

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Análisis y diseño de una estrategia de control  
para incrementar la gestión de ventas de la empresa Electrorey**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Israel Baldomero Arroyo Cruz

Guatemala, Abril 2014

**Análisis y diseño de una estrategia de control  
para incrementar la gestión de ventas de la empresa Electrorey**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Israel Baldomero Arroyo Cruz (Estudiante)

Licda. Ingrid de Núñez (**Asesora**)

Lic. Federico Robles de la Roca (**Revisor**)

Guatemala, Abril 2014

## **AUTORIDADES DE 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 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**

Vice Decano

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

Coordinadora

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

**M.Sc. Elio Núñez**

Examinador

**Lic. Francisco Prado**

Examinador

**Lic. Byron Ipiña Vargas**

Examinador

**Licda. Ingrid de Núñez**

Asesora

**Lic. Federico Robles de la Roca**

Revisor

**REF.:C.C.E.E.0010-2014-ACA-**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 06 DE MARZO DEL 2014**

**De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Ingrid Arroyo, tutora y licenciado Federico Robles de la Roca, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "ANÁLISIS Y DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE CONTROL PARA INCREMENTAR LA GESTIÓN DE VENTAS DE LA EMPRESA ELECTROREY". Presentada por el estudiante Israel Baldomero Arroyo Cruz, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.919, de fecha 25 de enero del 2014; 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, 28 de noviembre de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana de Guatemala  
Ciudad

Estimados Señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Análisis y diseño de una estrategia de control para incrementar la gestión de ventas de la empresa Electrorey”**, presentado por el estudiante **Israel Baldomero Arroyo Cruz**, previo a optar el grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 90/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Licda. Ingrid Arroyo  
Asesora  
Colegiado No. 10652

Guatemala, 02 de diciembre 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados Señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Análisis y diseño de una estrategia de control para incrementar la gestión de ventas de la empresa Electrorey”**, presentada por el estudiante: Israel Baldomero Arroyo Cruz, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Lic. Federico Robles de la Roca  
Revisor



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 397.2014

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 Israel Baldomero Arroyo Cruz con número de carné 201300325, aprobó con 85 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veinticinco de enero del año dos mil catorce.

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

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



  
Vo.Bo. EMBA, Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General



Laura B  
cc: Archivo

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

**Creador del universo, única fuente de vida, escudo y salvador mío, por permitirme la salud y sabiduría para culminar mi carrera, agradezco todas sus bendiciones.**

### **A MIS PADRES**

**Augusto Baldomero Arroyo Rizzo (QEPD) y María Obdulia Cruz Genovéz por sus cuidados y bendiciones.**

### **A MI ABUELA**

**María Ana Genovéz (QEPD), por haberme prodigado amor, consejos y el mejor ejemplo de templanza de carácter y determinación.**

### **A MIS HERMANOS**

**Por los buenos recuerdos y compañía en nuestra niñez.**

### **A MI ESPOSA**

**María Teresa Aguilar de Arroyo, la gema que DIOS apartó desde la preexistencia para llenar el tesoro de mi hogar, compañera perfecta.**

### **A MIS HIJOS**

**Mishelle, Josué, Jéniffer, Cristian, Diego, por ser las columnas donde a diario me apoyo, alas que me hacen volar, llenan mi alma y dan felicidad a mi vida.**

### **A MI NIETO**

**Nicolas Emiliano, por ser mi pequeño pedazo de cielo, carita de felicidad.**

### **A MI NUERA**

**Fernanda, una hija que DIOS me regaló.**

### **A MIS SUEGROS**

**Lic. Justo R. Aguilar, Menchy de Aguilar, por ser el mayor ejemplo de responsabilidad familiar.**

### **A MIS AMIGOS**

**Por sus palabras de ánimo.**

### **A MIS CATEDRATICOS**

**Por compartirme su sabiduría y guiarme hacia la Luz.**

### **A LA UNIVERSIDAD**

**Por permitirme concluir mi carrera.**

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	1
1.1 Antecedentes	
Ilustración No.1	6
Figura: Organigrama división institucional Electrorey	
Ilustración No.2	7
Figura: FODA de Electrorey	
<b>Capítulo 2</b>	8
2.1 Marco teórico	8
<b>Capítulo 3</b>	29
3.1 Planteamiento del problema	29
3.2 Objetivos de la práctica realizada	30
3.3 Alcances y límites de la práctica	30
3.4 Metodología aplicada a la práctica	31
3.5 Sujetos	31
3.6 Instrumentos	32
3.7 Procedimiento	33
<b>Capítulo 4</b>	34
4.1 Presentación de resultados	34

<b>Capítulo 5</b>	42
5.1 Análisis e interpretación de resultados	42
<b>Conclusiones</b>	45
<b>Propuesta</b>	47
1. Presentación	48
2. Justificación	48
3. Objetivos	49
a. Objetivo general	49
b. Objetivos específicos	49
4. Desarrollo de la propuesta	49
5. Presupuesto de implementación	57
6. Resultados esperados	58
7. Impacto de la propuesta	58
<b>Referencias bibliográficas</b>	59
<b>Anexos</b>	60

## **Resumen**

La presente Práctica Empresarial Dirigida, solicitaba un problema existente que se ubicara en una empresa formal del sector privado, de esa cuenta se seleccionó a la empresa distribuidora de aparatos eléctricos que por razones de confidencialidad de la información se denominó Electrorey, se eligió el tema de análisis y diseño de una estrategia de control para incrementar la gestión de ventas.

En el capítulo 1, se presenta de manera resumida la reseña histórica, evolución y situación actual de la organización, donde deja huella que inicialmente la empresa se inició con un trasfondo industrial y posteriormente por convenir a sus intereses migró a ser una empresa de giro netamente comercial. Inmediatamente se estructuró un análisis FODA que ayudo a demarcar el problema seleccionado para el estudio, adicionalmente se presentó el organigrama funcional del área que conforma la división de ventas institucionales sujeta a investigación.

El marco teórico se describe en el capítulo 2, conceptos de actualidad sobre estrategias funcionales así como sobre la importante fase administrativa del control y una razonable cantidad de tópicos sobre las características propias de las fuerzas de venta de las organizaciones, esta base técnica de conocimientos dieron sustento, comprobación y verificación al análisis y futuro lanzamiento de la propuesta final.

El capítulo 3, incluye el planteamiento del problema de una manera sistemática, y la formulación de los objetivos general y específicos así como los principales indicadores , lo cual llevó a definir la metodología de la investigación, creación de los instrumentos idóneos para capturar la información, identificar los sujetos que la proporcionarían así como a identificar el lugar espacial donde se encontraría toda la data, siendo estas las oficinas de venta en el sector de el naranjo, zona 4 de Mixco, Guatemala.

Habiéndose cumplido con todo lo anterior se dió inicio a la puesta en marcha de llegar con los sujetos quienes contribuyeron con brindar la información a todos los cuestionamientos realizados, por medio de entrevistas y llenado de cuestionarios.

El capítulo 4 presenta los datos encontrados por medio de tres matrices de sentido y ocho gráficas, lo cual permitió analizar e interpretar la problemática existente.

En el capítulo 5 se confronta la parte medular del marco teórico versus lo encontrado en el trabajo de campo, lo que puso de manifiesto todo lo que era posible de mejora en materia de estrategias de control de ventas. Las conclusiones fueron el resultado de cotejar los objetivos planteados con la información ya esquematizada e interpretada, esto fue la brecha que marcó el camino para la propuesta de mejora, lo cual como resultado presenta el diseño e implementación de estrategias de control de ventas aplicada a los clientes de Electrorey; para efectuar en lo sucesivo un estricto control del movimiento diario entre lo planificado y lo ejecutado de sus ventas y así lograr mayores crecimientos de sus ventas.

## **Introducción**

En la presente investigación se aborda el tema de estrategias de control para incrementar la gestión de ventas, tema de más interesante para las organizaciones que pretenden gestionar teniendo siempre el control de la ejecución de las ventas de sus clientes versus las metas planificadas.

Reaccionando así a las variaciones que por estar inmersos en un mercado tan cambiante y competitivo se pueden estar registrando y mediante estas estrategias de control el gerente de ventas puede identificar las causas objetivas por qué en determinado momento puede estar en cualquiera de los tres escenarios siguientes: alcanzando razonablemente las metas de venta, encontrarse por encima de las mismas o lo más preocupante, encontrarse por debajo de ellas.

Sin una base técnica que le registre y le compare contra sus objetivos integrados cliente a cliente, será una ruta muy deficiente para crecer y más aún que no puede identificar la causa por la cual está experimentando determinado escenario de resultado de ventas.

El tiempo es un elemento valioso para las organizaciones y mediante las estrategias de control, permite mediante la identificación de causas, disponer el tiempo a cada cliente y asignar el recurso humano que buscará mediante su esfuerzo lograr el cumplimiento de la meta planificada para cada uno de los mismos.

Lo que no se mide no se puede gestionar, las ventas son el combustible que hace posible la existencia y avance de todas las organizaciones que buscan obtener una utilidad, siendo entonces éstas, la fuerza que les permite avanzar, es razón más que suficiente para que el profesional de las ventas las pueda controlar, direccionar y aprovechar.

No puede haber ventas si antes no hay clientes, la gestión mediante estrategias organizadas alrededor de ellos, es la clave del éxito.

# Capítulo 1

## 1.1. Antecedentes

Electrorey es una empresa guatemalteca con especialización en la comercialización de productos electrónicos, fundada en 1960 primeramente como ensambladora de televisores y equipos de sonido, atendía a sus clientes en una pequeña sala de ventas ubicada en zona 10. En sus inicios como era más rentable importaba los kits directamente de Japón y Corea, y los ensamblaba en su planta ubicada en zona 13 capitalina; contaba con 25 operarios, un supervisor, un gerente de producción y sus dos propietarios.

Mediante esta modalidad se mantiene en el mercado nacional como distribuidora mayorista y su número de clientes solamente llegaba a veinte a nivel nacional; es a mediados de los años 90`s que a raíz de la desgravación arancelaria la empresa observa que le resulta más conveniente y más rentable, importar el producto ya terminado a continuar maquilándolo y se ve en la crucial decisión de reenfocar su estrategia, la cual pasa de ser de una empresa ensambladora a una empresa puramente comercial.

A la fecha, la empresa es uno de los principales referentes de la electrónica dentro del mercado nacional y está integrada por tres grandes divisiones, tiendas, mayoreo y venta institucional, llegando a tener en su nómina diversidad de equipos humanos, que en el total llegan a las 1,100 personas.

En las tres divisiones de ventas, presenta como principal giro de negocios, la comercialización de productos electrónicos, electrodomésticos y línea blanca, dentro de sus principales productos se encuentran: televisores, cámaras fotográficas digitales, equipos de sonido, computadoras, tablets, consolas de videojuegos, reproductores de dvd, reproductores de bluray, teléfonos celulares, refrigeradores, congeladores, estufas a gas y eléctricas, licuadoras, ollas de presión, cafeteras, etc.

Para efectos de esta tesis, se aborda de manera particular el análisis y diseño de una estrategia para incrementar las ventas de la división institucional.

La división de ventas institucional, es una unidad de negocios exclusiva para atender y vender los productos ya indicados, a las empresas del sector privado, sector público y organismos internacionales establecidos en el país.

Haciendo una diferenciación en el enfoque y estrategias que utilizan las otras dos divisiones, se señala: tiendas se dirige a satisfacer directamente a consumidores finales, mayoreo se dirige a comercializar todos los productos electrónicos a los intermediarios o clientes mayoristas, y la división institucional atiende el canal directo a empresas quienes no revenden el producto sino que lo adquieren para su propio consumo interno o como un insumo para sus masivas promociones de ventas, ejemplo de estas empresas a las cuales se les vende en venta institucional, se mencionan a empresas nacionales y multinacionales de productos de consumo masivo, bancos del sistema, financieras, corredores de seguro, cooperativas, hospitales, sanatorios, municipalidades, sector de gobierno, sector de embajadas y organismos internacionales .

Adicionalmente, en esta división institucional, se celebran bazares a estas mismas empresas, mediante negociaciones especiales de precio y promociones, una venta de bazar es brindar valores agregados tales como, llevar y montar una exhibición de producto al interior de estas empresas, con lo cual prácticamente se les lleva una tienda para que con toda comodidad, conveniencia y seguridad los empleados compren en el interior de sus propias empresas, a precios especiales y con arreglos de plazo para el pago de esta ventas; la mayoría de veces los bazares se celebran en las épocas de navidad y medio año (bono 14), siendo a la fecha una de las principales gestiones de venta por la cual se generan ventas que dentro de las ventas totales anuales han representado de un 30 a un 35% de participación en quetzales.

Para toda empresa es de interés fundamental la exitosa gestión de ventas, por medio de representantes de ventas, este esfuerzo debe estar basado en una estrategia de ventas que marque el rumbo y regularice todas las acciones de sus colaboradores y que sean efectivas a las características particulares de cada empresa y de su propio mercado; en la medida que el mundo

cambia, la gestión de ventas ha evolucionado de un esquema donde antiguamente buscaban al distribuidor y compraban lo que se les ofreciera, a un esquema donde actualmente las empresas deben salir a buscar al cliente de su mercado objetivo en lugar de esperar ser buscado por ellos. Esto porque hoy en día hay una sobrepoblación de oferta de productos en cualquiera que sea la industria y el cliente es cada día más analítico y sobre todo más exigente en aspectos de precio, calidad de producto y calidad de atención, tiempos de entrega, etc. Para tal efecto se necesita de poseer los mejores prospectos de vendedores que cumplan con las exigencias actuales de la venta moderna, y se agrega que la división institucional no atiende clientes convencionales o comunes, sino más bien atiende clientes que en su mayoría son ejecutivos de alto rango dentro de sus propias organizaciones, la gestión de ventas se hace más difícil y más especializada.

El perfil común de clientes de la división institucional en su mayoría son gerentes de mercadeo, gerentes de ventas, gerentes comerciales, gerentes generales, gerentes de compra, etc. por lo mismo no debiera ser atendido por un vendedor convencional sino por un vendedor especializado.

En la tesis “Estrategias de Mercadeo de las empresas que se dedican a la venta de electrodomésticos en Asunción Mita, Jutiapa, Ana Silvia Luna Gracias, Universidad Rafael Landívar, 2011”, indica “Las estrategias de mercadeo pueden adaptarse fácilmente a cualquier producto o servicio, por ejemplo, aplicadas al comercio de electrodomésticos resultan una guía útil para la empresa, acerca de cómo afrontar los retos que enfrentan los diferentes tipos de mercado. Lo cual es muy importante hoy día en que la economía está atravesando una etapa de recesión y la demanda de este tipo de productos baja debido a la poca liquidez que presentan los consumidores”.

Así mismo en la tesis “Características de los vendedores rutereros, que superan las metas esperadas, Gabriela Alejandra García García, Universidad Rafael Landívar, 2012” afirma que “En los últimos años, la labor del vendedor ha variado en relación a lo que era anteriormente. Ahora el vendedor es además un consultor de marketing, ya que es el encargado de transmitir a su cliente las estrategias de su compañía y transmitir a la empresa las expectativas y necesidades del cliente.

El mercado actual demanda la contratación de vendedores excelentes que cumplan con conocimientos específicos de los distintos productos o servicios, pero más que su conocimiento técnico o profesional, debe tener la habilidad de persuadir e influenciar en el comprador para lograr el cierre de la venta, por lo que sería bueno poder combinar las características esenciales del proceso de venta con las competencias y perfil adecuado del vendedor. Cada persona vende de forma distinta, y ciertamente más de un estilo de ventas puede ser efectivo.

El propósito del vendedor debe ser, en primer lugar, construir confianza con el cliente, y luego encontrar exactamente lo que el cliente desea o necesita”

Finalmente, en la tesis “Estrategias de mercadeo en el crecimiento empresarial de las medianas empresas de la ciudad de San Marcos, Annie Alejandrina de León Detlefsen, Universidad Rafael Landívar, 2007”, instruye sobre lo siguiente “Las estrategias de mercadeo son parte fundamental para las empresas en general, entendiéndose por ellas, como un plan básico de acción amplio por medio del cual una empresa pretende conseguir sus metas, mediante elementos únicos de aplicación al mercado.”

De lo que se recoge de las anteriores tesis es que para tener una fuerza de ventas exitosa, no basta tener únicamente un equipo humano integrado, sino que las acciones y esfuerzos se basen en una estrategia de ventas diseñada acorde a sus propias características y así contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos.

Actualmente se tiene relación de ventas con las principales empresas privadas multinacionales y nacionales, además el potencial de lograr mayor cobertura de clientes es muy alto y en consecuencia pueden generarse mayores ventas; y por comentario de la gerencia general se denota que esta cobertura aun no satisface, por eso constantemente se le está solicitando a la fuerza de ventas que abarquen mayor cantidad de clientes y que se materialicen mejores resultados.

### Misión

Comercializar productos eléctricos y electrónicos para el entretenimiento y la comodidad en el hogar, de las mejores marcas del mundo y con un verdadero respaldo de servicio y garantía.

### Visión

Ser líder en el negocio local de la electrónica con proyección internacional, mediante una atención diferenciada hacia nuestros clientes y en alianza con todos nuestros socios estratégicos aprovechando negocios complementarios, y siempre llevando valor en todo lo que hacemos.

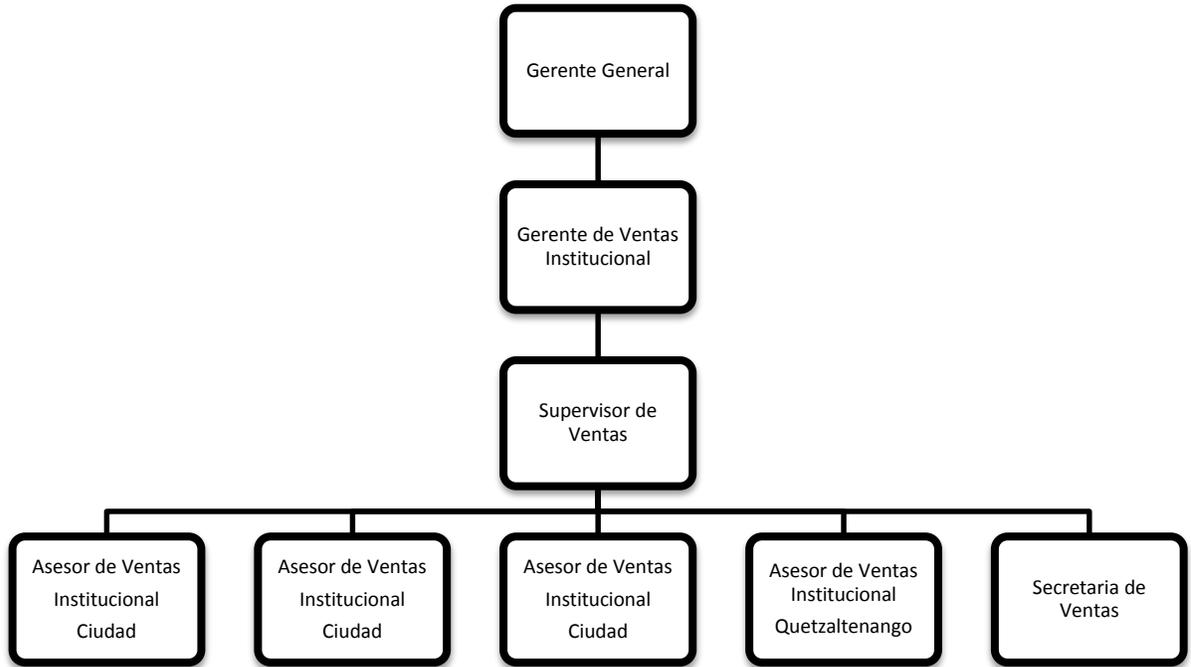
### Valores

Responsabilidad, excelencia, integridad y respeto.

Para tener una mejor perspectiva de la división de ventas institucionales se presenta a continuación el organigrama divisional con los principales departamentos que interesan en esta investigación.

Ilustración No. 1

Figura: Organigrama división ventas institucionales Electrorey



Fuente: Elaboración propia , junio 2013

El siguiente análisis FODA indica de manera concisa y puntual las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene a la fecha la empresa objeto de la investigación.

## Ilustración No. 2

Figura: Análisis FODA – División ventas institucionales Electrorey

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Factores Externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	La mayoría de sus clientes actuales son empresas multinacionales y nacionales de gran renombre comercial.	La competencia externa de venta de productos electrónicos cada vez se hace más agresiva.
	Las compras de estos clientes son de grandes volúmenes en unidades y en Quetzales.	Los márgenes de utilidad en particular de la electrónica cada vez se reducen y esto como una tendencia de nivel mundial.
	Las compras de estos clientes son frecuentes y su ejecución depende del nivel de atención que se les otorgue.	En caso los vendedores no logran alcanzar sus objetivos de venta pueden migrar a otras empresas de la competencia.
	Los productos electrónicos son incluidos frecuentemente dentro de los propios planes de marketing de estos clientes como compensadores por premios a metas de venta, así como para equipamiento de estas empresas.	
	En las épocas de bono 14 (julio) y navidad (diciembre) estas empresas celebran bazares de venta de productos electrónicos a sus colaboradores.	
<b>Factores Internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	Electrorey es una empresa que goza de gran credibilidad en el entorno comercial guatemalteco al grado que es agente retenedor por parte de la SAT.	Las prácticas de ventas obedecen más al buen juicio que al seguimiento de una estrategia diseñada a la medida de las necesidades de la división institucional.
	Alto volumen de existencia de producto.	Vendedores permanecen la mayoría del tiempo en oficinas.
	Electrorey compra directo de fábrica a los principales fabricantes mundiales de la talla de sony, samsung, lg, black&decker, frigidaire, etc., aspecto muy determinante en obtener de esta forma un mejor costo de adquisición lo cual le permite una ventaja competitiva basada en liderazgo de mejores costos.	Falta de una estrategia de control para incrementar la gestión de ventas
	Electrorey cuenta con uno de los mejores departamentos de servicio técnico, lo cual apoya el servicio de garantías post venta.	En los últimos tres años no se ha podido alcanzar la totalidad de la meta anual de ventas.
		No existe programa de capacitaciones

Fuente: Elaboración propia, junio 2013

## Capítulo 2

### 1.1. Marco teórico

El marco teórico, es el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirvieron de base a la investigación realizada.

Estrategia:

“Una estrategia es un modelo fundamental de metas presentes y planificadas, despliegue de recursos, e interacciones de una organización con los mercados, los competidores y con otros factores ambientales. La definición sugiere que una estrategia debe especificar (1) qué (metas lograr), (2) dónde (en qué industrias y mercados de producto concentrarse), y (3) cómo (qué recursos y actividades asignar a cada mercado para satisfacer oportunidades y riesgos y para ganar una ventaja competitiva).

Componentes de una estrategia:

Una estrategia bien desarrollada contiene cinco componentes, o conjuntos de problemas:

1. **Ámbito.** La esfera de acción de una organización se refiere a la amplitud de su dominio estratégico, es decir, al número y tipo de industrias, líneas de productos y segmentos de mercado en que compite o tiene planes para entrar. Las decisiones acerca del ámbito estratégico de una organización deben reflejar el punto de vista del propósito, o misión, de la administración. Este hilo común entre sus diversas actividades y mercados define la naturaleza esencial de lo que es su negocio y lo que debería ser.
2. **Objetivos y metas.** Las estrategias también deben detallar los niveles deseados de logro en una o más dimensiones de la operación, por ejemplo crecimiento de volumen, contribución de utilidades o rendimiento en inversiones, en periodos especificados para cada uno de esos negocios y mercados y para la organización en su conjunto.
3. **Despliegue de recursos.** Cada organización tiene limitados los recursos financieros y humanos. Formular una estrategia también comprende decidir la forma en que esos recursos han de

obtenerse y asignarse, en negocios, mercados, departamentos funcionales y actividades dentro de cada negocio o mercado.

4. Identificación de una ventaja competitiva sustentable. Una parte importante de cualquier estrategia es una especificación de cómo competirá la organización en cada negocio y mercado dentro de su dominio. ¿Cómo puede posicionarse para crear y sostener una ventaja diferencial sobre los competidores actuales y los potenciales? Para contestar estas preguntas, los administradores deben examinar las oportunidades de mercado en cada negocio y mercado y las competencias o puntos fuertes distintivos de la compañía con respecto a sus competidores.
5. Sinergia. Hay sinergia cuando los negocios, los mercados, el despliegue de recursos y las competencias de la compañía se complementan y refuerzan entre sí. La sinergia hace posible que la operación total de los negocios relacionados sea más grande de lo que sería de otro modo: el conjunto es mayor que la suma de sus partes.

La jerarquía de las estrategias:

Explícita o implícitamente, estas cinco dimensiones básicas son parte de todas las estrategias.

No obstante, más que una sola estrategia completa, casi todas las organizaciones tienen una Jerarquía de estrategias relacionadas entre sí, formulada cada una a un nivel diferente de la Empresa. Los tres niveles principales de estrategia en la mayor parte de las organizaciones que crean productos múltiples son (1) estrategia corporativa, (2) estrategia al nivel de negocios y (3) estrategias funcionales concentradas en una entrada al mercado de un producto en particular.

En compañías pequeñas, cuya línea consiste en un solo producto, o en empresas que se inician, no obstante, se entremezclan los asuntos estratégicos corporativos y el nivel de negocio.

El interés principal está en la creación de estrategias de marketing y programas para posicionar un producto en particular en un mercado, pero otros departamentos funcionales, por ejemplo investigación y desarrollo y producción, también tienen estrategias y planes para cada uno de los mercados de la compañía. En todo este libro, por lo tanto, examinamos las implicaciones entre las

funciones internas de las estrategias de mercado, los conflictos en los campos de trabajo funcionales, así como los mecanismos que las compañías usan para resolver esos conflictos.

Las estrategias en los tres niveles contienen los cinco componentes mencionados líneas arriba, pero debido a que cada estrategia sirve a un propósito diferente dentro de la organización, cada una destaca un conjunto diferente de asuntos.

Estrategia de marketing:

El interés principal de una estrategia de marketing es asignar y coordinar efectivamente los recursos de marketing y las actividades para alcanzar las metas de la compañía dentro de un mercado específico; por lo tanto, el tema decisivo respecto al ámbito de una estrategia de marketing es especificar los mercados objetivo para un producto particular o línea de productos.

Posteriormente, las empresas buscan las ventajas competitivas y la sinergia a través de un programa de elementos mezclados de marketing bien integrado (las 4 pes: producto, precio, plaza, promoción) personalizado a las necesidades y deseos de los clientes potenciales en ese mercado objetivo.” (John W. Mullins et al (2007), *Administración del Marketing*, 5ta. Edición, México: McGraw Hill Interamericana)

Sin estrategia no hay futuro – por lo menos el que nos gustaría – (José Luis Molina, Monserrat Marsal Serra, *La gestión del conocimiento en las organizaciones* ,Libros en red.com)

El control:

El control puede definirse como el proceso de monitorear las actividades con el fin de asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planificado y corregir todas las desviaciones significativas. Todos los gerentes deberán participar en la función de control, aunque sus unidades se estén desempeñando de acuerdo a lo planificado. En realidad los gerentes no pueden saber si sus unidades tienen un buen rendimiento sin evaluar primero que actividades se han realizado y sin comparar el rendimiento obtenido con el estándar deseado. Un sistema de control eficaz garantiza que las actividades se llevaran a cabo en formas conducentes al logro de las metas de la organización. El criterio que determina la eficacia de un sistema de control es hasta qué punto resulta útil para

facilitar el logro de metas. Cuanto más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de la organización, tanto mejor será un sistema de control.

El proceso de control consiste en tres pasos separados y diferentes (1) la medición del rendimiento real, (2) la comparación del rendimiento real con un estándar, (3) la acción administrativa para corregir las desviaciones o los estándares inadecuados.

Cómo realizar la medición:

Cuatro fuentes ordinarias de información que utilizan con frecuencia los gerentes para medir el rendimiento real son; la observación personal, los informes estadísticos, los informes verbales y los informes escritos.

Comparación:

En el paso del proceso correspondiente a la comparación se determina el grado de variación entre el rendimiento real y el estándar. En todas las actividades se puede esperar cierto grado de variación en términos de rendimiento. Por lo tanto es vital determinar el grado de variación aceptable.

Acción administrativa:

La tercera y última etapa del proceso del control consiste en poner en marcha una acción administrativa. Los gerentes pueden elegir entre tres cursos de acción posible: no hacer nada, corregir el rendimiento real o revisar los estándares.

Corregir el rendimiento real: Si la fuente de la variación del rendimiento real fue la presencia de ciertas actividades o acciones de trabajo deficientes, es probable que el gerente decida emprender una acción correctiva. Algunos cambios de acción correctiva son: cambios de estrategia o la estructura, prácticas de remuneración o programas de capacitación; modificación del diseño de puestos de trabajo; o la sustitución de algunos miembros del personal,

Revisión del estándar:

Es posible que la variación haya sido resultado de que utilizo un estándar que no era realista; es decir tal vez la meta fue demasiado alta o demasiado baja. En estos casos es el estándar el que requiere una acción correctiva, no el rendimiento. (Stephen P. Robbins (2000), *Administración*, Sexta edición, México: Pearson Educación)

La fuerza de ventas o equipo de ventas:

Nombre con que comúnmente se reconoce a este grupo especial de personas los cuales son los intermediarios o facilitadores para que la empresa logre las ventas acorde a sus planes u objetivos comerciales. Para iniciar esta investigación es recomendable definir los conceptos teórico básicos propios de la gestión de ventas, la cual es el centro de abordaje de esta propuesta de análisis y recomendaciones que le permitan a la empresa Electroye conocer las causas que le han impedido en el pasado y presente la obtención satisfactoria de los objetivos de venta.

Fuerza de ventas:

“La fuerza de ventas funciona como un eslabón decisivo entre una compañía y sus clientes. En muchos casos, los vendedores sirven a dos amos: el que vende y el que compra. En primer lugar, los vendedores representan a la compañía ante los clientes; encuentran y cultivan nuevos clientes y les comunican información acerca de los productos y servicios de la compañía. Venden productos mediante el acercamiento a los clientes, la presentación de sus productos, la respuesta a objeciones, la negociación de precios y condiciones de pago, y el cierre de ventas. Además, los vendedores prestan servicios a los clientes y efectúan labores de investigación e inteligencia estratégica de mercados.

Al mismo tiempo, los vendedores representan a los clientes ante la compañía, al actuar dentro de la compañía como “defensores” de los intereses de los clientes y manejar la relación entre el que compra y el que vende. Los vendedores comunican las inquietudes de los clientes acerca de los productos y acciones de la compañía a quienes pueden hacer algo al respecto. Se enteran de las necesidades de los clientes y trabajan con otros empleados de la compañía, tanto de marketing como de otras áreas, para entregar mayor valor al cliente. Antes se pensaba que los vendedores

debían preocuparse por las ventas y que la compañía debía preocuparse por las utilidades. En cambio, la opinión aceptada actualmente es que los vendedores deben preocuparse por algo más que simplemente generar ventas deben colaborar con otros miembros de la compañía para producir satisfacción al cliente y utilidades a la compañía.” (Philip Kotler y Gary Armstrong, 2008, *Fundamentos de Marketing*, México: Pearson Educación)

De esa cuenta entendemos de gran importancia para las empresas la existencia de una Fuerza de Ventas bien estructurada y con objetivos bien definidos para que cumplan con su importante función de llegar a sus clientes objetivo, la función de vender encierra pasión y quien la efectúa debe disfrutarlo en lugar de ser meramente una acción por necesidad u obligación, cuando el cliente percibe esa entrega de quien le atiende entran en una química que depara en resultados positivos para ambos.

La evolución de los mercados ha traído como una de sus consecuencias a clientes cada vez más documentados y a la vez exigentes, lo que para el vendedor significa que debe ponerse a tono con esas demandas y así lograr la satisfacción de sus clientes.

Vendedores profesionales:

El actual trabajo de ventas entre empresas es muy distinto del estereotipo del pasado. Las imágenes de mucha presión, falsas amistades y labia son casi obsoletas, lo mismo que la idea de un cazador de pedidos que rebaja precios. Incluso el estereotipo del hombre vendedor es menos manifiesto, pues cada vez más mujeres se dedican a las ventas. El representante de ventas que ha surgido es el vendedor profesional. En la actualidad, estos representantes son responsables plenos de un mercado designado, que puede ser una zona geográfica o una categoría de clientes.

Con frecuencia se ocupan de todo el trabajo de ventas: identificar candidatos, dar servicio a los clientes, fomentar la buena voluntad, vender los productos y capacitar a los vendedores de los clientes. Los representantes profesionales actúan como espejo del mercado y proveen a la empresa de información sobre éste. Organizan la mayor parte de su tiempo y trabajo. Muchas veces participan en la contratación de nuevos vendedores, la planeación de ventas en sus territorios y

otras actividades gerenciales. Un mayor profesionalismo en las ventas también es común entre los detallistas que consideran las ventas personales como componente primordial de su estrategia de promoción. Se selecciona con minuciosidad a los vendedores, para cerciorarse de que tengan las aptitudes necesarias, y se les capacita a fondo, para desarrollar en ellos las habilidades requeridas. Best Buy, el detallista de productos electrónicos, educa a su personal de ventas en un proceso de ventas personales de cuatro pasos: contactar, preguntar, recomendar y alentar. Conocen plenamente los productos que venden y están bien orientados en brindar servicio al cliente.

Carácter único de los puestos de ventas:

Varias características distinguen a los empleos de ventas de otros trabajos en una organización:

La fuerza de ventas es responsable en buena medida de coordinar la promoción comercial de la empresa con las estrategias de marketing.

Los vendedores son los representantes más visibles de la compañía para los clientes y la sociedad en general. Muchos puestos de ventas exigen que el representante alterne con clientes que son ejecutivos del nivel superior en sus compañías. Se forman opiniones sobre la empresa y sus representantes a partir de las impresiones que causan los vendedores con su trabajo y en las actividades que realizan fuera de su organización. La gente no juzga una compañía por sus obreros ni sus oficinistas, ni pueden los clientes juzgar los productos hasta que los compran y usan.

Los representantes de ventas operan con supervisión directa limitada. Para tener éxito en una venta, el representante debe esmerarse física y mentalmente, debe ser creativo y persistente y tiene que mostrar iniciativa. Todo esto requiere una gran motivación.

Por la naturaleza del trabajo, los vendedores son más rechazados que aceptados; es decir, más clientes potenciales deciden no comprar en lugar de comprar. El vendedor que no asimila el rechazo se desalentará pronto.

Muchas veces, los puestos de ventas imponen considerables viajes y tiempo lejos del hogar. Para reducir el tiempo de los viajes de ventas, algunas empresas los programan mejor, vuelven a diseñar

los territorios y se apoyan más en el telemarketing y los pedidos electrónicos. Sin embargo, como los vendedores están en el campo, se enfrentan a una variedad, al parecer interminable, de personas y situaciones.

En el último análisis, es el representante de ventas el que genera los ingresos que son la sangre de vida de una organización.

Automatización de la fuerza de ventas:

En años recientes, las organizaciones han equipado a su personal de ventas con una gama creciente de auxiliares electrónicos. Los radiolocalizadores, computadoras portátiles, aparatos de fax y teléfonos celulares permiten al personal de ventas el acceso a Internet, correo electrónico y las diversas bases de datos de las compañías. Además, posibilitan que los vendedores se comuniquen electrónicamente con los gerentes, mercadólogos y otros miembros de su organización, para comunicar información como la de inteligencia de mercado, informes de visitas de venta, solicitudes de crédito y preguntas de los clientes.

Hoy las organizaciones se mueven más allá del uso exclusivo de esas herramientas para la comunicación, al integrarlas con software que permite al personal de ventas generar informes personalizados para clientes, desarrollar propuestas con precios, descuentos, fechas de entrega y otra información crítica para cerrar ventas, calcular los costos de pedidos específicos y elaborar pronósticos de clientes y territorios. Esta capacidad de uso de las herramientas electrónicas para combinar la información de la compañía y los clientes en tiempo real, a fin de mejorar la función de ventas, se conoce como automatización de la fuerza de ventas.

Dicha automatización puede hacer que los vendedores estén mejor informados y respondan con mayor efectividad a las necesidades de los clientes.” (William J Stanton et al,2007,*Fundamentos de Marketing*,Mexico: Mc Graw-Hill Latinoamericana)

Etapas del proceso de ventas:

“Un enfoque popular para comprender las etapas del proceso de ventas consiste en los seis pasos

siguientes 1) buscar clientes 2) iniciar la relación 3) calificar al cliente en perspectiva 4) presentar el mensaje de la venta 5) cerrar la venta; y 6) dar servicio a la cuenta.

Prospectos de clientes:

En muchos tipos de ventas es fundamental buscar clientes nuevos. Este aspecto es uno de los más desalentadores de las ventas, sobre todo para los vendedores que empiezan. Los esfuerzos por buscar clientes en perspectiva muchas veces se rechazan y los resultados inmediatos generalmente son pocos. No obstante, la capacidad para descubrir a posibles clientes con frecuencia es lo que distingue al vendedor exitoso del que no lo es.

En algunos negocios de bienes de consumo, la búsqueda de clientes en perspectiva implica simples recorridos en frío; es decir, ir de casa en casa, tocando de puerta en puerta. Sin embargo, en la mayoría de los casos el mercado objetivo está mejor definido y el vendedor debe identificar a los clientes potenciales dentro de ese segmento. Los vendedores emplean diversas fuentes de información para identificar a los clientes en perspectiva importantes, entre ellas, las agrupaciones sindicales, los directorios industriales, las guías telefónicas, otros vendedores, otros clientes, los proveedores, los empleados de la empresa que no están en ventas, así como los contratos sociales y profesionales.

Muchas empresas echan mano del telemercadeo para encontrar a nuevos clientes. El telemercadeo hacia fuera consiste en llamar a los posibles clientes a su casa u oficina, tanto para realizar una venta como para concertar una cita para el representante que trabaja en la calle. El telemercadeo hacia adentro es cuando los posibles clientes pueden llamar a un teléfono gratis a fin de pedir más información; también se emplea para identificar a los clientes en perspectiva y calificarlos. Cuando éstos llaman para pedir más información acerca de un producto o servicio, un representante trata de determinar la medida de su interés y si cumple con las calificaciones que requiere la compañía para los clientes nuevos. En tal caso, la información acerca de la persona que llamó se transmite al vendedor o a la oficina regional correspondiente.

El internet también resulta una tecnología útil para generar pistas que llevan hacia posibles clientes. Cada vez hay más empresas que colocan pedidos directamente en las páginas de internet, pero muchas sobre todo las que venden bienes o servicios relativamente complejos usan sus sitios principalmente para proporcionar información técnica del producto a los clientes o futuros clientes. Estas compañías piden a sus vendedores que, mediante una visita de ventas más tradicional, den seguimiento a las preguntas técnicas de las posibles cuentas nuevas.

Las políticas de la empresa para administrar las cuentas deben abordar el grado de importancia que los vendedores deben dar a la búsqueda de posibles clientes o a visitar y brindar servicio a las cuentas existentes. La idoneidad de una política para una empresa dependerá de la estrategia que haya elegido en cuanto a las ventas y las relaciones con los clientes, la índole de su producto y los clientes de la empresa. Si la estrategia de la empresa es transaccional, si el producto está en la primera etapa de su ciclo de vida, si es un bien duradero que se compra con poca frecuencia o si el cliente común no requiere mucho servicio después de la venta, entonces los representantes deben dedicar bastante tiempo a buscar a clientes nuevos.

La compañía que desea establecer asociaciones estratégicas asignará a un vendedor para cada cuenta. Las empresas que tienen una importante participación de mercado o las que venden productos no duraderos, que se compran con frecuencia, o productos que requieren mucho servicio después de la venta para garantizar la satisfacción del cliente deben adoptar una política que aliente a los representantes de ventas a dedicar la mayor parte de sus esfuerzos a servir a los clientes existentes. Los fabricantes de alimentos que venden sus productos a supermercados minoristas y las empresas que producen componentes y refacciones para otros fabricantes caben dentro de esta categoría. Algunos clientes muy grandes requieren, muchas veces, tal cantidad de servicio que se les asigna un representante de ventas que no hace nada más que atender a sus necesidades. Con estas circunstancias en consideración, las empresas han especializado sus trabajos de ventas de modo que algunos representantes sólo dan servicio a cuentas existentes, mientras que otros dedican su tiempo a buscar clientes y a iniciar relaciones con ellos.

## Inicio del trato

En el primer acercamiento al cliente en perspectiva, el representante de ventas debe tratar de iniciar la relación de la siguiente manera: 1) determinar quién en la empresa tiene mayor influencia o autoridad para iniciar el proceso de compra y quién será, en última instancia, el que compre el producto; y 2) generar el suficiente interés dentro de la empresa para obtener la información que necesita a fin de calificar si el cliente en perspectiva vale la pena. El centro de compras de una compañía generalmente está compuesto por empleados que desempeñan distintos papeles cuando se toma la decisión de comprar. Por lo tanto, es importante que el vendedor identifique al personal clave para tomar la decisión y que conozca sus deseos y su influencia relativa.

Las organizaciones de ventas suelen formular políticas que sirvan de guía a los representantes de ventas para abordar a los posibles clientes. Cuando el producto de la empresa es barato y se compra en forma rutinaria, se da la instrucción a los vendedores de que traten exclusivamente con el departamento de compras. En el caso de productos caros, de mayor complejidad técnica, se suele pedir al representante de ventas que identifique a las personas más influyentes y que tomen las decisiones en diversos departamentos funcionales y en distintos niveles administrativos, y que concrete cita con ellas. Cuando es probable que la decisión de comprar sea muy compleja y que en ella participen muchas personas de la compañía del cliente, entonces tal vez lo más apropiado es que el vendedor adopte una política de multinivel o de equipo de ventas.

### Calificar los prospectos:

Los vendedores, antes de tratar de concertar una cita para una presentación de ventas importante o de pasar mucho tiempo tratando de establecer una relación con una posible cuenta, primero deben calificar al cliente en perspectiva con el propósito de determinar si éste reúne las calificaciones como cliente que valga la pena. Si la cuenta no cumple con las calificaciones, entonces el representante de ventas deberá invertir su tiempo en otra empresa. Algunos vendedores tienen dificultad para hacer esta calificación porque requiere que dejen a un lado su eterno optimismo y que juzguen, en forma realista y objetiva, la probabilidad de que esta venta sea rentable.

El proceso de calificación significa averiguar las respuestas para tres preguntas importantes:

1. ¿El cliente en perspectiva necesita mi producto o servicio?

2. ¿Puedo conseguir que las personas responsables de la compra adquieran tanta conciencia de esa necesidad que yo logre hacer la venta?
3. ¿La venta será rentable para mi compañía?

Para contestar estas preguntas, el representante de ventas debe saber un poco de las operaciones del futuro cliente, de los tipos de producto que fabrica, de sus propios clientes, de sus competidores y de la probable demanda de sus productos a futuro. También debe obtener información acerca de quiénes son los proveedores actuales del cliente y si existe alguna relación especial con esas empresas que dificultara que el cliente en perspectiva cambiara de proveedores. Por último, también debe comprobar el estado financiero y la situación crediticia del posible cliente.

Como son tantos los tipos de información que se necesitan, cuando se trata de compras grandes, algunos departamentos de la compañía que no tienen que ver directamente con la venta -por ejemplo, el departamento de crédito y cobranza- muchas veces toman parte en el proceso de calificación. Sin embargo, los de crédito muchas veces no participan sino hasta después de que el cliente en perspectiva ha aceptado comprar y ha llenado una solicitud de crédito. En estos casos, la compañía debe formular políticas que guíen el juicio del vendedor para saber si determinado candidato califica como cliente. Estas políticas establecen las normas mínimas para aceptarlo; por ejemplo, el valor anual de sus compras (en dólares) dentro de esa categoría de productos o su situación crediticia. Asimismo, algunas empresas establecen un mínimo para el volumen de pedidos, para no tener que tratar con clientes demasiado pequeños y mejorar la eficiencia de sus operaciones al tramitar los pedidos y hacer los embarques.

Presentación del mensaje de ventas:

La presentación de la venta es la médula del proceso de ventas. El vendedor transmite información acerca del producto o servicio y trata de convencer al prospecto para que se convierta en su cliente. Lograr presentaciones eficaces es un aspecto fundamental del trabajo del vendedor. Por desgracia, muchos vendedores no desempeñan muy bien esta actividad. Algunos estudios han informado que 40% de los agentes de compras piensan que las presentaciones distan mucho de ser buenas.

En fechas recientes, una encuesta entre ejecutivos de compras dio por resultado las siguientes cinco quejas relacionadas con las presentaciones, las cuales estaban entre las quejas más importantes respecto de los vendedores que tratan de:

- Hablar mal de los competidores.
- Ser demasiado agresivos.
- Saber muy poco del negocio o la empresa del cliente.
- Hacer presentaciones pobres.

Cuando se prepara una buena presentación de ventas, el presentador debe decidir cuáles integrantes de la empresa compradora deben asistir a ella. Ya que normalmente son varias las personas que participan en la decisión de compra, ¿esto significa que la presentación de ventas se debe hacer ante un grupo compuesto por todas ellas? la respuesta estriba en saber si los integrantes del centro de compras tienen comportamientos e intereses divergentes o no, y en si una sola presentación basta para abordar debidamente estos intereses; de lo contrario, tal vez sea más eficaz programar una serie de presentaciones de persona a persona, con diferentes miembros del grupo comprador.

En muchos casos, la mejor manera de convencer a los clientes en perspectiva de las ventajas que posee un producto es mediante una demostración. En especial, esta opción se aplica, cuando el producto es técnicamente complejo. Para preparar una demostración precisa del producto hay que seguir dos reglas. En primer lugar, la demostración se debe ensayar cuidadosamente para reducir al mínimo la posibilidad de un mal funcionamiento, por pequeño que sea. En segundo lugar, la presentación debe estar diseñada de tal modo que permita a los integrantes del centro de compras calibrar el producto en la práctica.

La persona que vende sistemas de cómputo quizá sea entrenada para las ventas de muy bajo tono, es decir, el vendedor actúa primordialmente como fuente de información técnica y consejo, y no hace mucho por “impulsar” las computadoras de esa compañía. Más adelante, en la sección de este capítulo que se refiere a los distintos enfoques para vender se proporciona más información acerca de los enfoques para las presentaciones.

Hoy en día, la proliferación de las ventas por medio de relaciones ha dado por resultado que los

vendedores sean llamados para hacer más presentaciones formales ante varios miembros de una empresa cliente. Por ejemplo, con frecuencia las compañías vendedoras hacen presentaciones para repasar la cuenta, semanal o anualmente ante los clientes. Estas presentaciones por lo general abarcan al equipo de compras y al de ventas, así como a integrantes de la gerencia de las dos partes. La política de la empresa para las presentaciones de ventas debe ser congruente con sus demás políticas para administrar las cuentas. Si quiere formular políticas inteligentes para las presentaciones de ventas, el gerente debe conocer distintos métodos de presentación y sus relativas ventajas y limitaciones.

Cerrar la venta:

Culminar una venta significa obtener el consentimiento final para una compra. Todos los esfuerzos del vendedor no valdrán nada mientras el cliente no “estampe su firma en la línea punteada”, sin embargo, en ese momento muchos vendedores fallan. Es natural que los compradores demoren el mayor tiempo posible la decisión de comprar. No obstante, conforme más se tarde el vendedor en cerrar la venta, más disminuye la utilidad que le corresponde y el riesgo de perderla aumenta. En consecuencia, la tarea del vendedor es acelerar la decisión final. Con frecuencia, esto se logra con sólo conseguir un pedido. Dos cierres muy comunes son, por ejemplo: “¿Me permite usted que tome este pedido?”, o “¿cuándo quiere que se lo entregue?” Otra táctica para cerrar la venta es pedir al cliente que se decida por una de dos opciones; por ejemplo: “¿Pagará en efectivo o se lo cargo a su cuenta?”, o “¿quiere la azul o la roja?” En las compras y las ventas industriales, los agentes de compras y otros de los profesionales que toman las decisiones conocen bien las técnicas y detectan en seguida los cierres manipuladores, por lo cual se debe tener mucho cuidado de elegir una forma natural para solicitar la venta.

Servicio después de la venta:

La labor del vendedor no termina cuando ha realizado la venta. Después de realizada, debe proporcionar a los clientes diferentes servicios y ayuda para garantizar su satisfacción y para que vuelvan a comprar. Un servicio de excelente calidad después de la venta aumentará la lealtad de los consumidores. Éste es otro terreno en el cual algunos vendedores no se desempeñan bien. La mayoría de las veces, el hecho de que un cliente deje de comprarle a una compañía se debe a que sus promotores mostraron indiferencia después de que el producto fue entregado. El vendedor debe

darle seguimiento a cada venta para cerciorarse de que no haya ningún problema con las fechas de entrega, la calidad de los bienes o la facturación. Además, en varias ocasiones, el vendedor (o los miembros de un equipo de vendedores) supervisa la instalación del equipo, enseña a los empleados del cliente a usarlo y se asegura de su debido mantenimiento, para reducir la posibilidad de que se presenten problemas que provoquen insatisfacción.

Este tipo de servicio posterior a la venta puede generar grandes dividendos, tanto para el vendedor como para la compañía que representa.

Para entender verdaderamente el proceso de las ventas, cómo hacen su trabajo los buenos vendedores y cuál es la forma más eficaz para administrar sus esfuerzos, primero debemos entender cómo los clientes empresariales toman la decisión de comprar. Después de todo, las estrategias de marketing, los programas de ventas y los esfuerzos de cada representante de ventas deben estar dirigidos a influir en esas determinaciones y a facilitarlas.” (Mark W. Johnston y Greg W. Marshall, 2009, *Administracion de Ventas*, Mexico: Mc Graw Hill).

Administración estratégica de la fuerza de ventas:

“Dirigir la función de ventas personales es cuestión de aplicar el proceso gerencial de tres etapas (planear, implantar y evaluar) en la fuerza de ventas y sus actividades. Los ejecutivos de ventas comienzan por establecer metas de ventas y planear las actividades. Esto consiste en pronosticar las ventas, preparar presupuestos, delimitar territorios y establecer las cuotas. Enseguida hay que organizar, formar y operar la fuerza de ventas para implantar los planes estratégicos para alcanzar las metas que se fijaron. La última etapa consiste en evaluar el desempeño de los vendedores, así como el rendimiento total de las ventas. La administración eficaz de una fuerza de ventas comienza con un gerente calificado. Hallar a la persona correcta para el trabajo no es fácil. En muchas organizaciones, cuando queda vacante una plaza de gerente de ventas la costumbre es recompensar al vendedor más productivo con un ascenso al puesto. La premisa es que como gerente será capaz de impartir los conocimientos necesarios para que los demás tengan el mismo éxito. No obstante, este razonamiento puede tener fallas. Las cualidades que llevan a una buena administración de las

ventas suelen ser las contrarias de los atributos del vendedor exitoso. Probablemente la mayor diferencia en los puestos es que los vendedores se motivan y se tienen confianza.

Trabajan de manera independiente, reciben todo el crédito o la culpa por sus aciertos y sus yerros. En cambio, los gerentes de ventas deben trabajar con otros, de los que dependen y deben estar preparados para dar los reconocimientos, más que para recibirlos. Por otra parte, es extraña la persona que puede ser un gerente de ventas triunfador sin experiencia en ventas. Para ser eficaz, el gerente debe comprender a los clientes, apreciar la función de los vendedores y tener el respeto de la fuerza de ventas. Estos atributos sólo se adquieren pasando tiempo en las ventas. La solución quizá sea no usar la gerencia de ventas como recompensa por un desempeño sobresaliente, sino que los criterios deben ser un rendimiento respetable aunado a los atributos necesarios para administrar.” (William J Stanton et al,2007,*Fundamentos de Marketing*,Mexico: Mc Graw-Hill Latinoamericana)

Motivación de la fuerza de ventas:

Los vendedores, en especial los que salen a la calle, necesitan mucha motivación. Recuerde nuestra exposición sobre el carácter único de este trabajo, recuerde que los vendedores trabajan con poca o ninguna supervisión y guía de la gerencia y que deben enfrentar los rechazos frecuentes de los clientes. Además, los vendedores que trabajan en la calle, casi siempre se encuentran lejos del apoyo y la comodidad del entorno de su oficina sede. Por tanto, la gerencia enfrenta el reto de motivar a sus vendedores. Una clave está en determinar qué los motiva: ¿es la necesidad de dinero, estatus, control, logros o algo distinto? Somos distintos en cuanto a lo que nos motiva y nuestras motivaciones cambian a lo largo de la vida. Un vendedor joven tiene más probabilidades de motivarse con el dinero, mientras que uno de más edad está más interesado en el reconocimiento.

Los ejecutivos de ventas pueden aprovechar una amplia variedad de herramientas de motivación. Los incentivos económicos (planes de compensación, cuentas de gastos, prestaciones) son motivadores básicos, pero no siempre impulsan a la gente a tener un rendimiento excepcional. Las recompensas no financieras (enriquecimiento del trabajo, elogio de la dirección, reconocimientos y honores, como botones, trofeos y certificados) estimulan a algunos representantes. Las juntas y

los concursos de ventas se utilizan como alternativas. Muchas empresas regalan cruceros, estancias y otros viajes como recompensas que incentiven a sus mejores vendedores. La importancia de encontrar los medios para motivar a los vendedores se refleja en la atención que reciben en la bibliografía sobre administración de ventas.

#### Supervisión de la fuerza de ventas:

Es difícil supervisar a la fuerza de ventas porque los vendedores trabajan independientemente en lugares distantes donde no es posible observarlos continuamente. No obstante, la supervisión es tanto un medio de capacitación continua como un mecanismo para verificar que se ponen en práctica las políticas de la compañía. Un tema que debe resolver la administración es cuánto supervisar. Si la supervisión es demasiado estrecha, constriñe al vendedor. Uno de los atractivos de las ventas es la libertad de que gozan los vendedores para idear soluciones creativas para los problemas de los clientes. Una supervisión estrecha puede sofocar este sentimiento de independencia. Por el contrario, una supervisión muy laxa puede contribuir a la falta de dirección. Es posible que los vendedores que no son muy supervisados no comprendan lo que esperan de ellos sus supervisores y su compañía. Por ejemplo, quizá no sepan cuánto tiempo dedicar a atender las cuentas actuales y cuánto a encontrar nuevos negocios. El método de supervisión más eficaz es la observación personal en el campo. Por lo común, el gerente dedica al menos la mitad de su tiempo a viajar con sus vendedores. Otras herramientas de supervisión son los informes, los correos electrónicos y las juntas de ventas.

#### Evaluación del desempeño de un vendedor:

Dirigir una fuerza de ventas incluye evaluar el desempeño de los vendedores. Los ejecutivos de ventas deben saber qué hace la fuerza de ventas para recompensarla o hacer propuestas constructivas de mejoramiento. Al establecer criterios de desempeño y estudiar las actividades de los vendedores, los gerentes pueden trazar nuevos planes de capacitación para actualizar los empeños de la fuerza de ventas. Y, desde luego, la evaluación del desempeño debe ser la base para las decisiones de compensación y otras recompensas. La evaluación del desempeño también ayuda a los vendedores a identificar oportunidades para mejorar. Los empleados con malos historiales de

ventas saben que hacen algo equivocado; sin embargo, es posible que no sepan cuál es el problema si les faltan criterios objetivos con los cuales medir su desempeño. Deben establecerse medidas cuantitativas y cualitativas para dibujar un cuadro completo del desempeño. Las bases de evaluación cuantitativas tienen la ventaja de ser específicas y objetivas. Aunque las bases de evaluación cualitativas reflejan dimensiones de conducta más extensas, están limitadas por el juicio subjetivo de los evaluadores. Para cada tipo de evaluación, la gerencia encara la difícil tarea de imponer los criterios para medir el desempeño de los representantes.

#### Bases cuantitativas:

El desempeño de ventas debe ser evaluado en términos de entradas (esfuerzos) y salidas (resultados). En conjunto, entradas como el número de visitas de ventas por día o los gastos de ventas directas y salidas como el volumen de ventas o las utilidades brutas proveen una medida de la eficacia de las ventas. Las medidas útiles de las entradas son:

Tasa de visitas: número de visitas por día o semana.

Número de propuestas formales presentadas.

Actividades que no son de ventas: número de exhibidores montados o sesiones de capacitación realizadas con distribuidores.

Algunas medidas cuantitativas de salidas que sirven como criterios de evaluación son:

Volumen de ventas por producto, grupo de clientes y territorio.

Volumen de ventas como porcentaje de las cuotas o el potencial del territorio.

Utilidades brutas por línea de productos, grupo de clientes y territorio.

Participación del negocio del cliente en una categoría de productos.

Pedidos: número y promedio de dinero.

Tasa de cierres: número de pedidos dividido entre el número de visitas.

Cuentas: porcentaje de cuentas retenidas y número de cuentas nuevas abiertas.

#### Bases cualitativas:

En algunos aspectos, la evaluación del desempeño sería mucho más fácil si sólo se basara en criterios cuantitativos. Los criterios serían absolutos y las desviaciones positivas y negativas se

medirían con exactitud. Las medidas cuantitativas también reducirían al mínimo la subjetividad y los prejuicios de los evaluadores. Sin embargo, deben considerarse muchos factores cualitativos porque influyen en el desempeño de los vendedores. Algunos factores comunes son:

- Conocimientos de productos, políticas de la compañía y de los competidores.
- Administración del tiempo y preparación para las visitas de ventas.
- Calidad de los informes.
- Relaciones con los clientes.
- Apariencia personal.
- Educación continua.

Un programa de evaluación exitoso valorará a los vendedores en todos los factores que se relacionen con su desempeño. De otra manera la administración se equivocaría. Una tasa diaria de visitas elevada parecería buena, pero no dice nada sobre cuántos pedidos se levantan. Una tasa elevada de cierres puede disfrazar un promedio bajo en el volumen de los pedidos o un volumen elevado de artículos poco rentables.” Stanton, William J. y Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, 2007, *Fundamentos de Marketing*, México, McGraw Hill Interamericana, Décimo cuarta edición 2007.

Selección de los clientes a quienes se debe servir:

La compañía primero debe decidir a quién deberá servir, y lo hace dividiendo mercado en segmentos de clientes (segmentación de mercado) y eligiendo los segmentos que perseguirá (mercado meta). Algunos individuos piensan que el marketing implica localizar el mayor número posible de clientes y una demanda creciente. Sin embargo, los gerentes de marketing saben que no es posible servir a todos los clientes, de todas formas. Al buscar atender a todos los consumidores, es muy probable que no lo hagan bien. En vez de eso, la compañía requiere seleccionar únicamente a los clientes que es capaz de atender bien y de manera redituable.”

En este sentido el mercado objetivo de ventas institucionales no lo constituyen personas individuales o consumidores finales, sino que su enfoque de ventas está dirigido a cubrir los requerimientos de productos electrónicos que requieren las empresas del medio nacional, y que utilizan estos productos para su consumo propio como equipamiento de oficinas y en la mayoría

de los casos como un insumo para las premiaciones por logro de metas tanto de sus propios colaboradores como de sus clientes externos. Esto nos lleva a un escenario de acción del vendedor en un ambiente empresarial donde su relación es con los principales ejecutivos con poder de decisión de compra, donde se mencionan gerentes de mercadeo, gerentes de compra, gerentes de recursos humanos, y en algunos casos con gerentes generales y directores.

Al referirnos a que clientes buscamos servir, es muy importante mantener bien presente que con los clientes debemos buscar relaciones redituables, cordiales y de largo plazo en lugar de buscar ventas de una sola vez. Se debe mantener presente que cada vez el cliente es buscado por mayor número de competidores y solo se mantendrá en constante actividad con aquel cliente que le llene sus expectativas de precio y calidad” (Philip Kotler y Gary Armstrong, 2007, *Marketing versión para Latinoamérica*, México: Pearson Educación).

Atraer y retener a los clientes puede ser una tarea difícil. Los clientes enfrentan con frecuencia un apabullante despliegue de productos y servicios de los cuales deben elegir. Un cliente compra a la empresa que ofrece el mayor valor percibido del cliente, lo cual es la evaluación realizada por el cliente sobre la diferencia entre todos los beneficios y costos de una oferta de marketing con relación a las ofertas de la competencia.

La satisfacción del cliente depende del desempeño que se perciba de un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no alcanza las expectativas, el comprador quedara insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el comprador quedara satisfecho. Si el desempeño rebasa las expectativas el comprador quedara encantado. Las empresas con marketing sobresaliente realizan un gran esfuerzo por mantener satisfechos a sus clientes. Los clientes satisfechos vuelven a comprar y comunican a otros sus experiencias positivas con el producto. La mayoría de los estudios muestra que niveles más altos de satisfacción del cliente producen mayor lealtad de los clientes, teniendo como resultado un mejor desempeño de la compañía. La clave es hacer que las expectativas del cliente coincidan con el desempeño de la empresa. Las empresas inteligentes buscan encantar a los clientes

al prometer solamente lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.”  
(Philip Kotler y Gary Armstrong, 2008, *Fundamentos de Marketing*, México: Pearson Educación).

Electrorey, en su División de venta institucional tiene la particularidad que opera en dos mercados, primero en el mercado de negocios donde provee a empresas de sus productos electrónicos, y segundo, en el mercado de consumo cuando atiende a los colaboradores de esas empresas en actividades especiales denominadas ventas de bazar.

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

Electrorey en su división institucional presenta una situación de estancamiento que no le permite incrementar sus ventas y los cambios porcentuales de un año a otro no superan un 5%, lo cual es insuficiente al crecimiento esperado de un mínimo del 20% anual, durante los últimos tres años se observa generación de ventas anuales que no logra ritmos de crecimiento sostenido y por el contrario es irregular de un año al otro.

En las otras dos divisiones donde el enfoque es la venta al detalle como sucede con la división de tiendas y lo mismo con las ventas de la división de mayoreo, el crecimiento es acorde a lo esperado por la alta gerencia, esto trae como primera premisa que no es el mercado el que está limitando esos resultados y hace presión sobre el equipo de vendedores que integran la división institucional así como a el supervisor y gerente divisional. Surgen preguntas sobre cuáles serán las causas que abonan este escenario de malos resultados, por ejemplo ¿será que la fuerza de ventas sigue una estrategia de ventas consistente, de manera ordenada y controlada, siguiendo un proceso de ventas de manera metódica?, ¿será que los vendedores reciben las capacitaciones de producto y técnicas de venta necesarias?, etc. El potencial de colocación de producto es muy grande tomando en cuenta que se dirige a suministrar y satisfacer los requerimientos de grandes compañías nacionales y multinacionales quienes tienen perfilado a Electrorey como una de sus principales alternativas de compra, todo esto respaldado por la excelente imagen de que goza la compañía en el medio guatemalteco, por todo lo anterior es un problema puntual de falta de resultados satisfactorios en la división de ventas institucional.

De lo anterior se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo diseñar una estrategia de control que permita incrementar las ventas en la división de ventas institucional de la empresa Electrorey?

## 3.2 Objetivos de la investigación

### 3.2.1 Objetivo general:

Conocer y evaluar las estrategias de control de ventas que Electrorey ha implementado en la división de ventas institucional y que no han sido efectivas para el logro de sus objetivos.

### 3.2.2 Objetivos específicos:

1. Conocer la existencia de presupuestos de venta globales y por cliente.
2. Determinar la productividad y efectividad por vendedor.
3. Evaluar la asignación de clientes por vendedor.
4. Revisar el proceso de ventas institucional actual.
5. Establecer cuáles son los problemas más frecuentes que afrontan los vendedores de la fuerza de ventas institucional que puedan limitar el logro de metas y objetivos de ventas.
6. Evaluar el sistema de supervisión de ventas actual.
7. Formular una estrategia de ventas que coadyuven a una gestión de venta que supere los actuales resultados.

## 3.3 Alcances y límites de la investigación

La investigación se realizó observando y evaluando las fases del proceso de ventas que actualmente se desarrolla en la división institucional, que actualmente se ejecuta por medio de cuatro vendedores, qué estrategias funcionales aplican, y la gestión de la supervisión de ventas; este ejercicio se efectuó únicamente en las instalaciones de el naranjo, zona 4 de Mixco y toda mejora o recomendación de mejora a sus procesos de venta automáticamente se replicó para el vendedor que se localiza en la ciudad de Quetzaltenango, la investigación abarcó los últimos cinco años y medio, a partir del año 2008 y hasta el año 2012 y los primeros 6 meses del año 2013. Electrorey sustituye el verdadero nombre de esta empresa que por razones de confidencialidad limita la publicación de su nombre comercial vigente.

### 3.4 Metodología aplicada a la práctica

Para Bernal Torres (2006:55) “la metodología entendida como el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo, y que es la concepción más conocida en el ambiente académico en general. Por ello, cuando se alude a la investigación es usual referirse a la metodología como a ese conjunto de aspectos operativos que se tienen en cuenta para realizar un estudio” (p. 55).

Para los efectos de la presente investigación se hizo una investigación de campo en las instalaciones de Electrorey, específicamente en el área de la división de ventas institucional.

### 3.4 Sujetos de la investigación

Para el desarrollo de la investigación, se consideró como sujetos investigados a las siete personas que conforman el departamento de ventas de la división institucional, ya que son ellos quienes están directamente relacionados con la atención a clientes.

- Gerente de ventas: líder principal de la división de venta institucional (1)
- Asistente de ventas institucionales: ejecutivo que es el encargado de brindar el back office a todas las acciones de ventas. (1)
- Supervisor de ventas: ejecutivo que diariamente da acompañamiento a cuatro vendedores. (1)
- Vendedores institucionales: vendedores responsables de atender directamente a los clientes. Y a la vez cumplen con la función de cobros. Estas personas conforman el censo total del personal de ventas sujeto de estudio de la división institucional. (4)

### 3.6 Determinación de la muestra

Tomando en consideración que la población que integra la actual estructura organizacional de la división de venta institucional de Electrorey está integrada por un total de (7) sujetos descritos anteriormente, se optó por no trabajar con muestra por lo reducido del universo y se decidió hacer un censo poblacional.

Censo poblacional: es el proceso total de recolectar, compilar, evaluar, analizar y publicar o diseminar en cualquier otra forma, los datos (o la información) demográficos, económicos y sociales que pertenecen en un momento determinado, a todas las personas de un país o de una parte bien delimitada del mismo.

### 3.7 Instrumentos

Para Hernández Sampieri, Roberto (2010) “un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente”

“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).

Para efectos de la presente investigación, los instrumentos utilizados para la recolección de información fueron:

Técnicas de entrevista, encuestas y observación directa.

Entrevista: dirigida al gerente de ventas, asistente de gerencia de ventas y al supervisor de ventas, con el objetivo de conocer las estrategias de venta existentes que pone en práctica Electrorey.

Encuestas: dirigida a los cuatro asesores de ventas, con el fin de conocer cómo desarrollan actualmente el proceso de ventas y su apego a la posible estrategia de ventas.

### 3.8 Procedimiento

Para el presente trabajo de investigación se realizó el siguiente procedimiento, cumpliendo con los requerimientos de la guía proporcionada para la realización de la práctica empresarial dirigida:

1	Selección de la empresa
2	Selección del tema
3	Análisis de diversos escenarios relacionados con la baja de ventas de la división institucional
4	Construcción de FODA
5	Elaboración de los objetivos generales y específicos.
6	Construcción de marco teórico.
7	Determinación de la metodología de investigación.
8	Se seleccionó los sujetos a investigar.
9	Elaboración de instrumentos
10	Se realizó el trabajo de campo
11	Presentación de resultados.
12	Elaboración de conclusiones para dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados.
13	Elaboración de una propuesta de mejora para darle solución a la problemática encontrada en el planteamiento de problema.

## Capítulo 4

### 4.1. Presentación de resultados

Para sustentar la investigación sobre el análisis y diseño de una estrategia para incrementar la gestión de ventas de Electrorey, se procedió a realizar el trabajo de campo en donde se efectuaron entrevistas presenciales a los ejecutivos seleccionados como sujetos de estudio, en donde se conoció de los detalles de interés relacionados con el actual uso de las actuales estrategias aplicadas al proceso de ventas y manejo de su fuerza de ventas , así mismo se obtuvo información de primera mano mediante las encuestas que se le efectuaron a los vendedores, en donde se determinaron los resultados que se presentan a continuación.

#### Resultado de las entrevistas

Las entrevistas se efectuaron al gerente, asistente y supervisor de ventas.

### Ilustración No. 3

Figura: Tabla No. 1. Matriz de sentido: Entrevista al gerente de ventas

#	Preguntas	Gerente de ventas	Observaciones
1	¿Cuál es la estrategia que actualmente están siguiendo para que sus ventas superen los resultados de años anteriores?	Nos basamos en proyectar una meta superior a la ejecución del año anterior	No se tienen estrategias aunque si mucha voluntad
2	¿Bajo qué estrategia organiza sus territorios?	Solo existe un solo territorio ciudad	De los cuatro vendedores, tres operan en la ciudad capital y uno solo en Quetzaltenango
3	¿Bajo qué estrategia asigna los clientes a cada vendedor?	Distribuyendo igual numero de clientes a cada vendedor	Puede distribuirse bajo una estrategia mas productiva
4	¿Se basan estrictamente en una estrategia de ofrecer los mejores precios?	Cada vez el cliente exige un mejor precio	Precio. Precio es lo que se escucha también de parte de los vendedores
5	¿Cuál estrategia sigue para proyectar las ventas futuras de cada cliente?	No proyectamos por cliente	Actualmente solo proyectan vender mas de manera global año contra año
6	¿Cuál estrategia de control está siguiendo que le permita conocer si están consiguiendo sus objetivos de venta?	Se entrega un reporte de ejecución de su meta de manera diaria	Una medición global es buena pero también por meta de cliente
7	¿Cuál estrategia de control está siguiendo que le permita conocer el desempeño de cada vendedor?	Al medirlo contra su meta mensual y anual	Una medición global que no considere el desempeño de cada cliente esconde ineficiencias.
8	¿Bajo qué cadena de valores estratégicos sus vendedores presentan el mensaje de ventas ante sus clientes?	El mejor precio, entregas oportunas, plazo de crédito	Se observa que si se cumple con lo indicado.
9	¿Bajo qué estrategia obtiene la información de competencia?	Solo cuando el cliente exige un mejor precio se le pide la cotización de competencia	Los vendedores deberian tratar de obtener esta informacion de manera más frecuente
10	¿Usted reacciona ante los movimientos de la competencia o regularmente es la competencia quien reacciona ante sus movimientos?	Mas que todo reaccionamos a lo que el cliente nos pide	Se observa que la empresa marca la tendencia en el mercado
11	¿Existe algún programa de capacitaciones durante el año?	Se trata por excepción	Las capacitaciones que se reciben son cuando son invitados por parte de la división de tiendas.
12	¿Su organización actual de la estructura de ventas responde a una estrategia en particular o simplemente es una fuerza de ventas para la atención de clientes institucionales?	Creemos que tenemos el equipo suficiente para la demanda actual	Definitivamente para vender mas debe sumarse mas vendedores
13	¿Existe un plan estratégico que le indique en qué volumen de ventas debiera estar en los próximos 5 años?	No	Solo se dispone de la proyección del presente año

## Ilustración No. 4

Figura: Tabla No. 2. Matriz de sentido: Entrevista al supervisor de ventas

#	Preguntas	Supervisor de ventas	Observaciones
1	¿De qué manera se ejerce la supervisión de ventas, diaria, semanal, quincenal, mensual? favor amplíe:	Diaria pero con diferente vendedor	Se observa que se acompaña al vendedor pero sin mayor coordinación
2	¿Acompaña usted siempre en todas las visitas a los vendedores?	No podría porque son cuatro vendedores	Se observa que un solo supervisor no es suficiente
3	¿Existe un plan de visitas por anticipado, quien lo elabora?	No exactamente pero si se les pide a los vendedores que salgan a visitar	Es una planificación que se observa no se le da mayor importancia
4	¿De qué manera usted verifica que este plan de visitas se cumpla?	Llamándoles para verificar donde están	Requiere de un apoyo secretarial que le lleve un registro de visitas
5	¿Las visitas siguen una estrategia en particular o simplemente son visitas al azar?	Se trata de que sea por prioridades	Se observa que el ritmo se marca según la prioridad del día no es en base a un programa de visitas
6	¿Cuántas visitas diarias realizan los vendedores?	Tres a cuatro	Muchas veces el vendedor permanece mucho tiempo en oficina
7	¿Se celebran reuniones con los vendedores, diarias, semanal? favor amplíe:	Por semana	Esto si se cumple siempre
8	¿Participa usted en el proceso de ventas, en que fases, favor amplíe?	Si en el proceso de asignar precios	Debe ser una función propia solo de gerencia
9	¿Es usted el único supervisor o hay más de un supervisor? Favor amplíe:	Solamente un supervisor	Se recomienda un segundo supervisor
10	¿Qué problemas a su juicio son los que no logra que las ventas sean más productivas?	Que los vendedores no buscan nuevos clientes	En efecto la mitad de vendedores no lo hacen

## Ilustración No. 5

Figura: Tabla No. 3. Matriz de sentido: Entrevista al asistente de ventas

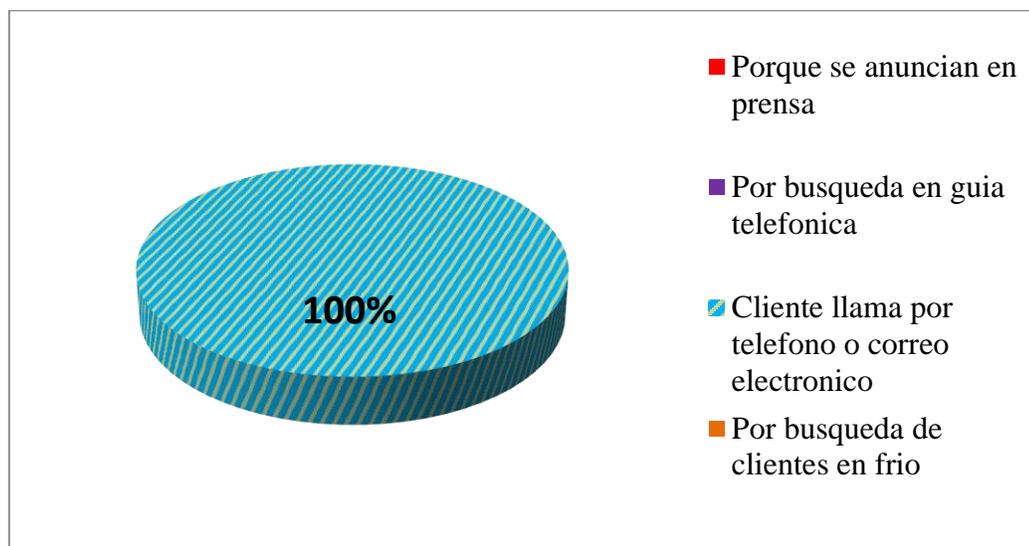
#	Preguntas	Asistente de ventas	Observaciones
1	¿Existen cuotas de venta por vendedor, quien las define?	Si existen, las define la gerencia de ventas	En efecto, estas se trasladan pero no por cliente, sino globales
2	¿Durante cada mes cuando se comunican las cuotas de venta?	En la primera semana	Afirmativo
3	¿Reciben los vendedores la información de su ejecución de ventas que les permita conocer diariamente como va su avance?	Si, todos los días se les envía por correo electrónico	Así es
4	¿Sabe usted si existe alguna estrategia que busque cada mes conseguir clientes nuevos?	No, no la conozco	En efecto, no existe
5	¿Sabe usted si se han perdido clientes?	Si, y algunos muy grandes	Indica el asistente que es por falta de atención

### Resultados de cuestionarios

Los cuestionarios se aplicaron a los cuatro vendedores que pertenecen a la actual fuerza de ventas de la división institucional de Electrorey, las preguntas del mismo llevan la finalidad de recabar la información que permita conocer pormenores del actual proceso de ventas que ellos ejecutan y cruzar esta información con las respuestas que se obtuvo de las entrevistas efectuadas y descritas arriba en las matrices de sentido, y de esta forma ampliar más los escenarios sujetos a investigación relacionados a las estrategias de venta.

Ilustración No. 6

Gráfica 1: ¿Usualmente como prospecta a sus nuevos clientes?

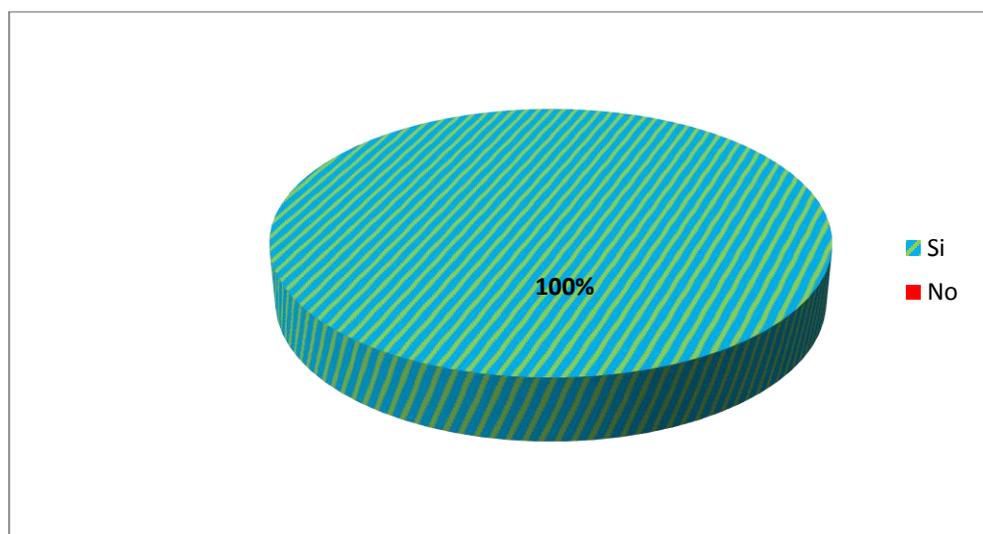


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

La totalidad de los vendedores esperan que el cliente los contacte.

Ilustración No. 7

Gráfica 2: ¿Luego de prospectarlos, los califica para darles prioridad?

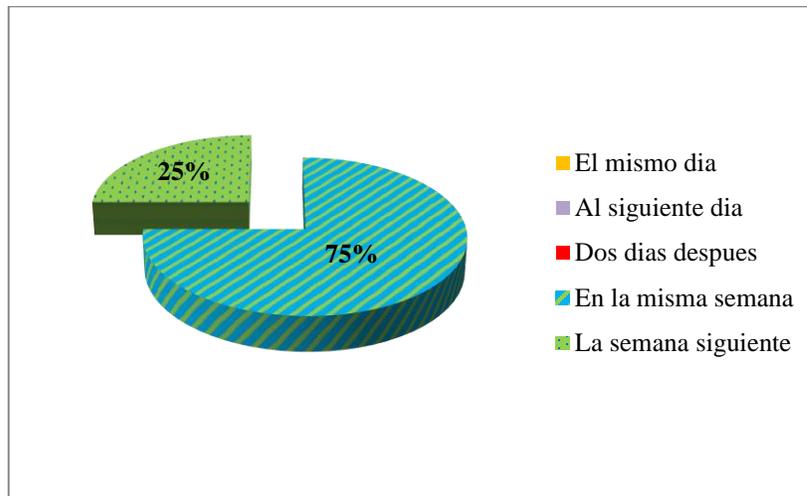


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

Una vez hecho el contacto por parte del cliente los vendedores si dan prioridad de atención.

Ilustración No. 8

Gráfica 3: ¿Después de darles prioridad, a cuántos días les realiza la primera visita de ventas?

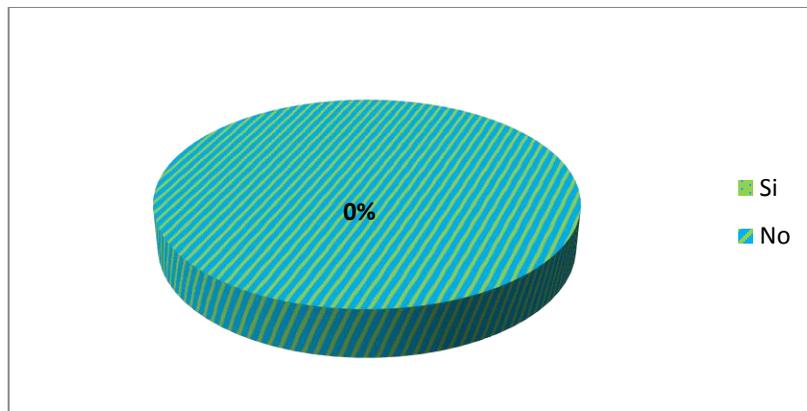


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

Se determinó que efectúan la primera visita en la misma semana en que son contactados por el cliente, aunque también efectúan la primera visita hasta la semana siguiente.

Ilustración No. 9

Gráfica 4: ¿Cierra la venta en la primera reunión con el cliente?

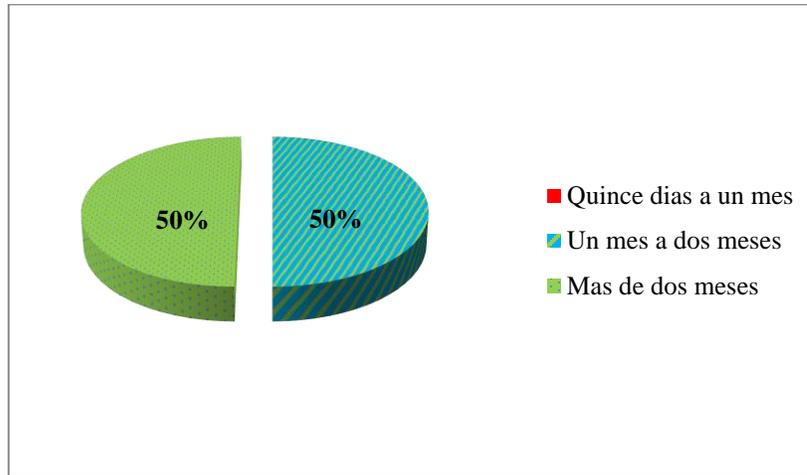


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

Ninguno de los vendedores cierra la venta en la primera visita de presentación con el cliente.

Ilustración No. 10

Gráfica 5: ¿Cuánto tiempo le toma desde el inicio hasta el final, cerrar una negociación?

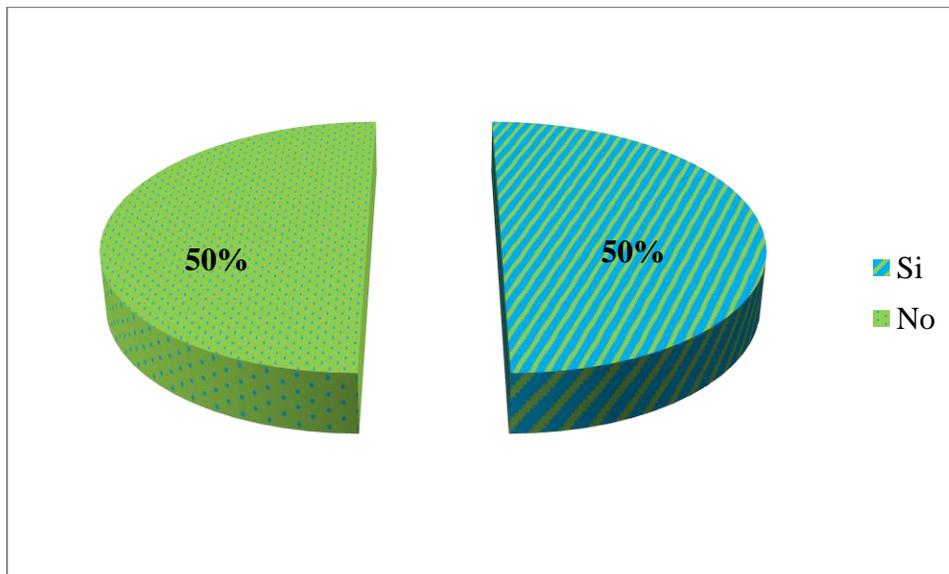


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

El cierre de cada negociación les toma de un mes a dos meses y más de dos meses.

Ilustración No. 11

Gráfica 6: ¿Cerrada una negociación, se vuelve usted a comunicar con su cliente?

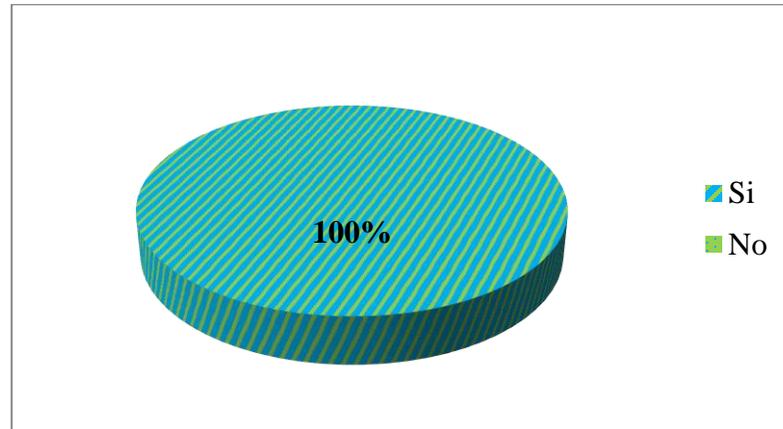


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

No siempre se comunican con el cliente después de haber cerrado una negociación

Ilustración No. 12

Gráfica 7: ¿Le pide usted a su cliente que le recomiende con otros clientes?

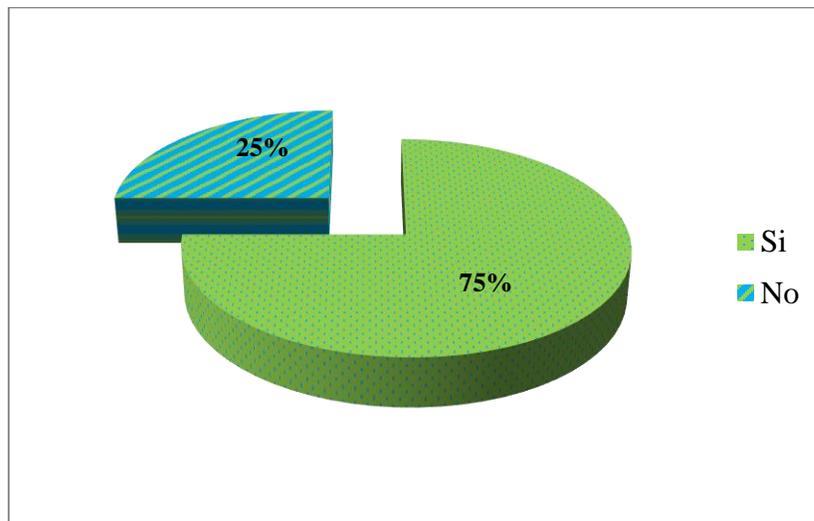


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

El total de encuestados piden al cliente que les recomiende con otros potenciales clientes.

Ilustración No. 13

Gráfica 8: ¿Pide usted a su cliente que le llene una nota de satisfacción de su servicio?



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

La mayoría de vendedores pide al cliente una nota de satisfacción de servicios, aunque uno de ellos no lo hace.

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de resultados

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

Después de tener la oportunidad de entrevistar a los principales ejecutivos que dirigen la fuerza de ventas de la división institucional de Electorey así como a sus vendedores, se observa lo referente a las estrategias de control de venta que actualmente practican y se localizan grandes deficiencias en las áreas siguientes:

Presupuestos de ventas global y por cliente: El sistema de control de ventas que actualmente se utiliza es global, lo cual no es efectivo, no existen controles de venta integrado por cada uno de los clientes, como el sistema de control no está integrado por metas de clientes, esto no les permite conocer que cliente es el que está llegando al objetivo planeado, sino que únicamente se dan cuenta mediante la cifra global, si van de acuerdo a la meta mensual, si la llevan superada o si van por debajo de la misma, esto les limita la correcta toma de decisiones para conocer a que cliente en específico es al que deben gestionar.

Así mismo no existe un aprovechamiento a la información de la venta histórica por cliente que les permita presupuestar la compra anual por cada uno de ellos, únicamente parten de la cifra global anual ejecutada del año anterior y a esta le suman el factor de crecimiento esperado, ejemplo: si en el año 2012 ejecutaron Q 10 millones de Quetzales durante ese año, sobre esa base deciden que para el año 2013 consideran un crecimiento por ejemplo del 15% y hacen la siguiente operación:  
 $Q\ 10.000,000.00 \times 1.15 = Q\ 11.500,000.00$

Productividad y efectividad por vendedor: En cuanto a la medición de la efectividad por vendedor, se conoció que únicamente miden la ejecución global sin entrar en detalles particulares de efectividad de rendimiento individual en relación al desarrollo de clientes, se reitera que únicamente se preocupan de medir el grado de ejecución versus la meta global asignada.

Evaluación del proceso de asignación de clientes por vendedor: El proceso que actualmente ejecutan para asignar clientes, se basa en “repartir” determinado número de clientes de tal manera que todos reciban la misma cantidad de clientes, lo cual es inefectivo porque independientemente del número de clientes debe primero conocerse el historial de compra de cada cliente para con esta información poder balancear los territorios y en consecuencia tener una mejor asignación.

Revisión del proceso de ventas actual: Para conocer el proceso de ventas se examinaron las fases de prospección, selección de clientes, presentación del mensaje de ventas, seguimiento, cierre de la venta y seguimiento post venta, no existe la prospección planificada de nuevos clientes, sino que es el mismo cliente el que los localiza por medio del teléfono o el correo electrónico, esto es un fenómeno que en la actualidad se está manifestando cada vez con mayor proporción por la facilidad de acercamiento que otorgan los medios como el correo electrónico, las páginas de internet de la empresa que a diario son visitadas por el cliente o por la misma cantidad de publicidad escrita en prensa en que invierte Electrorey a través de su otra unidad de negocios, es decir la división de Tiendas.

El cierre de ventas no se realiza en la primera presentación, conseguir los cierres de venta les lleva de uno a dos meses después de la primera presentación de ventas. Una vez cerrada una negociación, solo la mitad de los vendedores hacen seguimiento post venta con los clientes, la otra mitad solo vende y ya no hace contacto con el cliente.

Problemas más frecuentes que afrontan los vendedores que limitan el logro de las metas y objetivos de venta: Debido a que no planifican metas por cliente, los vendedores enfrentan los problemas de no contar con acciones específicas que estimulen al cliente a cerrar con mayor velocidad las

negociaciones, seguidamente ese mismo desconocimiento les lleva en muchas ocasiones a desatender a clientes potencialmente grandes y por el contrario puedan estarle dedicando mayor esfuerzo a un cliente con menor oportunidad de volumen de ventas.

Esta situación puede ser la que en la actualidad les lleva a que las ventas en su mayoría las materializan de uno a dos meses luego de presentar el primer mensaje de ventas.

Supervisión de vendedores: La supervisión que actualmente se efectúa en materia de acompañamiento a los vendedores en sus visitas en sitio a los clientes, se está realizando de una manera muy lineal, es decir cada día se acompaña a un solo vendedor, no existe un reporte de ventas de la gestión diaria de los vendedores, no se observó ningún plan de visitas que se trabaje junto con los vendedores, se visita en función del requerimiento de visita el cual nace a raíz de la solicitud del mismo cliente.

Formulación de una estrategia de ventas que coadyuven a una gestión de venta que supere los actuales resultados: Luego de todo el análisis efectuado a la problemática, se encuentra de manera general que la causa fundamental que incide en los malos resultados de venta de Electroy es que no ha existido diseño específico de formulación de metas por cliente y en consecuencia no ha podido gestionarse el debido control, por lo anterior las estrategias a implementarse serán enfocadas a planificar proyecciones de venta integradas por cliente con el respectivo apoyo de plantillas de control y efectuar una conformación de nuevos territorios de venta haciendo un aprovechamiento de la información histórica de ventas que existe de cada uno de los clientes y que no ha sido aprovechada, para finalmente proponer una estrategia de rotación de territorios de venta en periodos de dos años.

## Conclusiones

1. Se encontró que en la división de venta institucional de la empresa, únicamente practican la estrategia de control global a las ventas y en su evaluación sobre los resultados de venta obtenidos, la misma no ha sido efectiva, pues no les permite conocer resultados en detalle cliente por cliente.
2. No se tiene la buena práctica de presupuestar ventas cliente por cliente, solo lo hacen sobre la cifra estimada de ventas global que pretenden vender de un año a otro.
3. Únicamente se practica control a la productividad global por vendedor, no se mide su efectividad en función de metas específicas por cliente comparado con su ejecución.
4. La asignación de clientes para conformar nuevos territorios de venta, se hace sin tomar en cuenta las potencialidades de cada cliente y sin efectuar un análisis al historial de las compras de cada cliente.
5. El proceso de ventas actualmente adolece de la fase de prospección de nuevos clientes, esto no se lleva a cabo, en su lugar es el cliente quien toma la iniciativa de contactarlos, así mismo los tiempos de cierre de ventas están efectuándose de 30 a 60 días y en algunos casos en más de 60 días luego del primer contacto con el cliente.
6. De los problemas más frecuentes que enfrentan los vendedores:  
Falta de estímulos a conseguir cierres más rápidos,  
Invierten mucho tiempo en atención de clientes pequeños y desatienden clientes más importantes.
7. El sistema de supervisión de ventas actual necesita ser mejorado, principiando con una planificación de visitas programada mensualmente, en lugar de seguir visitando clientes de manera circunstancial y casi siempre a requerimiento del mismo cliente.

8. Existe la necesidad de implementar las estrategias de control siguientes:

Presupuestos de Venta integrada por cliente

Medir la efectividad de cada vendedor en función de su ejecución por cliente

Asignación de nuevos territorios aprovechando el historial de ventas de cada cliente

Mejorar el proceso de ventas, particularmente en las fases de prospección de nuevos clientes, así mismo de lograr mayores cierres dentro del mismo mes.

Mejorar el sistema de supervisión de ventas

## **Propuesta**

**Análisis y diseño de una estrategia de control para incrementar la gestión de ventas de la empresa Electrorey**

La siguiente propuesta se basa en el de diseño de una estrategia de control de ventas para la empresa Electrorey, la cual se enfoca a que mediante su aplicación se canalicen mejor los esfuerzos de la fuerza de ventas, se organicen las asignaciones de territorios bajo estrategias de seguimiento cliente a cliente en lugar de solo querer vender más que los años anteriores sin saber qué cliente desarrollar, y en consecuencia se obtengan mayores resultados, el cual inicialmente se espera alcance un salto del 20% sobre las ventas del año inmediato anterior y así mantenga su sustentabilidad de los años siguientes.

Finalmente se presenta mejores prácticas de supervisión y enriquecimiento a las funciones que actualmente en ese puesto se están efectuando.

## Presentación

Una estrategia muestra el qué hacer (qué objetivos se han de alcanzar), dónde se debe hacer (en qué ramos y mercados hay que concentrarse), el cómo (qué recursos y actividades se han de asignar a cada mercado para enfrentar las oportunidades y amenazas del ambiente, con el fin de obtener una ventaja competitiva). Si los esfuerzos de una fuerza de ventas no son coordinados por estrategias que muestren los objetivos, existirá desventaja ante la competencia, se puede estar invirtiendo recursos en áreas de acción que no reciben el retorno esperado y en consecuencia al final del ejercicio comercial anual no se cumplirá con el logro de la meta anual propuesta por la alta dirección de la empresa.

## 2. Justificación

Al analizar los hallazgos obtenidos en el desarrollo de la investigación, donde se abordó la evaluación de las estrategias de venta de la empresa, se identificaron las áreas de mejora y de oportunidad, en donde se concluyó que existe la oportunidad de mejora de las mismas, por medio de una mejor práctica y enfoque estratégico de integrar la proyección de ventas respaldada por las metas individuales de cada cliente, el de asignar los territorios asignándole a cada uno clientes meta para que los desarrolle en lugar de solo esperar un incremento sobre el territorio global, instaurar estrategias de control y efectividad en el rendimiento individual por vendedor en lugar de solo

observar su monto de venta ejecutado, y finalmente existe la oportunidad de aprovechar de mejor forma la actual función de supervisión de ventas.

### 3. Objetivos

#### General

- ✓ Diseñar estrategias de control de ventas acorde al mercado meta institucional que atiende la división institucional de Electrorey.

#### Específicos

- ✓ Diseñar proyección de ventas anual bajo la estrategia de estar integrada por cliente.
- ✓ Diseñar asignación de territorios de venta bajo la estrategia de aprovechar el historial de ventas de cada cliente.
- ✓ Diseñar control de ejecución de ventas por vendedor.
- ✓ Diseñar reporte diario de control de ejecución.

### 4. Desarrollo de la propuesta

En esta sección se presenta la propuesta de implementación de nueva estrategia de control de ventas para la división institucional de Electrorey, la cual se detalla a continuación:

#### 4.1 Estrategia de presupuestos de venta globales y por vendedor integrado por cliente

Primero: Se debe efectuar un análisis del historial de venta de años anteriores, mediante la elaboración de un ranking de compras de clientes y ordenados de mayor a menor. En este apartado hay que tomar en cuenta aquellos factores ambientales que tengamos conocimiento estén incidiendo en los resultados de venta de determinado cliente.

Segundo: Una vez efectuado este ranking se procede a identificar el mayor nivel de ventas de cada cliente y sobre ese mayor nivel, se procede a partir de ese monto a calcularle la proyección del año 2014, esto bajo el criterio que se trabaja con la estrategia de desarrollo de clientes y por lo

mismo se busca venderle más año con año. Aplicando esos conceptos, se obtiene la proyección de ventas bajo el diseño siguiente:

Ilustración No. 14

Calculo de proyección de ventas anual integrada por cliente

	2,011	2,012	2,013		2,014
Cliente	Compra	Compra	Compra	Total	Proyección
Cliente A	Q300,000.00	Q260,000.00	Q240,000.00	Q800,000.00	Q375,000.00
Cliente B	Q220,000.00	Q240,000.00	Q220,000.00	Q680,000.00	Q300,000.00
Cliente C	Q200,000.00	Q200,000.00	Q215,000.00	Q615,000.00	Q268,750.00
Cliente D	Q200,000.00	Q200,000.00	Q205,000.00	Q605,000.00	Q256,250.00
Cliente F	Q175,000.00	Q195,000.00	Q175,000.00	Q545,000.00	Q243,750.00
Cliente G	Q160,000.00	Q180,000.00	Q160,000.00	Q500,000.00	Q225,000.00
Cliente H	Q140,000.00	Q175,000.00	Q135,000.00	Q450,000.00	Q218,750.00
Cliente I	Q120,000.00	Q160,000.00	Q115,000.00	Q395,000.00	Q200,000.00
Cliente J	Q80,000.00	Q80,000.00	Q95,000.00	Q255,000.00	Q118,750.00
Cliente K	Q40,000.00	Q60,000.00	Q50,000.00	Q150,000.00	Q75,000.00
.	.	.	.	.	.
Cliente Z	Q35,000.00	Q20,000.00	Q15,000.00	Q70,000.00	Q43,750.00

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

#### 4.2 Estrategia de asignación de clientes por vendedor mediante rotación:

Habiéndose observado que los clientes que en la actualidad trabaja cada vendedor son los mismos en los últimos cuatro años, se plantea la estrategia de rotar a los clientes entre los vendedores. Para que los territorios queden balanceados uno con otro y nadie tome ventaja, se debe elaborar nuevamente un ranking de todos los clientes semejante al cuadro anterior, hecho esto se procede a identificar a los principales, dependiendo el número de vendedores, en este caso son cuatro, se identifica a los principales cuatro clientes y se determinan como cabezas de territorio, de allí en adelante se van asignando cliente por cliente a cada vendedor teniendo el cuidado que todos los nuevos asignados sean diferentes a los que ese vendedor trabajo el año anterior, lo que se pretende es una rotación completa de los clientes entre los vendedores, mediante esta estrategia permite a la gerencia de ventas visualizar de una manera objetiva la productividad de cada uno de ellos y romper con algún acomodamiento que puede sucederse entre algún vendedor con determinado cliente.

Determinación de los clientes cabezas de serie: Estos son los cuatro principales clientes que más han comprado en los últimos tres años y será asignados como los cabezas de serie.

Ilustración No. 15

Asignación de clientes cabezas de serie de territorio

	2,011	2,012	2,013		2,014
Cliente	Compra	Compra	Compra	Total	Proyección
Cliente A	Q300,000.00	Q260,000.00	Q240,000.00	Q800,000.00	Q375,000.00
Cliente B	Q220,000.00	Q240,000.00	Q220,000.00	Q680,000.00	Q300,000.00
Cliente C	Q200,000.00	Q200,000.00	Q215,000.00	Q615,000.00	Q268,750.00
Cliente D	Q200,000.00	Q200,000.00	Q205,000.00	Q605,000.00	Q256,250.00

Asignación de clientes por vendedor para el año 2014

Vendedor 1	2,011	2,012	2,013		2,014
Cliente	Compra	Compra	Compra	Total	Proyección
Cliente A	Q300,000.00	Q260,000.00	Q240,000.00	Q800,000.00	Q375,000.00
Cliente I	Q120,000.00	Q160,000.00	Q115,000.00	Q395,000.00	Q200,000.00
				Total	Q575,000.00

Vendedor 2	2,011	2,012	2,013		2,014
Cliente	Compra	Compra	Compra	Total	Proyección
Cliente B	Q220,000.00	Q240,000.00	Q220,000.00	Q680,000.00	Q300,000.00
Cliente H	Q140,000.00	Q175,000.00	Q135,000.00	Q450,000.00	Q218,750.00
				Total	Q543,750.00

Vendedor 3	2,011	2,012	2,013		2,014
Cliente	Compra	Compra	Compra	Total	Proyección
Cliente C	Q200,000.00	Q200,000.00	Q215,000.00	Q615,000.00	Q268,750.00
Cliente G	Q160,000.00	Q180,000.00	Q160,000.00	Q500,000.00	Q225,000.00
				Total	Q493,750.00

Vendedor 4	2,011	2,012	2,013		2,014
Cliente	Compra	Compra	Compra	Total	Proyección
Cliente D	Q200,000.00	Q200,000.00	Q205,000.00	Q605,000.00	Q256,250.00
Cliente F	Q175,000.00	Q195,000.00	Q175,000.00	Q545,000.00	Q243,750.00
				Total	Q500,000.00

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

Como se aprecia en los cuadros anteriores, se han distribuido entre los cuatro vendedores los clientes cabezas de serie, y sucesivamente se van distribuyendo los demás clientes de una manera que los territorios queden balanceados, en el caso de la división institucional de Electrorey posee en la actualidad 200 clientes activos, los cuales mediante este ejercicio deberán primeramente rotarse y luego distribuirse de tal manera que cada territorio quede integrado por nuevos clientes, la rotación se recomienda de uno a dos años máximo, ya que en la medida que un cliente permanece por más tiempo con un mismo vendedor su rendimiento corre el riesgo de bajar derivado del acomodamiento de parte de ambos.

Apoyados por la definición de estrategia, se cumple con:

- Definición de objetivos ( en esta oportunidad de una manera más apropiada)
- Dónde (clientes en los cuales va dirigido el enfoque de ventas del año)
- Cómo (asignación de recursos para atender un mercado para satisfacer un mercado y ganar una ventaja competitiva).

#### 4.3 Diseño de estrategia de control de productividad por vendedor:

Es bien sabido que lo que no se mide no se controla y no se puede mejorar, si se quiere controlar algo, hay que medirlo. No hay otra opción.

Para que medir tenga sentido, debe hacerse con un propósito concreto. Por lo general, mejorar los resultados.

Para que la medición cumpla con su propósito, debe haber una comparación, con una meta u objetivo, con un momento (cuándo ha de lograrse una mejora), o con otro (referente, modelo o testigo). No basta con registrar el logro o no de la meta; interesa el alcance de la mejora y el análisis de las desviaciones.

En ese sentido se ha diseñado la estrategia de medición de productividad de ventas por vendedor versus la proyección de cada cliente de su territorio, así:

Ilustración No. 16

Medición mensual de la productividad por vendedor versus proyección por cliente.

Vendedor 1								
	2,014	Proy.	Ejecucion	Ejecucion	%	%	Variación	Variación
Cliente	Proyección	Mes	Mes	Acum.año	Mes	Año	Mes	Año
Cliente A	Q375,000.00	Q31,250.00	Q 25,000.00	Q 25,000.00	80%	7%	Q (6,250.00)	Q (350,000.00)
Cliente I	Q200,000.00	Q16,666.67	Q 15,000.00	Q 15,000.00	90%	8%	Q (1,666.67)	Q (185,000.00)
Totales	Q575,000.00	Q47,916.67	Q40,000.00	Q40,000.00	83%	7%	Q (7,916.67)	Q (535,000.00)
Vendedor 2								
	2,014	Proy.	Ejecucion	Ejecucion	%	%	Variación	Variación
Cliente	Proyección	Mes	Mes	Acum.año	Mes	Año	Mes	Año
Cliente B	Q300,000.00	Q25,000.00	Q 27,000.00	Q 27,000.00	108%	9%	Q 2,000.00	Q (273,000.00)
Cliente H	Q218,750.00	Q18,229.17	Q 12,000.00	Q 12,000.00	66%	5%	Q (6,229.17)	Q (206,750.00)
Totales	Q518,750.00	Q43,229.17	Q39,000.00	Q39,000.00	90%	8%	Q (4,229.17)	Q (479,750.00)
Vendedor 3								
	2,014	Proy.	Ejecucion	Ejecucion	%	%	Variación	Variación
Cliente	Proyección	Mes	Mes	Acum.año	Mes	Año	Mes	Año
Cliente C	Q268,750.00	Q22,395.83	Q 18,000.00	Q 18,000.00	80%	7%	Q (4,395.83)	Q (250,750.00)
Cliente G	Q225,000.00	Q18,750.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	80%	7%	Q (3,750.00)	Q (210,000.00)
Totales	Q493,750.00	Q41,145.83	Q33,000.00	Q33,000.00	80%	7%	Q (8,145.83)	Q (460,750.00)
Vendedor 4								
	2,014	Proy.	Ejecucion	Ejecucion	%	%	Variación	Variación
Cliente	Proyección	Mes	Mes	Acum.año	Mes	Año	Mes	Año
Cliente D	Q256,250.00	Q21,354.17	Q 12,000.00	Q 12,000.00	56%	5%	Q (9,354.17)	Q (244,250.00)
Cliente F	Q243,750.00	Q20,312.50	Q 14,000.00	Q 14,000.00	69%	6%	Q (6,312.50)	Q (229,750.00)
Totales	Q500,000.00	Q41,666.67	Q26,000.00	Q26,000.00	62%	5%	Q (15,666.67)	Q (474,000.00)

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

#### 4.4 Revisión del proceso de ventas actual:

De la revisión efectuada al proceso de ventas se hacen las recomendaciones siguientes:

Fase de prospección: Se necesita insistir y exigir que los vendedores busquen nuevos clientes por acciones propias en lugar de esperar que los clientes los busquen como sucede en la actualidad.

Fase de cierre de ventas: se observa que en la actualidad el primer cierre de ventas toma como mínimo un tiempo de un mes a dos meses y hay casos de más de dos meses, no se conocieron casos de cierres que se realizaran en menos de un mes, para incentivar a que los vendedores sean más agresivos en sus cierres se recomienda incentivarlos con comisión doble si logran obtener la venta en los primeros 15 días y con comisión y media si les lleva de 16 a 30 días, caso contrario que se les

pague de acuerdo a la comisión normal. La comisión más cara es aquella que no se da por falta de ventas.

#### 4.5 Planteamiento para solucionar los problemas más frecuentes que afrontan los vendedores:

Al entrar en la práctica de llevar presupuestos de venta integrados por cliente, se estará superando uno de los problemas actuales donde muchas veces por desconocimiento del verdadero potencial de cada cliente, el vendedor se ha encontrado invirtiendo demasiado tiempo en un cliente de expectativas menores y desatendiendo clientes con mayores expectativas, además con el estímulo a la doble comisión se lograrán cierres en menos de un mes; se estará logrando un incremento en las ventas así como de motivarlos a buscar cada vez nuevos clientes y así ampliar su probabilidad de mayores cierres en menor tiempo del parámetro actual.

#### 4.6 Mejora del sistema de supervisión actual y diseño de reporte diario de vendedores:

Se recomienda que el supervisor de ventas, se reúna semanalmente con los vendedores para elaborar el plan de visitas de la semana y con el apoyo secretarial lleven leitz de control de reportes de visitas por vendedor.

Así mismo, que diariamente a primera hora exija a los vendedores ese reporte de la ejecución de visitas realizada el día anterior, y de esta manera se retroalimenta de la acción de los otros vendedores a los cuales el no acompañó.

Esto le permitirá tomar acciones sobre la marcha dependiendo de las visitas y acciones de venta realizadas o no realizadas por los vendedores.

Tomando en consideración que en la actualidad los vendedores no elaboran reporte de su gestión diaria de ventas, se presenta el siguiente diseño de formulario de registro de visitas:

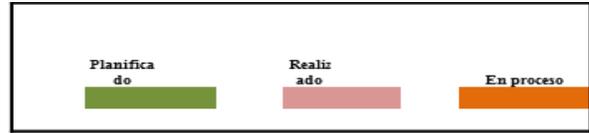
Ilustración No. 17

Reporte diario de visitas del vendedor _____		Vendedor 1		
Fecha: 15 de Noviembre 2013				
<b>Cliente</b>	<b>Hora de visita</b>	<b>Comentarios</b>	<b>Próxima visita</b>	<b>Visitas año</b>
Cliente A	09:00 - 10:00	Entregue cotización	20-nov	8
Cliente B	10:300 - 11:00	Seguimiento de venta	22-nov	7
Cliente C	14:00 - 15:00	Efectué cobro	20-nov	10
Cliente D	15:30 - 16:00	Solicito mas plazo	30-nov	5
Nombre y firma de Vendedor:				
Revisado por: Supervisor				

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

Ilustración No. 18

PLAN DE ACCION PARA IMPLMENTAR ESTRATEGIAS DE CONTROL DE VENTAS



#	Actividad	MES ENERO 2014				MES FEBRERO DE 2014			
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
<b>Área Administrativa</b>									
1	Presentar PED a Directivos Electrorey	█							
2	Aprobación de Directivos a implementación	█							
3	Traslado de PED a Gerencia de Ventas	█							
<b>Área Mercadeo y Ventas</b>									
4	Asistente de Ventas genera información histórica de compras de clientes en sistema SAP		█						
5	Asistente traslada información histórica a gerencia de Ventas		█						
6	Reuniones de Gerencia de Ventas con Supervisor de ventas para preparar presupuestos de venta integrados por metas de clientes			█					
7	Reuniones de Gerencia de Ventas con Supervisor de ventas para preparar nuevos territorios de venta por vendedor			█					
8	Asistente de ventas prepara plantillas de control de productividad por vendedor			█					
9	Asistente solicita impresión de formularios de control de reporte diario de vendedores			█					
<b>Área Financiera</b>									
10	Departamento de créditos actualiza en sistema SAP nueva distribución de clientes para efectos de reportes de créditos para que se actualicen con el nuevo vendedor asignado.				█				
<b>Área Recursos Humanos</b>									
11	Recursos humanos es comunicado que a raíz de propuesta autorizada, todo venta de cliente nuevo generara comisión doble o comisión y media de acuerdo a lo establecido en PED.				█				
<b>Área Mercadeo y Ventas</b>									
12	Comunicar a Vendedores puesta en vigencia de nuevas estrategias de control de venta				█				
13	Preguntas y respuestas por parte de vendedores					█			
14	Reunión de capacitación para asimilar cambios						█		
15	Arranque y puesta en marcha							█	
16	Retroalimentación por consultas recibidas								█
17	Entrega de reporte final a Directivos de Electrorey indicando que nuevas estrategias están funcionando.								█

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

## Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto de implementación de la propuesta

Ilustración No. 19

Presupuesto, cifras en Quetzales

Concepto	Inversión	Observación
Proyeccion de ventas integrada por cliente	Q 400.00	Dos días invertidos por el asistente de ventas para reunir toda la información de ventas de años anteriores, sueldo mensual Q6,000.00
Proyección de ventas integrada por cliente	Q 1,500.00	Tres días invertidos por Gerente de Ventas analizando la información de ventas e integrando la proyección por cliente, sueldo mensual Q15,000.00
Proyeccion de ventas integrada por cliente	Q 600.00	Tres días invertidos por supervisor de ventas apoyando a Gerente de ventas e integrando la proyección por cliente, sueldo mensual Q6,000.00
Asignacion de nuevos territorios	Q 1,000.00	Dos días invertidos por gerente de ventas integrando los nuevos territorios de vendedores integrados por clientes.
Medición de ejecución de ventas por vendedor	Q 200.00	Un día invertido por asistente de ventas elaborando plantillas de control de medicion de ejecución de ventas.
Reporte de control de gestion de vendedores	Q 1,500.00	Elaboración de formularios impresos de control de gestion diaria de vendedores.
Desayuno de presentación de la propuesta de nuevas estrategias de control	Q 1,200.00	Ocho desayunos servidos en restaurante de un hotel capitalino para presentar las nuevas estrategias de control de ventas.
Costo de doble comision primer año para estimular cierres de ventas en menos de 30 días.	Q 21,000.00	Calculado al 1% sobre el monto de ventas de crecimiento del año 2014 sobre el 2013.
Costo de doble comision segundo año para estimular cierres de ventas en menos de 30 días.	Q 25,200.00	Calculado al 1% sobre el monto de ventas de crecimiento del año 2015 sobre el 2014.
<b>TOTAL</b>	<b>Q</b>	<b>52,600.00</b>

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

## 6. Resultados esperados

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

- a) Realizar una gestión de ventas con objetivos de venta integrados cliente a cliente
- b) Desarrollar de forma individual el crecimiento planificado para cada cliente a razón del 20% anual.
- c) Proporcionar a la gerencia de ventas mejores herramientas de control del avance de las ejecuciones mensuales, permitiéndole hacer ajustes de metas así como de reaccionar ante cualquier desviación que observe entre la meta y la ejecución que presente cada cliente.
- d) Proporcionarle a la gerencia de ventas herramientas de control que le permitan medir de mejor forma el desempeño de sus vendedores.
- e) Mediante la aplicación de estas estrategias de control, se plantea un crecimiento del 20% en las ventas anuales de manera sostenible para los años siguientes.

Ilustración No. 19

### Impacto de la propuesta en la venta futura 2014 y 2015

<b>Año</b>	<b>Venta Ejecutada</b>	<b>Venta Proyectada</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Crec. % anual</b>	<b>Comisión Doble</b>
2012	Q 10,000,000.00				
2013	Q 10,500,000.00		Q 500,000.00	5%	
2014		Q 12,600,000.00	Q 2,100,000.00	20%	Q 21,000.00
2015		Q 15,120,000.00	Q 2,520,000.00	20%	Q 25,200.00

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013.

## Referencias bibliográficas

Best, Roger J., 2007, *Marketing Estratégico*, Madrid, Pearson Educación, cuarta edición.

De Leon Detlefsen, Annie Alejandrina, (2007) Tesis: *Estrategias de Mercadeo en el crecimiento empresarial de las medianas empresas de la ciudad de San Marcos, Guatemala*, Universidad Rafael Landívar.

Facultad de Ciencias Económicas (2013). *Guía PED*. Universidad Panamericana de Guatemala.

García García, Gabriela Alejandra, (2012) Tesis: *Características de los Vendedores Rutereros que superan las metas esperadas, Guatemala*, Universidad Rafael Landívar

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010) *Metodología de la Investigación*. 5ta. Edición. México: Mac Graw-Hill.

Kotler, Philip, y Gary Armstrong, 2008, *Fundamentos de Marketing*, México, Pearson Educación, 8ava. Edición.

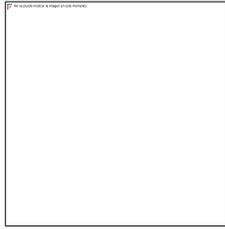
Kotler, Philip, y Gary Armstrong, 2007, *Marketing para Latinoamérica*, México, Pearson Educación, Decimo primera edición

Luna Gracias, Ana Silvia, (2011) Tesis: *Estrategias de Mercadeo de las empresas que se dedican a la venta de electrodomésticos en Asunción Mita, Jutiapa, Guatemala*, Universidad Rafael Landívar

Stanton, William J. y Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, 2007, *Fundamentos de Marketing*, México, McGraw Hill Interamericana, Decimo cuarta edición

Universidad Panamericana (2007). *Manual de Estilo*. Guatemala. Facultad de Humanidades

# **Anexos**



Universidad Panamericana de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Licenciatura en Administración de Empresas

### **Diseño de entrevista para gerente de ventas de Electrorey**

¿Cuál es la estrategia que actualmente están siguiendo para que sus ventas superen los resultados de años anteriores?

¿Bajo qué estrategia organiza sus territorios?

¿Bajo qué estrategia asigna los clientes a cada vendedor?

¿Se basan estrictamente en una estrategia de ofrecer los mejores precios?

¿Cual estrategia sigue para proyectar las ventas futuras de cada cliente?

¿Cuál estrategia de control está siguiendo que le permita conocer si están consiguiendo sus objetivos de venta?

¿Cuál estrategia de control está siguiendo que le permita conocer el desempeño de cada vendedor?

¿Bajo qué cadena de valores estratégicos sus vendedores presentan el mensaje de ventas ante sus clientes?

¿Bajo qué estrategia obtiene la información de competencia?

¿Usted reacciona ante los movimientos de la competencia o regularmente es la competencia quien reacciona ante sus movimientos?

¿Existe algún programa de Capacitación de Ventas durante el año?

¿Su organización actual de la estructura de ventas responde a una estrategia en particular o simplemente es una fuerza de ventas para la atención de clientes institucionales?

¿Existe un Plan estratégico que le indique en que volumen de ventas debiera estar en los próximos 5 años?



Universidad Panamericana de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Licenciatura en Administración de Empresas

### **Diseño de entrevista para supervisor de ventas de Electorey**

De qué manera se ejerce la supervisión de ventas, diaria, semanal, quincenal, mensual? favor amplíe:

Acompaña usted siempre en todas las visitas a los vendedores?

Existe un plan de visitas por anticipado, quien lo elabora?

De qué manera usted verifica que este plan de visitas se cumpla?

Las visitas siguen una estrategia en particular o simplemente son visitas al azar?

Cuántas visitas diarias realizan los vendedores?

Se celebran reuniones con los vendedores, diarias, semanal? favor amplíe:

Participa usted en el proceso de ventas, en que fases, favor amplíe?

Es usted el único supervisor o hay más de un supervisor? Favor amplíe:

Que problemas a su juicio son los que no logra que las ventas sean más productivas?



Universidad Panamericana de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Licenciatura en Administración de Empresas

### **Diseño de entrevista para asistente de ventas de Electrorey**

Existen cuotas de venta por vendedor, quien las define?

Durante cada mes cuando se comunican las cuotas de venta?

Reciben los vendedores la información de su ejecución de ventas que les permita conocer diariamente como va su avance?

Sabe usted si existe alguna estrategia que busque cada mes conseguir clientes nuevos?

Sabe usted si se han perdido clientes?



Universidad Panamericana de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Licenciatura en Administración de Empresas

### **Cuestionario para Vendedores**

Buenos días, se está realizando un estudio con la finalidad de conocer el actual Proceso de Ventas de la División Institucional de Electorey , por lo cual se le requiere unos minutos para responder el siguiente cuestionario, para recabar contenidos técnicos y con propósitos de investigación.

Le agradecemos su colaboración respondiendo a las preguntas que a continuación se plantean marcando la casilla de su preferencia con una (X).

**1. Usualmente como prospecta a sus nuevos clientes?**

- 1. Porque se anuncian en prensa
- 2. Porque los busca en la guía telefónica
- 3. Porque el cliente llama por teléfono o se comunica por correo electrónico
- 4. Porque usted los sale a buscar a la calle

2. Luego de prospectarlos los califica para darles prioridad?

- 1. Si
- 2. No
- 3. A veces

3. Después de darles prioridad, a cuantos días les realiza la primer visita de ventas?

- 1. Ese mismo día
- 2. Al día siguiente
- 3. Dos días después
- 4. En la misma semana
- 5. Hasta la siguiente semana

4. Durante la primera reunión y presentación del mensaje de venta, cierra la venta?

- 1. Si
- 2. No
- 3. A veces

5. Cuanto tiempo le toma en promedio desde su inicio hasta el final , cerrar una negociación?

- 1. Quince días a un mes
- 2. Un mes a dos meses
- 3. Más de dos meses

**6. Una vez cerrada una negociación y despachado el producto, se vuelve usted a comunicar con su cliente para reiterarle sus servicios?**

1. Si

2. No

**7. Le pide usted a su cliente que le recomiende con otros clientes?**

1. Si

2. No

**8. Pide usted a su cliente que le llene una nota de satisfacción o no satisfacción de su servicio?**

1. Sí

2. No

*Muchas gracias por su colaboración.*

Practica Empresarial Dirigida							
Estudiante: Israel Baldomero Arroyo Cruz		Carnet: 201300325					
<b>ANALISIS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE CONTROL DE VENTAS PARA INCREMENTAR LA GESTION DE VENTAS DE ELECTROREY</b>							
Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Sujetos de investigación	
Baja ejecucion de ventas versus potencial de mercado	Estrategias de Venta	Estrategias de venta			1. Conocer la existencia de presupuestos de venta globales y por vendedor.	Gerente de venta	
		Estrategias de control			2. Determinar la productividad y efectividad por vendedor.	Supervisor de ventas	
No existe busqueda de clientes nuevos		Fuerza de ventas			3. Evaluar la asignación de clientes por vendedor.	Asietente de ventas	
		Motivacion de vendedores	¿Cómo diseñar una estrategia de control que permita incrementar las ventas en la división de ventas institucional de la empresa Electrorey?	Conocer y evaluar las estrategias de control de ventas que Electrorey ha implementado en la división de ventas institucional y que no han sido efectivas para el logro de sus objetivos.	4. Revisar el proceso de ventas institucional actual.	4 Vendedores	
Vendedores permanecen mucho tiempo en oficinas		Evaluacion del desempeño			5. Establecer cuáles son los problemas más frecuentes que afrontan los vendedores de la fuerza de ventas institucional que puedan limitar el logro de metas y objetivos de ventas.		
		Proceso de Ventas			6. Evaluar el sistema de supervisión de ventas actual.		
Se observa desmotivacion en vendedores por no alcanzar metas de venta		Supervision de Ventas			Formular una estrategia de ventas que coadyuven a una gestión de venta que supere los actuales resultados		
			Etapas del proceso de ventas				
		Proceso de Control					