

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**La Gestión de Ventas para la optimización de la participación de
mercado de una empresa de Harina de Maíz en el canal industrial
en el área central de Guatemala
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)**

Fredy Vinicio Pérez Fuentes

Guatemala, Abril 2014.

**La Gestión de Ventas para la optimización de la participación de
mercado de una empresa de Harina de Maíz en el canal industrial
en el área central de Guatemala**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Fredy Vinicio Pérez Fuentes (Estudiante)

Ing. Freddy R. Girón Azurdia (Asesor)

M.Sc. Anabella Cerezo de García (Revisora)

Guatemala, Abril 2014.

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Economicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Vice
Decano

M.Sc. Ana Rosa Arroyo
Coordinadora

**Terna Examinadora que práctico el examen
general de la Práctica Empresarial Dirigida**

Licda. María Fernanda Garnica Marroquín

Examinador(a)

Licda. Anna Lorena Arroyo

Examinador(a)

Lic. Erick Sigüenza

Examinador(a)

Ing. Freddy R. Girón Azurdia

Asesor(a)

M.Sc. Anabella Cerezo de García

Revisor(a)

REF.:C.C.E.E.0009-2014-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 04 DE MARZO DEL 2014

De acuerdo al dictamen rendido por ingeniero Freddy Rolando Girón Azurdia, tutor y M. Sc. Anabella Cerezo de García, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “LA GESTIÓN DE VENTAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE UNA EMPRESA DE HARINA DE MAÍZ EN EL CANAL INDUSTRIAL EN EL ÁREA CENTRAL DE GUATEMALA”. Presentada por el estudiante Fredy Vinicio Pérez Fuentes, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.946, de fecha 08 de febrero del 2,014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



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

Guatemala, 26 de noviembre de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“La Gestión de Ventas para la optimización de la participación de mercado de una empresa de Harina de Maíz en el canal industrial en el área central de Guatemala”**, presentado por el estudiante: **Fredy Vinicio Pérez Fuentes**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciatura en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente **dictamen favorable** con una puntuación de 85/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Ing. Freddy R. Girón Azurdía
Asesor

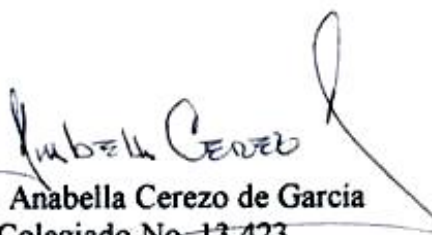
Guatemala, 10 de diciembre de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimado Señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED– con el tema **“La Gestión de Ventas para la optimización de la participación de mercado de una empresa de Harina de Maíz en el canal industrial en el área central de Guatemala”**, presentado por el estudiante: **Fredy Vinicio Pérez Fuentes**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciatura 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,



M.Sc. Anabella Cerezo de Garcia
Colegiado No. 13,423
Revisora

c.c file



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 237.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Fredy Vinicio Pérez Fuentes** con número de carné 201300222, aprobó con **89 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 febrero del año dos mil catorce.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los siete días del mes de marzo del año dos mil catorce.

Atentamente,



[Signature]
M.Sc. Vicky Sicajol

Directora

Registro y Control Académico

[Signature]
Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Laura B.
cc. Archivo

DEDICATORIA

- A DIOS: Por guiar mis pasos y proporcionarme la fortaleza y sabiduría para poder culminar mi carrera.
- A mis Padres: Por esperar de mí siempre lo mejor.
- A mis familiares: Por su apoyo incondicional.
- A mi esposa e hijos: Agradecimiento por su amor, ejemplo y apoyo proporcionado, a mis hijos que mi triunfo sea un ejemplo de que todo se puede en esta vida si se trabaja con amor y dedicación.
- .

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1. Antecedentes de la empresa	1
1.1 Reseña histórica de la empresa	1
1.2 Estudios previos	2
1.3 Situación actual	3
1.3.1 Organigrama	5
1.3.2 Foda	6
Capítulo 2	
2. Marco teórico	8
2.1 Gestión	8
2.2 Ventas	9
2.3 Trueque o Permuta	9
2.4 El Auge de las ventas	10
2.5 Prospectación	11
2.6 Acercamiento	11
2.7 Presentación del mensaje de ventas	12
2.8 Fidelización	13
2.9 Administración Estratégica de la Fuerza de ventas	13
2.10 Reclutamiento y Selección de Vendedores	15

2.11 Capacitación de los vendedores	16
2.12 Programas de Capacitación para Vendedores	16
2.13 Determinar Especificaciones de Contratación	17
2.14 Evaluación del desempeño	18
2.15 CLV (Customer Life-time Value)	18
Capítulo 3	
3 Planteamiento del problema	19
3.1 Pregunta de Investigación	19
3.2 Objetivo de la Investigación	19
3.2.1 Objetivo General	19
3.2.2 Objetivos Específicos	20
3.3 Alcances y Limites	20
3.4 Metodología aplicada a la Practica	20
3.4.1 Sujetos	20
3.4.2 Instrumentos	21
3.4.3 Procedimientos	21
Capítulo 4	
4 Presentación de resultados	23
4.1 Resultado de la Entrevista	23
4.2 Resultado de cuestionario dirigido a colaboradores	25
4.3 Resultado de cuestionario dirigido a clientes	32
4.4 Resultado de cuestionario dirigido a vendedores	39
Capítulo 5	
5 Análisis e interpretación de resultados	47

Conclusiones	50
Propuesta de mejora	52
1 Presentación	53
2 Justificación	53
3 Objetivos	53
4 Desarrollo de la propuesta	54
4.1 Diseño de mejora para la Gestión de Ventas	54
4.2 Políticas de ventas	55
4.3 Trabajo administrativo	55
4.4 Descuentos basados en rango de ventas	69
5 Presupuesto	70
6 Resultados esperados	71
Referencias bibliográficas	72
Anexos	74
Instrumento 1 Entrevista a Gerente de Ventas	75
Instrumento 2 Cuestionario dirigido a colaboradores	77
Instrumento 3 Cuestionario dirigido a clientes	79
Instrumento 4 Cuestionario dirigido a vendedores	81
Tabla de variables	82
Tabla de sujetos	86

Índice de Ilustraciones

No. 1 Figura No. 1 Organigrama Maizoro	5
No. 2 Tabla No. 1 FODA Maizoro	6
No. 3 Tabla No. 2 Matriz de sentido	24
No. 4 Grafica No. 1 En que momento le fueron dadas las políticas de ventas	25
No. 5 Grafica No. 2 Responsable de entrega de políticas de ventas	26
No. 6 Grafica No. 3 Repercusión en el desconocimiento de políticas de ventas	27
No. 7 Grafica No. 4 Evaluación de comunicación con jefe inmediato	28
No. 8 Grafica No. 5 Conocimiento de sistemas informáticos	29
No. 9 Grafica No. 6 Capacitación y actualización	30
No. 10 Grafica No. 7 Evaluación de apoyo oportuno de jefe inmediato	31
No. 11 Grafica No. 8 Disposición del personal para atenderle	32
No. 12 Grafica No. 9 Satisfacción por el servicio recibido	33
No. 13 Grafica No. 10 Resolución de consultas	34
No. 14 Grafica No. 11 Eficiencia en la solución de problemas	35
No. 15 Grafica No. 12 Visitas realizadas en fechas y horas indicadas	36
No. 16 Grafica No. 13 Evaluación del proceso para atender	37
No. 17 Grafica No. 14 Comparación de beneficios que otorga la empresa	38
No. 18 Grafica No. 15 Entrega de meta de forma oportuna	39
No. 19 Grafica No. 16 Forma en que se le notifican metas	40
No. 20 Grafica No. 17 Forma en que reporta	41
No. 21 Grafica No. 18 Frecuencia de Revisión de controles	42
No. 22 Grafica No. 19 Evaluación de procedimientos	43
No. 23 Grafica No. 20 Apreciación de oportunidad de crecimiento	44

No. 24 Grafica No. 21 Antigüedad del vendedor	45
No. 25 Grafica No. 22 Evaluación de desempeño	46
No. 26 Tabla No. 3 Itinerario de trabajo diario	57
No. 27 Tabla No. 4 Control de itinerario	58
No. 28 Tabla No. 5 Libro de ruta	60
No. 29 Tabla No. 6 Control de reportes	62
No. 30 Tabla No. 7 Evaluación mensual del vendedor por gerente de ventas	63
No. 31 Tabla No. 8 Cuadro de resultados y cálculo de comisiones	67
No. 32 Tabla No. 9 Cuadro de rangos de descuentos	69
No. 33 Tabla No. 10 Presupuesto mensual de implementación de propuesta	70

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito determinar la situación actual de la gestión de ventas de Maizoro durante el año 2013, en donde se evaluaron los formatos administrativos que proporcionan información valiosa para la empresa que nos sirve para la realización de las operaciones.

La importancia de contar con los formatos administrativos que nos permita administrar información sobre comportamiento de los clientes radica en la identificación de las áreas problemáticas y las decisiones correctivas que se tomarán para enfocar las actividades al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El diseño de la propuesta proporcionará las herramientas que necesita la gerencia para evaluar, analizar y corregir la gestión de ventas.

El desarrollo de la investigación se planteó bajo la metodología hipotético-deductiva presentando la siguiente estructura en su información:

En el capítulo 1 se abarcó el análisis de los antecedentes, situación actual de la empresa, estructura organizacional, terminología conceptual incluida en el marco teórico, el planteamiento del problema, objetivo de la investigación, alcance y limitaciones.

En el capítulo 2 se presenta la metodología que se aplicó en la investigación, las estrategias y análisis matemáticos de muestreo, los instrumentos usados para medir las variables y recopilación de información.

En el capítulo 3 se muestran los resultados mediante resúmenes tabulados y graficados que permiten la interpretación de lo recopilado.

En el capítulo 4 se presenta el análisis e interpretación de resultados.

En el capítulo 5 se muestran las conclusiones de la investigación.

En el capítulo 6 se realiza una propuesta de mejora para la empresa.

Introducción

Para la realización del trabajo de investigación de la práctica empresarial dirigida se seleccionó el tema La Gestión de Ventas para la optimización de la participación de una empresa de Harina de Maíz en el canal industrial en el área central de Guatemala. Utilizando como nombre de la empresa Maizoro, nombre ficticio por razones de confidencialidad y profesionalismo.

La información a la cual tuvimos acceso nos proporcionó información valiosa para analizar el desempeño de dicha empresa en años anteriores, monitorear las actividades presentes y de esta manera poder pronosticar su desempeño en el futuro.

La metodología que se utilizó se basó en la observación así como en información de fuentes primarias, por medio de cuestionarios los cuales fueron aplicados a jefes, vendedores y clientes.

Se evaluaron los aspectos importantes que participan en la operación comercial y de esta manera se determinaron los puntos débiles los cuales necesitan de acciones correctivas, así mismo se tomó en cuenta los puntos donde se tiene mayor área de oportunidad para ser utilizados y de esta manera optimizar la Gestión.

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, se evaluó la información por medio de datos recabados en el mercado, así como información proporcionada por los clientes evaluándolos y comparando datos históricos de la empresa.

La propuesta de mejora pretende proporcionar la información necesaria para la gestión de ventas lograr una mejor interacción entre supervisor y vendedores por medio de la mejora de formatos administrativos que sirva de herramienta para la toma de decisiones, para evaluar y cuantificar las comisiones de ventas de manera racional, incentive el trabajo de campo y administrativo provocando mejores ventas y una cartera crediticia más sana así como una mejor comunicación entre los involucrados. Se cuantifico monetariamente la propuesta y se listaron los resultados esperados.

Capítulo 1

1. Antecedentes de la empresa

1.1 Reseña histórica de la empresa

La Empresa Maizoro pertenece a una de las corporaciones más grandes a nivel regional. Es una de las empresas más jóvenes en adherirse a tan prestigiosa corporación.

La empresa inicia actividades en 1,920, dentro del seno de una familia integrada por personas emprendedoras; que, a pesar de ser inmigrantes, no dudaron en poner sus esfuerzos en esta tierra de Guatemala. El inicio de todo fue en una pequeña abarrotería de productos importados de España que abastecía a los poblados de San Cristóbal Totonicapán, trayendo mercadería principalmente a otros inmigrantes.

La década de 1,930 es el marco para la compra e instalación de la primera máquina molinera la cual sería ubicada en el departamento de Quetzaltenango teniendo como estrategia la compra de cosechas de trigo de las localidades y producir harina.

En la década de 1,960 se inicia operaciones pecuarias con la creación de una planta productora de aves de corral y la compra de un molino ubicado en la ciudad de Guatemala.

En la década de 1,970 se adquiere una planta productora de pastas alimenticias, convirtiéndola en una de las principales plantas productoras después de rescatarla de la quiebra en esa misma década se adquiere la planta productora de galletas, logrando consolidar la marca como una de las principales en el gusto de los clientes. Así mismo inicia operaciones en el sector de la construcción aprovechando la oportunidad del terremoto de 1976, logrando desarrollar proyectos de vivienda, comerciales y complejos de oficina, consolidándose en el negocio de construcción.

En los años 2000's inicia la expansión hacia la región, adquiriendo plantas de producción en El Salvador, Costa Rica y República Dominicana.

En el año 2003 incursionan en el mercado de las harinas de Maíz, con la compra de un prestigioso molino ubicado en El Salvador y que abastecía a la región, con la idea de liderar el mercado de las harinas se consolida utilizando para esta actividad todo el soporte existente de las Harinas de trigo, es decir subsidiando bodegas, transporte, instalaciones así como el elemento humano.

A partir de 2005 se separa parcialmente de Harinas de Trigo debido al crecimiento de harinas de maíz, estableciendo su propio equipo de ventas pero dependiendo aun del departamento administrativo: facturación, créditos y cobros, logística y bodegas cubriendo toda la república de Guatemala, creando canales de mayoristas, distribuidores, Agrícola e Industrial. Sectorizando el país dependiendo de los volúmenes de venta así como de las bodegas existentes: Teculután (Zacapa), Guatemala, Quetzaltenango y Retalhuleu.

Actualmente está sufriendo otro cambio drástico ya que otra empresa hermana absorbió los canales: mayoreo, distribuidores y agrícola para el área norte de Guatemala, quedándose únicamente con el canal industrial, mayoreo para las ciudades de Guatemala, Quetzaltenango, Sololá, Chimaltenango, Huehuetenango, Mazatenango, Retalhuleu y Escuintla y un rutero para la ciudad de Guatemala..

1.2 Estudios Previos

El proceso Mundial de internacionalización de los bienes y servicios está obligando a las empresas a ser mas competitivas en caso contrario corren riesgo de quedar fuera del mercado. La calidad del producto debe ir acompañada de un excelente servicio al cliente lo cual puede llegar a distinguir a su fuerza de ventas del resto de competidores dentro del mercado, logrando con ello desarrollar la lealtad de los clientes hacia los productos que elabora y distribuye. Como cita Enrique Aníbal Ixcamparí López en su tesis “La administración de la fuerza de ventas como ventaja competitiva en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo” USAC, abril 2,007; administración de empresas.

Ninguna empresa puede darse el lujo de acomodarse ya que la competencia no se duerme, en toda actividad comercial es de suma importancia la gestión que realizaremos ya que no podemos únicamente estar de observadores ante los resultados, por el contrario tenemos que hacer que las cosas sucedan. Como cita Edwin Orlando Chavarría García en su tesis “Estrategias promocionales para incrementar las ventas de una empresa panificadora en el municipio de San José Pinula” USAC, agosto 2,011; Administración de Empresas, facultad de ciencias Económicas.

Es importante vivir los resultados, hay que crear las herramientas para medir nuestros resultados constantemente contra lo proyectado y no reaccionar a última hora de nuestro periodo para la obtención de resultados, como cita Amílcar de Jesús Urizar Cano en su tesis “Implementación de herramientas para apoyo a la gestión de ventas en una empresa fabricante de dulces en la ciudad de Guatemala” USAC, noviembre 2,010, Administración de empresas, Facultad de Ciencias Económicas.

1.3 Situación Actual de la Empresa

La empresa ha evolucionado en los últimos años, liderando el negocio de cereales pero maíz no había sido incluido en su Misión y Visión, como lo es actualmente:

Visión

Ser líder en negocios asociados a la cadena de valor del trigo, con participación significativa en harinas de maíz y aprovechando negocios complementarios, en Centroamérica, Caribe y con presencia activa en México, dentro de un marco de responsabilidad social empresarial que mejore

la calidad de vida de nuestros colaboradores y cumpla con las expectativas de nuestros accionistas.

Misión

Innovar y desarrollar negocios en la cadena de valor del trigo y del maíz que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, apoyados en el fortalecimiento de nuestras marcas y la comercialización de productos, mejorando continuamente la eficiencia y calidad de nuestros procesos y servicios.

Valores

Responsabilidad: Asumimos el compromiso de ser una organización dinámica, eficaz, moderna y garante de la obligación adquirida con la Visión y Misión. Respondemos por nuestros actos y por los actos de la corporación de la que somos responsables. Respetamos la ley de los países en que trabajamos, y cumplimos con nuestras responsabilidades ante nuestros accionistas, clientes, proveedores, colaboradores y acreedores. Somos respetuosos y solidarios con las comunidades de las que somos parte.

Excelencia: Buscamos superioridad y corrección en lo que hacemos. Forjamos con nuestro trabajo resultados dignos de aprecio y admiración. Rechazamos la mediocridad y la ineficiencia pues buscamos la excelencia mediante el esfuerzo constante y tenaz, el trabajo en equipo y la

Comunión de intereses. La búsqueda de la excelencia es una actitud de vida, y en la Corporación es el reto permanente y un compromiso ineludible

Integridad: La integridad es considerada como uno de nuestros activos más importantes. Sabemos medir nuestros derechos por nuestros deberes. Nuestra conducta es guiada por valores éticos universales y principios morales que son el fundamento y el compromiso para construir y preservar una Corporación respetable y respetada. En La Corporación profesamos virtudes como

la transparencia, la rectitud, la voluntad, la disciplina, la honradez y el ejemplo para promover la formación de familias fuertes, empresas prósperas, sociedades libres y naciones modernas.

Adicionalmente, consideramos a la lealtad como una condición necesaria para formar parte de La Corporación y como un compromiso adquirido por la Corporación y por todos y cada uno de sus integrantes en forma recíproca y solidaria. Nuestra lealtad nace de la coincidencia de valores y principios, y se fortalece por la visión y la misión compartidas.

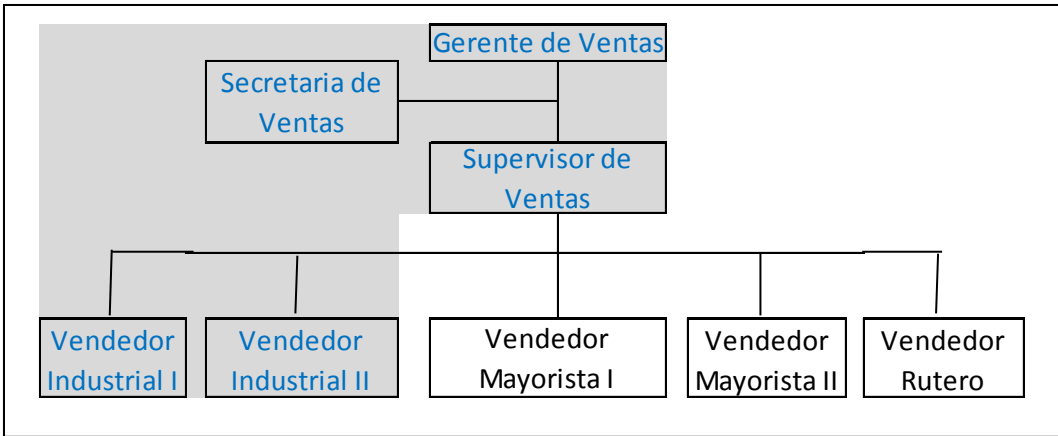
Respeto: El fundamento de este valor ético radica en la atención que prestamos a los derechos de los demás para lograr la armonía de la colectividad. El respeto supone entender que como seres humanos todos somos iguales y merecemos ser tratados con dignidad. En La Corporación reconocemos como valores éticos del Respeto, el cumplimiento de la palabra dada, la realización de los contratos firmados y la observancia de los compromisos adquiridos.

A continuación se presenta la estructura organizacional de MAIZORO, se puede observar las líneas jerárquicas en forma descendente.

1.3.1 Organigrama

Ilustración No. 1

Figura No. 1: Organigrama de MAIZORO, Departamento de Ventas



Elaboración Propia junio, 2013

Podemos observar la parte oscura que es nuestro objeto de estudio ya que con estos dos vendedores daremos servicio a los departamentos de Guatemala, Chimaltenango y Sacatepéquez que se le denominara área central los otros puestos a pesar de que forman parte de la misma estructura tienen diferentes precios, escalas de descuentos y cobertura departamental.

1.3.2 FODA

A continuación se presenta el análisis FODA de MAIZORO.

Ilustración No. 2

Tabla: FODA Maizoro

	Positivas	Negativas
Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos clientes demandan calidad. • Recomendación de clientes satisfechos. • Discriminación de clientes. • Clientes insatisfechos con competencia. • Servicios complementarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal. • Producto de contrabando. • Competencia utiliza mucho mercadeo. • Competencia agresiva con asignación de crédito. • Publicidad
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Producto de alta calidad. • Materia prima de primera. • Empresa de mucho prestigio. • Red de transporte grande y propia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedores desmotivados y conformistas. • Disminución en los volúmenes de ventas. • Ausencia de apoyo en la obtención de metas. • Falta de liderazgo y supervisión. • Política de precios.

Fuente: Elaboración propia, junio 2013

Brevemente se puede observar que la calidad del producto resalta y es de conocimiento general con mucha aceptación en empresas grandes con procesos industriales y tecnificados como Sabritas, Bimbo de C.A. etc., pero que otros aspectos como la atención al cliente tiene muchas deficiencias las cuales son aprovechadas por la competencia, por ejemplo no se atienden clientes con pedidos menores a 10 quintales, no se cuenta con publicidad y a pesar de contar con una red de transporte grande y propia no se puede responder a emergencias o eventualidades de los clientes debido a las políticas internas que dictan que un pedido debe ser entregado 24 horas después de haber sido ingresado al sistema.

Existen muchos clientes que no les interesa la calidad únicamente el precio. Otro aspecto importante pero que no se puede controlar es el contrabando ya que el mercado esta siendo atacado por mercadería tanto mejicana como hondureña y la agresividad de la competencia en la asignación de crédito.

Un aspecto muy importante al mencionar la agresividad de la competencia es que cuando se contacta a un cliente nuevo la competencia le proporciona maquinaria complementaria como tortilladoras, mezcladoras, etc. solicitándoles la exclusividad.

En los factores internos como debilidades tenemos la desmotivación y el conformismo de los vendedores debido a las bajas comisiones, producto de la disminución en los volúmenes de ventas, así como por falta de supervisión profesional y apoyo en la obtención de metas así como la ausencia de una política de descuentos racional.

Capítulo 2

2 Marco Teórico

Para iniciar con el desarrollo de la investigación, se hace necesario analizar todos aquellos elementos que han de servir para emitir juicios bien documentados en información formal que complementa la investigación de campo que se plantea y conceptualizar los temas que giran en torno de la problemática planteada.

“La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (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”
Hernández Sampieri R, Fernández Collado C. y Baptista Lucio, P. (2010) *Metodología de la Investigación*, (5ta. Edición) Perú, McGraw Hill.

2.1 Gestión

Este es un concepto que han adoptado varios autores y su definición es la acción que hay que llevar a cabo para conseguir o resolver una cosa o bien como un conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa *Diccionario de la lengua española*, (2007) Larousse editorial. Este término ha venido a sustituir a Administración ya que va implícito en su significado, como se pudo observar en la definición anterior y como ejemplo se puede citar a Chiavenato, Idalberto; (2009) *Gestión del talento humano*; México, McGraw Hill, aquí hace énfasis en que uso la palabra Gestión porque es un término que abarca mas en comparación al termino de Administración y explica que para un estudio tan especial como lo es el talento humano no solo se trata de administrar y de llevar registros si no de comprender y entender al elemento humano, es hablar de gente, de mente, de inteligencia, de vitalidad, de acción y de proacción ya que van implícitos sentimientos que inciden en su comportamiento.

2.2 Ventas

Según indica Malhorta, Naresh K; (2008) *Investigación de mercados*; (5ta. Edición); México Pearson educación. Los inicios del intercambio comercial se inicia cuando las organizaciones sociales o familias empezaron a acumular excedentes en su producción es aquí donde nace el trueque o permuta. En sus inicios, el ser humano simplemente subsistía, la recolección, la pesca y la cacería eran su principal fuente de alimentos en ese momento desconocía el arte y la técnica de la producción agrícola y por lo tanto no existía el intercambio comercial, otro factor era la lejanía entre los diferentes grupos humanos, la poca densidad de la población no propiciaba esta actividad. Con el nacimiento de las primeras familias se generaron los primeros conglomerados sociales y esto condujo al desarrollo de la agricultura, según los historiadores este salto pudo haberse dado en el periodo Neolítico, la segunda etapa de la edad de la piedra hace aproximadamente entre 8000 y 10000 años. Se inventaron las primeras herramientas agrícolas en forma paralela se inicia la cría de animales como una forma de asegurar aprovisionamiento de carne, igualmente se utilizó la fuerza física de los animales de tiro para el cultivo de las tierras.

2.3 Trueque o Permuta

Es una forma de intercambio bastante primitiva, la cual permitía dedicar su esfuerzo al cultivo más fácil y natural para cada asentamiento humano, mediante esta modalidad, cada participante entregaba parte del producto de su trabajo a cambio de una parte del producto del trabajo de otro participante, este es un invento tan antiguo como la rueda. Esta práctica se daba no únicamente entre grupos sociales, sino de manera privada, presentaba no obstante la enorme dificultad de encontrar participantes interesados en el producto ofrecido, igualmente era para el participante encontrar los productos de su interés en la calidad y forma que propiciaran la permuta.

2.4 El Auge de las Ventas

El crecimiento poblacional y las migraciones a centros urbanos propician la actividad de las ventas como una actividad profesional, la primera mitad del Siglo XX, con dos guerras mundiales, un periodo entreguerras marcado por el descalabro bursátil de Wall Street y la Gran Depresión, golpeó a las empresas productoras al caer vertiginosamente los niveles de consumo, y con ello los precios. Algunos fabricantes, especialmente estadounidenses, vieron una tabla de salvación en la Segunda Guerra Mundial, pues el gobierno de su país abocó virtualmente toda la producción industrial al abastecimiento de sus tropas en los campos de batalla. Ello coadyuvó a sostener ocupada su fuerza laboral.

No obstante la bonanza industrial y laboral presente en la América del Norte, Europa sufrió los embates de la guerra en carne propia. Muchas de sus fábricas, consideradas blancos estratégicos por los ejércitos enemigos, fueron bombardeadas, minando así las principales fuentes de trabajo e ingresos.

Los empresarios descubrieron una muy desagradable realidad. Sus mercados, otrora prósperos y abundantes, habían desaparecido; en el mejor de los casos, se habían contraído. Los países europeos donde se habían librado las grandes batallas, estaban destruidos y despoblados. No había quien comprase productos. Como si fuese poco, las fábricas, en especial las estadounidenses, contaban con una enorme capacidad productiva instalada. Entonces la estrategia cambió. Ahora necesitaban vender o vender.

He aquí el nacimiento del Oficio de las Ventas. Los empresarios comenzaron a contratar personas cuya labor sería visitar todo el mercado, todos los posibles clientes, y promover sus productos. La misión de estos agentes era vender, a como diese lugar.

Se da entonces una práctica de ventas a presión. Se esperaba de un vendedor, tener dominio de ciertas técnicas, a saber: Prospección, Presentación, Negociación, Cierre y Manejo de Objeciones.

Pero la historia estaba destinada a cambiar. Los mercados, ya bastante invadidos con productos alternativos, se saturaron aún más. Nace la competencia aguerrida, tanto nacional, como internacional. Surge el fenómeno japonés, fabricando bienes de bajo costo y aceptable calidad, quienes mejorando asombrosamente su nivel cualitativo industrial y comercial, ubican sus productos entre los de mayor prestigio a nivel mundial.

2.5 Prospección

Es la primera fase, consiste en la búsqueda de clientes potenciales, aquellos que aún no son clientes de la empresa pero que tienen grandes posibilidades de serlo, según Weitz, Cramberry y Tanner. (2007) *Prospección de clientes*, México McGraw Hill. Involucra dos aspectos:

2.5.1 Identificación de los clientes en perspectiva

Aquí es donde nos preguntamos quienes pueden ser nuestros futuros clientes para responder a esta interrogante acudimos a diversas fuentes como datos de la misma empresa, referencia de clientes actuales, referencias que se obtienen en reuniones, empresas que ofrecen productos o servicios complementarios, seguimiento de la competencia, grupos o asociaciones, periódicos y directorios.

2.5.2 Clasificación de candidatos

Luego de haberlos identificado se procede a darles una calificación individual para determinar su importancia y el grado de prioridad que requiere por parte de la empresa o vendedor, los factores a evaluar son: capacidad económica, autoridad para decidir la compra, accesibilidad, disposición para comprar y perspectiva de crecimiento y desarrollo, luego elaboramos la lista de clientes en perspectiva.

2.6 Acercamiento

Consiste en la obtención de información detallada de cada cliente en perspectiva y la preparación de la presentación de venta adaptada a las particularidades de cada cliente, tiene varias etapas:

2.6.1 Investigación de las particularidades de cada cliente

Aquí se debe buscar información mas especifica del cliente como: nombre, edad aproximada, sexo, hobbies, estado civil, nivel de educación, así como productos similares que usa actualmente, motivo por el que usa productos similares, estilo de compra, etc.

2.6.2 Preparación de la presentación de ventas enfocada en el posible cliente

Con la información recabada se debe preparar una presentación adaptada a las necesidades o deseos de cada cliente, esta presentación debe contener una lista de todas las características que tiene el producto para convertirlas en beneficios para cada cliente y establecer las ventajas con relación a la competencia, preguntas para mantener el interés, aspectos que despierten su deseo, respuestas a posibles preguntas u objeciones y la forma en la que se puede efectuar el cierre induciendo a la acción de comprar.

2.6.3 Obtención de la cita o planificación de visita en frio

Dependiendo de las características de cada cliente se toma la decisión de solicitar una cita, esto es muy útil para gerentes de empresas o encargados de compra o de realizar visitas en frio, cuando se brinda una oportunidad hay que aprovecharla.

2.7 Presentación del mensaje de ventas

Esta etapa consiste en contarle la historia del producto al consumidor siguiendo la formula AIDA de captar la atención, conservar el interés, provocar un deseo y obtener la acción que es el cierre de la venta. Esta presentación debe ser adaptada a las necesidades y deseos de los clientes, los tiempos han cambiado, hoy se debe promover una participación activa de los clientes, para lograr algo más importante que la venta misma, que es la plena satisfacción con el producto adquirido.

Según indica Escriba, Joan y Clar, Federico, (2005) *Marketing en el Punto de Venta*, Madrid, España, McGraw-Hill Tenemos que remarcar tres aspectos importantes como lo son: las

características del producto, las ventajas que se ofrecen versus los de la competencia y por último los beneficios que el cliente obtiene.

El manejo de objeciones ya no representa un obstáculo a superar por el vendedor, por el contrario son claros indicios de que el futuro cliente está interesado.

Finalmente el cierre de venta ya no es una actividad que se deja al final de la presentación se puede realizar en cualquier etapa ni bien exista un indicio de compra por parte del cliente y eso puede suceder inclusive al principio de la presentación.

2.8 Fidelización

La etapa final del proceso de venta es una serie de actividades posventas que fomentan la voluntad del cliente y crea los cimientos para una futura venta, estos tienen el objetivo de asegurar la satisfacción e incluso la complacencia del cliente y es aquí donde se puede dar el valor agregado y se fortalece la lealtad hacia la marca o la empresa, como cita Walker Orville C.; Boyd Harper W.; Mullins John y Larréche Jean-Claude, (2005) Marketing Estratégico (4ta. Edición) México, McGraw Hill. Mantener la lealtad de los clientes existentes es vital para la utilidad de un negocio. Por lo que hay que aplicar las tres C's: captar, convencer y conservar.

Se debe incluir todas o algunas de las siguientes actividades: Verificar que se cumplan los tiempos y condiciones de envío, Verificación de una entrega correcta, Instalación, Asesoramiento para uso adecuado, Garantías en caso de fallas, Servicio y soporte técnico, Posibilidad de cambio o devolución en caso de no satisfacer las expectativas del cliente, Descuentos especiales para futuras compras.

2.9 Administración Estratégica de la Fuerza de Ventas

El éxito o fracaso de muchas empresas se debe al desempeño de su fuerza de ventas pues esta es la columna vertebral que mantiene en pie un negocio, de hecho las organizaciones aun no siendo lucrativas como entidades de beneficencia cuentan con un equipo de ventas, que se les nombra de diferente manera pero su finalidad es de conseguir donativos, de colocar matriculas o

simplemente vender la idea que desea transmitir, incluso los partidos políticos trabajan para convencer a la gente de que su candidato es el mejor, por lo tanto venden la imagen, las ideas, etc.

En una organización de ventas la responsabilidad recae en un gerente de ventas de llevar a la misma al éxito. Dirigir la función de la fuerza de ventas independiente de que tipo de ventas sea, el gerente tiene a su cargo:

La elaboración del plan y presupuesto de ventas: el plan de ventas tendrá el objetivo de dar dirección y plantear la estrategia que se seguirá en el departamento de ventas, aquí se establecen las metas y los resultados que se desean alcanzar ya sea a corto mediano y largo plazo. En cuanto al presupuesto se trata a un documento financiero en el cual se proyectan los resultados esperados, tomando en cuenta ingresos y gastos, esta actividad corresponde a la etapa de la planeación de la comercialización.

- Cálculo de la demanda y pronóstico de ventas: en base a los datos vertidos por la investigación de mercados, así como del análisis de datos históricos de la empresa se hará una estimación de las ventas para un periodo dado.
- Infraestructura de la Comercialización: Determinación del tamaño y estructura de la organización de ventas: por medio del pronóstico de ventas, el gerente puede calcular con cuanto elemento humano alcanzara esta meta y la estructura que tendrá su equipo de ventas, es importante también tomar en cuenta la situación geográfica de la empresa y su presencia en los diferentes puntos, por lo que podrá tener varios equipos de venta los cuales serán dirigidos por sub-gerentes o supervisores, es decir delegar la autoridad pero no la responsabilidad.

2.9.1 Dirección de la Fuerza de Ventas

Dirigir la función de la fuerza de ventas es cuestión de aplicar el proceso gerencial que incluye sus tres etapas: Planear, Implantar y Evaluar. Primero como hemos visto se establecen las metas y se planean las actividades, que no es más que pronosticar las ventas, preparar los presupuestos,

delimitar territorios y establecer cuotas. Hay que organizar, formar y operar la fuerza de ventas para implantar los planes estratégicos y alcanzar las metas.

2.10 Reclutamiento y Selección de Vendedores

Uno de los aspectos más delicados para una empresa es la integración de personal, de lo acertado o erróneo de esta acción dependerá la facturación de la compañía, por eso es importante tener en cuenta cual va a ser el proceso de decisión para la selección de nuestros vendedores, sobre quien recae la responsabilidad de la selección, cual es la determinación de los criterios de selección, que vamos a hacer para reclutar a los aspirantes y que procedimientos debemos tener en cuenta.

Una de las preguntas claves es el vendedor nace o se hace, cuando en realidad la respuesta es una mezcla de las dos cosas, pero hay personas que tienen más facilidad para contactar a otras personas, o bien se aprende a ser un buen vendedor aplicando las mejoras para capacitar el trabajo de ventas, es importante saber que la toma de decisión errónea es sumamente costosa para la empresa expresada en dinero ya que una mala decisión equivale a invertir nuevamente en el proceso que ya una vez realizamos.

Qué es lo más importante para contratar a un vendedor, el entusiasmo es lo que más valoramos de un buen vendedor, aunque son cuatro las características que debemos tomar en cuenta:

Variables Físicas: Edad, sexo, aspecto físico, salud.

Variables de comportamiento: Moral y ética, antecedentes y experiencia, nivel de formación, experiencia comercial, estatus actual, hobbies.

Variables Psicológicas: Aptitud, inteligencia, habilidades cognoscitivas y mentales que le permitirán un mejor aprendizaje, inteligencia verbal, disposición general para la venta, personalidad, empatía, deseos de logros, autoestima, seguridad en sí mismo, nivel de extroversión, sociabilidad, creatividad, flexibilidad.

Habilidades: Vocacionales como saber expresarse o conocer los productos de la empresa, interpersonales, como la capacidad de persuasión, comunicación y negociación. Gestión personal como el manejo de los tiempos, estima vocacional, es importante que al aspirante le gusten las ventas, tampoco debemos olvidar que hay una serie de determinantes específicos relacionados con el rendimiento comercial, que tiene que ver con los tipos de producto y con los tipos de trabajo.

2.11 Capacitación de los Vendedores

Según Bettger, F. (2006). *Cómo triunfó en ventas*. México: Latinoamericana. La formación de cuadros de excelencia para el logro de objetivos es una parte vital, se debe decidir en qué rubros se formara al personal, partiendo de las características formativas y experiencias previas, debe hacerse un diagnóstico de necesidades de capacitación.

Esta herramienta, haciendo uso de los documentos que una empresa organizada debe tener (Plan de trabajo, descripciones de puestos, perfiles de puestos, hojas de servicios de los trabajadores, evaluaciones de personal, etc. nos permite determinar en específico los tópicos en que ha de formarse al personal.). Hay que hacer una revisión de las habilidades comunicativas, tolerancia a la frustración, capacidad de organización y creatividad y Liderazgo.

2.12 Programas de capacitación para vendedores

La formación humana es un campo con un desarrollo aun primigenio, teorías van y vienen, algunas enfocadas en lo didáctico más que en lo práctico, algunas con enfoque pedagógico, cuando debería ser andragógico, ya que tratamos con adultos.

Existen también programas con alto enfoque a las técnicas, con bases científicas, de hecho hay un trabajo muy interesante Llamas, V. (2006) *Estructura científica de la venta*. México, Larousse. Que concederá todo un tratado del porque la venta es ciencia y aboga precisamente por una formación profesional.

La formación de un vendedor, debe dotarlo de las habilidades mínimas que señalamos en el perfil, aparejándolas con las que están implicadas en la filosofía, valores, misión, visión y objetivos de la compañía. Entendámoslo. Mientras no se tenga una alineación total en la organización, seguiremos viendo problemáticas de sincronía y entendimiento, choques intrasistémicos, que ocasionarán en vez de un efecto sinérgico que potencialice el logro de objetivos organizacionales óptimos.

Para elaborar el programa de capacitación, se parte del diagnóstico de necesidades de ésta, se deben completar los espacios o huecos formativos en la persona. Es evidente que lo primordial, a la par de desarrollar las habilidades que se señalaron con anterioridad. Se debe dar a la persona un amplio conocimiento de la empresa, sus valores, su historia, sus objetivos, sus procedimientos, sus productos y/o servicios y sus políticas de precio, ventas y financiamientos.

Hay que tomar en cuenta algunos aspectos para la capacitación de vendedores: los temas tienen que ser de aplicación general, con tiempos de avance programados, susceptibles de medición, hay que analizar los costos, ya que algunos son de carácter individual y se requiere de instructores especializados en los temas, además si la empresa es pequeña resultara poco práctico, se debe tener cuidado en que la misma no se vuelva muy teórica, y que sea fácil de aplicar.

2.13 Determinar las especificaciones de Contratación

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y obligaciones tanto del trabajador como de la empresa. Cuando ya se aceptaron las partes, es necesario integrar su expediente de trabajo, la contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador, realizando un contrato que puede ser por tiempo determinado o indeterminado, este deberá ser firmado por el director general, el representante legal de la empresa y el trabajador, generará afiliación al IGSS así como de todas las especificaciones que la ley demande y en él se establecerá las condiciones de su contrato, detallando claramente la forma de pago y las obligaciones de las dos partes.

En el caso de ventas, se tiene que dejar claro la parte de sueldo que devengará de manera fija así como la variable, o sea comisiones, bonificaciones, etc. Se debe dejar claro que el trabajador se compromete a respetar el contrato y respetar los lineamientos internos.

2.14 Evaluación del Desempeño

Ya sabemos cómo vender, como contar con el equipo ideal, con el liderazgo y la comunicación pero es importante la medición, como cita Chiavenato, Idalberto; (2009) *Gestión del talento humano*; México, McGraw Hill. Si algo no puede ser medido o evaluado objetivamente es mejor olvidarlo, Si no se puede medir la aportación que se está haciendo, es mejor no perder el tiempo con eso. La medición en términos de evaluación es una prioridad en todas las unidades de la organización, porque si la unidad no contribuye al éxito de la organización, entonces no sirve de gran cosa y, por lo tanto, no vale la pena invertir en ella. No basta solo con medir el desempeño, también es necesario medir el resultado. Administración y resultado.

2.15 CLV (Customer Life-time Value)

El valor del ciclo del cliente, este concepto lo podemos definir como el valor actual de los futuros beneficios aportados por el cliente durante su relación con la empresa. No podemos suponer que todos los clientes se comportan de la misma manera y aunque todos sin importar el volumen de compra son importantes, las empresas deben conocer a sus clientes, su sector, su idiosincrasia y su comportamiento por lo tanto hay que enfocar la atención y hacer clientes rentables, ya que no todos los clientes fieles son rentables ni los rentables son siempre fieles, hay que identificar que clientes se deben retener y como recompensar. Su cálculo es sencillo, se determina un primer elemento, el consumo del cliente a lo largo del periodo que dure la relación. Se obtiene mediante la multiplicación de las visitas esperadas por el importe medio consumido en cada visita.

Capítulo 3

3 Planteamiento del problema

En los últimos 3 años se ha visto un descenso en la participación de mercado de Maizoro en el segmento industrial en la región central de Guatemala, con un descenso del 37.5% en comparación con el último trimestre del 2,013 (6,400 q.) versus 2,010 (4,000 q.)

Se tienen que analizar las posibles causas, Maizoro tiene vendedores desmotivados y conformistas, situación que ha provocado disminución en los volúmenes de ventas y según comentan los colaboradores producto de su desmotivación es la ausencia de apoyo en la obtención de metas, trabajo administrativo infructuoso sin formatos adecuados lo que se ve reflejado en sus bajas comisiones, adicional carece de liderazgo y supervisión profesional por parte del supervisor de ventas y de una política de descuentos por lo que se han perdido clientes importantes ya que su mercado objetivo es un gremio donde los que participan tienen familiaridad o son amigos por el intercambio de repuestos, compra de materia prima así como pactos que realizan para la asignación de precios de sus productos. Se requiere como primer punto recobrar el volumen perdido para después lograr por medio de un crecimiento del 10% mensual una participación del 40% del total del área.

Por lo anteriormente expuesto se plantea la siguiente interrogante:

3.1 Pregunta de Investigación

¿Cuál es la situación actual de Maizoro en su Gestión de Ventas?

3.2 Objetivo de la Investigación

3.2.1 Objetivo General

Determinar cuál es la situación actual de Maizoro en su Gestión de Ventas

3.2.2 Objetivos Específicos

- 1) Evaluar políticas de ventas.
- 2) Evaluar itinerarios de trabajo, reportes y trabajo administrativo.
- 3) Determinar liderazgo y apoyo de supervisor.
- 4) Evaluar política de Descuentos.
- 5) Elaborar basado en los hallazgos de investigación una propuesta de mejora.

3.3 Alcances y Limites

La investigación se centró en la empresa distribuidora de Harina de maíz en la ciudad de Guatemala, todo dentro del marco del flujo de información, desde cómo se vende, se factura, se cobra, se despacha y se brinda servicio al cliente. El tiempo que se analizará será a partir del 18 de mayo del 2013 al 30 de noviembre del año 2013, durante este tiempo se estimó concretar el trabajo de campo, análisis de la información e informe final.

3.4 Metodología Aplicada a la Practica

3.4.1 Sujetos

Se tomó en cuenta información clave que pueda proporcionar el personal directamente involucrado. De esta manera al tener más de cerca las opiniones y expectativas con la forma como se viene trabajando y su percepción, nos ayudó a obtener de primera mano la información que nos fue útil en nuestra investigación:

Se incluyen como sujetos de investigación a las siguientes posiciones:

- Gerente de ventas: (1) Persona encargada de coordinar y dirigir las actividades del departamento comercial.
- Colaboradores: (4) Personas que tienen relación en la operación (facturador, encargado de logística, auxiliar de logística) y secretaria de ventas.

- Vendedores industriales: (2) Personas encargadas de colocar los productos de la empresa a sus respectivos clientes del canal asignado.
- Clientes: (40) Industrias que demandan nuestro producto como materia prima.

3.4.2 Instrumentos.

“Entrevista: implica que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas”. (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 239).

“Cuestionarios: consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, pueden utilizarse dos tipos de preguntas (cerradas y abiertas)” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 217).

Se realizó entrevista a Gerente de ventas.

Se pasaron cuestionarios a vendedores industriales, clientes y personal de apoyo.

3.4.3 Procedimientos

El tema del manejo de información hoy en día es fundamental en cualquier empresa, por el valor agregado que puedan tener la toma de decisiones basadas en información relevante, oportuna y exacta. Es por ello que se toma como base para el estudio del manejo de la información a la empresa MAIZORO. La cual es una empresa industrial productora de harina para tortillas, la cual por ser un producto de consumo masivo en constante competencia con productores principalmente extranjeros, hace que la obtención de la información y su análisis es un factor fundamental en la competitividad de la industria.

El área objeto de la investigación, es el área de ventas, la cual por las necesidades de análisis y toma de decisiones a nivel gerencial, crea la necesidad de agilizar las combinaciones de variables que afectan a cada uno de los departamentos.

Se empezó con determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el área de la información, las cuales nos arrojaron información de suma importancia en cuanto a la situación actual de la empresa; una radiografía general de sus diferentes áreas. Se tomó como referencia los documentos más recientes en concepto de manejo de información, los cuales nos dieran una directriz en cual debería de ser la situación ideal de nuestra empresa.

Se precisaron los objetivos generales y específicos, los cuales se esperan alcanzar con la aplicación de la metodología planteada; se fijaron 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 trazados, cuyo análisis provea de datos que permitan elaborar el informe final que incluya una propuesta de mejora.

Capítulo 4

4. Presentación de resultados

Para sustentar la investigación de la gestión de ventas para la optimización de la participación de una empresa de harina de maíz en el canal industrial en el área central de Guatemala de la empresa MAIZORO elaborada en el año 2013, se procedió a realizar el trabajo de campo, en donde se utilizaron tres tipos de cuestionario y una entrevista dirigida.

Por medio del trabajo de campo y los instrumentos utilizados se tuvo información de primera mano, la cual fue obtenida de los individuos involucrados, determinando los resultados que se presentan a continuación.

4.1 Resultados de las entrevistas

La entrevista dirigida se realizó al gerente de ventas, en donde se obtuvo la perspectiva y opinión sobre diferentes aspectos para determinar la situación comercial de la empresa.

A continuación se presenta la matriz de sentido.

Ilustración No. 3

Tabla No. 2. Matriz de sentido: Entrevistas al gerente de ventas.

No.	Pregunta	Gerente de Ventas	Observaciones
1	¿Cuál es su opinión sobre las políticas de ventas en Maizoro, cree que existe homología entre los departamentos que brindan apoyo al área comercial Si o No, y porque?	No	Cada quien las aplica según su criterio y conveniencia
2	¿Qué herramientas administrativas considera usted, que puede ayudar a mejorar las ventas, y que actualmente no cuenta con ellas?	Itinerarios de ruta, libro de ruta, evaluación del vendedor	Combinar los reportes administrativos con volumen de ventas y cobro para pago de comisiones que incentiven a los vendedores premiando el esfuerzo realizado
3	¿Cada cuánto tiempo evalúa el desempeño de la fuerza de ventas?	No está establecido	cada vez que lo solicita la dirección comercial
4	¿Qué opinión tiene acerca del liderazgo y apoyo de su supervisor de ventas para con su equipo de ventas?	Es necesario el involucramiento	Para mejorar la convivencia grupal y el logro de objetivos.
5	¿Existe política de descuentos estructurada para su aplicación en el canal industrial?	No	Se hace evaluación de cada cliente y cada caso para la asignación.
6	¿Cómo considera que ayudaría en la operación una tabla de descuentos por volumen en el canal industrial?	Excelente	Agilizaría y estandarizaría la operación.

Fuente: Elaboración propia, Noviembre 2013

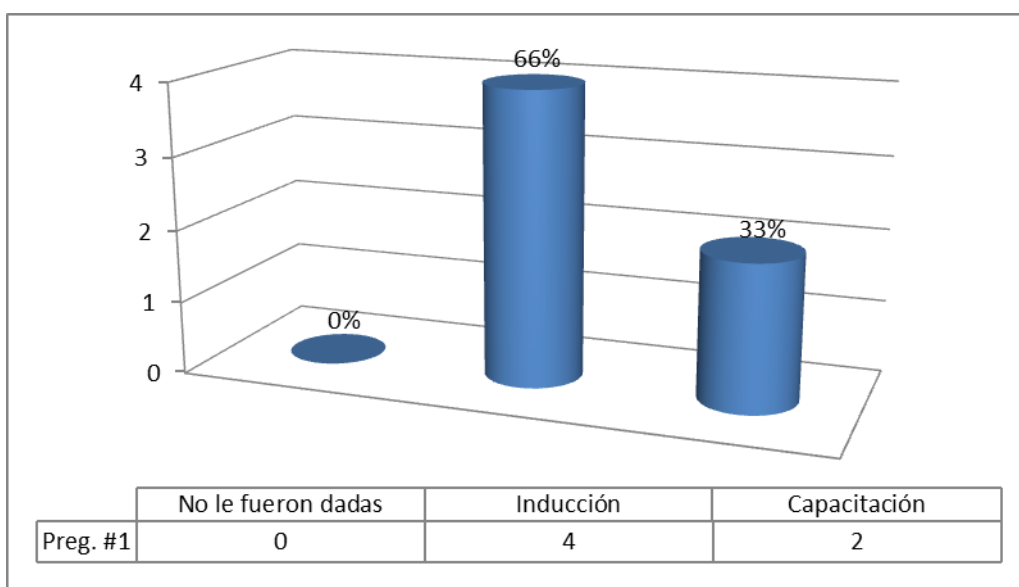
4.2 Resultado de cuestionario dirigido a Colaboradores

En lo que respecta al cuestionario dirigido a dos vendedores industriales, una secretaria de ventas, un facturador y un encargado de logística con su auxiliar, total de seis personas, se hace énfasis al área donde se tuvieron que pasar los cuestionarios, el lugar físico donde cada uno de los cuestionados realiza sus actividades es diferente pero tienen relación al mismo objetivo.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio del cuestionario que se aplicó.

Ilustración No. 4

Gráfica No.1: En qué momento le fueron dadas las políticas de ventas.



Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

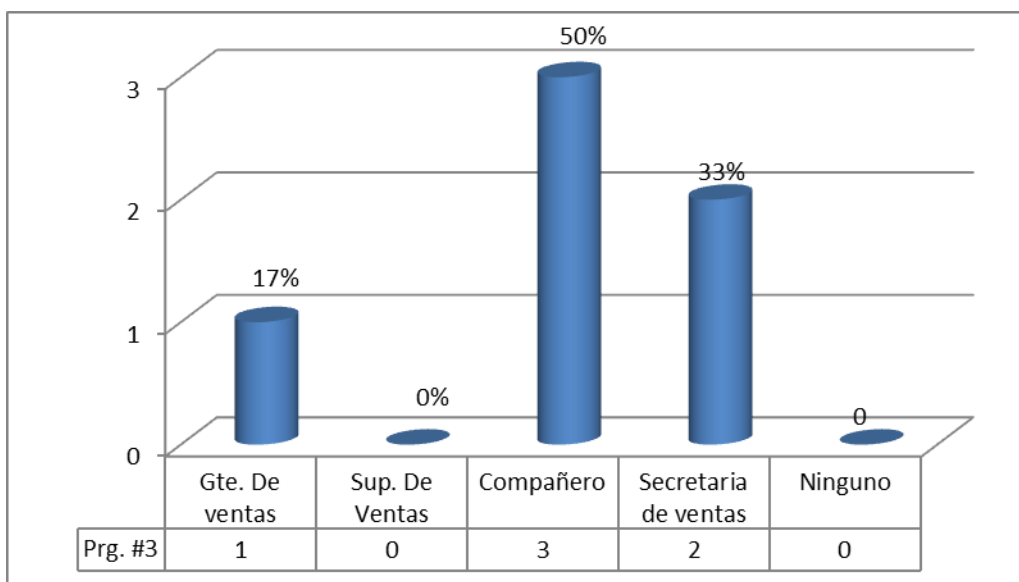
N=6

En la gráfica No.1 Podemos observar que existen políticas de ventas, las cuales son muy importantes para el buen desarrollo de las actividades de un departamento comercial, lo que se

puede verificar en la gráfica es que el 66% de los encuestados tuvieron conocimiento de políticas y procedimientos en una inducción y un 33% tuvo conocimiento en capacitación.

Ilustración No. 5

Gráfica No.2: Responsable de entrega de políticas de ventas.



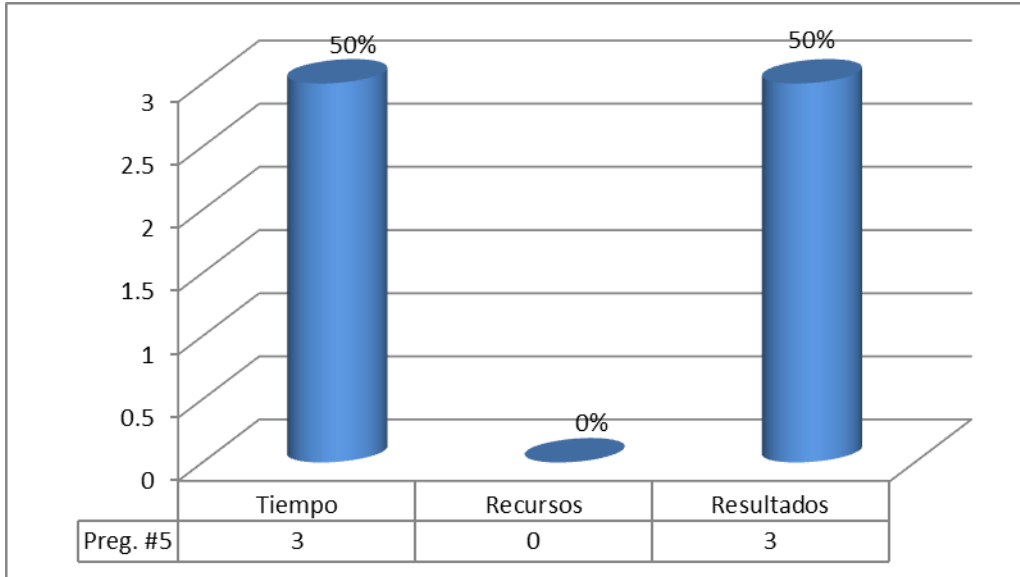
Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

N=6

Lo que indica la gráfica No. 2 es porque medio se enteran de las políticas de ventas donde 3 de 6 indicaron que por medio de sus compañeros, mientras que 2 de 6 indican que por medio de la secretaria de ventas obteniendo el índice más bajo el gerente de ventas con un 17% mientras que el supervisor no obtuvo indicador.

Ilustración No. 6

Gráfica No. 3: Repercusión en el desconocimiento de políticas de ventas



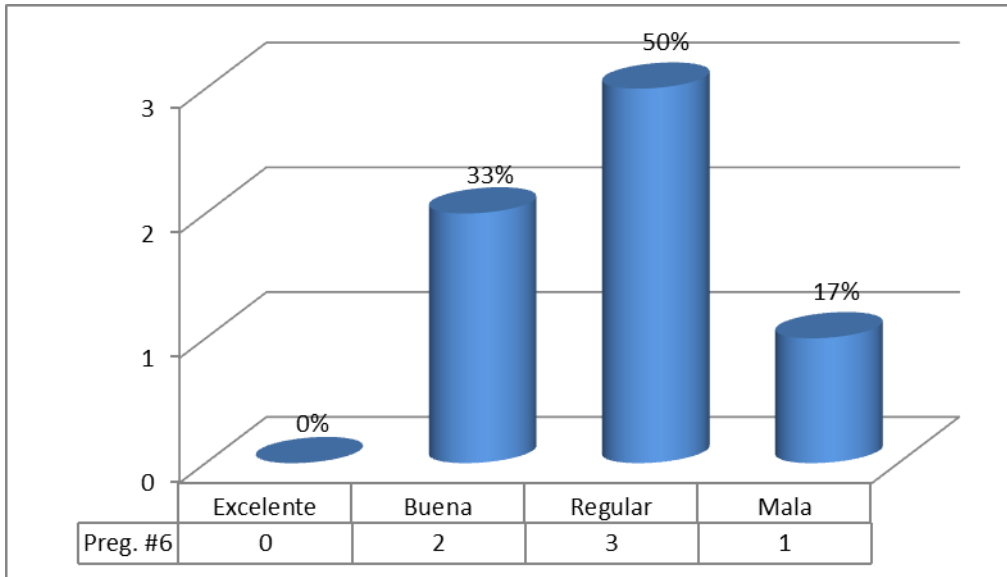
Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

N=6

La grafica No. 3 Muestra que la totalidad de los encuestados está consciente de la importancia del conocimiento de política de ventas así como procedimientos.

Ilustración No. 7

Gráfica No. 4: Evaluación de comunicación con jefe inmediato.



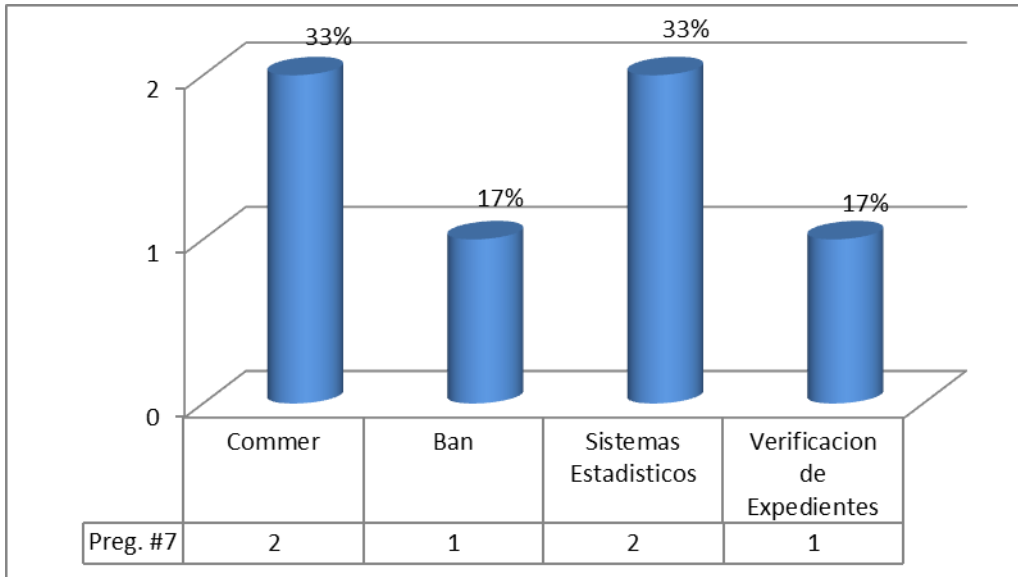
Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

N=6

En la gráfica No. 4 Se puede observar que 3 de 6 indican que es regular, 2 de 6 buena y 1 de 6 mala, reflejando que la comunicación es regular.

Ilustración No. 8

Gráfica No 5: Conocimiento de sistemas informáticos.



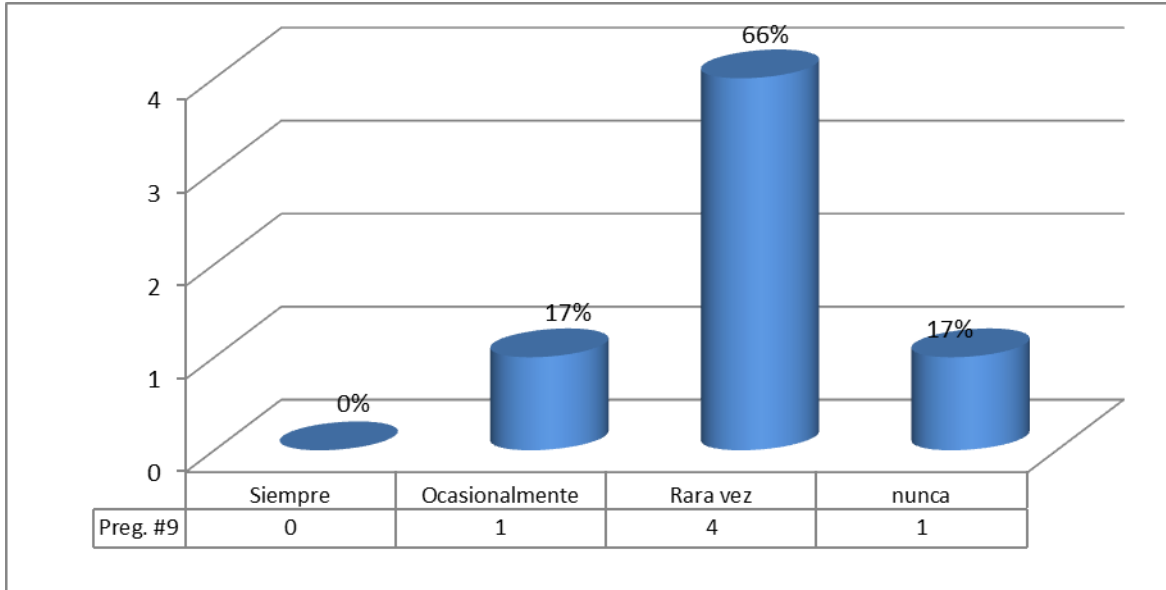
Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

N=6

En la gráfica No. 5 Se puede observar que el 33% indicó que conoce los sistemas estadísticos y Commer, mientras que el 17% indicó que conoce de la Verificación de Expedientes y Ban.

Ilustración No. 9

Gráfica No.6: Capacitación y actualización



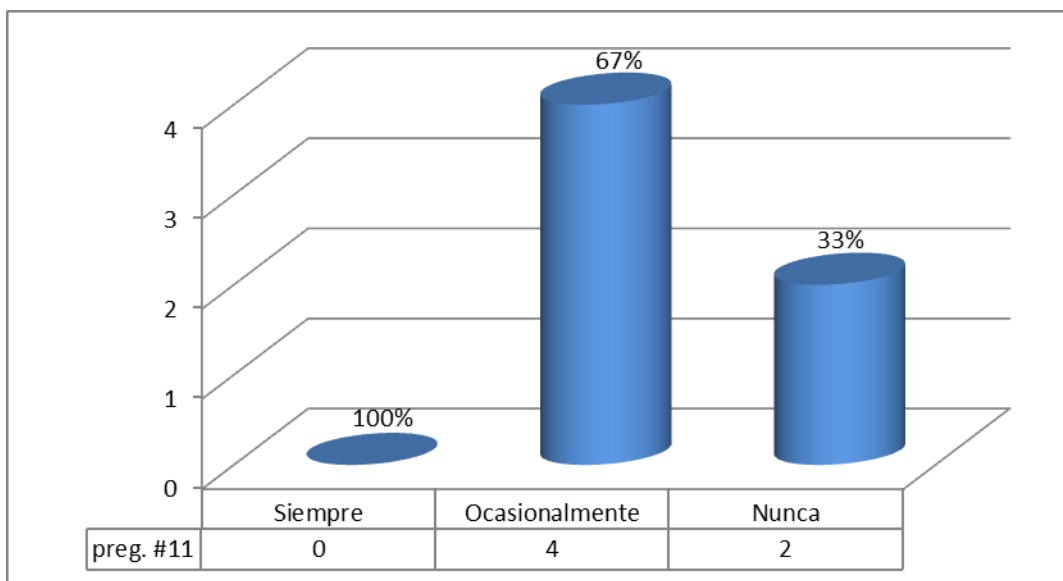
Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

N=6

Se determinó con base a la totalidad de los cuestionados que la empresa rara vez capacita o actualiza ya que el 66% respondió de esa manera, mientras que el 17% respondió que ocasionalmente o nunca hacen dicha actividad.

Ilustración No. 10

Gráfica No.7: Evaluación de apoyo oportuno de jefe inmediato.



Elaboración propia en base al trabajo de campo

N=6

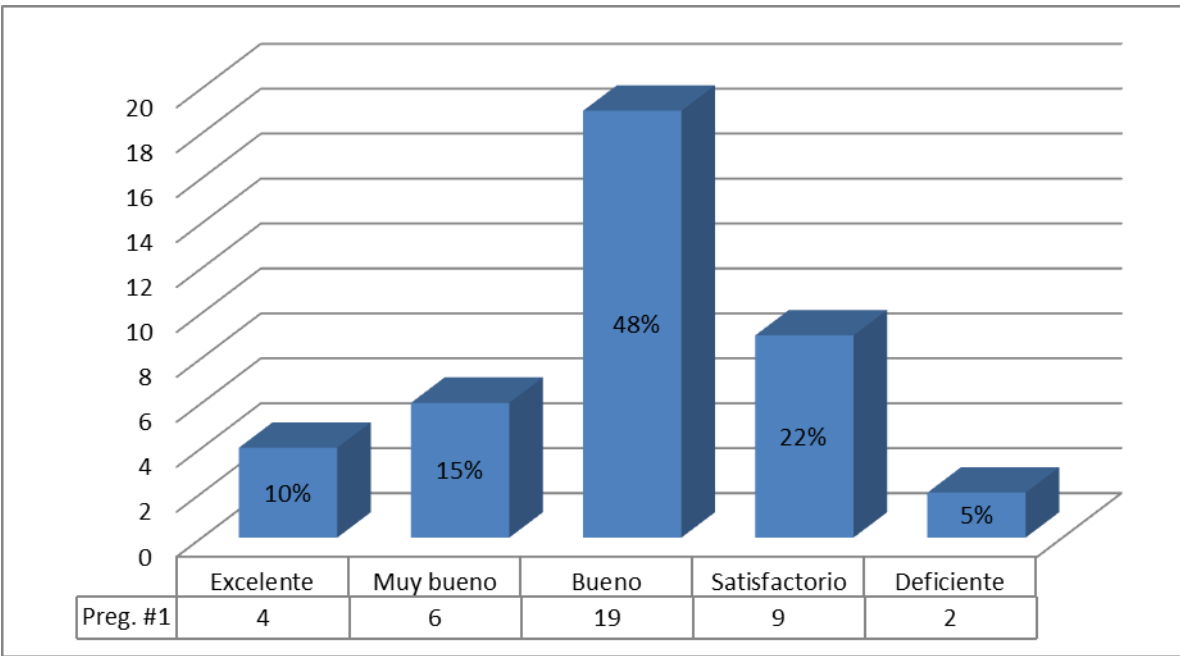
Lo que indica la gráfica #7 es el apoyo oportuno que brinda el jefe inmediato cuando surge cualquier inconveniente, podemos observar que el 67% respondió ocasionalmente, mientras que el 33% nunca.

4.3 Resultados de cuestionario dirigido a clientes

El cuestionario número 2 fue aplicado a 40 usuarios o clientes con que cuenta actualmente MAIZORO, en donde se obtuvo la opinión de cada uno de ellos en relación a las interrogantes que se plantearon acerca del grado de aceptación que se tiene sobre lo servicios recibidos.

Ilustración No. 11

Gráfica No.8: Disposición del personal para atenderle.



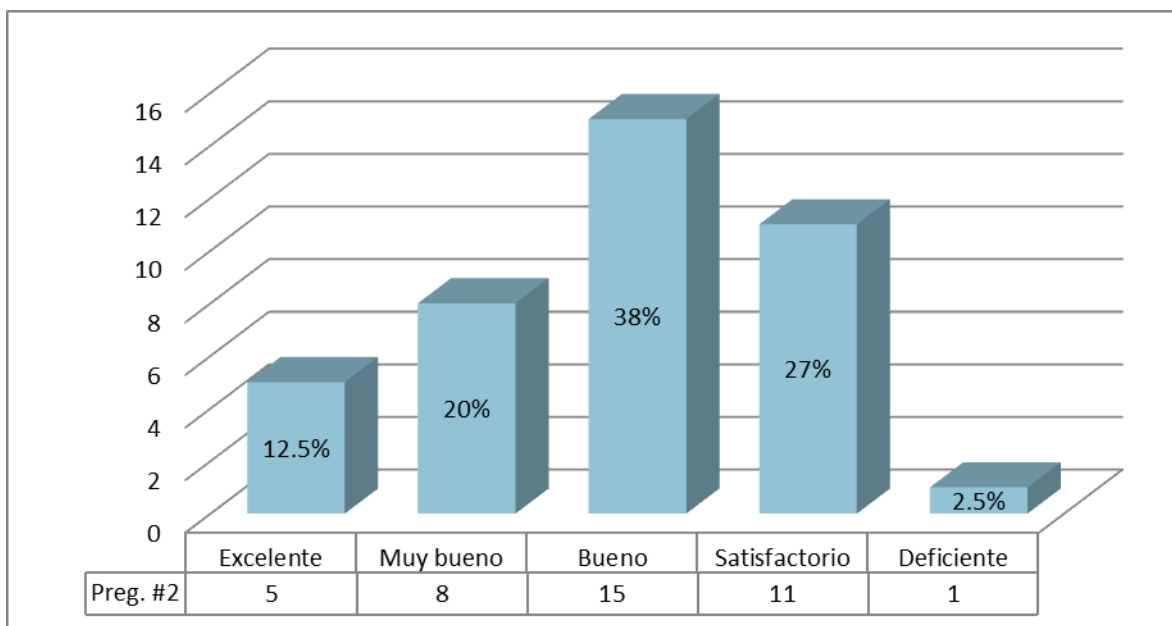
Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

N=40

En la gráfica No. 8 Se puede observar que el 48% de los cuestionados indicó que la disposición del personal para atenderle es buena, el 22% indicó satisfactorio, el 15% muy bueno, el 10% excelente y 5% deficiente

Ilustración No. 12

Gráfica No. 9: Satisfacción por el servicio recibido.



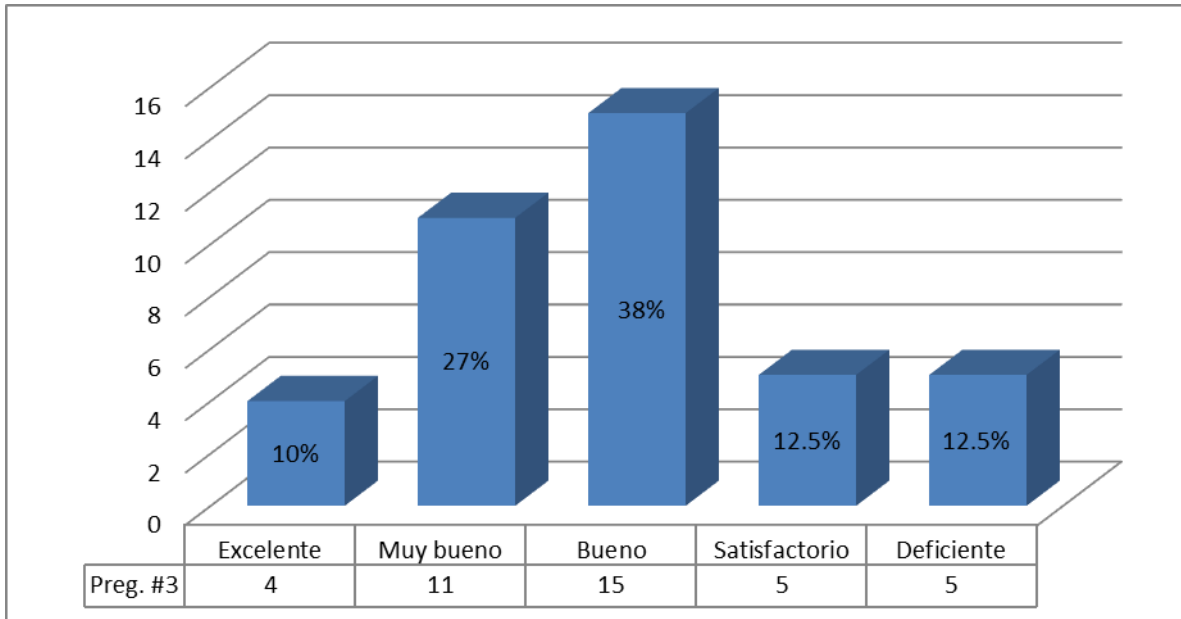
Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

N=40

La satisfacción por el servicio recibido refleja algunas inconformidades de los clientes ya que el 38% indica que es bueno y 27% refleja satisfactorio, muy bueno 20%, excelente 12.5% y deficiente 2.5%

Ilustración No. 13

Gráfica No. 10: Resolución de consultas.



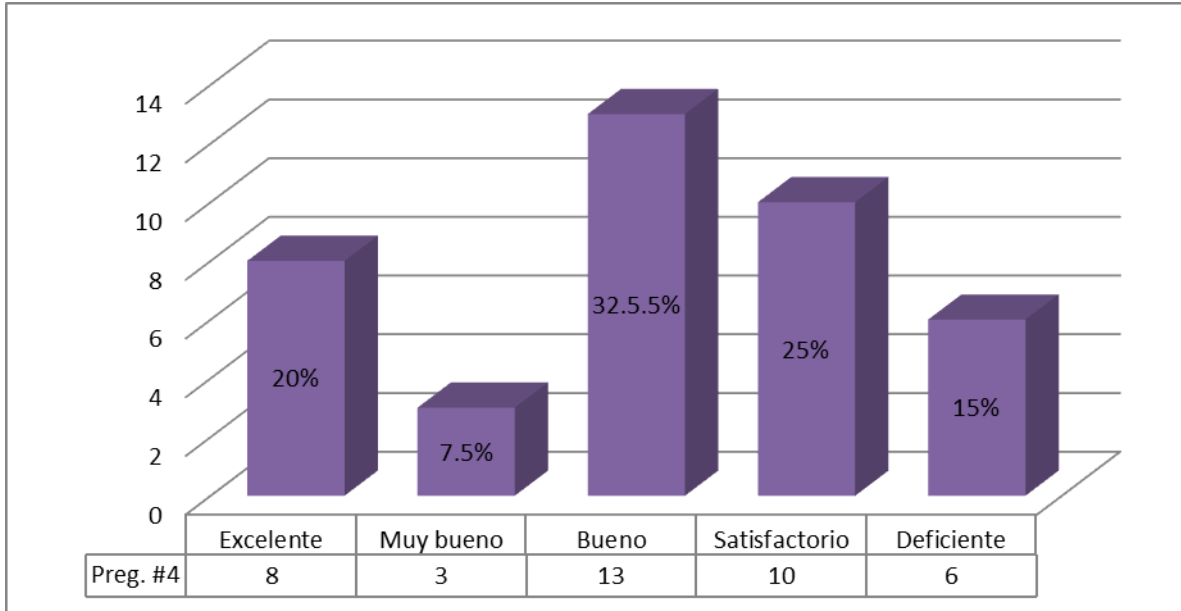
Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

N= 40

Lo que indica la gráfica No. 10 es la resolución de consultas por parte del personal de MAIZORO podemos observar que se tiene una perspectiva entre bueno y muy bueno ya que sus indicadores son de 38% y 27% respectivamente que es donde se concentran la mayoría de las respuestas, así mismo podemos observar que los indicadores satisfactorio y deficiente tienen un 12.5% y solamente un 10% indicó que es excelente.

Ilustración No. 14

Gráfica No 11: Eficiencia en la solución de problemas.



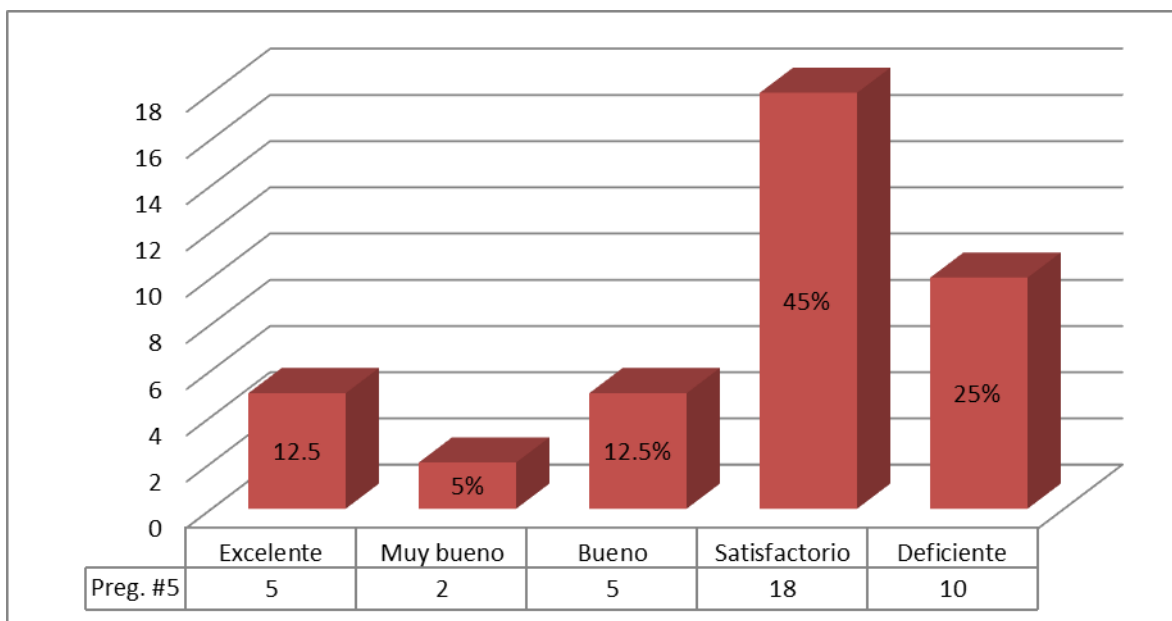
Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

N=40

Lo que indica la gráfica No. 11 es la eficiencia en la solución de problemas, ya que por tratarse de ser materia prima se requiere de procesos industriales uniformes. Para el presente caso se percibe un indicador del 32.5% como bueno, 25% satisfactorio, 20% excelente, 15% deficiente y 7.5 muy bueno.

Ilustración No. 15

Gráfica No. 12: Visitas realizadas en fechas y horas indicadas.



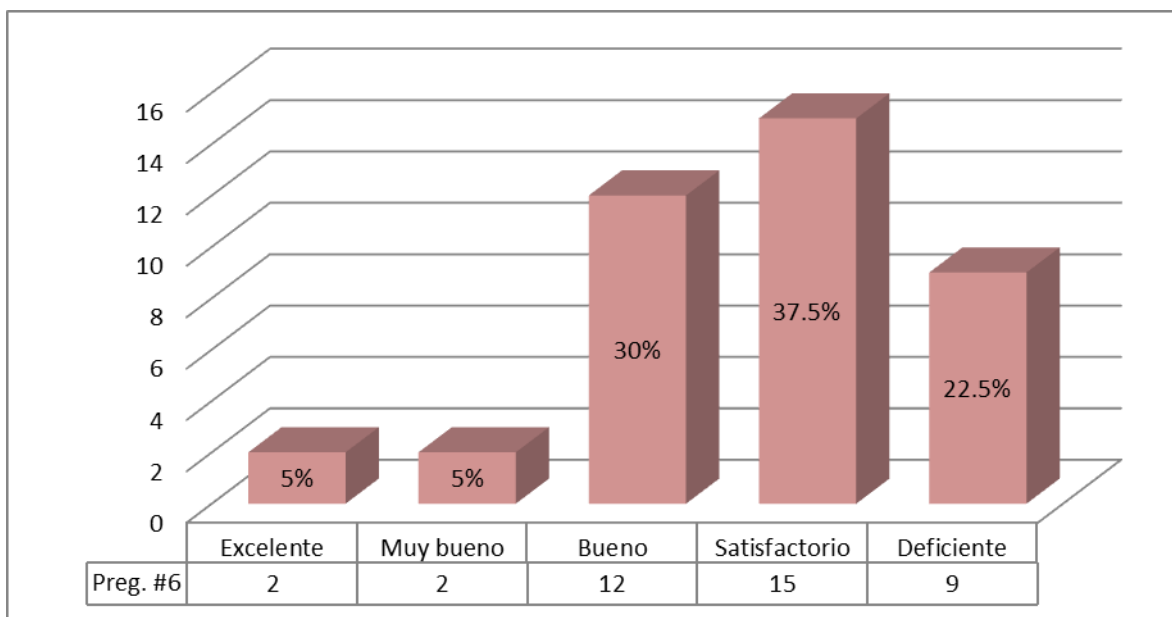
Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

N=40

La puntualidad es un factor importante, la gráfica No. 12 demuestra que el 45% es satisfactorio, 25% indica que es deficiente, los indicadores excelente y bueno dan 12.5% y el indicador muy bueno 5%.

Ilustración No. 16

Gráfica No. 13: Evaluación del proceso para atender.



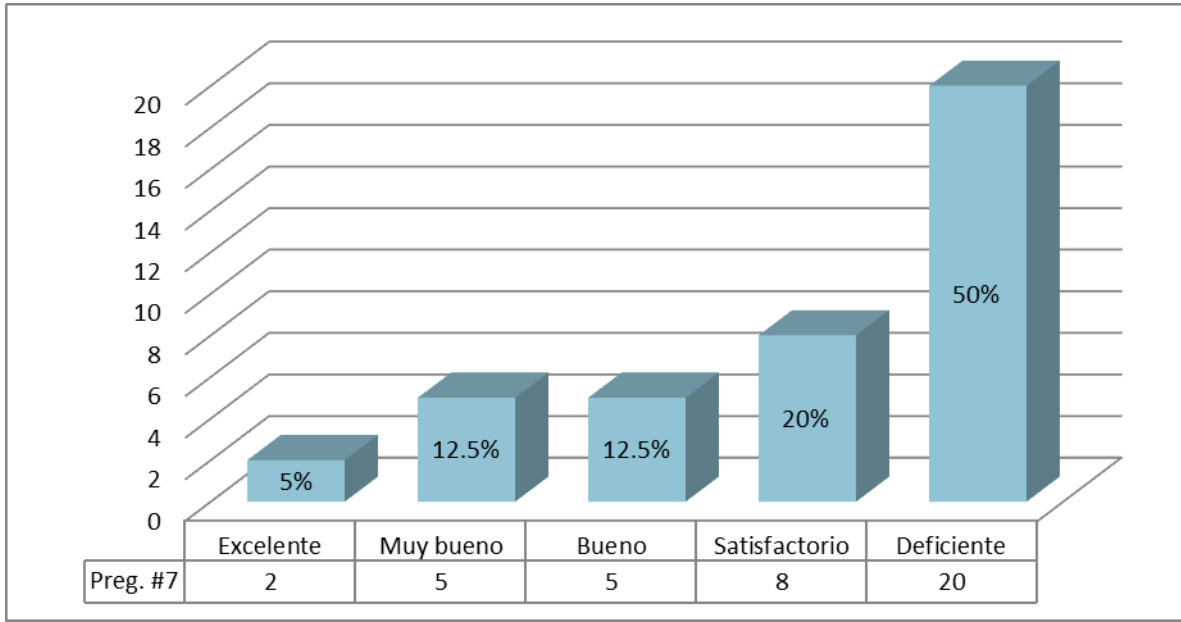
Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

N=40

La gráfica No. 13 indica el mal proceso para atender a los clientes ya que va de satisfactorio con un 37.5%, 30% bueno, 22.5% deficiente y únicamente el 5% indicó que era excelente y muy bueno.

Ilustración No. 17

Gráfica No.14: Comparación de beneficios que otorga la empresa y los de la competencia.



Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

N=40

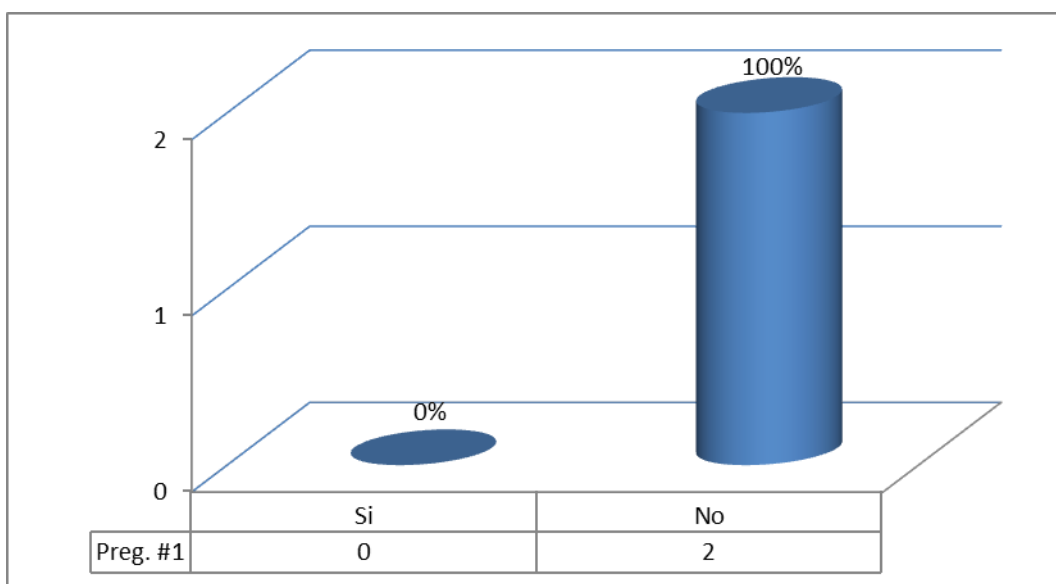
En la gráfica No. 14 se puede observar el grado de insatisfacción de los clientes en cuanto a los beneficios que recibe por parte de la empresa MAIZORO comparados con los que da la competencia ya que el 50% indicó que es deficiente, 20% satisfactorio, 12.5% bueno y muy bueno respectivamente y únicamente el 5% indicó que era excelente.

4.4 Resultados de cuestionario dirigido a Vendedores

El cuestionario número 3 fue aplicado a 2 vendedores específicamente en el canal industrial con que cuenta actualmente MAIZORO para cubrir el área central de Guatemala. Se obtuvo la opinión de cada uno de ellos en relación a las interrogantes que se plantearon para evaluar el desempeño de actividades y herramientas utilizadas en sus labores diarias.

Ilustración No. 18

Gráfica No.15: Entrega de metas de forma oportuna.



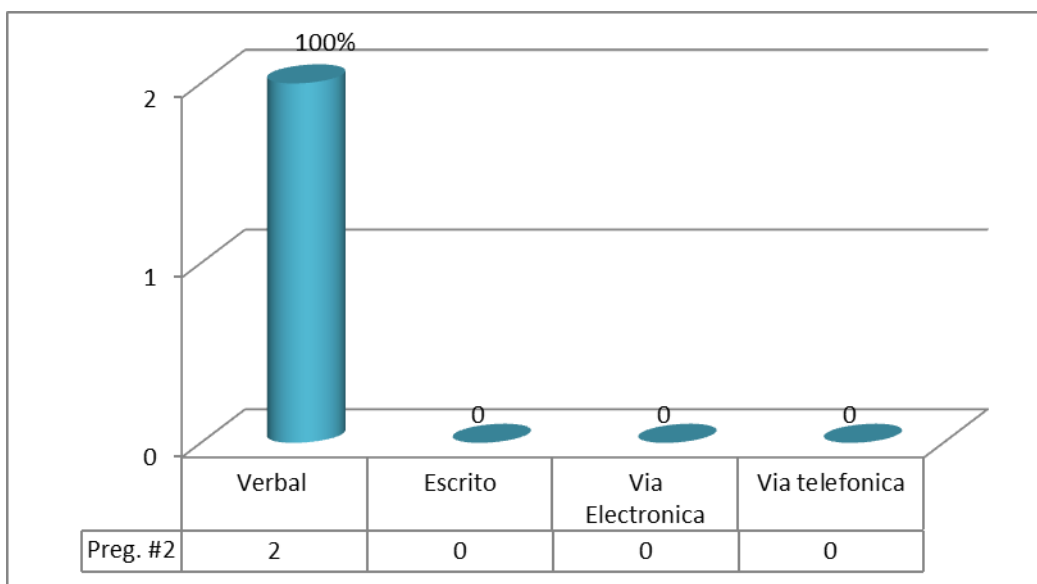
Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

N=2

En la presente grafica se puede observar que las metas no son entregadas de forma puntual y oportuna ya que el 100% así lo indico.

Ilustración No. 19

Gráfica No. 16: Forma en que se le notifica sus metas, cambios de precios, descuentos especiales, bonificaciones, etc.



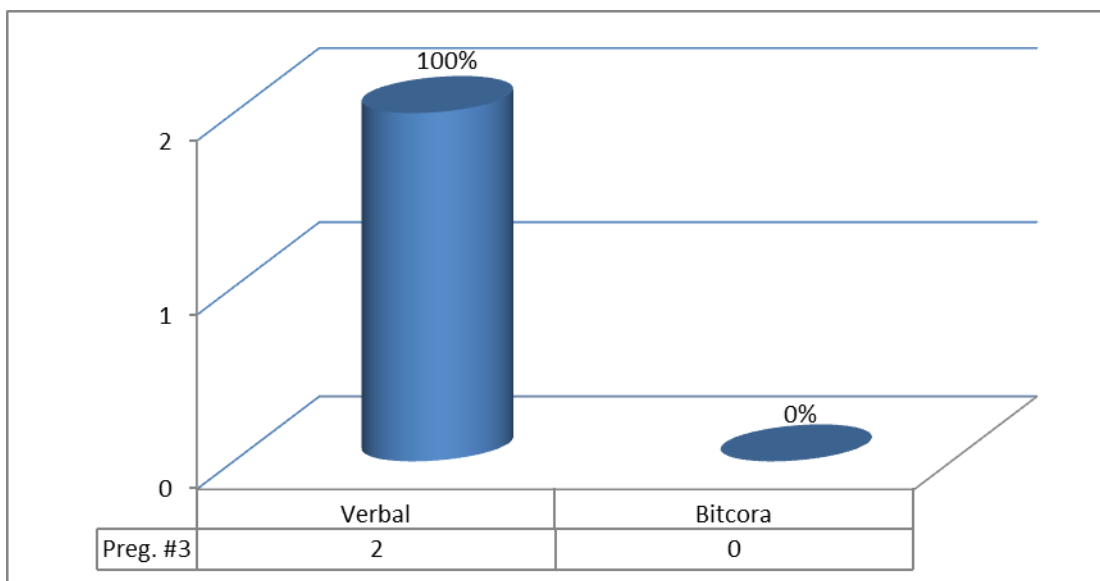
Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

N=2

Lo que se puede observar en la gráfica No. 16 es que las metas, cambios de precios, descuentos especiales, bonificaciones, etc. son notificadas de manera verbal ya que el 100% lo indico.

Ilustración No. 20

Gráfica No. 17: Forma en que reporta eventos importantes...



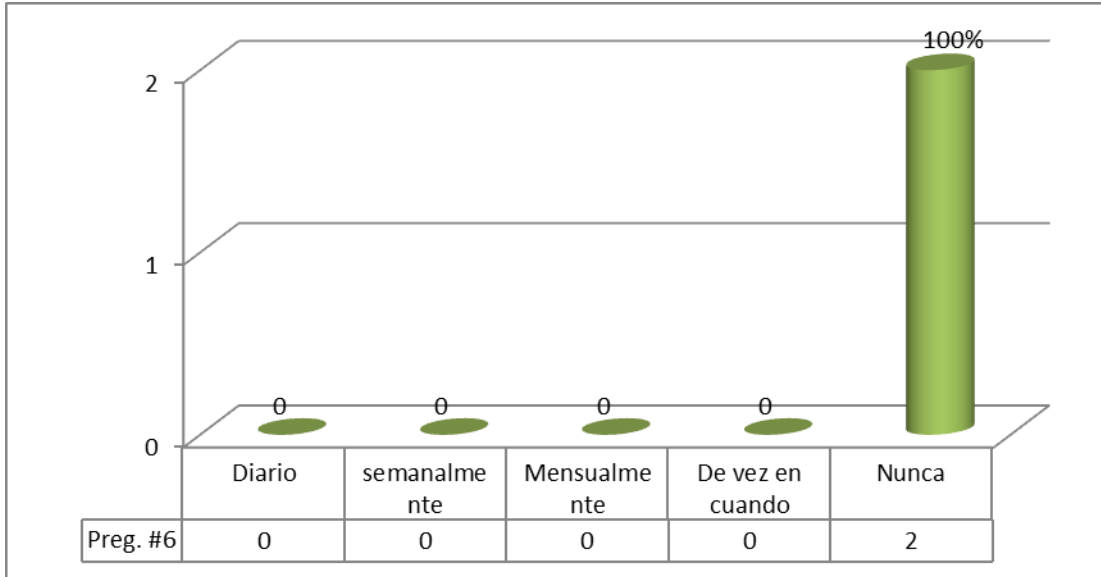
Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

N=2

En la presente grafica se puede observar que la forma en que los vendedores reportan dichos eventos es de manera verbal ya que el 100% lo indico quedando en evidencia de que no hay registros escritos.

Ilustración No. 21

Gráfica No. 18: Frecuencia de revisión de controles...



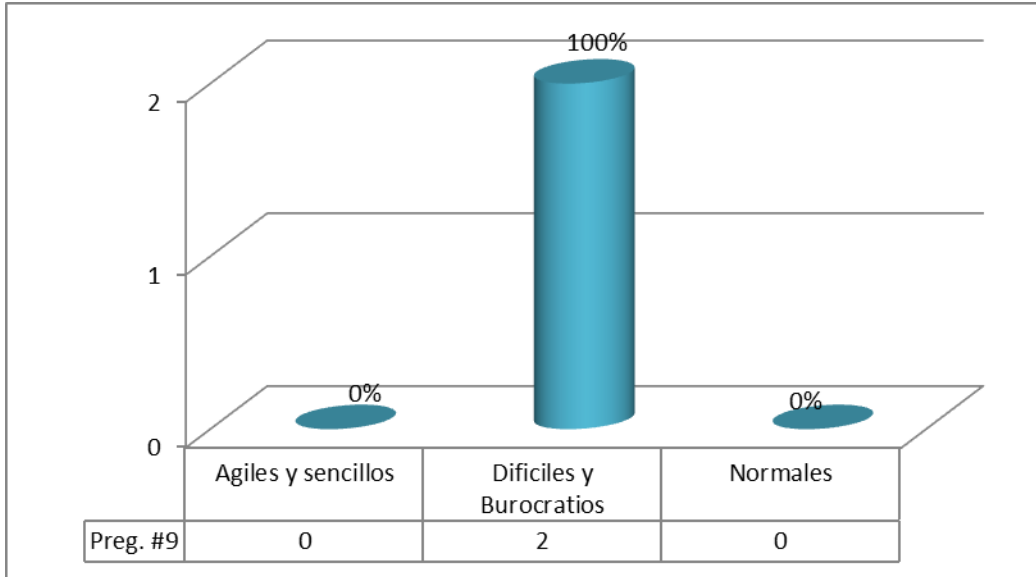
Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

N=2

En MAIZORO se tiene la existencia de algunos controles como libro de ruta e itinerarios pero según muestra la gráfica No. 18 el 100% indicó que nunca son revisados.

Ilustración No. 22

Gráfica No. 19: Evaluación de procedimientos



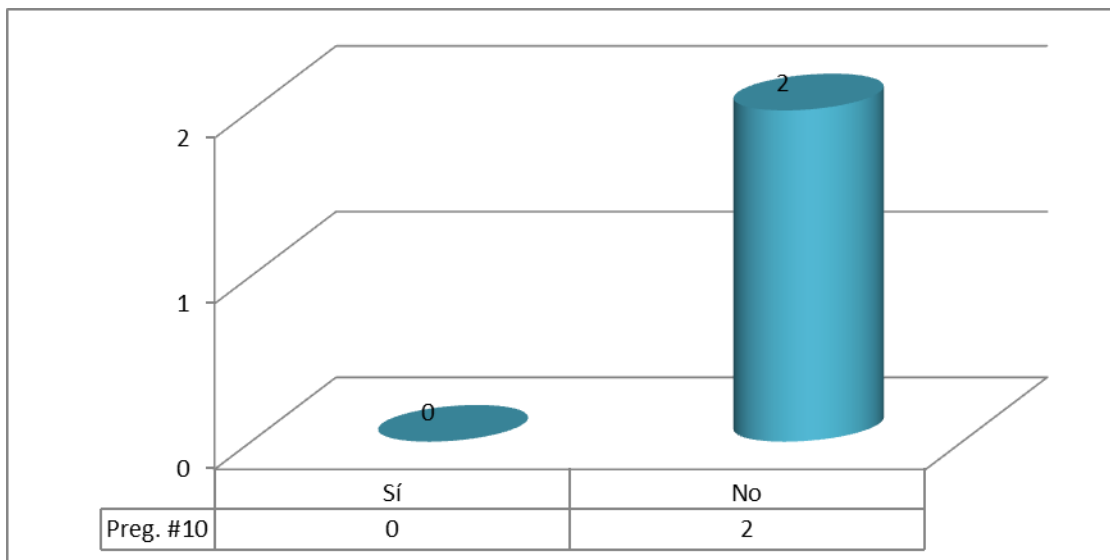
Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

N=2

En la gráfica No, 19 se puede observar que el 100% indico que los procedimientos son burocráticos y difíciles.

Ilustración No. 23

Gráfica No. 20: Apreciación de la oportunidad de crecimiento.



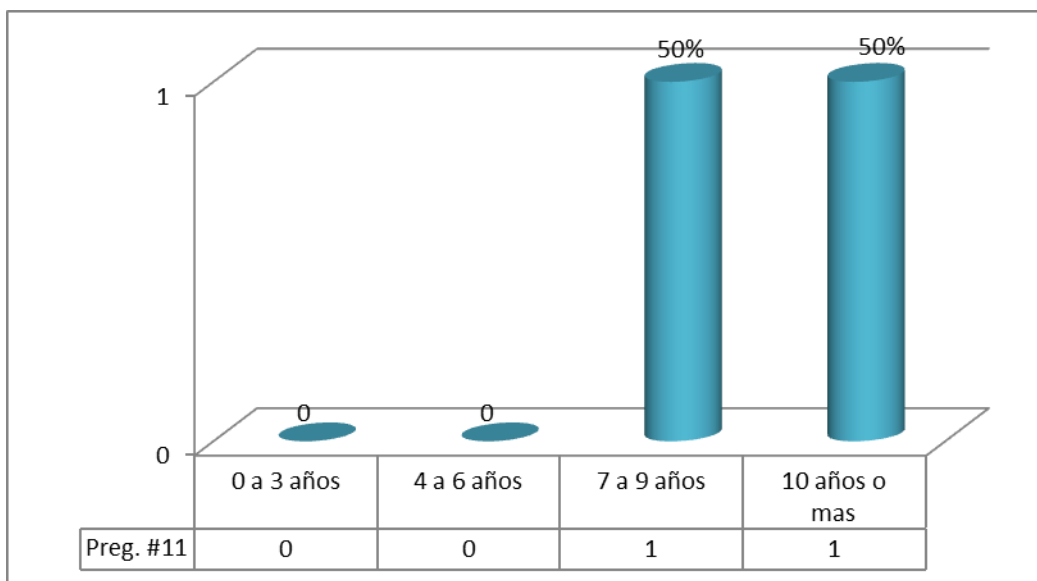
Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

N=2

Es importante la motivación y la idealización de mejorar con un ascenso laboral ya que esto incentiva al mejor desempeño, en MAIZORO podemos observar que la apreciación de los 2 vendedores es que no hay oportunidad de crecimiento.

Ilustración No. 24

Gráfica No. 21: Antigüedad del personal.



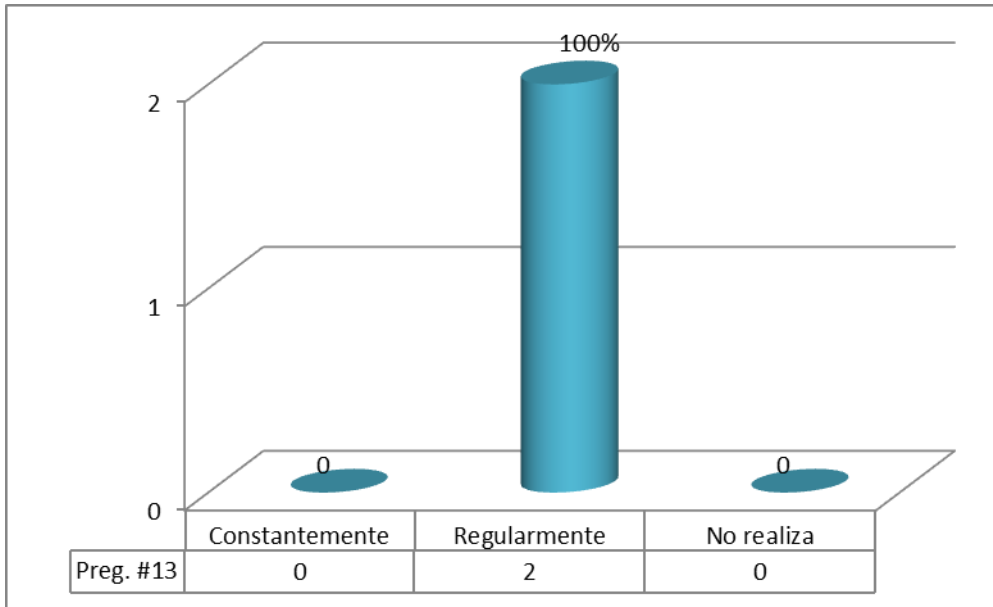
Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

N=2

Se puede observar en la gráfica No, 21 que los vendedores tienen más de 7 años de laborar en MAIZORO ya que 1 está en el rango de 7 a 9 años y el otro está entre el rango de 10 años o más.

Ilustración No. 25

Gráfica No. 22: Evaluación de desempeño.



Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

N=2

La grafica No, 22 demuestra que la evaluación de desempeño no se realiza constantemente ya que los dos vendedores así lo manifestaron.

Capítulo 5

5. Análisis e interpretación de resultados

Según Hernández Sampieri, et. (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 puede haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación. En coherencia 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.

5.1 Control y conocimiento de Políticas de Ventas

De acuerdo con la teoría analizada, todo departamento comercial bien administrado debe tener bien clara sus políticas de ventas para su buen funcionamiento y velar porque todos los miembros conozcan y dominen las mismas. Existen otros colaboradores que pertenecen a otros departamentos pero participan en la operación comercial por ejemplo un facturador que pertenece al departamento de créditos y cobros y una persona de logística que se encarga del despacho. Según investigación de campo se logró identificar que los procesos de cada uno de los colaboradores no son homogéneos en todos los departamentos involucrados, dando lugar a omisiones que podrían redundar en hacer lento el proceso de la venta, creando malestar en los clientes y consecuentemente la pérdida de estos.

También se pudo observar que existe constantemente cambio de precios, de descuentos y de información importante que debe ser trasladada de inmediato a todos los colaboradores para poder ser aplicada efectivamente pues esto crea confusión de quienes ejecutan las tareas en el día a día, adicional no existe ninguna ayuda visual que les permita a todos seguir el procedimiento vigente y validar su cumplimiento.

5.2 Trabajo administrativo

En el área comercial es de suma importancia combinar el trabajo de campo con el trabajo administrativo, muchas empresas le dan más importancia a una que a otra, pero cuál de las dos es más importante, según Chiavenato, Idalberto; (2009) *Gestión del talento humano*; México, McGraw Hill “Depende, en determinadas condiciones uno u otro podrían tener prioridad, no obstante no deben actuar en forma separada, en realidad todos los procesos son igualmente importantes y actúan como vasos comunicantes, lo importante es tratarlo como un todo”.

En investigación de campo se pudo comprobar que no se trabajan los itinerarios de trabajo y no se le da importancia al trabajo administrativo, debido a que no se tiene acceso a los sistemas informáticos que es una herramienta que mejoraría sus funciones, y algunos vendedores llevan controles por unos medios mientras que otros por otro.

Otro hallazgo importante es que no se llevan registros de sucesos importantes como monitoreo de precios y actividades de la competencia, situación del mercado, mucho menos de acciones importantes para la resolución de problemas, que podrían adaptarse a cualquier otra situación similar, no se revisan constantemente los controles existentes como libros de ruta, etc.

5.3 Liderazgo y apoyo de Supervisor

Es importante crear equipos no grupos de trabajo ya que como indica Lussier, Robert y Achua, Christopher F. (2011) *Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, (4ta. Edición) México, Cengage learning. “Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos, ya que un equipo es una unidad de individuos independientes con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito en común de metas de desempeño y que comparten expectativas comunes por las cuales se hacen responsables” lo que se hace evidente según la investigación de campo es que no existe esa unidad y no hay liderazgo de parte del supervisor, ya que no cumple su función, reflejándose en la ausencia de metas claramente definidas, falta de respaldo incondicional a sus subordinados, mala información, evaluación y retroalimentación acerca de la eficacia de los equipos y una mala socialización de los miembros del equipo.

Otro hallazgo importante es el alto grado de pesimismo ya que los dos vendedores que cuentan con más de 7 años de antigüedad no creen que exista oportunidad de crecimiento en la empresa y la evaluación de desempeño no es realizada constantemente por parte de jefes inmediatos.

5.4 Política de Descuentos

Entre los resultados obtenidos se evidenció la insatisfacción de los clientes respecto a los beneficios que MAIZORO otorga, en este caso veremos un aspecto que es importante y del cual depende el éxito de la optimización de la participación en el canal industrial en el área central de Guatemala, uno de ellos son los descuentos otorgados ya que los propietarios pertenecen a un gremio donde comparten asesorías, compra de repuestos, fijación de precios de sus productos, amistad y parentesco, etc. se hace necesaria la implementación de una política de precios tomando en cuenta los tipos de clientes, zonas geográficas, canales de distribución y mercados.

Como ya se mencionó nuestro objeto de estudio es el canal industrial en el área central de Guatemala, ya que MAIZORO tiene presencia en toda la república pero por ejemplo en el área del Sur, se dan precios especiales para contrarrestar a la competencia desleal que existe por medio del contrabando que ingresa por las fronteras de México, siendo estos factores externos que no se pueden controlar y que a la fecha no afectan al área central de manera significativa.

Conclusiones

Los resultados de la evaluación de control y conocimiento de políticas de ventas, evidenció que no se tiene un control total de las mismas, ya que no se hacen llegar a todos los involucrados, provocando con esto que los procesos no sean homogéneos, creando descontrol, molestia tanto de clientes internos y externos, gastando recursos de la empresa y haciendo los procesos lentos.

Los resultados de la investigación evidenciaron que el trabajo administrativo es un aspecto al que no se le da importancia, ya que los pocos controles que existen nunca son revisados creando con esto un malestar a los vendedores porque es una tarea que se hace de mala gana por tratarse de ser de carácter obligatorio y que no se utiliza con el objetivo por el que fueron creadas si no para llamar la atención o suspender a quien no cumpla con este. Se pierde mucha información valiosa de carácter operativo, comercial, etc. por no tener los instrumentos para reportarla y administrarla.

Se identificó falta de liderazgo y apoyo de parte del supervisor, ya que este no participa ni se involucra en la resolución de problemas, en hacer llegar a todos sus sub-alternos no solo las políticas de ventas actualizadas si no de cualquier otra información que es vital para la buena ejecución comercial, la retroalimentación para estar actualizados y la elaboración de guías que permitan ayuda en cualquier momento. Es determinante resolver si es por falta de interés del supervisor o por falta de empoderamiento otorgado de parte de su jefe inmediato superior, aunque este aspecto seria parte de otro estudio, pero redundando directamente en el mal servicio tanto a clientes internos como externos.

Los resultados de la investigación evidenciaron que es importante y con carácter de urgencia la implementación de una política de descuentos racional que responda a las necesidades de los clientes sin afectar a los clientes antiguos y evitar de esta manera la otorgación de precios a dedo, dependiendo de quién le cae bien o mal al gerente de ventas ya que esto crea por una parte el beneplácito de quien lo recibe aunque desconfía porque detecta la irracionalidad y por otra el descontento y la falta de fidelidad de los otros.

Propuesta

Guía de mejora para la Gestión de ventas de MAIZORO para la optimización de participación de mercado en el canal industrial en el área central de Guatemala.

Propuesta

Guía de mejora para la Gestión de Ventas de MAIZORO para la optimización de participación de mercado en el canal industrial en el área central de Guatemala.

A continuación se presenta la propuesta de mejora para la empresa MAIZORO, la cual va enfocada a optimizar la participación de mercado en el canal industrial en el área central de Guatemala, Mejorar la Gestión de Ventas de la empresa por medio de los lineamientos sugeridos para la optimización de resultados.

La Gestión de Ventas es indispensable para la gerencia general, la misma tiene la función principal de identificar las áreas en donde se necesita tomar decisiones correctivas para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Contar con un análisis de los resultados comerciales y poder compararlos con los datos históricos de la misma empresa o con los datos de la industria, para generar un área de oportunidad en donde la empresa puede lograr una ventaja comparativa y competitiva.

El presente diseño es una base para gestión de ventas y contiene los lineamientos principales, pero su importancia radica en la retroalimentación que exista por parte de los involucrados para pulir el informe con el objetivo de ir adecuándolo a las necesidades que tenga la empresa.

1. Presentación

En el actual entorno económico y comercial tan competitivo y cambiante, las empresas deben contar con las herramientas necesarias para identificar las áreas de oportunidad y las áreas de mejora en donde deben tomarse decisiones estratégicas para aprovechar y corregir estas áreas.

La gestión de ventas es sumamente importante para lograr los objetivos de la empresa. La gerencia general debe contar con esta información para conocer el desempeño en la gestión de la empresa y para determinar los planes de contingencia que sean necesarios.

2. Justificación

Al considerar los hallazgos obtenidos en el desarrollo de la investigación, donde se abordó la temática del diagnóstico de la gestión de ventas de la empresa, se identificaron las áreas de mejora y de oportunidad, en donde se concluyó que existe la oportunidad de mejora de las operaciones de la empresa, por medio la planificación estratégica, estandarización de los servicios e implementación de formatos administrativos y política de precios, con el que la gerencia podrá evaluar la gestión en el desempeño de cada una de las actividades del área comercial y en donde podrá identificar las áreas de riesgo de la misma, con lo que se plantea mejorar la perspectiva y la visión por parte de la gerencia y elevar la eficiencia en la gestión de cada área.

3. Objetivos

General

- ✓ Mejorar la gestión de ventas para determinar la situación comercial de la empresa MAIZORO y sus parámetros de evaluación.

Específicos

- ✓ Estandarizar los procesos mediante el conocimiento de las políticas de ventas
- ✓ Implementar instrumentos para la obtención de información por medio de trabajo administrativo (Itinerarios de trabajo, libro de ruta y evaluación de vendedor).
- ✓ Determinar liderazgo y apoyo de supervisor.
- ✓ Implementar política de descuentos racional.

4. Desarrollo de la propuesta

En esta sección se presentarán la propuesta de mejora para la empresa MAIZORO, la cual se define como Gestión de ventas.

4.1 Diseño de mejora para la Gestión de ventas

La estructura del diseño para la gestión de ventas debe de contener las siguientes partes:

- a) Carátula
 - i. Nombre de la empresa
 - ii. Período al que corresponde la investigación
- b) Antecedentes de la empresa
- c) Resultados de ventas comparativos
- d) Análisis de los resultados
- e) Conclusiones y recomendaciones

4.2 Políticas de ventas

Creación de mesas de trabajo donde se incluyan a los gerentes de ventas, de créditos y cobros y de operaciones, así como supervisor, vendedores, facturador y encargado de despachos para homologar las políticas ya que como se mencionó anteriormente se evidenció que sí existen, si las conocen, solo es cuestión de mejorar la comunicación entre estos tres departamentos para mejorar y agilizar los procedimientos.

4.3 Trabajo administrativo

Como se pudo determinar en la investigación de campo este es un aspecto que se tiene que mejorar, se tendrá que involucrar a los vendedores en la planeación, organización e integración de esta manera tendremos una mejor dirección y control. Se creará el siguiente sistema de medición que permitirá llevar controles y pago de comisiones de una manera oportuna que premiará el esfuerzo de los vendedores e incentivara a realizar el trabajo administrativo haciéndolo de manera más sencilla y que se convertirá en una herramienta para el logro de resultados y una manera fácil de administrar la información.

4.3.1 Sistema de medición MIASE

Sistema que permitirá la evaluación por medio de la medición de 4 aspectos importantes: volumen de ventas, cobro, itinerarios y libro de ruta. Responde a este nombre por las iniciales que identificaran el resultado:

Marginal: Es deficiente su cumplimiento

Insuficiente: Se logra el objetivo parcialmente.

Adecuado: hace el 100% del objetivo

Sobresaliente: sobrepasa el 100% del objetivo planeado

Excelente: Sobrepasa de forma muy considerable lo requerido.

Responderá a los siguientes objetivos:

- ✓ Nos permitirá involucrar a los vendedores en la asignación de metas.
- ✓ Que los vendedores tengan un mejor conocimiento de sus respectivas rutas.
- ✓ Llevaran controles que les permitirá tomar decisiones y acciones coordinadas, que serán la base para controlar la productividad y su verificación de acuerdo con los planes o metas establecidas.

4.3.2 Itinerario de trabajo

En este el vendedor pondrá información importante, debe ser llenado todos los lunes antes de salir a ruta, o a inicio de mes, y debe llenarse el total de la semana o parte de ella si el mes inicia en el transcurso de la semana, dejando claro las actividades que se realizará en ese período de tiempo listando que clientes se visitará, la proyección de la venta y cobro así como seguimiento, que se refiere a la visita a un cliente que no se le venderá ni cobrará, pero hay que cumplir con la visita. Tendrá un 10% de peso en la evaluación final debido a que aquí se refleja el conocimiento y control que el vendedor tiene sobre la ruta asignada, y el puntaje máximo del día es de 1.00, teniendo su respectivo control donde se tomara en cuenta los días hábiles totales del mes y llevando su respectivo control por parte del supervisor.

Ilustración No.26

Tabla No. 3: Itinerario de trabajo diario.

<p>MAIZORO</p> 		<p>ITINERARIO DE ACTIVIDADES</p>				<p>VENDEDOR _____ <u>1</u></p> <p>RUTA _____ <u>1</u></p> <p>FECHA _____ <u>LUNES</u> <u>4/11/2013</u></p>			
#	CODIGO	NOMBRE	VENTA qq		VENTA Q		COBRO Q		SEGUIMIENTO
			P	R	P	R	P	R	
1	1111	Ind. Tortillera S.A.	25	x	7,500		7,500	6,000	
2	2222	El Buen Sabor							1
3	3333	La Barata, S.A.	25	25	7,500	7,500			
4	4444	Jesús Chávez							1
5	5555	Benedicto Santos	25	x	7,500			7,500	
6	6666	La Unión S.A.					15,000	15,000	
7	7777	Margarita López					7,500	7,500	
8	8888	Juan Chuy							1
9	9999	Boquitas y mas	75	75	22,500	2,2500	22,500	X	
10									
T O T A L E S			150	100	45,000	30,000	52,500	36,000	3


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

En este formato se puede observar que al código 1111 se proyectó venderle 25 qq sin embargo no se concretó la venta, en cuanto al cobro podemos observar que tenía una proyección de Q.7,500.00 y únicamente le abonaron Q.6,000.00 Pudiendo ser esta situación una de las causas de la no venta que tendrá que discutir con su supervisor al momento de revisar, también se tiene contemplada cualquier eventualidad, ejemplo: código 5555 se proyectó una venta de 25qq y no

cobrarle debido a que este cliente tiene crédito y está al día, sin embargo el cliente pago Q.7,500 y no compro, por lo que también hay que revisar y así se puede evaluar cualquier situación no prevista pero lo que se pretende es que el vendedor conozca su clientela y su mercado en general.

Ilustración No. 27

Tabla No.4: Control de itinerario.

CONTROL DE ITINERARIO				
MAIZORO 			VENDEDOR	<u>1</u>
			RUTA	<u>1</u>
			LUNES	
			FECHA	<u>4/11/13</u>
	VENTA		COBRO	SEGUIMIENTO
	qq	Q	Q	#
PROYECTADO	150	45,000	52,500	3
REAL	100	30,000	36,000	3
TOTAL %	66.6666667	66.6666667	68.5714286	100
				0.7547619

Fuente: Elaboración propia, Noviembre 2013.

En este control se puede observar cómo se califica el desempeño del día a día del vendedor donde se premia el esfuerzo y sin castigarlo ya que de los 4 aspectos que se evalúan el de seguimiento otorga 0.25 de manera fija, y si observamos el dato de venta en una casilla esta expresado en quintales y en la otra únicamente se hace la operación del número de quintales por el precio por lo que el conocimiento de la ruta otorgaría aquí otros 0.25 respectivamente o sea 0.50 ya que por tratarse del canal industrial las compras son regulares por tratarse de ser materia prima, por último el cobro, en donde se trata de que el vendedor haga su labor y pueda mantener una cartera sana.

4.3.3 Libro de ruta

Este formato está diseñado para que el vendedor llene la información requerida, se asignará una hoja por cliente, es importante el llenado con la información exacta ya que en ella podemos analizar qué clase de cliente es no solo por los datos del mismo si no por el historial que va teniendo, es necesario hacer un inventario pues es parte del servicio, esto nos permite darle rotación al mismo, verificando fechas de vencimiento y estado de la mercadería, para evitar contaminaciones o deterioro, así mismo sugerirle a nuestro cliente el siguiente pedido para evitarle contratiempos a su empresa por tratarse de ser materia prima indispensable para su producción así como para que MAIZORO haga sus despachos a tiempo.

Otra información valiosa que se obtendrá al momento de realizar el inventario aunque no se detalle en este formato es verificar si consume productos de la competencia y en qué cantidades, esto para conocer el potencial del cliente.


También es un instrumento valioso para tener información histórica del cliente a la mano cuando se requiera, ejemplo hábitos de compra, frecuencia de pagos, forma de pago, etc. y otro uso valioso es que será de utilidad para el vendedor que cubra vacaciones al vendedor titular.

La evaluación del llenado de este formato la realizará el supervisor diariamente o a más tardar el viernes al finalizar la ruta, verificando que esté debidamente lleno, y comparando información de manera aleatoria confrontando si coincide el número de factura o recibo de caja consignados en este formato con el sistema.

A este formato se le asignara un peso de 10% otorgando únicamente puntuaciones de 1 cuando este bien llenado ó 0 cuando no lo este, no hay puntuaciones intermedias, por lo que la obtención del total de la puntuación está al alcance de la mano del vendedor.

Ilustración No. 28

Tabla No. 5: Libro de ruta


												
NOMBRE DEL NEGOCIO				CODIGO				DIAS DE CREDITO				
DIRECCION				TELEFONO				NIT.				
LIMITE DE CREDITO				CELULAR				FECHA CUMPLEAÑOS				
DIAS DE VISITA				FX DE VISITA				ENCARGADO DE COMPRAS				
DESC. X UNID				DESC. %								
APOYO PROMOCIONAL					TIPO DE CLIENTE							
FACHADA	DEGUSTACION	ART. PROMOC.		UNIFORMES	PERIFONEO	TIENDA	ARTESANAL	MAYORISTA	INDUSTRIAL	INSTITUCIONAL		
FECHA	SEMANA	E C		MAIZORO			COBRANZA			COMPRA		OBSERVACIONES
				FARDO 10*2	BOLSA 25LBS.	BOLSA 50 LBS.	FACTURA No.	RECIBO DE CAJA	CHEQUE	CONTADO	CREDITO	
1		/	/	/	/	/						
2		/	/	/	/	/						
3		/	/	/	/	/						
4		/	/	/	/	/						
5		/	/	/	/	/						
6		/	/	/	/	/						
7		/	/	/	/	/						
8		/	/	/	/	/						
9		/	/	/	/	/						
10		/	/	/	/	/						

Fuente: Elaboración propia, Noviembre 2013

4.3.4 Control de reportes

Ilustración No. 29

Tabla No. 6: Control de reportes

		<p>MAIZORO</p> <p>CONTROL DE REPORTES</p>	
		<p>NOMBRE DEL VENDEDOR</p> <p>RUTA 1</p> <p>MES NOV 2,013</p>	
	FECHA	ITINERARIO	LIBRO DE RUTA
1	04-nov	0.7547619	1
2	05-nov	0.85	1
3	06-nov	0.75	1
4	07-nov	0.85	1
5	08-nov	0.8	1
6	11-nov	0.9	1
7	12-nov	0.9	0
8	13-nov	1	1
9	14-nov	1	1
10	15-nov	1	1
11	18-nov	0.9	1
12	19-nov	0.85	0
13	20-nov	1	1
14	21-nov	1	1
15	22-nov	1	1
16	25-nov	0.85	1
17	26-nov	0.85	1
18	27-nov	0.9	1
19	28-nov	0.9	1
20	29-nov	0.9	1
21			
22			
23			
	TOTALES	17.9547619	18

Fuente: Elaboración propia, Noviembre 2013

4.3.5 Evaluación mensual del ejecutivo de ventas por Gerente de Ventas

Como puede observarse, dentro de la comisión del vendedor se incluye el factor Evaluación, que es el único que calcula el gerente por medio de la observancia del desempeño del vendedor de manera cualitativa, para lo cual se diseñó este formato que ayuda al gerente a realizar dicha tarea. Esta evaluación mensual permitirá que el gerente pueda enfatizar a la fuerza de ventas que su actuación influirá en la cantidad de comisión que recibirá y por lo tanto, estimularlos a mejorar su trabajo en el departamento. Al mismo tiempo, ayudará a mejorar e incrementar la comunicación entre gerente y vendedor y así tomar las medidas correctivas a tiempo.

La evaluación deberá de ser lo más objetiva posible, tratando de tomar en cuenta el desempeño cotidiano observado durante todo el período que se califica y sin influenciarse por actuaciones ocasionales, ya sean positivas o negativas, especialmente si son recientes.

A este factor se le asignara un peso de 10% y será evaluado de manera mensual por lo que se recomienda que siempre sea evaluado con la presencia del vendedor para evitar malos entendidos felicitándole en los aspectos que lo ameriten y haciendo las correcciones y compromisos de cambio si fuera necesario, se creara un archivo para ver del desempeño del colaborador y esta será una buena fuente para promocionar a o los empleados consta de 4 páginas.

Ilustración No. 30

Tabla No.7: Evaluación mensual del vendedor por Gerente de Ventas.

	MAIZORO EVALUACION MENSUAL DEL EJECUTIVO DE VENTAS POR GERENTE DE VENTAS	Fecha _____ Ruta _____	
PAGINA 1 DE 4 HABILIDADES DE NEGOCIO		siempre o si = 3 Por lo general = 2 A veces = 1 Nunca o no = 0	
		CALIFICACION	OBSERVACIONES
1	Asesoría	¿Aplica conocimiento y experiencia en búsqueda de soluciones para la satisfacción del cliente?	
2	Creatividad e innovación	¿Busca y propone ideas que mejoren el negocio?	
3	Investigador	¿Busca oportunidades orientadas al crecimiento del negocio?	
4	Desarrollador	¿Aprovecha oportunidades de mercado y obtiene máximo provecho para crecimiento del negocio?	
5	Conocimiento Técnico	¿Posee conocimiento técnico actualizado que lo convierte en un experto en su territorio?	
6	Orientado al Servicio	¿Enfoca las acciones con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente?	
7	Analítico	¿Observa críticamente su alrededor y lo utiliza como herramienta para obtener resultados?	
8	Negociación	¿Logra convenios comerciales a largo plazo con beneficios para ambas partes?	
9	Efectividad	¿Ejecuta las tareas adecuadas de una manera eficiente y oportuna?	
10	Fuentes de información	¿Busca y utiliza fuentes formales de información relacionadas con su territorio?	
Total Habilidades del negocio			

Fuente: Elaboración propia, Noviembre 2013



MAIZORO

Fecha _____

Ruta _____

EVALUACION MENSUAL DEL EJECUTIVO DE VENTAS POR GERENTE DE VENTAS

PAGINA 2 DE 4

siempre o si = 3
 Por lo general = 2
 A veces = 1
 Nunca o no = 0

HABILIDADES PERSONALES

CALIFICACION OBSERVACIONES

11	Adaptabilidad	¿Enfrenta positivamente los cambios, buscando las oportunidades que este le puede brindar?		
12	Compromiso	¿Tiene capacidad de contraer obligaciones voluntariamente con su empresa?		
13	Actitud	¿Esta siempre dispuesto a actuar positivo, entusiastamente ante las situaciones que se le presentan?		
14	Apego a las normas	¿Cumple las normas e instrucciones recibidas y colabora con el plan estratégico de su área?		
15	Entrega	¿Hace esfuerzos adicionales para lograr o exceder los resultados esperados?		
16	Deseos de Superación	¿Orienta todos sus esfuerzos a crecer profesionalmente y personalmente?		
17	Puntualidad	¿Llega a tiempo a las reuniones programadas en la empresa y con sus clientes?		
18	Buena presentación	¿Representa a la empresa mediante una imagen personal apropiada?		
19	Autogestión	¿Muestra independencia y trabajo efectivamente con mínima supervisión y control?		
20	Organización personal	¿Es una persona que cuenta con herramientas de administración del tiempo y de las actividades que desarrolla?		
Total Habilidades Personales				

Fuente: Elaboración propia, Noviembre 2013



MAIZORO

Fecha _____

Ruta _____

EVALUACION MENSUAL DEL EJECUTIVO DE VENTAS POR GERENTE DE VENTAS

PAGINA 3 DE 4

siempre o si = 3
Por lo general = 2
A veces = 1
Nunca o no = 0

HABILIDADES INTERPERSONALES

			CALIFICACION	OBSERVACIONES
21	Relaciones a alto nivel	¿Identifica y se relaciona con personas en posiciones de decisión?		
22	Relaciones Interpersonales	¿Inicia contactos y se relaciona fácilmente con todo tipo de personas?		
23	Carisma	¿Crea simpatía con facilidad en las personas con las que se relaciona?		
24	Hábil comunicador	¿Aprovecha oportunidades de mercado y obtiene máximo provecho para crecimiento del negocio?		
25	Trabajo en equipo	¿Trabaja en armonía con otras personas en la búsqueda de objetivos comunes?		
26	Empatía	¿Percibe el punto de vista e identifica necesidades y expectativas orientada a soluciones?		
27	Apertura de Negocios	¿Es hábil para detectar el momento y la forma de abrir negocios nuevos?		
28	Cierre de Negocios	¿Muestra capacidad lograr el cierre de negocios a través de estrategias que le ayuden a obtener dicho negocio?		
Total Habilidades Interpersonales				

Fuente: Elaboración propia, Noviembre 2013



MAIZORO

Fecha

Ruta

RESULTADOS EVALUACION MENSUAL POR GERENTE DE VENTAS

PAGINA 4 DE 4

PORCENTAJE CUMPLIMIENTO (PUNTEO/PUNTEO MAXIMO DEL FACTOR * 100)	FACTOR	PUNTEO
0%	Habilidades del negocio	0
0%	Habilidades personales	0
0%	Habilidades Interpersonales	0
	PUNTAJE FINAL	0

porcentaje para la comisión (total / 84*100)	0%
---	-----------

CUADRO DE RESULTADOS	RANGO
SOBRESALIENTE	76% - 100%
BUENO	51% - 75%
REGULAR	26% - 50%
DEFICIENTE	0% - 25%

OBSERVACIONES:

FIRMAS: VENDEDOR


EVALUADOR

Fuente: Elaboración propia, Noviembre 2013

4.3.6 Cuadro de resultados y cálculo de comisiones

Ilustración No. 31

Tabla No. 8: Cuadro de resultados y cálculo de comisiones

CUADRO DE RESULTADOS				FECHA	NOV.2013		
				RUTA	1		
				DIAS	20		
				META	REAL	%	
VENTAS qq	2000	2050	102.5				
COBRO Q.	660,000.00	Q710,000.00	107.5757576				
				PESO %	RESULTADOS	%	
VENTA qq	40%	102.5	41				
COBRO	30%	107.575758	32.27272727				
ITINERARIO	10%	17.9547619	8.97738095				
LIBRO DE RUTA	10%	18	9				
EVALUACIÓN	10%	10	10				
TOTALES			101.2501082				
	RANGO %		PAGO x qq VENDIDO	VENTA REAL	COMISIONES	PREMIO	TOTAL
MARGINAL	>	94	Q1.50	2050	Q3,075.00		Q3,075.00
INSUFICIENTE	95	99	Q1.75	2050	Q3,587.50		Q3,587.50
ACEPTABLE	100		Q2.00	2050	Q4,100.00		Q4,100.00
SOBRESALIENTE	101	105	Q2.25	2050	Q4,612.50		Q4,612.50
EXCELENTE	106	<	Q2.50	2050	Q5,125.00	500.00	Q5,625.00

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

El anterior formato nos permite hacer la evaluación del vendedor y el cálculo de comisiones, también nos proporciona un comparativo de lo que puede percibir dependiendo del grado de importancia que le ponga a todos los aspectos.

En ese caso podemos observar como luego de realizar operaciones del vendedor 1 obtuvo un resultado de 101.25% que lo ubica en el rango de 101 a 105 obteniendo una calificación S sobresaliente, ya que tenía una meta de venta de 2000 quintales y vendió 20500 quintales (102.5%), una meta de cobro de Q660,000.00 y cobro Q710,000.00 (107.58%) , rebasando la meta y compensando los puntos porcentuales que perdió en los otros 2 aspectos itinerario y libro de ruta que lo hubieran ubicado en la calificación E de excelente

De tal manera que nos tenemos que dirigir al rango de 101 a 105 para pagarle la comisión así: quintales vendidos (2050 qq) a un precio de Q2.25 teniendo como resultado final Q4, 612.50

Aquí podemos observar cómo se premia el trabajo de campo del vendedor para motivarlo a seguir obteniendo buenos resultados, pero sin descuidar el trabajo administrativo ya que este puede no solo compensarle si no a obtener la E excelencia y obtener el premio que en este caso es de Q500.00 pero podría ser mejorado según criterio del Gerente de ventas.

4.4 Cuadro de rangos de descuentos

Se creará la siguiente tabla y será distribuida a los vendedores, supervisor de ventas, secretaria de ventas y facturador para que exista homologación en la asignación del descuento, dicha tabla está autorizada por parte de la gerencia de ventas

Ilustración No. 32

Tabla No. 9: Cuadro de rangos de descuentos

MAIZORO	
	FECHA
	NOV. 2013
	CANAL
	INDUSTRIA
POLITICA DE DESCUENTOS	
RANGO DE QUINTALES	DESCUENTO
50 - 99	Q.1.00
100 - 199	Q.2.00
200 - 499	Q.3.00
500 - 1000	Q.4.00
Vo.Bo. GERENCIA DE VENTAS	

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

5. Presupuesto

Ilustración No. 33

Tabla No.10: Presupuesto mensual de la implementación

Presupuesto mensual de la implementación de la propuesta		
Concepto	Inversión	Observación
1. Tiempo asignado por parte de los dos vendedores para la elaboración del trabajo administrativo, 16 horas c/u	Q1,066.67	La determinación del costo del tiempo de los vendedores se realizó en base al cálculo del costo por hora así: $Q8,000./30\text{días}/8\text{horas} = Q33.33$
2. Papelería y útiles proporcionados a los 2 vendedores, supervisor y sec. De ventas para el trabajo administrativo y avisos importantes.	Q508.00	Se imprimirán 2 juegos de todos los reportes administrativos = Q.400.00 compra de 4 leitz para archivar información a Q27.00 c/u = Q108.00 total Q508.00
Total	Q1,574.67	

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

6. Resultados esperados

Con la implementación de la propuesta se esperan obtener los siguientes resultados.

- a) Homologar las políticas de ventas entre los tres departamentos (comercial, créditos y cobros, Logística) para logro de objetivos.
- b) Proporcionar a los vendedores un sistema de cálculo de comisiones que premie el esfuerzo, que promueva el trabajo administrativo y que incentive al logro de las metas.
- c) Proporcionar la interrelación entre vendedores, supervisor y gerente que permita la estimulación para mejorar resultados, incrementara la comunicación y se tomaran las medidas correctivas a tiempo, mejorando el liderazgo y apoyo.
- d) Proporcionar una lista de descuentos que sea de observancia general para el canal industrial y que permita homologar su uso.

Referencias Bibliográficas

Bettger, F. (2006). *Cómo triunfé en ventas*. México: Latinoamericana.

Chavarría García, Edwin Orlando (2011) *Estrategias promocionales para incrementar las ventas de una empresa panificadora en el municipio de San José Pínula*, Facultad de Ciencias Económicas, Administración de Empresas, Universidad de San Carlos de Guatemala.

Chiavenato, Idalberto; (2009) *Gestión del talento humano*; México, McGraw Hill

Diccionario de la lengua española, (2007) Larousse editorial.

Escriva, Joan y Clar, Federico, (2005) *Marketing en el Punto de Venta*, Madrid, España, McGraw-Hill

Hernández Sampieri R, Fernández Collado C. y Baptista Lucio, P. (2010) *Metodología de la Investigación*, (5ta. Edición) Perú, McGraw Hill.

Ixcampari López, Enrique Aníbal (2007) *La administración de la fuerza de ventas como ventaja competitiva en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo*, Facultad de Ciencias Económicas, administración de Empresas Universidad de San Carlos de Guatemala.

Llamas, V. (2006) *Estructura científica de la venta*. México, Larousse.

Malhorta, Naresh K; (2008) *Investigación de mercados*; (5ta. Edición); México Pearson educación.

Universidad Panamericana de Guatemala (2012) *Guía Para la Realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-*, Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala

Universidad Panamericana de Guatemala (2006) *Manual de Estilo de Trabajos Académicos*, Instituto de Investigaciones Sociales, Guatemala.

Urizar Cano Amílcar de Jesús (2010) *Implementación de herramientas para apoyo a la gestión de ventas en una empresa fabricante de dulces en la ciudad de Guatemala*, Facultad de Ciencias Económicas, Administración de empresas, Universidad de San Carlos de Guatemala.

Walker Orville C.; Boyd Harper W.; Mullins John y Larréche Jean-Claude, (2005) *Marketing Estratégico* (4ta. Edición) México, McGraw Hill.

Weitz, Cramberry y Tanner. (2007) *Prospectación de clientes*, México McGraw Hill.

ANEXOS

Instrumento No. 1



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida
Tema: Gestión de Ventas Maizoro

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE VENTAS

La siguiente entrevista personal tiene como objetivo determinar la situación actual en que se encuentra la empresa, y determinar las diferentes opiniones de parte del Gerente de Ventas, la entrevista personal se llevará a cabo mediante el desarrollo de los diferentes temas, que ayudaran al tema de la investigación:

Puesto: Gerente de Ventas

1. ¿Cuál es su opinión sobre las políticas de ventas en Maizoro, cree que existe homología entre los departamentos que brindan apoyo al área comercial Si o No, y porque?

NO, cada departamento las aplica según su criterio y conveniencia.

2. ¿Qué herramientas administrativas considera usted, que pueden ayudar a mejorar las ventas, y que actualmente no cuenta con ellas?

Itinerarios de ruta, libros de ruta, y evaluación del vendedor, unificarlas con los resultados de volumen de ventas en quintales y cobro para pago de comisiones que incentiven a la fuerza de ventas y que premie el esfuerzo.

3. ¿Cada cuánto tiempo evalúa el desempeño de la fuerza de ventas?

No está establecido el tiempo, cada vez que lo solicita la dirección comercial.

4. ¿Qué opinión tiene acerca acerca del liderazgo y apoyo de su supervisor de ventas para con su equipo de ventas?

Es necesario el involucramiento para una mejor convivencia grupal y logro de objetivos.

5. ¿Existe política de descuentos estructurada para su aplicación en el canal industrial?

No se hace una evaluación de cada cliente y cada caso para la asignación.

6. ¿Cómo considera que ayudaría en la operación una tabla de descuentos por volumen en el canal industrial?

Agilizaría y estandarizaría la operación.

Instrumento 2



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida

CUESTIONARIO DIRIGIDO A COLABORADORES

El siguiente cuestionario tiene como objetivo evaluar la existencia y conocimiento de las diferentes políticas de ventas en MAIZORO, liderazgo de su jefe inmediato y la influencia que tiene en el servicio al cliente. A continuación se le presentan varias preguntas de las cuales se le solicita marcar con una X su respuesta:

Puesto que desempeña: _____

Fecha: _____

1. ¿En qué momento le fueron proporcionadas las políticas de Ventas?

No le fueron dadas ₁ Inducción ₂
Capacitación ₃ No recuerda ₄

2. ¿Cuáles son los medios de comunicación por los que comúnmente recibe información sobre políticas de ventas?

Reuniones ₁ Comunicación escrita ₂ Capacitaciones ₃
Correo electrónico ₄ Carteleras ₅ Rumores ₆

3. ¿Regularmente quien le hace entrega a usted de las Políticas de ventas o los cambios en las mismas?

Gerente de ventas ₁ Supervisor de Ventas ₂
Compañero ₃ Ninguno ₄

4. ¿La o las personas encargadas de proporcionar información sobre las Políticas de Ventas dominan las mismas?

Si ₁ No ₂

5. ¿Cómo repercute el desconocimiento en algunas políticas o información en el desempeño de sus actividades?

Tiempo ₁ Recursos ₂ Resultados ₃

6. ¿Cómo califica la comunicación con su jefe inmediato?

Excelente ₁ Buena ₂ Regular ₃ Mala ₄

7. ¿A qué sistemas informáticos tiene acceso para desempeñar sus funciones?

Comer ₁ Ban ₂

Sistemas Estadísticos ₃ Verificación de expedientes ₄

8. ¿Sabe cómo utilizar los sistemas informáticos para mejorar sus actividades?

Sí ₁ No ₂

9. ¿Se le capacita y actualiza con temas que fortalezcan la práctica de su trabajo?

Siempre ₁ Ocasionalmente ₂

Rara vez ₃ Nunca ₄

10. ¿Posee alguna guía que ayude al desempeño de sus funciones?

Si ₁ No ₂

11. ¿Tiene usted el apoyo oportuno de su jefe inmediato superior cuando surge cualquier inconveniente?

Siempre ₁ Ocasionalmente ₂ Nunca ₃

Instrumento 3



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida
Tema: Comunicación interna y servicio a usuarios de MAIZORO.

Vendedor: _____

CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES

El siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer el grado de aceptación que usted tiene sobre el servicio que le presta MAIZORO.

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					
Satisfacción por el servicio recibido					
Resolución de consultas					
Eficiencia en la solución de su problema					
Visitas realizadas en fechas y horas indicadas					
Proceso para atenderle					
Beneficios adicionales que la empresa le ofrece versus los ofrecidos por competencia.					

Instrumento 4



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida

CUESTIONARIO DIRIGIDO VENEDORES

Objetivo: Evaluar el desempeño de actividades laborales y herramientas utilizadas por ejecutivos de ventas en MAIZORO.

Nombre: _____

Fecha de realización: _____

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

1. ¿Le es entregada de forma clara, precisa y puntual sus metas en cuanto a volumen de ventas y cobros a realizar en un periodo de tiempo (diario, semanal y mensual)?

Si ₁ No ₂

2. ¿Si su respuesta es Si, indique de qué forma le es notificado?

Verbal ₁ Escrito ₂

Vía electrónica ₃ Vía telefónica ₄

Otros (Explique) _____

3. ¿Cómo reporta los eventos más importantes sucedidos en su jornada laboral (acciones y precios de la competencia, problemas en ruta, etc.)?

Verbal ₁ Bitácora ₂

Otros (Explique) _____

4. ¿Cuándo existe información importante como cambios de precios, descuentos especiales, bonificaciones, etc. de qué forma se le notifica?

Verbal ₁ Escrito ₂ Correo electrónico ₃

Otros (Explique) _____

5. ¿Marque con una x los recursos que utiliza para realizar sus actividades laborales?

Handheld ₁ calculadora ₂ libro de ruta ₃
Celular ₄ uniforme ₅ gafete ₆
Formularios ₇

6. ¿Con que frecuencia se le revisa los controles que lleva a cabo?

Diario ₁ semanalmente ₂ mensualmente ₃
De vez en cuando ₄ Nunca ₅

7. ¿Con que frecuencia reorganiza su Itinerario de trabajo?

Mensual Semestral ₂ Anual ₃

8. ¿Recibe apoyo por parte de sus superiores para la resolución de problemas?

Si ₁ No ₂ Ocasionalmente ₃

9. ¿Son tomadas en cuenta sus opiniones y sugerencias para la resolución de problemas o para mejorar procedimientos?

Si ₁ No ₂ Ocasionalmente ₃

10. ¿Cómo cree usted que son los procedimientos utilizados en su actividad laboral?

Agiles y sencillos ₁ difíciles y burocráticos ₂ Normales ₃

11. ¿Cree usted que hay oportunidad de crecimiento en la empresa?

Si ₁ No ₂

12. ¿Cuántos años lleva de laborar en la empresa?

0 a 3 años 4 a 6 años 7 a 9 años 10 años o más

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

6 meses ₁ 1 año ₂ 3 años ₃ o más ₄

14. ¿Realiza la empresa evaluaciones del desempeño?

Constantemente Regularmente ₂ No realiza ₃

PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA

Nombre del estudiante: Fredy Vinicio Pérez Fuentes

Carné: 201300222

Nombre de la Tesis: “La Gestión de ventas para la optimización de la participación de mercado de una empresa de Harinas de Maíz en el canal industrial en el área central de Guatemala”

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Cuestionario	Sujetos de Investigación
<ul style="list-style-type: none"> • Vendedores desmotivados, y conformistas. • Disminución En los volúmenes de ventas. • Ausencia de Apoyo, en la obtención de metas. • Falta de liderazgo y de supervisión. • Política de descuentos. 	Gestión de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> •Estandarización de los servicios 	¿Qué factores inciden en la Gestión de Ventas para fomentar e incrementar el volumen de ventas de Maizoro en el canal industria en el área central Guatemala?	<ul style="list-style-type: none"> • Cual es la situación actual de maizoro en su Gestión de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> •Evaluar Política de ventas. 	<p>1. Existe actualmente Política de ventas para Maizoro? Si__ No__</p> <p>2. ¿Con que frecuencia se evalúa los lineamientos de la política de ventas? Siempre __ Algunas veces__ Nunca __</p> <p>3. ¿Conocen los colaboradores sobre la política de ventas de Maizoro? Si_____ No_____</p> <p>4. ¿Con que frecuencia retroalimenta usted a los colaboradores y clientes de Maizoro? Siempre __ Algunas veces__ Nunca __</p>	Gerencia, colaboradores y vendedores

PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA

Nombre del estudiante: Fredy Vinicio Pérez Fuentes

Carné: 201300222

Nombre de la Tesis: “La Gestión de ventas para la optimización de la participación de mercado de una empresa de Harinas de Maíz en el canal industrial en el área central de Guatemala”

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Cuestionario	Sujetos de Investigación
<ul style="list-style-type: none"> • Vendedores desmotivados, y conformistas. • Disminución En los volúmenes de ventas. • Ausencia de Apoyo, en la obtención de metas. • Falta de liderazgo y de supervisión. • Política de descuentos. 	Gestión de Ventas	Planeación Estratégica	¿Qué factores inciden en la Gestión de Ventas para fomentar e incrementar el volumen de ventas de Maizoro en el canal industria en el área central Guatemala?	• Cual es la situación actual de maizoro en su Gestión de ventas.	•Evaluar itinerarios de trabajo, reportes y trabajo administrativo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Actualmente lleva registro de las operaciones que realiza en sus actividades diarias?(Visita a clientes, venta, cobro, etc.) Si____ No____ 2. Con que frecuencia le revisan sus reportes administrativos? Diario____ Semanal____ Quincenal____ Mensual____. 3. Se le apoya internamente en la resolución de problemas? Nunca____ Casi no____ A veces____ Siempre____ 4. Cree que los reportes que lleva son: Muchos____ Pocos____ Necesarios____ Innecesarios____ 	Vendedor Industrial

PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA

Nombre del estudiante: Fredy Vinicio Pérez Fuentes **Carné:** 201300222

Nombre de la Tesis: “La Gestión de ventas para la optimización de la participación de mercado de una empresa de Harinas de Maíz en el canal industrial en el área central de Guatemala”

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Cuestionario	Sujetos de Investigación
<ul style="list-style-type: none"> • Vendedores desmotivados, y conformistas. • Disminución En los volúmenes de ventas. • Ausencia de Apoyo, en la obtención de metas. • Falta de liderazgo y de supervisión. • Política de descuentos. 	Gestión de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al Cliente. • Gestión de Calidad. 	¿Qué factores inciden en la Gestión de Ventas para fomentar e incrementar el volumen de ventas de Maizoro en el canal industria en el área central Guatemala?	• Cual es la situación actual de maizoro en su Gestión de ventas.	• Determinar liderazgo y apoyo de supervisor.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe apoyo directo de sus superiores? Si_____ No_____ 2. Considera que su supervisor tienen los conocimientos necesarios para ocupar ese puesto: Si___ No_____ 3. El supervisor le apoya con las visitas, resolución de problemas, captación de nuevos clientes Si_____ No_____ 4. Le enseña el supervisor como debe realizar sus tareas: Si_____ No_____ 	Vendedor Industrial

PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA

Nombre del estudiante: Fredy Vinicio Pérez Fuentes **Carné:** 201300222

Nombre de la Tesis: “La Gestión de ventas para la optimización de la participación de mercado de una empresa de Harinas de Maíz en el canal industrial en el área central de Guatemala”

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Cuestionario	Sujetos de Investigación
<ul style="list-style-type: none"> • Vendedores desmotivados, y conformistas. • Disminución En los volúmenes de ventas. • Ausencia de Apoyo, en la obtención de metas. • Falta de liderazgo y de supervisión. • Política de descuentos. 	<p>Gestión de Ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al Cliente. •Gestión de Calidad. 	<p>¿Qué factores inciden en la Gestión de Ventas para fomentar e incrementar el volumen de ventas de Maizoro en el canal industria en el área central Guatemala?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cual es la situación actual de maizoro en su Gestión de ventas. 	<p>*Política de descuentos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe política de precios Si _____ No _____ 2. Sus clientes están satisfechos con el precio que actualmente tienen? Mucho _____ Poco _____ Regular _____ 3. Ha perdido clientes por los precios actuales? Si _____ No _____ 4. Los clientes asocian el precio que usted proporciona con la calidad de los productos? Si _____ No _____ Algunos _____ 	<p>Clientes y Vendedor Industrial.</p>

Tabla de sujetos



PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA

Nombre del estudiante: Fredy Vinicio Pérez Fuentes

Tema: "La Gestión de Ventas para la optimización de la participación de mercado de una empresa de Harina de Maíz en el canal industrial en el área central de Guatemala"

Objetivos específicos	Sujetos	Universo	Muestra área central de Guatemala durante el año 2013 (aplicar formula para	Instrumentos	Gráficos	Instrumentos
Evaluar Política de Ventas	6	6	N/A	Cuestionario	7	1
Evaluar Itinerarios de Trabajo, reportes y trabajo Administrativo	2	5	N/A	Cuestionario	8	1
Determinar Liderazgo y apoyo de Supervisor	1	1	N/A	Entrevista	1	1
Política de descuentos	40	40	N/A	Cuestionario	7	1

Fuente: Elaboración propia, Noviembre 2013