Es de suma importancia esta paso en lo que se refiere a tener cuidado de revisar el producto con fecha de vencimiento mas cercana, este debe ser el primero en ser exhibido o enfriado.

Recuerde el método PEPS (primera entrada – primera salida), la fecha de vencimiento en los productos desechables es mas corto que el producto envasado, tanto en bebidas carbonatadas como fermentadas.

La rotación de los artículos, la limpieza y cuidado del producto forma parte del servicio. La calidad del producto dentro de las exhibiciones son ventajas competitivas para motivar a la compra.

1.9 Orientación al precio en la ejecución

El orientar al cliente sobre lo importante que es tener visible los precios del producto para el consumidor; haciendo énfasis que el producto tiene un precio de venta sugerido. La importancia de vender esto a precio sugerido dará la sensación al consumidor final de un precio justo, lo que ocasionará el beneficio de alcanzar mayor volumen de ventas y por ende mayores ganancias. Así evitará que la competencia logre más movimiento en venta y dará la imagen de ser un establecimiento donde encontrará la diversidad de productos aún precio justo.

1.9.1 Normas para colocación de un precificador

- ✓ Letra clara y legible, evite faltas de ortografía.
- ✓ Marca y presentación del producto detallado.
- ✓ Precio en moneda nacional con detalle de quetzales y centavos, Q.0.00.
- ✓ Sensación de oferta.
- ✓ No más de 2 productos por precificador.
- ✓ Este deberá ser ubicado en primera posición a una altura no más baja de 1.60 mts.

1.9.2 Precios marcados

Los precios deben estar claramente marcados en los productos y los anaqueles o góndolas. Esto llama la atención del consumidor y evita que se moleste por no conocer el precio de determinado producto, tomando la decisión de dejarlo en góndola por desconocer si se encuentra a su alcance.

El mantener un precio anunciado reduce la confusión sobre el valor del producto y elimina la posibilidad de no realizar una compra en el momento de toma de decisión.

1.10 Imagen de punto de venta

En este proceso es importante recalcar este paso en la ejecución ya que va a depender de como se coloque la imagen para ser captada por el consumidor.

Antes de retirarse asegúrese, de que haya imagen adecuada en el punto de venta, entre ello, afiche, lienzo plástico, tira continua, banderola u otro tipo de imagen; asimismo, confirma que se

encuentre en buena condición. Esto debe instalarse en un lugar visible, evitando la saturación de imagen con otras marcas anunciadas.

Buscar los mejores puntos de exhibición para colocar su material P.O.P.

Características de una imagen bien colocada:

Asegurando estas características, se obtendremos una primera opción de compra por el impacto visual publicitario que se logre, la imagen publicitaria es nuestra herramienta principal y asistente personal que sin estar presente dentro del lugar, puede lograr la venta de nuestro producto, es por ello que también se le llama el vendedor silencioso.

- ✓ Debe ocupar la primera posición de publicidad dentro del establecimiento.
- ✓ Mantener la imagen actualizada.
- ✓ Ubicación a una altura no mas baja de 1.60 mts, logrando de esta manera ser vista por el consumidor.

1.11 La despedida en el proceso de ejecución

En este paso es donde la relación con el cliente se fortalece, para una futura negociación. Agradecer el tiempo que el cliente le dedico, resume los puntos importantes que compartió el cliente, esto lo hará sentir importante y que realmente prestó atención a la conversación.

- ✓ No se comprometa a resolver de inmediato, pero si dando un seguimiento y trasladando su punto de vista.
- ✓ Exprese que fué un gusto visitar su establecimiento.
- ✓ Infórmele y enfatice del día y la hora de tu próxima visita.

1.12 La evaluación del proceso de ejecución en el PDV

Este es el último paso de todo el proceso de ejecución en el punto de venta y uno de los más importantes para la empresa, ya que se tiene la obligación de parte del jefe distrital de ventas de evaluar el desempeño del personal de ventas que tiene a su cargo.

Dentro de este proceso de evaluación se describen los factores clave de ejecución en la distribución, atención, venta y servicio al cliente, el cual nos puede ayudar a incrementar el volumen de ventas.

Los factores clave del proceso

La cobertura, no es más que el trabajo que tiene que desarrollar el vendedor en su territorio, clientes y producto, el cual tiene que ejecutar en todos los negocios visitados y que la empresa requiere, esto lo evaluará el jefe inmediato.

1.12.1 La cobertura estar visitados al 100%.

1.12.2 La ejecución punto de venta.

Cumplir con los pasos de ejecución que anteriormente se describen para mejorar la relación con el cliente y así por alcanzar de los objetivos que la empresa requiere.

1.12.3 La administración de la venta

En este factor es importante que el vendedor este completamente relacionado con los precios, promociones y la cartera de créditos de su territorio.

1.12.4 El servicio al cliente.

Este factor también es importante ya que depende mucho del servicio que se le brinde al cliente para que nos siga prefiriendo, darle la respuestas o requerimientos que el solicite, nunca solucione a medias, basado en las políticas de ventas de la organización.

2. Comunicación de la propuesta

Como en todo proceso de cambio se hace indispensable realizar un proceso de comunicación donde se puedan compartir con claridad los objetivos y definir las acciones, lograr un compromiso de parte del líder y del equipo, a continuación la agenda de la reunión de presentación de la propuesta al personal de ventas.

Tabla No. 1

Agenda de presentación del proceso de ejecución

Implementación en el proceso de ejecución en el punto de venta.		
Participantes: Gerente de agencia, jefes distritales, Vendedores y Auxiliares		
Horario : 5:00 a.m A 7:30 a.m.		Lugar: Salón de Ventas
Bienvenida	Facilitador	5:00 a 5:10
Breve introducción del motivo de reunión	Facilitador	5:10 a 5:20
Video de introductorio de sensibilización al cambio	Todos	5:20 a 5:50
Comentarios y expectativas.	Todos	5:50 a 6:00
Presentación de la propuesta.	Facilitador	6:00 a 6:35
Retroalimentación.	Todos	6:35 a 6:40
Compromisos, implementación y aplicación.	Todos	6:40 a 6:45
Agradecimiento y despedida	Facilitador	6:45 a 6:50
Desayuno de la presentación.	Todos	6:50 a 7:30

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

Presupuesto de la implementación

Tabla No. 2

Presupuesto del implementación

Concepto	Cantidad	Valor x unidad en Q.	Valor total en Q.
Diseño de gráfico de pasos de ejecución.	1	Q 4,500.00	Q 4,500.00
Elaboración de instructivo de pasos de ejecución.	150	Q 20.00	Q 3,000.00
Manta vinílica para comunicar la información de pasos de ejecución en el punto de venta.	1	Q 225.00	Q 225.00
Gasto de desayuno por presentación de comunicación de proceso de ejecución.	129	Q 12.00	Q 1,548.00
Alquiler de cañonera para presentar el proceso de ejecución en el punto de venta.	1	Q 350.00	Q 350.00
Total			Q 9,623.00

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

Observaciones: las personas que serán apoyadas como parte de la propuesta son 62 vendedores a los cuales se les brindara el instructivo para una mejor ejecución y servicio que se le brinde al cliente.

El proceso para la entrega del material propuesto será de inmediato para que el vendedor haga uso de él, inmediatamente el departamento de mercadeo haya aprobado el proyecto y diseño del mismo.

Se espera que al tener los lineamientos la atención mejore en un término de 35 días para una primera evaluación del desempeño del vendedor.

Con este material y la ejecución del parte del departamento de ventas la empresa se garantiza que los productos que se distribuyen sean la primera opción de compra.

Para el fortalecimiento de este proyecto se reforzaran las capacitaciones con temas relacionados a:

- ✓ Desarrollo personal.
- ✓ Motivación.
- ✓ Relaciones humanas.
- ✓ Servicio al cliente.

Las personas con las que se pueden apoyar para estas charlas son:

Jefes distritales de ventas y el departamento de capacitación que tiene la empresa actualmente.

Tabla No. 3

Cronograma de la Implementación

		Planificado				Realizado				En proceso		
No.	Actividad	Jul-13				Ago-13				Sep-13		
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11
1	Presentación de propuesta PED a Gerente de Centro de la empresa DOSA.	■										
2	Elaboración de manual de pasos de ejecución en el PDV con agencia de publicidad.	■	■									
3	presentación y autorización al departamento de mercadeo.			■								
4	Cotización de elaboración de Manual.				■							
5	Autotización del gasto para la implementación.				■							
6	Mandar producir el material autorizado.					■						
7	Presentación del instrumento a gerentes de ventas de la empresa DOSA.						■					
8	Actualización y seguimiento al instrumento de ejecución en el PDV, a vendedores.							■	■	■	■	■
9	Evaluación al proceso de ejecución x jefes distritales.									■	■	
10	Retroalimentación del funcionamiento del nuevo instrumento de ejecución por jefes distritales.											■
11	Entrega del informe final ya en proceso a Gerente de Centro de la empresa DOSA.											■

Fuente. Elaboración propia, abril 2013.

Referencia bibliográfica

1. Churchill, G (2003). “Investigación de Mercados”, (4ta. Ed.) México: Editorial Thompson.
2. Díez de Castro, E. (2004). “Distribución Comercial”, (2da. Ed.) España: McGraw-Hill.
3. Ferrell, Hartline y Lucas (2003). “Estrategia de Marketing”, (2da. Ed.) México: Editorial Thompson.
4. Hiebing, Jr. y Cooper S. (2005). “¿Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia?”, México: McGraw-Hill.
5. Kotler, P.; Keller K.L. (2005). “Marketing management”, (15ma. Ed.), River (Nueva Jersey): Prentice-Hall.
6. Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). “Fundamentos de Mercadotecnia”, (4ta. Ed.) México: Prentice-Hall Hispanoamericana S. A.
7. Kotler, P. y Armstrong, G. (2004). “Marketing”, (10a. ed.) Madrid: Prentice Hall.
8. Lambin, J. (2003). “Marketing Estratégico”, (3ra. Ed.) Madrid: McGraw-Hill.
9. Lamp, Jr., Hair, Jr., MacDaniel (2003) “Marketing”, (6ta. Ed.) México: Thomson.
10. McCarthy, E.J. (2005) “Fundamentos de Marketing”, (13a. Ed.) México: McGraw-Hill.
11. McCarthy, E. y Perreault, W. (2003). Marketing, (11va. Ed.), España: McGraw Hill.
12. Página oficial de Cáritas Pastoral Social Quiché, Guatemala C.A.
13. Stanton, W., Etzel, M., Walker, B. (2004). “Fundamentos de Marketing”, (13va. Ed.) México: McGraw-Hill.
14. Stanton, Etzel y Walker (2007). “Fundamentos de Marketing”, (“13va. Ed.). México:D.R. McGraw-Hill.
15. Kotler P. y Keller K. (2006) Dirección de Marketing. México: Pearson Educación. Duodécima edición.
16. Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P (2010).
 - a. *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGrawHill
17. Ernesto A. Rodriguez Moguel (2005) Metodología de la Investigación. (5a Ed.) av.
 - a. Universidad De Tabasco, México.

18. Universidad Panamericana. (2011). Guía para elaboración del Informe Académico de Práctica Empresarial Dirigida. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas.
19. Universidad Panamericana. (2007) Manual de Estilo Guatemala; Facultad de Humanidades.

Anexos

Anexo No. 1

Cuadro de medición de variables

Cuadro de Medición de Variables

Práctica Empresarial Dirigida

Nombre del estudiante: Osman Roberto Hernández Espinoza.

Nombre de la Tesis: Canal de Distribución, DOSA.

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
Se ha podido detectar deficiencia de ejecución en el punto de venta por el vendedor el cual perjudica los indicadores de efectividad en el alcance del objetivo de la empresa.	Proceso de ejecución en el punto de venta..	Procedimiento de ejecución. Capacitación. Evaluación del desarrollo del vendedor.	Cuál es el proceso actual de ejecución de ventas que utilizan los vendedores en el punto de venta.	Evaluar la implementación del programa de ejecución en el punto de ventas.	1. Evaluar los procesos de ejecución existentes. 2. Evaluar cuales son los programas de capacitación para el vendedor. 3. Determinar los procesos existentes. 4. Determinar la satisfacción del cliente en relación al servicio de ventas.	1. Conoce si existe un método de ejecución. SI-----NO----- 2. Le ha informado su jefe como ejecutar en el PDV. Si..... NO. 3. Tiene la herramienta adecuada para su tarea. SI NO 4. Alguna vez ha trabajado con método de ejecución de ventas. SI-----NO 1. Alguna vez a recibido cursos de merchandising. SI-----NO----- 2. A trabajado con un manual de	Personal de ventas

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
						colocación de imagen. SI-----NO----- 3. A recibida capacitación de ventas. SI---NO----- Explique. 4 Tiene conocimiento de procedimiento de colocación de imagen. SI-----NO-----	
						1. Le informaron de evaluaciones de su rendimiento. SI-----NO----- 2. Le evalúan el procedimiento de ejecución en el PDV. SI-----NO----- 3. Cuántas veces lo evalúan por su trabajo. 2---3---4--- al mes. 4. Cuántos días dura la evaluación 1---2-----3	

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2012

Anexo No. 2

Instrumentos

Instrumento 1



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida
Tema: Comunicación interna y servicio al cliente en una entidad de venta en una empresa de distribución.

Guía de entrevista dirigida a gerente de ventas y jefes de distrito.

Objetivos

1. Identificar los canales de comunicación que se utilizan en la empresa.
2. Determinar el nivel de conocimiento de ejecución y accesibilidad a los sistemas de información del personal.
3. Evaluar el proceso de ejecución en relación a sus atribuciones.
4. Determinar el nivel de satisfacción del cliente, en relación al servicio brindado en el punto de venta.

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigación, acerca de la comunicación interna y servicio al cliente en una unidad de ventas en el área de distribución, se le solicita responder las siguientes preguntas:

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de entrevista: _____

1. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?
2. ¿Qué canales de comunicación utiliza para transmitirles información?
3. ¿Cómo motiva a sus colaboradores para que expresan sus opiniones y sugerencias?
4. ¿Considera que en su área se promueve el trabajo en equipo y cómo se impulsa?

5. ¿Considera que se provee a los colaboradores las herramientas necesarias de equipo y capacitación para desarrollar sus funciones?
6. ¿Cuentan con programas de capacitación, cuáles son y con qué frecuencia se realizan?
7. ¿Cuál es la importancia que los colaboradores estén informados sobre los diferentes indicadores de ejecución para que su trabajo sean bien catalogado?
8. ¿Cómo evalúa el servicio que se brinda a los clientes?
9. ¿Qué proceso se realiza para evaluar la ejecución del colaborador en el punto de venta?
10. ¿se le proporciona al colaborador el material necesario para realizar su trabajo en el punto de venta?

Instrumento 2



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida
Tema: Comunicación y ejecución en el servicio que se le brinda al cliente, en el área de ventas

Cuestionario dirigido a colaboradores en la atención de clientes en la ejecución en el punto de venta.

Objetivos.

1. Analizar un método para la ejecución en el punto de venta.
2. Determinar la comunicación y capacitación para el vendedor.
3. Medir el desempeño del vendedor en la ejecución en el punto de venta.

La siguiente encuesta tiene como objetivo determinar el nivel de comunicación, ejecución y la influencia que tiene en el servicio que se le brinda al cliente, por lo que se le solicita marcar con una X, su respuesta a las siguientes preguntas:

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de laborar en empresa: _____ Fecha: _____

1. ¿Cuáles son los medios de comunicación por los que comúnmente recibe información sobre temas laborales?

Reuniones	<input type="checkbox"/>	Comunicación escrita	<input type="checkbox"/>	Capacitaciones	<input type="checkbox"/>
Correo electrónico	<input type="checkbox"/>	Carteleras	<input type="checkbox"/>	Rumores	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cómo evalúa los medios de ejecución que se utilizan en la empresa?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	-------	--------------------------	---------	--------------------------	------	--------------------------

3. ¿conoce usted los indicadores por lo cual evalúan su trabajo en el punto de venta?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

4. ¿Se le provee de los recursos necesarios para realizar adecuadamente su labor en el PDV?
Siempre Usualmente Ocasionalmente

5. ¿Cómo califica la comunicación con su jefe inmediato?
Excelente Buena Regular Mala

6. ¿Posee alguna guía que ayude al desempeño de sus funciones?
Sí No

7. ¿Se le capacita y actualiza con temas que fortalezcan la práctica de su trabajo?
Siempre Usualmente Ocasionalmente
Rara vez Nunca

8. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación con temas relacionados con la colocación de imagen?
Sí No

9. ¿Cuándo fue la última vez que se capacito en temas de ejecución?
Ase 6 meses 1 año 2 años o más

10. ¿Cómo califica su conocimiento acerca de los diferentes productos que ofrece la empresa?
Excelente Bueno Regular Malo

11. ¿Cómo califica las instalaciones en donde labora actualmente?
Excelente Bueno regular malo

12. ¿Los resultados obtenidos en las negociaciones con los clientes, por lo regular son los esperados?
Siempre Usualmente Ocasionalmente
Rara vez Nunca

13. ¿Regularmente los clientes expresan su satisfacción por el servicio recibido?
Siempre Usualmente Ocasionalmente
Rara vez Nunca

Instrumento 3



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida
Tema: Desempeño del vendedor respecto al servicio al cliente.

Entrevistador: _____

Objetivo

1. Determinar el nivel de satisfacción del cliente, en relación al servicio brindado en el punto de venta.

Cuestionario dirigido a clientes

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer el tipo de servicio que se le ha prestado.

Instrucciones: Por favor califique nuestro rendimiento en las siguientes áreas, marcando con una “X” en la casilla que corresponda.

Área	Excelente	Muy bueno	Bueno	Satisfactorio	Deficiente
Disposición del personal para atenderle					
Calidad del servicio prestado					
Resolución de consultas					
Eficiencia en la solución de su problema					
Tiempo de atención y espera					
Proceso para atenderle					
Satisfacción por el servicio recibido					