



AIU
Atlantic International University

Student Publications

AIU se une a la Iniciativa de "Acceso Abierto" A través de la iniciativa de Acceso Abierto, AIU y otras instituciones a nivel mundial, planean derrumbar los muros que existen actualmente en el acceso a la información y a trabajos de Investigación.

AIU esta interesado en la diseminación de avances realizados en la investigación científica, lo cual es de suma importancia para la operación efectiva de una sociedad moderna. La Visión y Misión de AIU, son consistentes con la visión expresada en la Iniciativa de Acceso Abierto de Budapest y con la Declaración de Berlín en Acceso Abierto al conocimiento en las Ciencias y Humanidades Estamos verdaderamente complacidos, de pode hacer esta contribución a la comunidad global.

AIU sabe el valor que el conocimiento y el entendimiento, y espera que esta nueva iniciativa, pueda tener una gran repercusión en las vidas de nuestros estudiantes, y noestudiantes alrededor del mundo, quienes tienen la inclinación natural hacia la búsqueda de nuevo conocimiento.

Para ver más información acerca de esta Iniciativa, por favor sírvase a seguir el siguiente link:
<http://www.aiu.edu/spanish/StudentPublications.html>.



AIU
Atlantic International University
www.aiu.edu

**ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION**



**RE-ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA COMPAÑÍA DE
COSMETICOS DE CONSUMO POPULAR.**

RAFAEL EDUARDO JIMENEZ HERNANDEZ

Carnet: GB 374BBA6881

Fecha de elaboración: Noviembre de 2007

ABSTRACT

Cuatro Rosas, S.A. es una compañía líder en el mercado de cosméticos de consumo popular en la República de Guatemala, fue fundada en el año 1953 y desde sus inicios la administración ha estado a cargo del núcleo familiar Jop Gazel.

En el año 2007 la compañía refleja un 8% de decrecimiento en ventas versus el año 2006, algunas de las causas son la falta de personal comprometido con los objetivos de la empresa, la falta de dirección y supervisión, la alta dependencia hacia los clientes mayoristas más importantes y la falta de una política efectiva de recuperación de cuentas corrientes.

En el presente estudio se definen las políticas y procedimientos que regirán al departamento, se ha trabajado en conjunto con otros departamentos para unificar criterios en relación a la Política de Ventas, Política de Créditos y Cobros, Política de Liquidación de Viáticos y la Política de Contratación de Personal. También se ha hecho un análisis y definido cuales son los formatos a utilizar en relación a los reportes de actividades tanto de supervisores como de vendedores.

Basado en un análisis situacional se han hecho cambios en los planes de compensación del personal así como en los territorios de ventas, con lo anterior se busca obtener mejores resultados y que se optimice el tiempo de visita a clientes reduciendo así el tiempo en traslados geográficos.

Existe una nueva visión en el Departamento de Ventas, con el objetivo de trabajar en equipo dirigidos hacia un fin común se está implementando la filosofía empresarial de Administración por Objetivos, con ello se busca romper la alta dependencia hacia los clientes importantes, crear una mezcla más sana de productos y mejorar sustancialmente la recuperación de cartera.

INDICE GENERAL

ABSTRACT

i

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I: ANÁLISIS SITUACIONAL.....	3
1) Historia de Cuatro Rosas, S.A.	3
2) Situación Actual.....	4
CAPITULO II: DEFINICION DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.....	7
1) Política de Ventas.....	7
2) Política de Créditos y Cobros.....	8
3) Política de Liquidación de Viáticos y Combustible.....	10
4) Política de Contratación de Personal.....	11
5) Presentación de Reportes:	
a) Reportes de Vendedores Mayoristas.....	12
b) Reporte Mensual del Supervisor.....	13
CAPITULO III: LA RE-ORGANIZACIÓN.....	15
1) Elaboración de Presupuestos de Ventas.....	15
2) Plan de compensación.....	16
3) Concursos de Ventas y/o Cobros.....	17
4) Procedimiento para establecer cuota mensual de Ventas.....	17
5) Procedimiento para establecer cuota mensual de Cobros.....	18
6) Re-organización de Territorios.....	19
CAPITULO IV: LOS “NUEVOS” RETOS.....	22

1) Romper la dependencia, una mezcla sana de clientes.....	22
2) Crear una mejor mezcla de productos.....	23
3) Mejorar la recuperación de cuentas corrientes.....	24
4) Implementación de Administración por Objetivos.....	25
CONCLUSIONES.....	27
RECOMENDACIONES.....	28
BIBLIOGRAFIA.....	29
ANEXO 1: Política de Ventas.....	30
ANEXO 2: Política de Créditos y Cobros.....	33
ANEXO 3: Perfil del puesto Vendedor Mayorista.....	37
ANEXO 4: Perfil del puesto Supervisor de Ventas.....	39



INTRODUCCIÓN

Es de vital importancia prestar atención al departamento de ventas de toda compañía, al observar con detenimiento dicho departamento, se pueden obtener conclusiones importantes sobre el ciclo de vida de la compañía misma y de su expectativa de crecimiento y desarrollo futuro.

Un departamento de ventas bien estructurado, con políticas establecidas y concretas, con personal adecuado y bien entrenado, con objetivos establecidos (y que los mismos sean medibles, alcanzables y verificables), con planes de compensación que motiven y guíen el desarrollo, etc. Es un peldaño ascendido más en la escalera del éxito que busca toda organización.

Por el contrario, una compañía en donde el departamento de ventas no esté bien integrado, el personal no conozca sus objetivos, mucho menos las políticas de la compañía (o las reglas de juego varíen constantemente), que no esté motivado debido a cuotas inalcanzables o territorios imposibles de cubrir de manera efectiva; está a las puertas de un abismo (y muy cerca de dar ese paso... adelante).

[Mas Publicaciones](#) | [Sala de Prensa - Noticias](#) | [Testimonios](#) | [Página de Inicio](#)

Es necesario recordar que en muchas compañías la labor de cobros también es realizada por los vendedores de manera que ventas y cobros dependen de un solo ente y sin ventas ni ingresos, toda compañía sobrevive hasta donde sus accionistas decidan continuar subsidiando la operación, o su flujo de caja lo permita.

El Gerente de Ventas de toda organización es el responsable de que su departamento cuente con el nivel de profesionalismo adecuado y como tal debe fijar las políticas que respondan a la cultura organizacional y que estén orientadas al crecimiento en ventas y utilidades. Si un Gerente no cumple con asumir su importante rol dentro de la organización (sea por falta de aptitud o por desorganización), es importante que la alta gerencia tome las decisiones pertinentes por el bien de la organización misma.

La presente monografía nace de la necesidad de re-organizar (o más bien re-fundar) el departamento de ventas de Cuatro Rosas, S.A.. La compañía muestra un decrecimiento en ventas motivado por personal de ventas desmotivado, por una desorganización geográfica de territorios de ventas, por la falta de planeación interna, por la ausencia de objetivos puntuales por área, y otros importantes factores más.

El objetivo de esta monografía es presentar el proceso de re-organización que llevará a Cuatro Rosas, S.A. a cumplir como mínimo otros cincuenta y cuatro años presente en el mercado de cosméticos de consumo popular de Guatemala.

El tipo de la presente monografía es de Análisis de Experiencia y la metodología empleada fue conjuntar la experiencia profesional del autor más el soporte científico encontrado en el material bibliográfico; uniendo la experiencia al soporte teórico es como se han definido las nuevas estructuras del Departamento de Ventas de una de las compañías líderes en el mercado de cosméticos de consumo popular en la República de Guatemala.

CAPITULO I: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

Para comprender las necesidades imperantes de re-organización es necesario remontarse a los inicios de la compañía y analizar los resultados acumulados en el último semestre.

1. Historia de Cuatro Rosas, S.A.

Cuatro Rosas, S.A. fue fundada el 10 de agosto del año 1953 por el Sr. Miguel Angel Jop Shija (Q.E.P.D.). Desde sus inicios el Sr. Jop Shija destacó por una excelente visión de negocios y alta mentalidad empresarial.

La corporación se encuentra presente en el mercado Guatemalteco de cosméticos desde hace 54 años, dos de sus primeros productos lanzados al mercado (Brillantina Cuatro Rosas y Perfume Siete Machos) continúan siendo líderes actualmente en el mercado local siendo parte importante de la mezcla de productos y aportando utilidades importantes a la organización.

La compañía creció y conserva una estructura netamente familiar, desde sus inicios miembros de la familia Jop han mantenido la administración y ocupado cargos importantes como la Gerencia de Ventas, Gerencia Administrativa, Gerencia de Producción y Gerencia General. Actualmente los miembros de la familia que ocupan puestos administrativos son los siguientes:

- Sra. Yanma Gazel de Jop – Presidente.
- Sr. Miguel Angel Jop Gazel – Gerente General.
- Sra. Patricia Jop Gazel – Gerente Administrativo.
- Ing. Miguel Angel Jop Valle – Gerente de Producción.
- Ing. David Jop Valle – Gerente de Control de Calidad.

Desde hace once años la Gerencia de Comercialización ha sido delegada a personal sin relación de consanguinidad con la familia Jop, en estos años el puesto ha sido ocupado por cuatro personas diferentes incluyendo al actual Gerente quién cuenta con tres meses en el puesto.

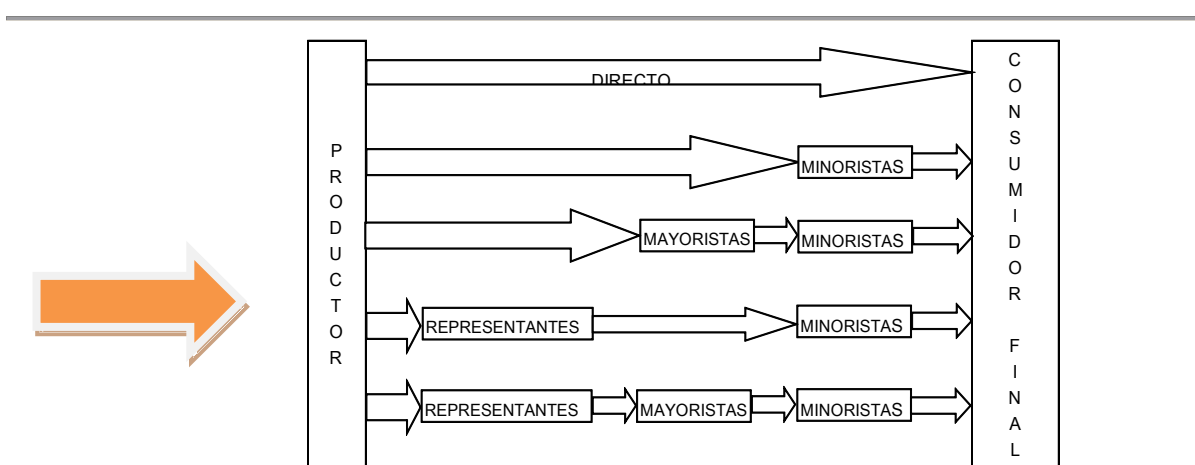
El crecimiento en volumen de negocios ha ido de la mano con el crecimiento de personal en el departamento de ventas, en sus inicios la compañía contrató dos Vendedores Mayoristas (uno local y otro departamental) y actualmente se cuenta con una estructura conformada por cinco vendedores mayoristas (uno local y cuatro departamentales), un vendedor para auto-servicios, un supervisor de ventas y un Gerente de Comercialización.

2. Situación Actual:

Se realizó un estudio de campo y reconocimiento de cada uno de los territorios de ventas en los primeros dos meses de iniciada la gestión del actual gerente, como resultado se pudo determinar que Cuatro Rosas, S.A. es una compañía ampliamente reconocida en el mercado nacional como una empresa sólida, estable y de prestigio. El ambiente de trabajo es sano y no existe una rotación de personal alta en los departamentos de ventas, producción y logística, no obstante el departamento administrativo si ha sufrido cambios constantes de personal principalmente en el área de recepción y contable.

Entre los clientes se encuentran comerciantes de toda la república que se dedican a lo que en lenguaje popular se denomina “venta de mercería”. El canal de distribución utilizado es de clientes mayoristas quienes venden a clientes minoristas que tienen a disposición del consumidor final los productos de la compañía. Para una mayor comprensión de los canales de distribución se ha incluido el Cuadro 1 en el cual se pueden observar los diferentes métodos a través de los cuales un productor puede llegar al consumidor final.

CUADRO 1:



Fuente: Kotler, P., Armstrong, G. (2003) Fundamentos de Marketing. México (6ª. Edición). Pearson.

La recuperación de Cuentas Corrientes es un problema serio ya que aplicando la razón financiera de días de ventas pendientes de cobro (DVPC) establecida por Beasley y Brigham (2003), la compañía tarda en promedio 63.77 días en recuperar fondos como resultado de sus ventas mientras que los autores consultados sitúan el promedio de la industria en 32 días. Aplicando de manera individual la razón financiera DVPC a los territorios denominados 4 (Oriente) y 11 (Costa Sur), los resultados son dramáticos ya que deben transcurrir 78 y 108 días respectivamente para la recuperación de efectivo.

Se considera que la composición de ventas por cliente también puede representar un riesgo serio, a nivel república el 81% de las ventas se efectúan a través de únicamente 44 clientes. Aunque ninguna compañía de investigación de mercados ha realizado un censo de puntos de venta de cosméticos a nivel república, al realizar visitas de campo se pudo determinar que existe un alto número de clientes que no son visitados y que son compradores potenciales en todas las regiones que son visitadas por la fuerza de ventas.

Se sostuvo una entrevista personal con cada uno de los vendedores de la compañía y se llegó a determinar que se hace necesaria una mejora sustancial en la administración del tiempo, principalmente en el caso de los vendedores departamentales quienes salen a ruta los días lunes, regresan los días jueves y el día viernes lo dedican 100% a labores administrativas en la oficina. Lo anterior representa que un vendedor departamental dedica únicamente 3 días a la

semana para visitar clientes ya que medio día del lunes se ocupa en traslado a su región asignada, medio día del jueves es empleado en retornar a la Ciudad de Guatemala y el día viernes es utilizado en tareas de oficina.

Se recuperaron históricos de ventas de los años 2005, 2006 y 2007, se determinó que 201 artículos componen el portafolio de productos de la compañía, 18 de estos representan el 81% de las ventas. Los restantes 183 productos consumen capital de trabajo ya que se cuenta con inventario de producto terminado, inventario de material de empaque e inventario de materias primas.

Consultados los Estados Financieros del mes de Junio 2007, se pudo determinar que el promedio de utilidad bruta de la compañía es del 29%, al analizar con detalle el portafolio de productos se llegó a determinar que algunas categorías aportan un margen muy bajo tomando en cuenta las necesidades financieras existentes. Lo anterior también impide la penetración en otros canales de distribución ya que no es posible implementar una fuerza de ventas propia para el canal detalle y tampoco se puede ofrecer un margen de utilidad atractivo a distribuidores externos. La tendencia hacia la globalización en los mercados de consumo masivo exige de las compañías buscar firmemente el estar en contacto cada vez más directo con sus consumidores finales, lastimosamente la estructura de marginación actual no permite el crecimiento o migración hacia una distribución horizontal.

El departamento de producción no cuenta actualmente con información eficiente para elaborar sus planes y por ende el departamento de compras no puede planificar acertadamente las mismas; La ausencia de un programa de computación versátil es una de las causas. Lo anterior ha representado un costo financiero altísimo en inventarios de producto terminado que no van en relación a las ventas, inventarios de material de empaque y materias primas muy altos en categorías que no tienen un peso significativo dentro de la mezcla de ventas e inventarios bajos de materias primas y material de empaque en productos de alta rotación.

Han existido algunos problemas de control de calidad que también han impactado seriamente en las ventas de ciertas categorías como Shampoo, Desodorantes y en menor escala Gel para el cabello; como resultado las ventas de Cuatro Rosas, S.A. han decrecido en dichos mercados y la ausencia de dichos productos en las ventas ha afectado la rentabilidad total de la compañía.

CAPITULO II: DEFINICIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.

Se hace necesaria la creación y/o renovación de políticas internas claras y concretas para el buen funcionamiento del Departamento de Ventas.

También es necesaria la creación del Manual del Vendedor de Cuatro Rosas, S.A., dicho manual debe contener las políticas del departamento con el objetivo de servir de referencia en todas las situaciones que se presenten.

1. Política de Ventas.

La nueva política de ventas establece acciones puntuales con relación a los siguientes temas:

- Horario de labores.
- Atención y visita a clientes.
- Toma de pedidos y traslado de los mismos al departamento de facturación.
- Lista de precios, descuentos y carta promocional mensual.
- Territorios de ventas.
- Reportes a presentar.

Con la creación de la nueva política se busca establecer entre otros temas el horario de trabajo de los vendedores de la corporación con el objetivo de incrementar el tiempo de visita a clientes y reducir el tiempo en oficina. En el caso de los vendedores departamentales se eliminan los “viernes de oficina” teniendo que dedicar dicho día a la atención de los clientes actuales y la búsqueda de clientes nuevos en cada uno de los territorios asignados; todos los vendedores departamentales deben presentarse los días lunes a las 7:00 AM a la oficina para entregar su documentación y no más tarde de las 9:00 AM salir hacia sus territorios, los días viernes no deben retornar a la ciudad de Guatemala antes de las 16:00 horas. Los vendedores locales deben presentarse todos los días a las 8:00 AM y salir hacia sus territorios no después de las 9:00 AM.

Los pedidos deben ser enviados todos los días sin excepción por vía FAX o Email con atención a la Gerencia de Comercialización antes de las 9:00 AM en el caso de los vendedores departamentales, los vendedores locales deben entregarlos a diario directamente al Gerente de Comercialización para su aprobación (o en su ausencia al Gerente General). Cuatro Rosas S.A. no cuenta con un departamento de créditos por lo que la aprobación de los mismos la realiza el Gerente Comercial en base a los criterios de pedidos mínimos y cuentas por cobrar.

Se ha creado la figura de una CARTA PROMOCIONAL (o Carta de Ofertas) mensual con el objetivo de estandarizar a nivel república las ofertas del mes y los precios. Si un producto no se encuentra en dicha Carta de Ofertas es porque no hay ningún descuento aprobado y debe ofrecerse a precio de lista. El objetivo es establecer una política de incentivos al comercio y de regular los precios a nivel general. Si un vendedor considera necesaria la aplicación de un descuento debe consultar con su supervisor quién será el responsable en primera instancia de analizar la situación, si el supervisor lo considera conveniente deberá solicitar la aprobación del Gerente de Comercialización o en su ausencia del Gerente General. Para la creación de la Carta Promocional se ha tomado como ejemplo los modelos utilizados en la compañía multinacional UNILEVER DE CENTROAMERICA, S.A. y la compañía local OLMECA, S.A.

Todos los vendedores son responsables del desarrollo del negocio en su territorio asignado, queda prohibida la venta de productos para clientes localizados en otra área geográfica que no les corresponda, en el pasado la anterior era una práctica común por lo que dicha situación debe terminar de inmediato basado en la máxima universal del “respeto al derecho ajeno”. Se han establecido sanciones que inclusive pueden concluir en despido de las personas que transgredan esta norma.

Se ha establecido también dentro de la política el listado de reportes que el vendedor debe presentar, en el pasado ningún vendedor presentaba reportes de su desempeño por lo que se han establecido los reportes siguientes: Reporte diario de visitas, Libro de Ruta y Reporte semanal de Pedidos.

2. Política de Créditos y Cobros.

Cuatro Rosas, S.A. ofrece 30 días de crédito a todos sus clientes en el canal mayoreo y 60 días para auto-servicios, en la práctica esta política no se cumple ya que los resultados en términos de recuperación de cartera no son aceptables. La compañía ha tenido eventuales problemas menores de flujo de efectivo ocasionado principalmente por el desfase entre los niveles de

recuperación de efectivo (63.77 días promedio en el mes de Junio 2007) y cuentas por pagar (la mayoría de proveedores ofrecen 45 días de crédito).

Por años la compañía ha ofrecido un descuento fijo del 10% a todos sus clientes en todas sus compras, dicho descuento siempre ha sido reflejado en sus facturas y el mismo no ha tenido ninguna relación con la forma de pago del cliente. Por lo anterior, un cliente que pague en tiempo goza del mismo descuento que un cliente que pague a 120 días o más, por tal motivo se ha establecido la siguiente tabla de descuentos que se aplicará a partir del 1 de diciembre del 2007:

- 15% de descuento para las facturas canceladas en su totalidad antes de los primeros 10 días luego de la fecha de emisión.
- 10% de descuento para las facturas que se cancelen entre el día 11 y el 35 luego de la respectiva fecha de emisión.
- No se aplicará ningún descuento a las facturas que se cancelen posterior al día 36 luego de emitidas.

Los descuentos anteriores serán aplicados directamente por el vendedor al momento del cobro, el vendedor emitirá el recibo de caja y también la nota de crédito respectiva. Se ha realizado un incremento de precios del 6% con el objetivo e el pasado 1 de Octubre, el objetivo es que dicho margen adicional sirva para financiar la nueva política de aplicación de descuentos.

Con el objetivo de incentivar la correcta aplicación de descuentos se han realizado ajustes en la tabla de comisiones de cada uno de los vendedores, si un cliente cobra contado o pronto pago recibirá un 1% adicional a su porcentaje de comisiones actual, por el contrario si el vendedor cobra luego de 46 días su porcentaje se reduce a un 1% fijo para todos los vendedores, mayores detalles acerca de este nuevo plan de compensación se presentan en el capítulo IV de la presente monografía.

Tomando en cuenta que la búsqueda de nuevos clientes es fundamental para el incremento de las ventas, se ha establecido una solicitud de crédito “oficial” (los vendedores manejaban entre dos o tres documentos para este fin) y se ha establecido que todos los clientes nuevos deben realizar tres compras de contado previo a optar a crédito. Previo a realizar ventas de crédito con clientes nuevos se revisarán referencias comerciales y el historial del cliente en el sitio web www.informacionpublica.net, posterior a esto se establecerá un límite de crédito que se calculara en base al promedio de sus compras contado más un 30%.

Los vendedores de la corporación aceptan cheques y efectivo como forma de pago, como resultado de las visitas de campo efectuadas se estableció que no existe una norma en relación al máximo de fondos en efectivo que un vendedor puede tener previo a realizar un depósito bancario y en ocasiones el riesgo es muy alto tanto para el personal como para la compañía. Por lo anterior se ha establecido que un vendedor puede contar con un máximo de Q. 5,000.00 previo a realizar un depósito y si un cliente les paga más de esa cantidad es obligatorio efectuar el depósito de inmediato en la agencia bancaria más cercana. También se ha establecido que al finalizar el día, se debe acudir al banco a depositar los valores, no importando si el monto en efectivo es inferior al techo máximo definido (exceptuando los días en los que no se realizaron cobros, ni en efectivo, ni en cheques). La compañía cuenta desde hace algunos años con un seguro de valores pero esta política se establece con el objetivo de resguardar la seguridad de las personas, de la compañía, con el fin de evitar situaciones molestas y con la visión de evitar pagos de deducibles innecesarios y el aumento del costo de la póliza.

Los vendedores locales deben presentar diariamente su liquidación de valores y los vendedores departamentales deben hacerlo los días lunes a las 7:00 AM, para el efecto deben utilizar los formularios establecidos.

Anteriormente se entregaba una vez al mes a todos los vendedores un balance de saldos de clientes, una vez por mes se tenía una reunión con el objetivo de “razonar” el status de dicho balance y conversar sobre los problemas existentes; a partir del mes de enero 2008 el balance

de saldos se entregará semanalmente y el supervisor será responsable de analizar en conjunto con sus vendedores el status del mismo.

3. Política de Liquidación de Viáticos y Combustible:

Los vendedores departamentales reciben un monto determinado de viáticos con el objetivo de cubrir sus gastos de hospedaje, alimentación y combustible durante sus viajes, los vendedores locales reciben un monto menor para cubrir sus gastos de combustible. Han existido muchas divergencias en relación a la forma de liquidación de documentos, los conceptos que se pueden reportar, el período de facturas, etc. Por lo anterior y con el objetivo de establecer normas claras es que se ha desarrollado en conjunto con el departamento de contabilidad, una Política de Liquidación de Viáticos y Combustibles.

Todos los vendedores deben ajustarse a dicha política y presentar mensualmente dentro de los primeros 5 días hábiles del mes los formularios diseñados para el efecto junto con las facturas que respaldan sus gastos, el incumplimiento de esta política establece que el vendedor que no cumpla total o parcialmente no recibirá viáticos total o parcialmente (según aplique) en el mes posterior.

4. Política de Contratación de Personal:

Todos los procesos de contratación de personal eran llevados con anterioridad por una compañía externa quien era la responsable de reclutar los candidatos, levantar pruebas psicológicas y realizar una investigación domiciliar de los candidatos seleccionados. Se comprobó que esta forma de proceder no era funcional ya que se tuvo problemas con la contratación de un vendedor que resultó con serios problemas de alcoholismo y con otro vendedor que cometió un fraude en contra de la compañía.

Por lo anterior se estableció una Política de Contratación de Personal que en su parte medular define lo siguiente:

- Perfil del puesto para Vendedor Mayorista.

- Perfil del puesto para Vendedor de Auto-servicios.
- Perfil del puesto para Supervisor de Ventas.
- Reclutamiento de Candidatos.
- Evaluación de Candidatos.
- Pruebas Poligráficas.
- Contratación Final.
- Plan de inducción.

En resumen esta Política contempla que el proceso de reclutamiento y selección de personal será llevado a cabo por la Gerencia y la Supervisión de ventas quienes serán responsables de buscar por todos los métodos posibles (incluyendo anuncios en prensa) candidatos idóneos para los puestos basados en los perfiles previamente establecidos. Se sub-contratará a una compañía con el objetivo que realice la evaluación psicológica y sicométrica de los candidatos; luego de las entrevistas y revisión de pruebas se tomará la decisión acerca de los candidatos finalistas. Tomando en cuenta que los vendedores mayoristas manejan importantes sumas de dinero producto de los cobros a clientes, se ha establecido también que todos los candidatos finalistas deben someterse a prueba de polígrafo con el objetivo de verificar su honestidad y confiabilidad. Previo a iniciar labores un candidato, el supervisor debe definir un plan de inducción de acuerdo al formato definido para el efecto. El plan de inducción principalmente comprende la presentación de la compañía, el entrenamiento en términos de políticas y productos, el acompañamiento a un vendedor antiguo y la introducción ante los clientes por parte del Supervisor de Ventas; todo lo anterior debe realizarse en un plazo máximo de dos semanas.

5. Presentación de reportes:

a) Vendedores Mayoristas Locales y Departamentales:

Las administraciones anteriores no requerían de los vendedores mayoristas ningún reporte de actividades, la nueva administración ha definido como reportes oficiales los siguientes:

- Reporte Diario de Visitas: Este reporte debe contener la información de clientes visitados, número de pedidos, monto de los pedidos, número de cobros y monto de dichos cobros. Se debe llenar un formulario diario y se llevará un archivo en oficinas.

- Resumen de datos del día anterior: Con el objetivo de llevar un control macro de las actividades del departamento de ventas, todos los días los vendedores deben pasar por escrito, por email o por mensaje de texto celular la información siguiente: número de clientes visitados, número de cobros, monto total de los pedidos obtenidos, número de cobros y monto total de los cobros realizados. La diferencia entre este resumen y el reporte diario de visitas consiste en que el segundo lleva un detalle de las actividades por cliente. La Gerencia de Comercialización toma estos datos y lleva un acumulado del mes que debe cuadrar perfectamente con los resultados de ventas y cobros acumulados en dicha fecha.
- Libro de Ruta: Mas que un reporte el libro de ruta es un folder o cartapacio que contiene las fichas de todos los clientes que pertenecen a un territorio y el planificador de clientes y regiones a ser visitadas en un período de cuatro semanas. El objetivo de este libro es tener establecidos los movimientos de un vendedor, la frecuencia de visita a los clientes y los movimientos individuales de productos y cobros por cliente. Este libro debe estar perfectamente actualizado y también sirve para que cuando un vendedor nuevo toma una ruta o un supervisor debe cubrir temporalmente la misma, se conozca anticipadamente sobre la organización del tiempo y territorio.

b) Reporte Mensual del Supervisor:

Mensualmente el supervisor de ventas debe proporcionar un reporte comparativo de ventas que debe contener la información siguiente:

- Ventas por Categoría de Producto.
- Ventas por Presentación.
- Comparativo de Categoría y Presentaciones, mes anterior año anterior versus mes anterior año actual. Este reporte se expresa en unidades y valores.
- Comparativo de Categoría y Presentaciones, año anterior versus año actual acumulado (en unidades y valores).
- Participación del producto dentro de la categoría, mes año anterior versus mes año actual.
- Participación del producto dentro de la categoría, año anterior versus año actual.
- Comentarios principales por territorio de ventas.

CUADRO 2.

Reporte de Supervisión								
CUATRO ROSAS, S.A. - Abril 2008								
Vendedor: Territorio Ejemplo.								
CATEGORIA: DESODORANTES								
Producto	Presentación	Abr-07	Abr-08	Diferencia	%	2007 YTD	2008 YTD	%
Windsor	Producto A	11.88	10.08	-1.8	-15%	34.92	117.00	235%
	Producto B	8.64	10.80	2.16	25%	64.80	65.88	2%
	Producto C	14.11	8.16	-5.95	-42%	59.31	90.62	53%
	Producto D	2.38	1.30	-1.08	-45%	21.58	16.63	-23%
	Producto E	1.38		-1.38	-100%	12.27	6.74	-45%
	Producto F	7.50	11.63	4.13	55%	106.88	409.88	283%
Total Desodorantes		45.89	41.97	-3.92	-9%	299.76	706.75	136%
TOTAL Vendedor Ejemplo		45.89	41.97	(3.92)	(0.09)	299.76	706.75	136%

Fuente: Formato de Reporte de Supervisión de Ventas, Cuatro Rosas, S.A.

La presentación de este reporte debe realizarse por escrito en los primeros 5 días hábiles posteriores al cierre de ventas, debe incluir el detalle por territorio y el consolidado de los territorios a cargo del supervisor. Los ejemplos se muestran en los cuadros 2 y 3.

En el Cuadro 2 se puede apreciar que en la categoría de desodorantes, el vendedor ejemplo decreció 3.92 galones, lo anterior equivale a un decrecimiento porcentual del 9% en el mes de abril del presente año en comparación al mes de abril del año anterior. Observando las unidades anuales se puede observar que en el acumulado ha crecido un 36% comparado contra el año anterior.

Cuadro 3.

Consolidado de Información

CATEGORÍA: DESODORANTES

Producto	Presentación	Abr-07	Abr-08	Diferencia	%	2007 YTD	2008 YTD	%	% Participación Mes	% Participación Año
Windsor	Producto A	287.55	603.60	316.05	110%	953.70	4,933.04	417%	26%	26%
	Producto B	195.84	224.04	28.2	14%	2,201.46	4,181.28	90%	10%	22%
	Producto C	404.85	329.55	-75.3	-19%	3,228.90	3,735.75	16%	14%	20%
	Producto D	109.44	1,013.04	903.6	826%	2,146.41	4,226.04	97%	44%	23%
	Producto E	22.88	84.00	61.12	267%	289.13	901.50	212%	4%	5%
	Producto F	29.77	66.37	36.6	123%	341.59	693.71	103%	3%	4%
Total Desodorantes		1,050.33	2,320.60	1270.27	121%	9,161.19	18,671.32	104%	100%	100%

TOTAL SUPERVISOR	1,050.33	2,320.60	1,270.27	121%	9,161.19	18,671.32	104%
-------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-------------	-----------------	------------------	-------------

Fuente: Formato de Reporte de Supervisión de Ventas, Cuatro Rosas, S.A.

En el cuadro 3 se pueden observar dos niveles de información, el desarrollo comparativo mes de abril año actual versus mes de abril año anterior, así como el acumulado a la fecha año actual en comparación del año anterior. Los resultados se expresan en unidades y en porcentajes. También se puede determinar cuál es el producto de mayor importancia en la categoría así como su crecimiento o decrecimiento en el mes y en el acumulado anual. El cuadro en mención presenta el consolidado de la categoría, el cual se compone de la suma de los resultados alcanzados por cada uno de los vendedores que reportan a dicho supervisor.

CAPITULO III: LA RE-ORGANIZACIÓN.

Basado en las necesidades actuales de re-organización del departamento de ventas es que se ha decidido implementar los cambios siguientes:

1. Presupuestos de Ventas y Pronóstico de Ventas:

Beasley y Brigham (2003) establecen la importancia del pronóstico de ventas destacando que la elaboración del mismo es parte fundamental del proceso de planeación de toda empresa, también describen al presupuesto de ventas como el componente más importante de la elaboración de pronósticos financieros de toda compañía. La corporación carece de presupuestos y pronósticos de ventas lo cual impiden la correcta programación de los departamentos de compras, producción y logística (por mencionar algunos); la carencia de una buena programación impacta en inventarios altos de producto terminado de baja rotación, inventarios altos y/o bajos de materias primas y material de empaque, así como faltantes en inventario de productos de alta rotación.

La información histórica de ventas por valores y unidades debe ser el punto de partida para una correcta elaboración de presupuestos, sin embargo la misma no se encuentra en formatos accesibles de consultar principalmente debido a que el software de administración de gestión no genera toda la información necesaria. Para la elaboración de los primeros pronósticos se ha tenido que tabular manualmente la información en archivos de Microsoft® Excel® sin embargo el tiempo de elaboración de documentos es excesivo tomando en cuenta el alto número de presentaciones de productos y lo amplio de la cobertura geográfica, sin embargo se ha presentado el presupuesto del último trimestre del año el cual se espera que sirva de base para la planificación de los departamentos involucrados.

Con el objetivo de mejorar sustancialmente el acceso a la información se ha contratado a una compañía externa para que trabaje en la creación de Tablas Dinámicas de Microsoft® Excel® para consultar ventas, cobros y cuentas por cobrar. Dicha compañía no ha logrado concluir el proceso debido a lo obsoleto del lenguaje de programación en el que está basado el software de gestión (instrumento no comercial que fue diseñado específicamente para Cuatro Rosas, S.A.). Las tablas dinámicas permitirán evaluar los históricos de los años 2005, 2006 y 2007 en relación a ventas por valores y unidades, comportamiento de los territorios de ventas, desarrollo de las categorías de producto, análisis de ventas por región geográfica y algunos otros datos importantes adicionales.

Al momento de contar con la información se procederá a emitir el presupuesto anual de ventas en valores y unidades así como el pronóstico trimestral de ventas que servirá para la planificación organizacional necesaria.

2. Plan de Compensación:

En el pasado el salario de los vendedores y supervisores se componía únicamente de un porcentaje fijo de comisión sobre cobros (sin un salario base).

Según Anderson, Hair y Bush (1995, p. 410) “Los planes de compensación de ventas pueden ser el timón que le permite a la administración orientar las actividades de los vendedores”. Basado en lo anterior se procedió a estructurar un plan combinado para dirigir a los vendedores y supervisores hacia las metas globales de la corporación. El plan consiste en lo siguiente:

- Porcentaje fijo de comisión sobre los cobros del mes: Todo vendedor gana un porcentaje fijo de comisión sobre los cobros realizados a sus clientes, el supervisor tiene un porcentaje fijo de comisión sobre el cobro de los vendedores a su cargo.
- Incentivo monetario por cumplimiento de la cuota de ventas asignada: Este plan contempla un monto monetario por un cumplimiento del 95% o más de la cuota total de ventas y un monto monetario variable de acuerdo al porcentaje alcanzado de la cuota de ventas individual por categoría de productos. Para un vendedor y/o supervisor ser elegible al pago de este incentivo debe alcanzar como mínimo el 90% de su cuota total de ventas, no se reconoce haber llegado al 100% o más en una o algunas categorías si no se cubre el 90% mínimo global. El objetivo es dirigir a través de cuotas por categorías el cumplimiento de la cuota de ventas total del mes.
- Incentivo monetario por cumplimiento de la cuota semanal / mensual de cobros: La cuota de cobros se establece semanalmente, todo vendedor y/o supervisor que alcanza como mínimo un 90% de la cuota semanal obtiene un incentivo monetario de Q. 300.00. Al finalizar el mes se realiza una sumatoria del total de las cuotas semanales y se compara con el porcentaje de cumplimiento, si un vendedor y/o supervisor llega a su cuota semanal dos o tres semanas pero no alcanza el 90% de

la cuota total del mes no recibe incentivo. El objetivo es dirigir a través de cuotas semanales que la fuerza de ventas cumpla con el objetivo de cobros mensual.

- Incentivo monetario por porcentaje de morosidad menor a 60 días en cuentas por cobrar: Todo vendedor y supervisor cuyo porcentaje de cuentas por cobrar vencidas a más de 60 días (a partir de la fecha de emisión de la factura) sea menor al 5% del total de las cuentas en su territorio tendrá derecho a un incentivo económico de Q. 1,000.00. Los vendedores tienen dos formas de cómo lograr este porcentaje, la primera es logrando que la gran mayoría de sus clientes no se atrase, la segunda es incrementando fuertemente el volumen de sus ventas con el objetivo que el porcentaje de sus cuentas morosas no llegue al 5% del total de sus cuentas por cobrar; por razones obvias la primera es la mejor opción pensando en la salud financiera de la compañía.
- Salario Base para Supervisores de Ventas: Se ha establecido que los supervisores de ventas tendrán un salario base de Q. 2,500.00 más Q. 250.00 de bonificación de ley.

3. Concursos de Ventas y/o Cobros:

Con el objetivo de incentivar aún más el desempeño de vendedores y supervisores se ha contemplado la implementación de una política de incentivos que no forma parte del salario y que se presenta como “Concurso de Ventas” o “Concurso de Cobros”.

El objetivo es contar con un incentivo adicional para premiar el desempeño de las personas que cumplan con un objetivo especial definido en el mes. En el mes de noviembre 2007 se estableció que todos los vendedores que cumplan con su cuota de cobros ganarán un juego de 4 llantas para el vehículo que tienen registrado en la compañía como de su uso laboral. Se planificarán concursos similares para los meses posteriores.

4. Procedimiento para establecer cuota mensual de ventas:

La cuota mensual de ventas se compone de un monto individual por las seis categorías principales de productos y un monto individual por la sumatoria del resto de categorías; de manera que se cuenta con una cuota total y sub-cuotas por categorías de productos.

El objetivo es promover una mezcla homogénea de productos y terminar con la dependencia hacia los 18 productos que representan el 81% de las ventas. Como resultado de visitas de acompañamiento se ha detectado que algunos vendedores no ofrecen el portafolio completo de productos de la compañía, por lo que se busca a través del establecimiento de cuotas razonables por categoría que se realice un mayor esfuerzo promoviendo productos nuevos o productos de rotación menor dentro del portafolio pero que ofrecen un potencial alto de negocios.

Ante el bajo porcentaje de utilidad bruta de ciertos productos importantes, también se busca la promoción de una mayor rentabilidad total impulsando categorías que ofrecen un mayor y mejor margen de contribución.

Pero no todo se ha planificado con una visión introspectiva, también se han detectado importantes oportunidades de negocios en categorías en las que la participación de mercado de la compañía es nula o muy baja por ejemplo: el segmento de Gel para el Cabello. Por tal motivo se busca que el personal de ventas dirija sus esfuerzos hacia el mercado potencial y no solamente al mercado cautivo.

El punto de partida del establecimiento de la cuota general y las cuotas por categorías es la información histórica del desarrollo de los territorios, con base en lo anterior, tanto supervisor como el Gerente de Comercialización establecen y aplican los porcentajes de crecimiento esperados y definen la cuota individual por vendedor. La cuota del supervisor es la sumatoria de las cuotas de los vendedores a su cargo.

5. Procedimiento para establecer cuota semanal y mensual de cobros:

La cuota semanal de cobros de cada vendedor se compone de todas las facturas vencidas al cierre de la semana y por ende que deben ser cobrados en la semana siguiente. Todos los lunes a las 7:00 AM se genera la tabla dinámica de cuentas por cobrar y se le entrega a cada uno de los vendedores un resumen de su balance de saldos en donde consta el total de las cuentas vencidas.

CUADRO 4: Ejemplo de Estado de Cuenta por Cobrar.

NOM_CLIENTE	DOCUMENTO	DIAS_CREDITO	MONTO_FACTURA	SALDO_VIGENTE	31_60_DIAS	61_90_DIAS	+91_DIAS
ABRAHAM MENDEZ XICARA.	471	150	349.27	-	-	-	349.27
	42983	113	2,082.84	-	-	-	2,082.84
	43072	71	3,079.80	-	-	3,079.80	-
Total ABRAHAM MENDEZ XICARA.		334	5,511.91	-	-	3,079.80	2,432.11

Fuente: Tabla dinámica de Cuentas por Cobrar, Cuatro Rosas, S.A.

Según se observa en el cuadro anterior, el cliente Abraham Méndez tiene tres documentos pendientes de cobro, todas sus facturas han vencido, un documento tiene más de 61 días de vencido y dos tienen más de 91 días de vencimiento. La cuota semanal de cobro de este cliente es de Q. 5,511.91. La integración total de los saldos vencidos de este y otros clientes es la cuota semanal de cobro.

La cuota mensual de cobros es la sumatoria de los saldos vencidos del mes y el porcentaje de cumplimiento se compone de la sumatoria del total de cuotas semanales y el porcentaje de cobros efectivos realizados.

6. Re-organización de territorios:

La razón fundamental para establecer territorios de ventas es facilitar la planeación y el control de la función de ventas, adicionalmente Anderson, Hair y Bush (1995) establecen que también es importante la asignación de territorios para mejorar la cobertura del mercado, mantener costos bajos de ventas, reforzar las relaciones con los clientes, construir una fuerza de ventas

más eficaz, evaluar mejor a la fuerza de ventas y coordinar las ventas con otras funciones de comercialización.

La organización de territorios encontrada no favorecía el empleo correcto de los recursos de la compañía ya que en algunos casos dos vendedores atendían un municipio importante (dividiéndose los clientes) y en otros casos un vendedor atendía un municipio y otro vendedor atendía el municipio colindante. Al realizar un análisis más profundo se detectaron entre otros los problemas siguientes:

- Algunos territorios eran extremadamente extensos e impedían una cobertura efectiva, lo anterior incidía en un alto porcentaje de cuentas por cobrar atrasadas, baja penetración de mercado y la imposibilidad en tiempo para buscar y atender clientes potenciales. Algunos clientes también se quejaban de una muy baja frecuencia de visita por parte de su vendedor.
- Algunos territorios eran muy pequeños y los vendedores se encontraban acomodados ya que no era necesario un gran esfuerzo para atender a sus clientes o en su defecto con pocos clientes alcanzaban números de ventas y cobros aceptables.
- Algunos vendedores vendían a clientes no localizados dentro de su territorio, la atención se realizaba por teléfono o invertían demasiado tiempo en traslados. Lo anterior provocaba cuentas por cobrar atrasadas, una mala optimización del tiempo por parte del personal y molestias entre los miembros del equipo.

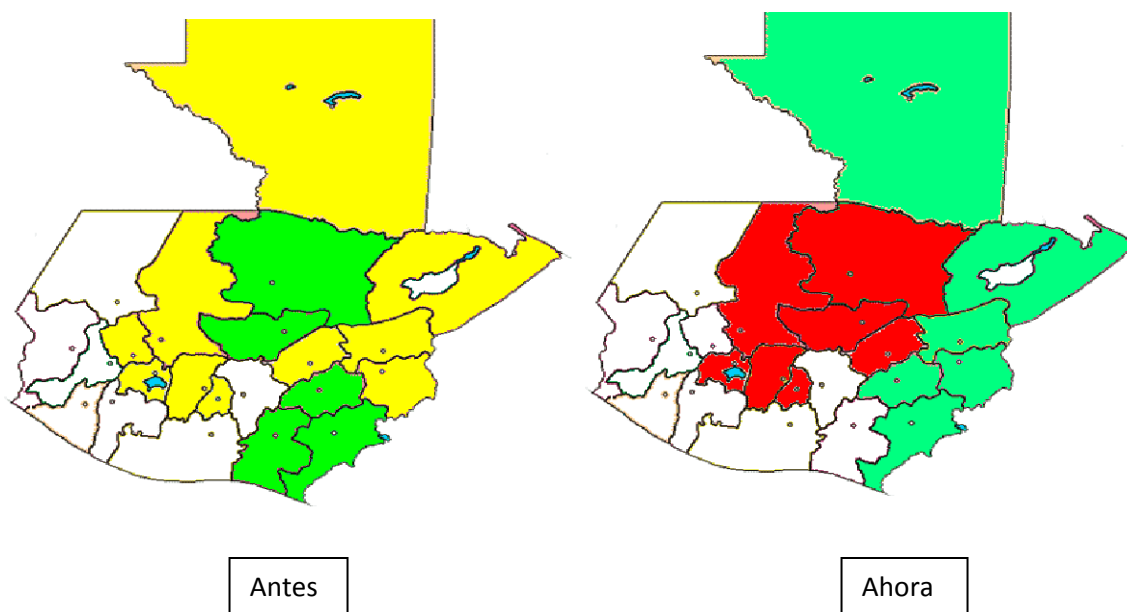
Por lo anterior, se procedió a realizar una re-estructuración con el objetivo de integrar geográficamente cada territorio, con lo anterior se busca reducir el tiempo en traslados y que dicho tiempo sea utilizado en una atención más efectiva a cada uno de los clientes. También se realizó un mapeo con la intención de detectar áreas en las que se cuenta con pocos o ningún cliente, a cada vendedor se le exige como mínimo un cliente por municipio de la república con un nivel demográficamente importante y dos o más en las plazas que son reconocidas como de mediano desarrollo de acuerdo al criterio y experiencia del Supervisor y el Gerente de Comercialización.

En la ciudad de Guatemala se contaba con un único vendedor para el mercado mayorista, dicha persona se enfocaba principalmente en atender a los clientes ubicados en la Zonas 1 y 4. Se realizó un estudio de campo y se determinó que existen muchos clientes importantes que no son atendidos por otros vendedores, por lo anterior se procedió a contratar una persona y abrir un nuevo territorio con el objetivo de atender a los clientes más importantes ubicados en la periferia de la ciudad, principalmente en las Zonas 5, 6, 7, 11, 12, 18 y 21.

Con lo anterior, la nueva estructura territorial se compone de seis vendedores mayoristas (dos locales y cuatro departamentales), un vendedor para auto-servicios y un supervisor de ventas.

Bajo los nuevos criterios de organización, ahora es prohibido atender clientes ubicados en territorios de ventas ajenos.

CUADRO 5: Antes y Ahora, territorios 3 y 4.



Fuente: Estructura de Territorios de Ventas, Cuatro Rosas, S.A.

En el escenario anterior, los vendedores que ocupaban los territorios 3 y 4 tenían que invertir demasiado tiempo en traslados, tomando en cuenta que sus territorios quedaban fuera de concentración geográfica. En el escenario actual, los vendedores invierten menos tiempo, pueden estar en mayor contacto con sus clientes, si es necesario pueden regresar con mayor facilidad a visitar a algún cliente que no se encontró o está atrasado en sus pagos y por ende invierten menos combustible.

CAPITULO IV: LOS “NUEVOS” RETOS.

Existen cuatro áreas principales que conforman la nueva visión del departamento: La búsqueda de clientes nuevos, el mejoramiento de la mezcla de productos, la efectividad en recuperación de cuentas por cobrar y la administración por objetivos.

1. Romper la dependencia, una mezcla sana de clientes.

La búsqueda de clientes nuevos es un proceso que involucra la generación de prospectos, la calificación de los mismos y la apertura de cuentas nuevas. Kotler, P. (2003) menciona que todas las empresas que quieran incrementar sus utilidades y ventas tienen que dedicar tiempo y recursos considerables a la búsqueda de clientes nuevos; sin embargo los vendedores de Cuatro Rosas, S.A. no buscan clientes nuevos y basan sus ventas en los clientes existentes.

Como se mencionó en el capítulo primero, el 81% de las ventas mayoreo se realizan a través de 44 clientes promedio mensual; la dependencia hacia estos 44 clientes se transforma en un problema cuando ellos deciden no comprar o cuando por razones de atraso en su cuenta corriente se hace necesario el bloqueo temporal de sus pedidos, entonces el vendedor y la compañía en general ven afectados negativamente los números de ventas.

Porter, M. (1995) en su análisis de las fuerzas que influyen en toda industria, determinó que el poder de negociación que ejercen los clientes puede ser una barrera al desarrollo de toda organización, los clientes son poderosos cuando sus compras representan una parte significativa de los ingresos anuales de sus proveedores y este es el escenario actual de Cuatro Rosas, S.A., los 44 clientes más importantes saben de su importancia dentro de la mezcla de clientes y tratan de obtener beneficios como descuentos adicionales y más días de crédito. Por lo anterior se hace imperativo desarrollar a los clientes actuales más pequeños, para que cumplan una función más efectiva dentro del canal de distribución y también es indispensable la búsqueda de clientes nuevos.

Para hacer crecer a los clientes actuales se ha proporcionado a los vendedores y supervisores lo siguiente:

- Histórico de compras anuales por cliente (en valores).
- Histórico de compras semestrales por cliente (en productos).
- Listado de clientes por territorio (activos e inactivos). Los vendedores deben buscar a los clientes inactivos, convertirlos en activos o darles de baja si ya no existen

El actual gerente realizó un trabajo de campo y de reconocimiento de cada uno de los territorios de ventas al inicio de su gestión, luego se realizó un intercambio de opiniones entre el gerente, los vendedores y el supervisor con el objetivo de determinar las áreas geográficas en las que se deben buscar clientes nuevos. En Guatemala, no existe un censo de negocios mayoristas y detallistas del mercado de cosméticos, tampoco existe información del volumen de negocios por área geográfica de la industria, por lo tanto la decisión de las áreas prioritarias se realizó en base a la experiencia de los actores involucrados.

La nueva visión acerca de clientes nuevos del departamento de ventas de Cuatro Rosas, S.A. es la siguiente: Durante el primer trimestre del 2008, todo vendedor debe aperturar o reactivar un mínimo de 5 clientes semanales. Se considera cliente inactivo a todo aquel que no ha realizado compras como mínimo en los 6 meses anteriores.

2. Crear una mejor mezcla de productos:

El portafolio de productos de la compañía se compone de 201 productos, el 8.9% de estos (18 artículos) representan el 81% de las ventas. Lo anterior representa un riesgo ya que si los productos líderes son atacados por parte de la competencia o nacen productos sustitutos la corporación se vería seriamente afectada.

Con el objetivo de aumentar la participación de mercado de los productos de baja rotación se han implementado las siguientes estrategias:

- Se ha creado un catálogo actualizado en el que están incluidos todos los productos.
- Se ha diseñado una guía de presentación de ventas con el objetivo que el vendedor presente al cliente su catálogo y promueva que los clientes compren otros productos adicionales a los que por tradición compra.
- Se ha creado la figura de la “Carta Promocional Mensual” que incluye las ofertas por línea de producto, en la misma se han venido incluyendo ofertas atractivas dirigidas al canal mayoreo de los productos de menor rotación con el objetivo de incrementar la participación de mercado.

- Se ha diseñado material promocional como afiches, habladores de góndola y preciadores, con el objetivo de incentivar la rotación de los productos en el punto de venta.
- En enero del 2008 se contratará un equipo de 4 colocadoras para que realicen la tarea de colocación de los productos y del material promocional en los clientes más importantes ubicados en la Ciudad de Guatemala, Quetzaltenango, Malacatán, Cobán, Carchá, Morales y Puerto Barrios.
- Se ha modificado el plan de compensación del personal de ventas (ver Capítulo III, inciso 2) con el objetivo de orientar a la fuerza de ventas a la introducción de otros productos en el canal de distribución.
- Se han sostenido reuniones con los Gerentes de Compras de las dos cadenas principales de Autoservicios (Walmart y Unisuper) con el objetivo de introducir nuevos productos dentro de dichas cadenas. También se ha contactado a la compañía DCI Desarrolladora Internacional de Negocios quién maneja las marcas privadas de Walmart con el objetivo de ganar las licitaciones de las marcas SULI® e EQUATE® en las categorías de Gel para el Cabello y línea de bebé.

La nueva visión acerca de Mezcla de Productos en Cuatro Rosas, S.A. es la siguiente: Se debe romper la dependencia actual hacia los 18 productos más importantes de la compañía, para lo anterior se han establecido las estrategias de corto plazo que se han considerado convenientes y que se detallaron con anterioridad.

3. Mejoramiento en la recuperación de la Cuenta Corriente:

La estabilidad financiera de la compañía es básica y el punto de partida de la misma se ha fijado en el mejoramiento sustancial del flujo de caja. Para el efecto se han implementado las siguientes estrategias:

- Se estableció un descuento por pronto pago para los clientes que cancelen sus facturas como máximo 10 días posteriores a la fecha de emisión.

- Para los clientes que cancelen entre el día 11 y el 35 luego de emitida su factura se aplicará un descuento menor.
- Todos los clientes que cancelen posterior al día 36 a partir de la emisión de sus documentos no gozarán de ningún descuento.
- Se ha cambiado el plan de compensación de los vendedores, si un vendedor logra cobrar en el plazo establecido como pronto pago su porcentaje de comisión es mayor.
- Si un vendedor cobra atrasado a sus clientes (a partir del día 46 de emitida su factura), su porcentaje de comisión es sumamente inferior.
- Se ha establecido un incentivo económico dirigido a los vendedores cuya morosidad a más de 60 días en cartera sea menor al 5% del total de la cuenta corriente a su cargo.
- La cuota de cobros se establece semanalmente y se proporcionan los reportes adecuados con el objetivo que cada vendedor pueda administrar debidamente su territorio.

La nueva visión en términos de recuperación de cuenta corriente es la siguiente: Una venta no representa negocio hasta que no se convierte en efectivo y el mismo se encuentra depositado en las cuentas bancarias de la compañía, se debe promover con los clientes una cultura de responsabilidad y respeto hacia el crédito que la corporación les ofrece (el crédito es un derecho, no una obligación y para gozar de sus derechos toda entidad debe cumplir con sus obligaciones). Para cumplir con lo anterior es que se han establecido los incentivos (tanto para cliente como para vendedores) así como las acciones correctivas que se han detallado con anterioridad en el presente capítulo.

4. Implementación de administración por objetivos:

En esta fase inicial de re-organización se han establecido las bases que permitirán dirigir adecuadamente los recursos humanos y financieros de la compañía hacia un mejor y mayor desarrollo, también se ha promovido una estandarización de procesos y procedimientos con el objetivo que el departamento de ventas funcione apropiadamente, sin embargo este esfuerzo inicial no es suficiente, se debe realizar un mayor enfoque en la planeación estratégica de la corporación.

Tomando en cuenta que el nivel profesional promedio de la fuerza de ventas no es muy alto (el personal cuenta en promedio con 1 año de estudios universitarios) se ha iniciado un proceso de capacitación a nivel general sobre el análisis de los negocios, mezcla de productos, análisis de finanzas y administración por objetivos.

Dentro del proceso de Administración por Objetivos, los subordinados asumen la responsabilidad de establecer sus propios objetivos a corto plazo, los cuales revisan después con su supervisor quién incita la participación activa de todos los integrantes en este proceso. Lo anterior genera mayor compromiso dentro de los integrantes del grupo y hace surgir un ambiente de motivación.

Otro de los objetivos es que todos los integrantes del departamento de ventas puedan desempeñarse eficaz y eficientemente con un propósito claro, coincidiendo todas las acciones hacia un punto en común.

Algunos de los beneficios de la administración por objetivos son los siguientes:

- Mejorar la administración gracias a la planeación orientada a resultados.
- Estimular el compromiso personal tanto con los objetivos propios como con los objetivos del departamento.
- Desarrollo de controles eficaces que permitan medir el resultado y emprender acciones correctivas.

Se ha solicitado a cada integrante que fije sus objetivos para las siguientes áreas:

- Cobertura del 100% de la cuota mensual de ventas.

- Cobertura del 100% de la cuota mensual de cobros.
- Ampliación de cobertura geográfica.
- Incremento del portafolio de ventas por territorio.
- Terminación de la alta dependencia hacia ciertos clientes que representan el 75% de las ventas.

Los objetivos no sólo deben indicar que hacer y cuando hacerlo, también debe indicarse la calidad deseada y los costos proyectados (si aplica). Los objetivos también deben implicar un reto, indicar prioridades; y promover el crecimiento, desarrollo personal y profesional.

CONCLUSIONES.

De acuerdo a lo expresado en el presente trabajo, se emiten las siguientes conclusiones:

1. Es fundamental realizar una re-organización del departamento de ventas de Cuatro Rosas, S.A. con el objetivo de frenar el decrecimiento en ventas existente y los bajos niveles de recuperación de cuentas por cobrar.
2. La Elaboración de presupuestos y pronósticos de ventas es indispensable con el objetivo que la Gerencia General prepare información de calidad y a su vez la misma se traslade a los demás departamentos relacionados.
3. Se debe romper la dependencia hacia los 44 clientes más importantes de la corporación, el no hacerlo representará un riesgo serio en el manejo y administración de la misma.
4. Se debe terminar la dependencia 18 productos que representan el 81% de las ventas.

RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones anteriormente mencionadas, se establecen las siguientes recomendaciones:

1. Continuar con la estandarización de procesos con el objetivo de favorecer un mejor desarrollo operativo del departamento de ventas de Cuatro Rosas, S.A..
2. Renovar las políticas de Ventas, Cobro, Liquidaciones y Contratación de personal, periódicamente de ser necesario.

3. Analizar los históricos de ventas y cobros con el objetivo de emitir cuotas mensuales que se ajusten a la realidad y que las mismas sean alcanzables, de no existir lo anterior será muy difícil contar con personal eficiente y motivado. Se debe tomar en consideración que el plan de compensación de los vendedores de la compañía establece que un 50% del salario se compone de incentivos por cumplimiento de las diversas cuotas establecidas y si las mismas no son reales no existirá una correcta dirección.
4. La recuperación de la cuenta corriente es fundamental para poder financiar el crecimiento de la corporación, es fundamental realizar mensualmente análisis de los progresos y velar por una compañía sana en función de Cuentas por Cobrar y Retorno de la Inversión.
5. El proceso de Administración por Objetivos debe implementarse con el objetivo de contar con personal satisfecho de si mismo y auto-motivado, también para que tanto la Gerencia de Comercialización como supervisores y vendedores estén unidos y trabajando en equipo.

BIBLIOGRAFIA.

Anderson, R., Hair, J., Bush, A., (1995) Administración de Ventas. México. (2da. Edición). Mc Graw Hill

Atlantic International University (2005) Instructivo para la elaboración y presentación de Tesis de Grado

Beasley, S., Brigham, E. (2003) Fundamentos de Administración Financiera. México (12ª. Edición). McGraw Hill.

Burgos, E. (1997) Tú, unas historias y el camino del conocimiento Guatemala. INCAPI

Disponible en: <http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec5.htm>

Recuperado el: 6 de Noviembre del 2007.

Kotler, P.,(1999) Dirección de Marketing. EEUU (10ª. Edición). Pearson.

Kotler, P., Armstrong, G. (2003) Fundamentos de Marketing. México (6ª. Edición). Pearson.

Leone, A., Sanjog, M., (2004) Investigating Dynamic Sales Quotas. University of Rochester.

Méndez, C (2004) Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación. Colombia (3ª. Edición). Mc Graw Hill.

Porter, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Cecsca

ANEXO 1: POLITICA DE VENTAS.

FORMAS A UTILIZAR:

- Talonario de Pedidos.
- Catálogo de Productos.
- Lista de Precios Vigente.
- Carta Promocional Vigente.

CONCEPTO GENERAL:

El Vendedor Mayorista de Cuatro Rosas, S.A. es responsable de visitar a los clientes de su territorio asignado con el objetivo de efectuar ventas.

Es responsabilidad del vendedor enviar o entregar los pedidos en la fábrica y dar el seguimiento apropiado para mantener informado a sus clientes sobre el status de sus órdenes.

Dentro de las funciones de ventas es sumamente importante desarrollar una excelente cobertura geográfica así como detectar oportunidades con clientes nuevos que eventualmente aparezcan en alguna región determinada.

Cuatro Rosas, S.A. es una compañía con una amplia gama de productos, parte vital del desarrollo de las ventas es promover nuevos productos en clientes existentes.

HORARIO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS:

El horario de mínimo de trabajo es de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas tanto para vendedores locales como departamentales.

Los vendedores departamentales deben presentarse todos los días lunes a las 7:00 AM para la liquidación de valores, entregar sus reportes diarios de visitas y cualquier otro trámite de oficina necesario, el trabajo de oficina no debe exceder de las 9:00 AM con el objetivo de salir a ruta lo antes posible.

Los vendedores locales deben presentarse todos los días a las 8:00 a la oficina para liquidar valores, entregar pedidos y cualquier otro trámite de oficina necesario, el trabajo de oficina no debe exceder de las 9:00 AM. Se invita a presentarse más temprano si el horario solicitado no se ajusta a sus necesidades.

VISITAS A CLIENTES:

Es política fundamental de Cuatro Rosas, S.A. brindarle la mejor atención a sus clientes, por lo que se suplica atender las normas universales de cortesía, buen trato y respeto a todos los clientes no importando su raza, posición social, nacionalidad, etc.

Cuatro Rosas, S.A. prefiere la visita personal a los clientes, se invita a que en la medida de lo posible se evite la atención telefónica.

El libro de Ruta es importante mantenerlo actualizado y respetarlo, el objetivo es implementar una frecuencia de visita que nuestros clientes conozcan para facilitar así un entendimiento mutuo entre ellos y nuestra empresa.

PEDIDOS:

Para la toma de pedidos debe utilizarse el formulario respectivo, el mismo debe llenarse apropiadamente para una fácil interpretación de nuestro departamento de Facturación.

Se debe entregar el original del pedido al cliente para que él lleve su control al momento de recibir su mercadería. Todos los pedidos deben ir debidamente totalizados y EXPRESADOS EN DOCENAS DE PRODUCTOS, no se aceptan valores expresados en unidades o en gruesas.

La unidad mínima de venta de productos (con excepción de Aguacatina Galón y ciertas presentaciones de productos de limpieza) es una docena.

Cada vendedor es responsable de llevar su correlativo de pedidos en los folders proporcionados para el efecto y que se encuentran en oficinas.

El día lunes se les presentará el listado de pedidos facturados de la semana anterior con el objetivo de revisar y dar seguimiento a pedidos pendientes de despacho. El vendedor también debe presentar un reporte de pedidos enviados o transmitidos con el objetivo de poder llevar el control adecuado.

Para los vendedores departamentales, solamente se aceptan dos formas de envío de pedidos: VIA FAX o VIA EMAIL, si se envían vía email deben dirigirse a Gerencia de Ventas con copia a Supervisión de Ventas y Gerencia General. No se aceptan pedidos realizados por teléfono directamente a facturación.

TODOS LOS PEDIDOS DEBEN SER ENVIADOS DIARIAMENTE ANTES DE LAS 9:00 AM por cualquiera de los métodos aceptados en esta política y mencionados anteriormente.

El monto mínimo de los pedidos se establece en Q. 500.00 IVA incluido.

PRECIOS:

El listado de ofertas vigentes se encuentra en la CARTA PROMOCIONAL del mes corriente, productos que no se encuentren ofertados deberán ser consultados en la Lista de Precios Autorizada.

Descuentos no expresados en la CARTA PROMOCIONAL deben ser solicitados en primera instancia con su Supervisor y luego ser solicitados a Gerencia de Ventas. Si el Gerente de Ventas no se encuentra en la República de Guatemala, se encuentra suspendido o de vacaciones, el Supervisor será responsable de trasladar la información a Gerencia General. La falta de respeto a este procedimiento puede ocasionar sanciones severas para todos los involucrados incluyendo el Departamento de Facturación.

TERRITORIOS DE VENTAS:

El Vendedor Mayorista es responsable por la atención a todos los clientes asignados en su territorio. En función del respeto y la armonía queda prohibido todo tipo de ventas a clientes que se localicen en otro territorio.

Sin un vendedor no tiene claro su territorio es preferible que previamente consulte con su Supervisor o con Gerencia de Ventas para aclarar cualquier duda al respecto.

Si un vendedor es sorprendido vendiendo a clientes de otro territorio será penalizado con el descuento de las comisiones pagadas multiplicado por dos, la reincidencia en esta falta puede ocasionar sanciones severas.

En casos de mala atención o mala cobertura, Gerencia de Ventas o Gerencia General pueden tomar la decisión de asignar uno o varios clientes, uno o varios municipios a otro vendedor sin previo aviso.

La Gerencia de Ventas es responsable de la asignación y/o modificación de territorios siempre basado en los intereses de la empresa.

PRESENTACION DE REPORTES:

Se establecen como reportes oficiales los siguientes:

- Reporte Diario de Visitas.
- Libro de Ruta.
- Resumen de Datos día anterior.
- Reporte Semanal de Pedidos.

El resumen de Datos del día anterior debe presentarse todos los días a las 8:00 de la mañana por alguna de las siguientes vías: Escrito, Email, Mensaje de Texto Celular o Mensaje de Voz. Este reporte debe incluir lo siguiente: Clientes Visitados, No. De Pedidos, Monto neto de los pedidos, No. De Cobros, Monto neto de Cobros.

El Gerente o el Supervisor de Ventas están en libertad de solicitar cualquier reporte adicional que consideren conveniente para el buen desarrollo y planificación de los vendedores a su cargo.

ANEXO 2: POLÍTICA DE CRÉDITOS Y COBROS.

FORMAS A UTILIZAR:

- Recibos de Caja Serie A.
- Notas de Crédito.
- Recibos de Caja Serie B.
- Recibos Provisionales.

CONCEPTO GENERAL:

El Vendedor Mayorista de Cuatro Rosas, S.A. es responsable realizar los cobros que corresponden a las ventas efectuadas dentro de su territorio asignado.

Los clientes cuyo atraso exceda de 180 días se trasladarán a cobro jurídico.

Cuatro Rosas, S.A. otorga un crédito de 30 días para clientes mayoristas y 60 días para cadenas de autoservicios, los días se tomarán en cuenta a partir de la fecha de recepción de la mercadería.

Entre las responsabilidades del puesto se encuentra también realizar depósitos bancarios (tanto de efectivo como en cheque) y presentar una liquidación en la compañía en la que debe incluir lo siguiente:

- Formulario de Liquidación de Valores.
- Boletas de depósitos bancarios.
- Efectivo.
- Copias de los Recibos realizados.
- Cheques Post-Fechados.
- Copia de los Recibos Provisionales.

COMPRAS AL CONTADO Y CREDITO.

Todo cliente nuevo debe realizar como mínimo 5 compras contado previo a la apertura de una cuenta corriente con nuestra compañía.

Es requisito fundamental previo a iniciar operaciones contado que se proporcione Copia de Cédula, Copia de Patente de Comercio, copia de un recibo de agua, luz o teléfono y Solicitud de Crédito completa y debidamente firmada y sellada.

Al concluir con sus compras contado se procederá a establecer un límite de crédito el cual se obtendrá del promedio de compras realizadas al contado más un 30%.

DESCUENTOS:

La nueva política de Créditos y Cobros establece que el vendedor deberá aplicar el descuento correspondiente al momento de realizar el cobro. Las facturas emitidas por la compañía NO incluirán ningún descuento y el cliente para tener derecho al mismo deberá ajustarse a los términos de días establecidos aplicando una tabla que se describe posteriormente.

El Vendedor deberá colocar en el Recibo de Caja el monto exacto a cobrar y procederá inmediatamente a realizar la nota de crédito respectiva. En el desglose de Facturas del recibo deberá también incluir a la par el porcentaje de descuento aplicado a dicha factura.

En los Recibos serie B deberá indicar el monto del descuento aplicado para que Contabilidad pueda tener conocimiento y operar dicho descuento en el sistema. PARA ESTE TIPO DE DOCUMENTOS NO SE DEBE DE REALIZAR NOTA DE CREDITO.

Es importante ser muy cuidadosos ya que cualquier diferencia por equivocación será descontada al vendedor respectivo.

TABLAS DE DESCUENTO:

Los descuentos deben aplicarse bajo la siguiente tabla y criterios:

15% Contado Departamental y 13% Contado Ciudad.

Se aplicará este descuento a todos los clientes que cancelen en un máximo de diez días posterior a la fecha de recepción del producto (aplica para ciudad y departamental).

En el caso de los vendedores departamentales se debe programar que el envío de la mercadería coincida con la fecha de visita o en su defecto el cliente deberá depositar en una de las cuentas de la empresa para gozar de dicho descuento.

Descuento 10% Departamental y 8% en Ciudad.

Se aplicará dicho descuento a todos los clientes que cancelen entre el día 11 y el día 35 luego de haber recibido el producto.

Si el día 35 se cumple en día domingo, feriado o festivo en la localidad, se aceptará como válido el pago o depósito en el día hábil posterior, si el vendedor no se presenta el cliente deberá realizar un depósito en las cuentas de banco de la empresa.

Clientes NO afectos a descuentos.

Todo cliente que no cancele antes del día 36 luego de recibido el producto no gozará de ningún descuento.

NOTAS DE CREDITO:

El departamento de Contabilidad será quién proporcionará semanalmente las notas de crédito respectivas y las mismas deberán llenarse con fecha del último día corriente del mes (por ejemplo: 31 de enero, 31 de Marzo, 30 de Junio, 30 de Noviembre, etc.). En el caso de febrero se realizará una estandarización y todas las notas deberán llevar fecha 28 (no importando que el año sea bisiesto).

Se suplica ser muy cuidadosos ya que dicha documentación no debe contar con alteraciones de ningún tipo, de existir alteraciones dicho documento no puede ser reportado a la SAT y deberá repetirse. Si por algún motivo (presentación extemporánea o alteraciones) el documento no puede ser reportado a la SAT la compañía procederá a descontar el monto total al vendedor responsable.

La nota de crédito debe presentarse firmada y sellada por el cliente.

ACEPTACIONES DE CHEQUES:

Los cheques deben emitirse a nombre de Cuatro Rosas, S.A. o en su defecto a nombre de Miguel Angel Jop. Queda terminantemente prohibido recibir cheques a nombre del vendedor o terceras personas.

Para todos los clientes que paguen con cheque, el descuento debe ser aplicado en base a la fecha del mismo. No se acepta un descuento al día si el cheque estará para cobrarse en otros días posteriores con la única excepción si la fecha del cheque se encuentra dentro del rango del descuento a aplicar.

Si el cheque sale rebotado por cualquier motivo (falta de fondos, redacción incorrecta, firma incorrecta, firma no registrada, etc.) se deberá proceder de la siguiente manera:

- La primera opción es la re-negociación del descuento, el cliente deberá pagar la diferencia (si aplica).
- Si el cliente no acepta la re-negociación, el cheque se depositará pero se mantendrá una lista negra de clientes con cheques rechazados.

- Al contar con un máximo de tres cheques rechazados y el cliente no acepta la re-negociación del descuento se procederá a aceptar únicamente pagos contado o cheques al día de los bancos con los que contamos con cuenta abierta.

DEPOSITOS BANCARIOS:

Es responsabilidad del vendedor realizar los depósitos tanto en efectivo como de cheques al día en los bancos, para el efecto es importante tomar en cuenta la siguiente mecánica:

- El máximo autorizado para tener en efectivo es de Q. 5,000.00; al momento de sobrepasar dicha cantidad es imperativo dirigirse a la agencia de banco más cercana para realizar un depósito.
- Todos los días debe realizarse como mínimo un depósito bancario aunque el monto en efectivo cobrado no exceda de los Q. 5,000.00. La única excepción se realizaría el día que no se realicen cobros de ningún tipo (ni efectivo ni cheques).
- Los cheques deben depositarse en el mismo banco al que corresponden, de no contar con cuenta en el banco emisor del cheque se autoriza su depósito en otro banco.
- El día de trabajo no termina hasta que los valores no se encuentran convenientemente depositados por mínimos que estos sean.

CONSIDERACIONES IMPORTANTES

- En relación a los descuentos no se aceptan excepciones, la empresa no es responsable por ningún motivo personal o profesional que pueda causar el atraso en el cliente.
- Se excluye de la clausula anterior causas de fuerza mayor como Terremotos, Incendios y desastres naturales.
- Si el cliente tiene problemas de cambios de productos, productos dañados, productos facturados equivocadamente, o cualquier problema con su facturación, debe reportar ese problema de inmediato y proceder a cancelar el saldo que no se encuentre en disputa (se debe realizar un reporte y hacer el cálculo para proceder a descontar mientras se resuelve el problema). **NO SE ACEPTA BAJO NINGUN TÉRMINO QUE EL CLIENTE SE NIEGUE A CANCELAR EL TOTAL DE LA FACTURA PORQUE TIENE PROBLEMAS CON UNA O ALGUNAS DE LAS LINEAS INCLUIDAS EN LA MISMA**, de no cancelar el saldo dentro los límites establecidos perderá su descuento.
- No se aceptan pagos parciales, para tener derecho a un descuento se debe cancelar en su totalidad la factura.

- Se acepta la aplicación de diferentes descuentos a diferentes documentos cuando se realice un solo pago.

PROCESO DE LIQUIDACION.

Para la presentación de documentos en la empresa debe cumplirse con el procedimiento siguiente:

1. Se deberá llenar el formulario de liquidación de valores, una copia se archivará en el folder de control en el departamento de ventas.
2. Se deben adjuntar todos las boletas de depósitos bancarios y el efectivo.
3. Se adjuntan los recibos Serie A y Serie B que corresponden a dicha liquidación y que cuadran con los depósitos bancarios y el efectivo.
4. Se entrega también los cheques post-fechados con su respectivo recibo provisional.
5. Los vendedores departamentales deben liquidar todos los días lunes a las 7:00 AM en oficinas centrales, los vendedores locales deben liquidar todos los días a las 8:00 AM.

ANEXO 3: PERFIL DEL PUESTO VENDEDOR MAYORISTA.

I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
• Nombre del Cargo:	Vendedor Mayorista Departamental.
• Tipo de Cargo:	Fijo <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/>

- **Motivo de la Vacante:** Cargo Nuevo Reemplazo
- **A Quien Reporta:** Supervisor de Ventas.
- **Personas que le Reportan:** Ninguna.
- **Horario de Trabajo:** Lunes a Viernes, dos sábados al mes (por la mañana.)

II. MISIÓN DEL CARGO

Visitar el área geográfica asignada con el objetivo de visitar clientes realizando ventas y cobros. Debe lograr el cumplimiento de los indicadores de gestión tales como: Cuota de ventas y Cuota de Cobros.

III. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

- Cumplir con la Cuota de Ventas y Cobros asignada.
- Prestar un excelente servicio al cliente.
- Promover una exhibición de mercancía de acuerdo a los indicadores de rotación para generar un impulso en la venta.
- Velar por el cumplimiento de las políticas y procesos del área de ventas y créditos.
- Atender las reuniones de Ventas.

IV. CARACTERÍSTICAS PERSONALES

- **Edad:** Entre 23 a 32 Años.
- **Género:** Masculino.
- **Estado Civil:** Preferiblemente casado.
- **Nivel Educativo:** Nivel medio con un mínimo de 1 o 2 años universitarios.
- **Carreras en:** Administración de Empresas, Mercadotecnia, Auditor y afines.

V. COMPETENCIAS

TÉCNICAS:

- Entendimiento y análisis de Estadísticas.
- Conceptos de Merchandising.
- Servicio al Cliente.
- Inteligencia Competitiva.
- Ventas.
- Conocimiento Producto.

LIDERAZGO:

- Relación Interpersonal.
- Innovación.
- Influencia.
- Negociación.
- Estrategia.
- Visión.
- Valores.
- Disciplina.
- Honestidad.
- Cumplidor de Normas y Procesos.
- Análisis y Resolución de Problemas.
- Seguridad y Confidencialidad de la información.

VI. EXPERIENCIA PREVIA		
Especificaciones		
Cargos	Compañía	Tamaño
Vendedor Mayorista	Consumo Masivo.	Mediana – Grande
<p style="text-align: center;">Años de Experiencia:</p> <p style="text-align: center;">2 años como Vendedor Mayorista en empresa de consumo masivo (indispensable), de preferencia con conocimiento del mercado mayoreo en el Interior del País.</p>		

VII. COMPENSACIÓN

- **Salario Base.**
- **Comisiones sobre Cobro.**
- **Plan de Incentivos.**
- **Viáticos.**
- **Tipo de Contrato:** Indefinido.
- **Mayorista Departamental:** Se viaja las cuatro semanas del mes.
- **Mayorista Capital:** No viaja.

ANEXO 4: PERFIL DEL PUESTO SUPERVISOR DE VENTAS.

I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Supervisor de Ventas Canal Tradicional.

Tipo de Cargo: Fijo Temporal

Motivo de la Vacante: Cargo Nuevo Reemplazo

A Quien Reporta: Gerente Comercial.

Personas que le Reportan: 6 Vendedores de Mayoreo a Nivel República.
Horario de Trabajo: Lunes a Viernes, dos sábados al mes (por la mañana.)

II. MISIÓN DEL CARGO

Administrar el personal a su cargo con los lineamientos y estrategias definidas por la Gerencia Comercial, para lograr el cumplimiento de los indicadores de gestión tales como: Presupuesto de ventas, Presupuesto de unidades y administración de cartera.

III. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

Impulsar y velar por el cumplimiento de los presupuestos de venta diarios y mensuales.
 Ejecutar y controlar las estrategias comerciales definidas por la Gerencia Comercial.
 Velar por el excelente servicio al cliente prestado por su personal a cargo.
 Promover una exhibición de mercancía de acuerdo a los indicadores de rotación para generar un impulso en la venta.
 Velar por el cumplimiento de las políticas y procesos del área de ventas y créditos.
 Atender las reuniones de Ventas.
 Hacer seguimiento a la gestión del personal a cargo para evaluar su desempeño.

IV. CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Edad: Entre 25 a 45 años.
Género: Masculino.
Estado Civil: Preferiblemente casado.
Nivel Educativo: Nivel medio con un mínimo de 1 o 2 años universitarios.
Carreras en: Administración de Empresas, Mercadotecnia, Auditor y afines.

V. COMPETENCIAS

TÉCNICAS:

Entendimiento y análisis de Estadísticas.
 Conceptos de Merchandising.
 Servicio al Cliente.
 Inteligencia Competitiva.

Ventas.
 Conocimiento Producto.
 Aplicación computadora.

GERENCIALES:

Manejo de Recursos.
 Comunicación.
 Fijación de Prioridades, Orientación al Logro.
 Manejo de Gente.
 Entendimiento del Negocio.
 Análisis. Toma Decisiones.
 Coaching.
 Planeación de Resultados.

LIDERAZGO:

Formación de Equipos.
 Relación Interpersonal.
 Innovación.
 Influencia.
 Negociación.
 Estrategia.
 Visión.
 Valores.
 Disciplina.
 Honestidad.
 Cumplidor de Normas y Procesos.
 Análisis y Resolución de Problemas.
 Seguridad y Confidencialidad de la información.

VI. EXPERIENCIA PREVIA		
Especificaciones		
Cargos	Compañía	Tamaño
Supervisor de Ventas.	Consumo Masivo.	Mediana – Grande
Vendedor Mayorista.	Consumo Masivo.	Mediana – Grande
Vendedor Rutero	Consumo Masivo.	Grande

Años de Experiencia: 3 años en labores de Supervisión con conocimiento indispensable de Ventas Mayoreo en el interior de la República en compañía de Consumo Masivo (Indispensable). 3 Años de experiencia como vendedor mayorista o detallista en empresas de Consumo Masivo.

VII. COMPENSACIÓN

Salario Base.

Comisiones sobre Cobro.

Plan de Incentivos.

Viáticos.

Tipo de Contrato: Indefinido.