

UNIVERSIDAD ISRAEL.

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.



TEMA

**“ANALIZAR LAS POLÍTICAS DE VENTAS Y PROPONER MEJORAS PARA LA
EMPRESA ELECTROCABLES C.A SUCURSAL CUENCA”.**

AUTOR: JAVIER LAIME QUITO.

TUTOR:

ING. DANILO MERCHAN.

Cuenca, 01 de Diciembre de 2011.

Resumen.

Análisis de las políticas de ventas y propuesta de mejora para la empresa Electro cables C.A Sucursal Cuenca.

El problema a resolver con este trabajo es determinar si las políticas de ventas actuales están bien definidas y que propuesta podemos sugerir para mejorar la atención al cliente.

Se pretende cumplir con los siguientes objetivos.

Estudiar las políticas actuales.

Evaluar de las políticas existentes.

Proponer cambios en las políticas

Para desarrollar se procederá a realizar entrevistas a un informante efectivo de la empresa, clientes que sean del objeto de estudio esto nos indicaran la situación actual cliente – empresa.

Luego de realizar la entrevista se ha encontrado que los clientes no están de acuerdo con las políticas existentes, como es por la forma de entrega, el plazo, medios de pago, etc.

Para mejorar la situación se realizo cambios en el plazo de ventas al contado y crédito, forma de pago, agilidad en la entrega.

Summary.

Analysis of sales policies and proposals for improvement to the company
Electrocables CA. Cuenca

The problem to solve in this work is to determine whether current policies are well defined sales and proposal we suggest to improve customer service.

It is intended to meet the following objectives.

Study current policies.

Evaluation of existing policies.

Propose changes in policies.

To proceed to develop an informant interviews cash from the company, customers q are the object of study this indicates the current customer - company.

After the interview has been found that customers do not agree with existing policies, as is the way delivery period, payment, etc.

To improve the situation changes took place within cash and credit sales, payment, flexibility in delivery.

INDICE.

Contenidos.

Introducción.

CAPITULO I.

ANTECEDENTES.

| | |
|---|---|
| 1.1. Descripción del objeto de estudio..... | 1 |
| 1.1.2. Breve Descripción de la Empresa..... | 1 |
| 1.1.3. Estructura Organizacional de Electrocables C.A. Sucursal Cuenca..... | 3 |
| 1.1.4. Objetivos..... | 4 |
| 1.1.5. Objetivo General..... | 4 |
| 1.1.6. Objetivos Específicos..... | 4 |
| 1.1.7. Resumen de la Evolución de Ventas de Electrocables C.A..... | 5 |

CAPITULO II.

ESTUDIAR LAS POLITICAS ACTUALES.

| | |
|---|----|
| 2.1. Marco Conceptual..... | 7 |
| 2.2. Metodología..... | 9 |
| 2.3. Análisis de ventas por sector..... | 10 |
| 2.3.1. Mercados con bajo nivel de compra..... | 12 |
| 2.3.2. Clientes recurrentes..... | 13 |
| 2.4. Ventas a Empresas Eléctricas..... | 14 |
| 2.4.1. Subastas ganadas y perdidas..... | 15 |
| 2.5. Ventas a distribuidores..... | 15 |

| | |
|----------------------------------|----|
| 2.6. Ventas a cliente final..... | 17 |
|----------------------------------|----|

CAPITULO III.

EVALUACION DE LAS POLITICAS EXISTENTES.

| | |
|--|----|
| 3.1. Estudio del comportamiento de compra de los distribuidores..... | 18 |
| 3.1.2. Estudio del comportamiento de compra de los sub distribuidores..... | 19 |
| 3.2.1. Ventas al contado..... | 22 |
| 3.2.2 Ventas a crédito..... | 23 |
| 3.3. Análisis del incremento o disminución de ventas..... | 24 |

CAPITULO IV.

PROPONER CAMBIOS EN LAS POLITICAS.

| | |
|--|----|
| 4.1. Políticas de pago al contado..... | 25 |
| 4.1.2. Políticas de pago a crédito..... | 27 |
| 4.2. Políticas para distribuidores..... | 28 |
| 4.2.1. Políticas para sub distribuidores..... | 31 |
| 4.3. Agilidad en traspasos de mercadería..... | 34 |
| 4.4. Formación del personal que entrega el producto..... | 35 |

CAPITULO V.

| | |
|---------------------------|----|
| 5.1. Conclusiones..... | 36 |
| 5.2. Recomendaciones..... | 37 |
| 5.3. Bibliografía..... | 38 |

INDICE DE GRAFICOS

| | |
|-----------------|----|
| Gráfico 1..... | 3 |
| Gráfico 2..... | 5 |
| Gráfico 3..... | 8 |
| Gráfico 4..... | 12 |
| Gráfico 5..... | 14 |
| Gráfico 6..... | 15 |
| Gráfico 7..... | 19 |
| Gráfico 8..... | 21 |
| Gráfico 9..... | 22 |
| Gráfico 10..... | 23 |

CAPITULO I.

1.1. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Electrocables C.A. Abrió la sucursal en Cuenca debido a un colaborador que pertenece a la principal en Guayaquil encontró un amplio mercado que necesitaba satisfacer sus necesidades y por su cercanía para atender de manera más eficiente a mercados aledaños; interviniendo en la apertura los accionistas de la empresa, se inicio con un capital de 400.000 dólares.

La Empresa no cuenta con un local propio actualmente y se dedica a la comercialización de conductores eléctricos.

Está constituida por los socios accionistas, mismos que iniciaron con un amplio stock de productos, comercializando los siguientes conductores eléctricos de: Cobre, aluminio y esmaltado.

Con el pasar de los años fueron ampliando su lista de clientes debido a que cuentan con un mix de productos muy amplio.

1.1.2. Breve Descripción de la Empresa.

Electrocables C.A. Cuenca fue constituida en el 1ro de Marzo del 2003, el local está ubicado en la Av. Gil Ramírez Dávalos y calle el Pedregal nave 21, lugar en el cual el talento humano brinda a sus clientes un producto y servicio de calidad, de esta manera alcanzar un adelanto para Empresa.

Teléfonos: 072800325 – 072864025.

Correo: cuenca@electrocable.com.

Página Web: www.electrocablecuenca.com

En la actualidad ofrece los siguientes productos:

| Cables de Cobre | Cables de Aluminio | Alambre esmaltado |
|-----------------|---------------------|--------------------|
| RHHW | UD | Clase Térmica 105° |
| Cobre Desnudo | URD | Clase Térmica 130° |
| TW | SER | Clase Térmica 155° |
| THW | SEU | Clase Térmica 180° |
| THHN | ASC | Clase Térmica 200° |
| TTU 0.6 | ASCR | |
| TTU 2.0 | AAAC5005 | |
| XHHW | AAAC601 | |
| FXT TFF TWF | ACAR | |
| AWM | TW | |
| Antena TV | THW | |
| Coaxiales RG | THHW | |
| Telefónicos | Multiplex ASC | |
| SPT XT | Multiplex ASCR | |
| UF NMC | Multiplex XLPE ASC | |
| ST | Multiplex XLPE ASCR | |
| TC | Antifraude SEU | |
| Antifraude SEU | | |

En 1982 ELECTROCABLES C.A. inicia sus operaciones industriales en Guayaquil, República del Ecuador con líneas de producción para la fabricación de conductores eléctricos con tecnología de punta para la época, convirtiéndola desde sus inicios en la más moderna planta del país. Las líneas de producción con las que inició sus operaciones industriales fueron: Línea de trefilación de cobre, aluminio y aleaciones de aluminio.

Línea de trefilación de cobre para hilo fino.

Línea trenzadora para cables flexibles.

Línea cableadora para conductores de 7, 19 y 37 alambres.

Línea cableadora para conductores multipolares.

Línea de extrusión para conductores hasta calibre 10 AWG.

Línea de extrusión para conductores hasta calibre 600 MCM.

Línea de confección de rollos Línea de rebobinado de carretes.

1.1.3. Estructura Organizacional de “Electrocables C.A. Sucursal Cuenca”

Gráfico 1

Organigrama de Electrocables C.A. Sucursal Cuenca



Fuente: Datos proporcionados por el Gerente.

Interrelación.

Jerárquicamente según el organigrama, el principal funcionario es el Gerente, el mismo que se encarga de la toma de decisiones estratégicas en el negocio.

Luego de la Gerencia existen tres departamentos, los cuales tienen el mismo nivel de importancia, destacándose el Departamento de Finanzas, Departamento Comercial y el Departamento de Talento Humano.

Misión: Brindar confianza y seguridad a nuestros clientes locales e internacionales ofreciendo productos y servicios de calidad que satisfagan todas sus necesidades.

Visión: Ser la empresa líder del mercado nacional de extensiones eléctricas, conductores de cobre, aluminio y alambre esmaltado.

1.1.4. Objetivos

1.1.5. Objetivo General.

- Analizar las políticas de ventas y proponer mejoras para la empresa Electrocables C.A Sucursal Cuenca.

1.1.6. Objetivos Específicos

- Estudiar las políticas actuales.
- Evaluar las políticas existentes.
- Proponer cambios en las políticas.

1.1.7. Resumen de la Evolución de Ventas de Electrocables C.A.

Gráfico 2

Evolución de Ventas de la Empresa.



Fuente: Datos proporcionados por el Gerente.

Interpretación del Gráfico 2.

La Empresa ha tenido crecimiento en las ventas que son considerables de distintos intervalos y su principal factor para crecer fue encontrar un mercado no muy explotado y la calidad del producto.

En el período (2005 - 2006) Electrocables C.A. se inicia con sus actividades ya como sucursal independiente de la principal, en este período se inicia con una corta lista de clientes, no se presentan factores desfavorables.

En el período (2007 - 2008) la Organización mantiene su crecimiento, se debe a factores endógenos de la Empresa, por que el personal realizo convenios con algunos dueños de ferreterías para así incrementar sus ventas mucho más que en el año anterior, cabe recalcar que en el año 2008 la inflación aumento considerablemente con respecto al año anterior, pero no afecto directamente a la comercialización de conductores.

En el período (2009 - 2010) la Organización continúa creciendo, se debe a factores endógenos de la Empresa, el gerente y su equipo de trabajo realizaron convenios con Mayoristas, Empresas eléctricas, Incrementando más la lista de ferreterías, etc. Esta estrategia le permitió incrementar sus ventas mucho más que en los años anteriores.

En el período actual la empresa continua incrementando sus ventas, razón por la que no ha tenido alzas de precio de sus productos desde el inicio de año, debido a causas exógenas, la materia prima no ha incrementado su valor.

CAPITULO II.

ESTUDIAR LAS POLÍTICAS ACTUALES.

2.1. Marco Teórico.

Aula fácil relata que las políticas de venta sirven como guía para tomar decisiones programadas. Estas proveen guías para encauzar el pensamiento del gerente en una dirección específica, las políticas establecen parámetros para quienes toman las decisiones, en lugar de señalar específicamente lo que se debe o no se debe de hacer.

El filósofo japonés Kaoru Ishikawa dice que para buscar el factor principal de los problemas a analizar lo podemos hacer a través de él Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto.

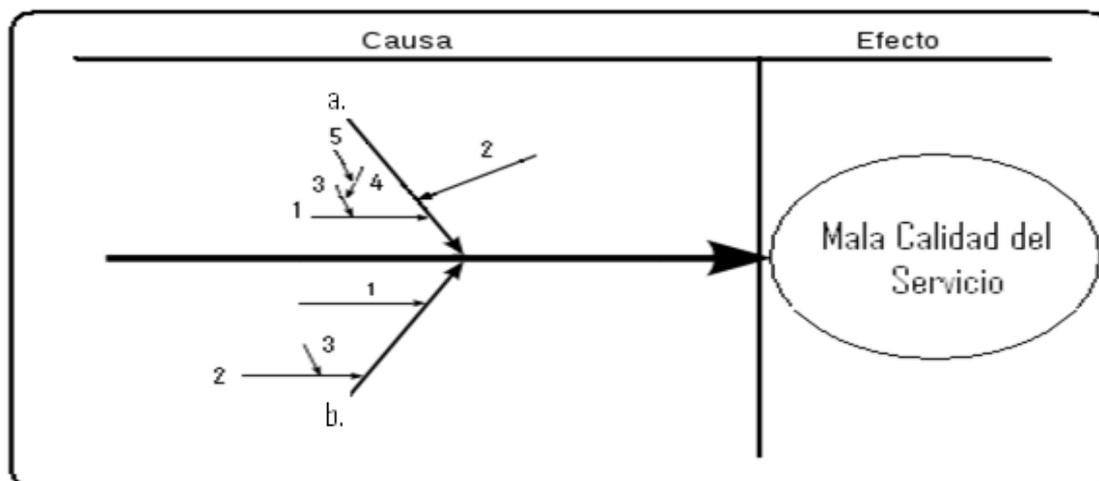
Se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pescado, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Es una de herramienta surgida en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios.

Causa.- El problema analizado puede provenir de diversos ámbitos como la salud, calidad de productos y servicios, fenómenos sociales, organización, etc. A este eje horizontal van llegando líneas oblicuas -como las espinas de un pez-

que representan las causas valoradas como tales por las personas participantes en el análisis del problema. A su vez, cada una de estas líneas que representa una posible causa, recibe otras líneas perpendiculares que representan las causas secundarias. Cada grupo formado por una posible causa primaria y las causas secundarias que se le relacionan forman un grupo de causas con naturaleza común. Este tipo de herramienta permite un análisis participativo mediante grupos de mejora o grupos de análisis, que mediante técnicas como por ejemplo la lluvia de ideas, sesiones de creatividad, y otras, facilita un resultado óptimo en el entendimiento de las causas que originan un problema, con lo que puede ser posible la solución del mismo.

Gráfico 3

Diagrama de causa-efecto



Elaborado por: Javier Laime.

a. Relación con causal con la comunicación

1. Indisciplina laboral
2. Falta de eficiencia y eficacia
3. Mala Organización del Trabajo
4. Mala calidad del servicio
5. Pérdida de imagen del producto

b. Relación causal con la calidad del servicio.

1. Falta de eficiencia y eficacia.
2. Mala calidad del servicio.
3. Perdida de la imagen de la empresa.

El efecto de las causas a y b, están conformadas por las causas secundarias, mismas que dan como resultado una mala calidad en el servicio.

2.2. Metodología.

Para realizar el presente trabajo se procederá a realizar entrevistas a un informante efectivo de la empresa, clientes q sean del objeto de estudio, se utilizará fuentes secundarias de información, con esta información recolectada se procederá a realizar el análisis correspondiente.

2.3. Análisis de ventas por sector.

Para Analizar este punto se procederá a analizar los siguientes puntos:

- El Proceso de orden de compra.

Inicia con la generación de la orden de compra.- Tradicionalmente, los clientes compran productos basados en pronósticos de demanda contruidos en función al nivel de ventas y desplazamientos, las órdenes de almacén, promociones planeadas, requerimientos del sistema automático de resurtido y la actividad de la competencia.

Estos pronósticos de demanda se combinan con el tiempo en que se incurre en abastecer la mercancía y de la cantidad económica destinada a la compra.

Aprovisionamiento y envío de la mercadería.- Un vez que el fabricante recibe las órdenes, éstas son ingresadas dentro del sistema del fabricante, las órdenes son programadas para ser aprovisionadas basadas en los tiempos previstos y acordados, así como en la disponibilidad del inventario, etc.

En este punto del proceso la secuencia de comprobación de errores y correcciones reduce el número de problemas en las órdenes, previo a cualquier actividad de fabricación o de almacenamiento. Los fabricantes realizan el traslado de los artículos solicitados al centro de distribución, efectúan entregas directas.

Recibo de la mercadería.- Tanto el fabricante y el detallista, programarán y recibirán embarques basados en la información enviada. El nivel de intercambio de información tiene un impacto significativo en la productividad del proceso de recepción dentro del centro de distribución. Las operaciones se

requiere de la inspección manual de los productos descargados y reubicados, esta es la operación manual.

De manera general y en función al estándar vigente usado en la orden de compra, se determinan los elementos mínimos que debe contener una orden como son:

1. Nombre y número de localización de la compañía que hace el pedido.
2. Número de orden de compra.
3. Nombre y número de localización del proveedor.
4. Fecha del pedido y fecha de entrega requerida.
5. Términos de entrega y de pago.
6. Cantidad de artículos solicitados.
7. Número de catálogo.
8. Descripción.
9. Precio unitario y total.
10. Costo de envío, de manejo y relacionados.
11. Costo total de la orden.
12. Datos del lugar de entrega de la orden.

- **Forma de Pago.**

Las ventas a crédito o contado el pago se hace contra presentación de factura, en el caso de contado puede ser efectivo, con cheque a la fecha, transferencias o cheque certificado cuando realiza la compra por primera vez, para las ventas a crédito se aceptan transferencias (únicamente en casos especiales) y cheques posfechados que estén dentro del plazo establecido.

- **Sistema de envío y tiempo de entrega.**

El envío del producto al cliente es gratuito, mismo que realiza el camión de la empresa, sale a entregas tanto en la mañana como en la tarde, la entrega depende del ingreso del pedido a facturación. Ejemplo: los pedidos que se realizan por la mañana se entregan en la tarde y los que ingresan por la tarde son distribuidos al siguiente día.

- **Devolución de mercadería.**

Se da únicamente cuando se embarca productos defectuosos, cuando sufren cambios al momento de transportarlos, por tardía entrega, o en casos especiales como son calamidades de diferentes índoles por parte del cliente.

- **Cancelación de Pedidos.**

Los pedidos son cancelados cuando el poder de adquisición del cliente sufre disminuciones, cuando se agota el stock de determinado ítem debido a que lo necesitan de suma urgencia y lo consiguen de la competencia.

2.3.1. Mercados con bajo nivel de compra.

Gráfico 4



Fuente: Datos proporcionados por el gerente.

Como se puede apreciar en el gráfico concluimos que el mercado mas explotado es el canton Cuenca con un promedio mensual de ventas de treinta mil dólares este fenomeno se da por que es un mercado que cuenta con un amplio listado de ferreterias, Ingenieros eléctricos, construcciones etc, seguido por Gualaceo con ocho mil dólares, Nabón con tres mil dólares, Paute mil quinientos y Santa Isabel con mil dólares, estos montos de venta lo mantienen ingenieros eléctricos que por lo general siempre tienen obras por realizar, El resto de cantones son atendidos por los distribuidores.

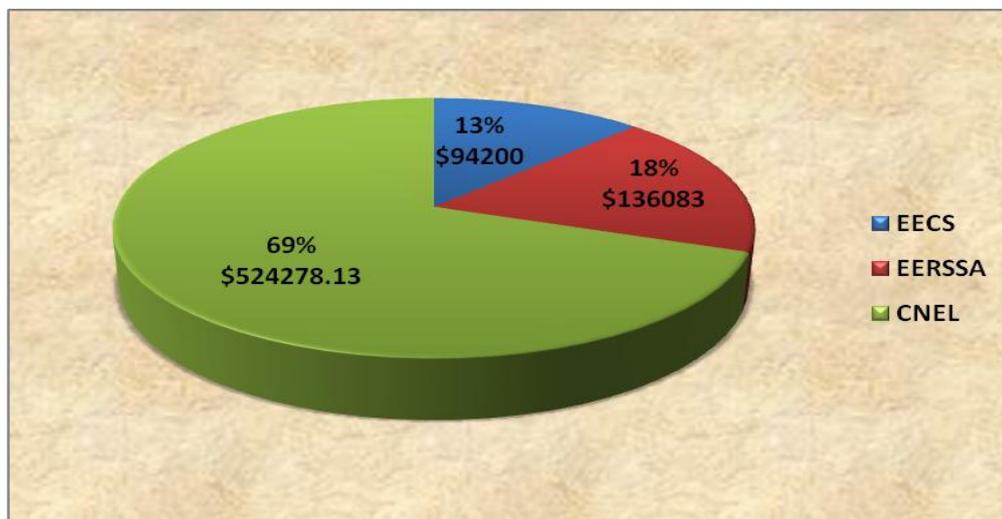
2.3.2. Clientes recurrentes.

Los clientes recurrentes son el producto de un gran trabajo por parte de la empresa y vendedores que han conseguido fidelizarlos, creando un valor en la relación, duradero y rentable para su empresa, como por ejemplo el plazo de pago, brindar una garantía por mucho más tiempo que sea válida, el asesoramiento por parte del ejecutivo de ventas, el seguimiento post-venta.

2.4. Ventas a Empresas Eléctricas.

Gráfico 5.

Ventas de Electrocables a Empresas Eléctricas.

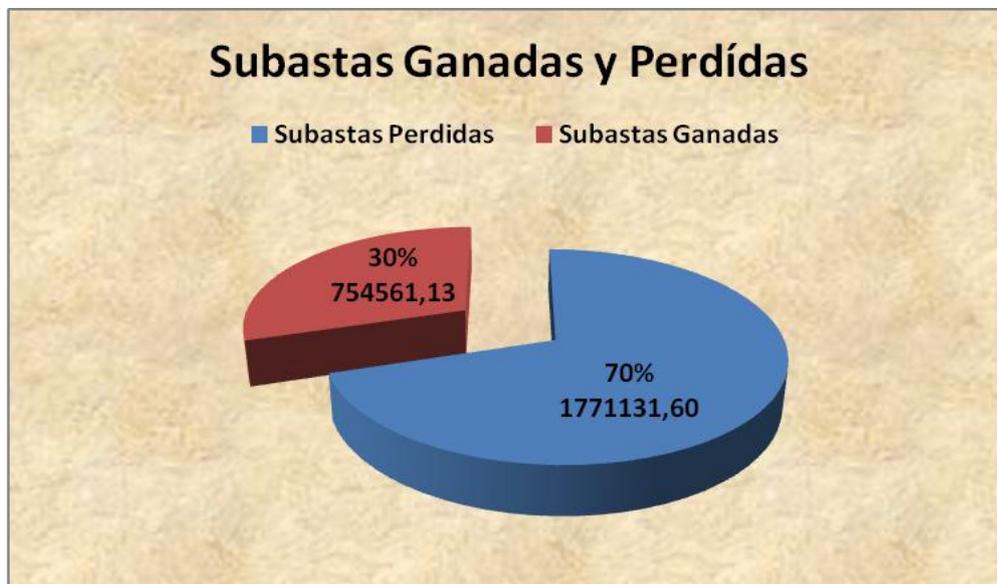


Fuente: Datos proporcionados por el gerente

Estas ventas son el resultado de presentar una oferta técnica, en el Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP), estando previamente inscritos, y resultar adjudicado a través de la puja en la subasta inversa electrónica, siendo afectado por el precio de la adquisición de la materia prima, fabricación, tiempo de entrega etc. Aquí interviene mucho la calidad del producto, el agregado nacional, la experiencia en otros concursos, seguido por el precio de venta.

2.4.1. Subastas ganadas y pérdidas.

Gráfico 6.



Fuente: Datos proporcionados por el gerente

Como se puede apreciar en el gráfico la Empresa ha perdido el setenta por ciento de subastas inversas electrónicas, debido a las siguientes causas:

No tener suficiente materia prima.

Ser descalificados.

No realizar las convalidaciones de errores.

Por estar deshabilitados por no estar en la lista blanca del SRI.

2.5. Ventas a distribuidores.

La sucursal tiene dos distribuidores, mismos que cumplen con el presupuesto de la empresa, mas no con el de los agentes vendedores, debido a que son atendidos por un solo vendedor, esto trae como consecuencia la dificultad para

el cumplimiento del resto del equipo, porque ellos atienden los cantones que tienen cero porcentaje de ventas.

Informe Mensual.- Este informe, que se emite a la dirección de la empresa una vez al mes, es realizado por el jefe de ventas o responsable comercial. Recoge y resume la información dada por los vendedores con su análisis. Entre los principales puntos que trata están:

- Análisis de los resultados globales de ventas del mes correspondiente.
- Objetivos cualitativos del mes y grado de cumplimiento.
- Resultado de las acciones promocionales.
- Situación del mercado.
- Acciones de promoción local.
- Objetivos cualitativos y cuantitativos del mes siguiente.
- Tendencias del mercado, tanto para nuestra empresa como para la competencia.

Control y supervisión del equipo de vendedores.- En la actualidad, está perfectamente aceptado que el control se ejerza en la fuerza de venta, lo que permite evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo. La empresa tiene una meta que alcanzar y un plan a seguir, ahí es donde radica principalmente la actividad que todo director comercial debe desarrollar para poder luchar con ventaja en un mercado altamente competitivo.

Consiste en indicarles como deben realizar sus funciones, es decir, la utilización del report o informe diario, ficheros, agendas, listados de facturación, rutas y puntos de venta. La mejor cualidad del vendedor es ser organizado, por eso hay que enseñarlo e insistir en ello.

2.6. Ventas a cliente final.

El mercado de la Empresa está dividido en:

- Los Distribuidores
- Subdistribuidores.
- Minoristas
- Cliente final.

El presupuesto de ventas para cada ejecutivo es de diez mil dólares mensuales, el agente puede máximo fallar dos meses consecutivos en el cumplimiento, de ser más tiempo será reemplazado.

CAPITULO III

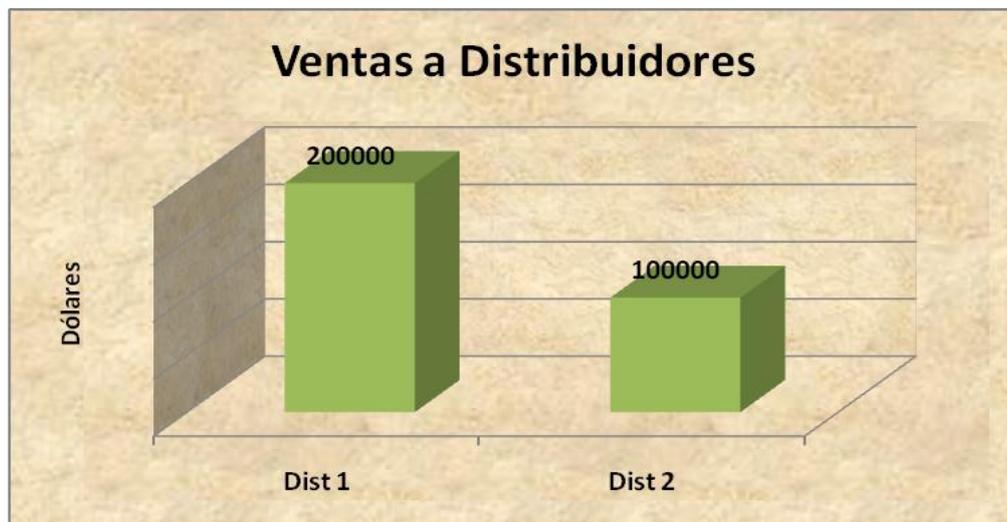
EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS EXISTENTES.

3.1. Estudio del comportamiento de compra de los distribuidores.

La empresa define a sus distribuidores en base a sus volúmenes de venta y a los descuentos que se les otorgan.

El volumen de compras mensuales tiene que ser mayor a cincuenta mil dólares, se cuenta con dos distribuidores mismos que se encargan de atender y abrir nuevos mercados en los cantones que no son atendidos, incluso atienden a clientes de los vendedores beneficiándose de los descuentos que se los ha otorgado, el primer distribuidor realiza las compras solo de contado, mientras que el otro por lo general lo realiza a crédito, siendo los pilares fundamental para que pueda funcionar la Empresa; de la misma manera estos clientes se aprovechan de esta situación para hacer relucir sus políticas, incluso realizar grandes pedidos y cancelar cuando ellos lo deseen. Cabe recalcar que uno de estos distribuidores esta fidelizado debido a que compra la mercadería desde que se abrió la sucursal, mientras que el otro está desde hace dos años, caracterizado por ser oportunista, he ir donde se le ofrezca mejor descuento.

Gráfico 7



Fuente: Datos proporcionados por el gerente.

- El Distribuidor uno realiza un promedio de compras mensuales doscientos mil dólares, cuenta con tres sucursales en la ciudad y diez a nivel nacional, resultándole más fácil la distribución de sus productos, lo que implica que tenga un volumen de compras más alto.
- El distribuidor dos realiza un promedio de compras de cien mil dólares por mes, tiene el mismo descuento que el anterior, está enfocado a los sub distribuidores, también trabaja con ingenieros eléctricos y tiene dos vendedores.

3.1.2. Estudio del comportamiento de compra de los sub distribuidores.

La Empresa define a sus sub distribuidores en base a sus volúmenes de venta y al descuento otorgado.

El volumen de compras mensuales tiene que ser mayor o igual a dos mil dólares, se cuenta con un considerable número de sub distribuidores, pueden

realizar sus compras a contado, crédito que antes de dárselo debe ser calificado y autorizado por la gerencia de crédito y cobranza a través de una solicitud de crédito que debe ser llenada correctamente y con su respectiva carta crediticia del banco adjunta, caso contrario sería devuelta, dependiendo de esta carta se le procede a dar:

- CH/P/F 30 o 30 - 45 días C.M.E. si lo solicita el ejecutivo de ventas, y lo otorga la alta gerencia de crédito y cobranza.
- CH/P/F 30 - 45 - 60 o 30 - 60 C.M.E días otorgada solo por la alta gerencia
- Montos de crédito hasta \$ 500,00 pueden ser otorgados directamente por el ejecutivo de ventas, pasado este monto lo otorga la gerencia de crédito y cobranza solo CH/P/F a 30 días y siempre C.M.E.

También pueden comprar a contado C.E.M. dentro de la fecha mínima y haciéndose acreedores de un descuento adicional del tres por ciento.

Grafico 8.



Fuente: Datos proporcionados por el gerente.

El promedio mensual de ventas es de cuarenta y nueve mil dólares mensuales durante el periodo 2011. Sobre estos clientes se tiene el poder de autorizar despachos o cancelar despachos, basándose en la forma de pago, los vendedores para incrementar sus ventas y no perder clientes, dan más plazo del otorgado, perjudicando así el trabajo del departamento de cobranzas.

3.2.1. Ventas al contado.

Gráfico 9.

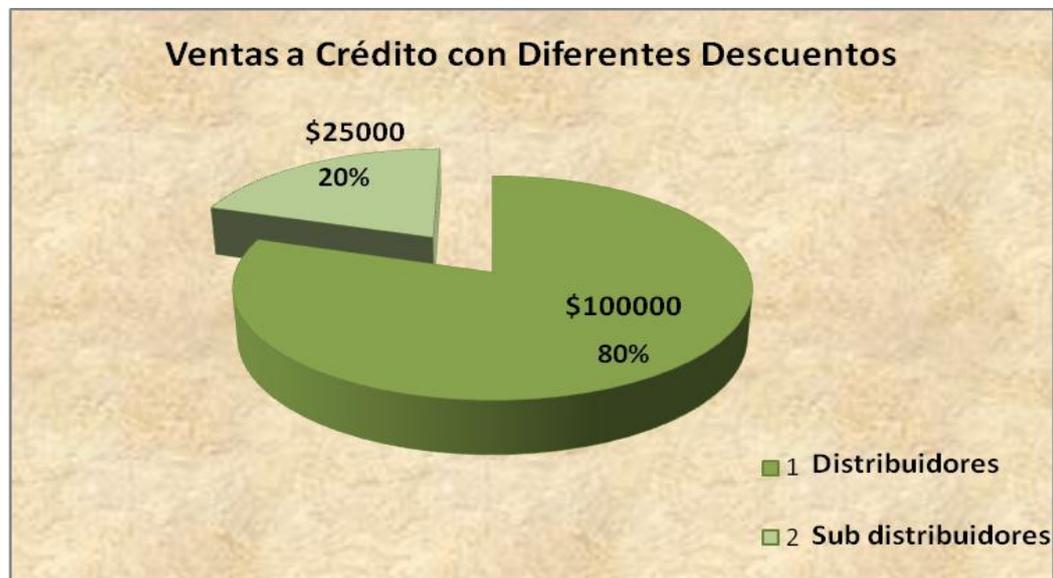


Fuente: Datos proporcionados por el gerente.

La Empresa factura un promedio mensual de doscientos veinte y cinco mil dólares, ventas que tienen un descuento adicional al de crédito, tanto como distribuidores, sub distribuidores y clientes finales tienen distintos tipos de descuentos por sus compras, este tipo de ventas es la más preferida por la empresa debido a que el dinero obtenido de inmediato entra para seguir produciendo.

3.2.2 Ventas a crédito.

Gráfico 10.



Fuente: Datos proporcionados por el gerente.

La Empresa tiene un promedio mensual de ventas de ciento veinte y cinco mil dólares, tienen el primer descuento del precio de lista del treinta por ciento, pero no el segundo descuento que se lo aplica en ventas a contado, distribuidores, sub distribuidores, tienen distintos tipos de descuentos en sus compras a crédito; valores que son recuperados por el departamento de créditos y cobranzas dentro del plazo otorgado, por ser un mercado distinto al de la principal, no se ha logrado inculcar la forma de pago de acuerdo a las políticas.

3.3. Análisis del incremento o disminución de ventas.

Las ventas para este año se han incrementado, debido a que la mayoría del producto lo están adquiriendo los distribuidores y estos se dedican a vender a nivel interprovincial, incluso a veces perjudicando a los vendedores porque ellos ofrecen el producto con más descuento que la propia Empresa, debido a este fenómeno causado por los distribuidores, las ventas a sub distribuidores y clientes finales han disminuido, razón por la que se les hace muy difícil a los ejecutivos de ventas cumplir con el presupuesto otorgado. Salvo al agente vendedor que atiende a los distribuidores.

CAPITULO IV.

PROPONER CAMBIOS EN LAS POLÍTICAS

4.1. Políticas de pago al contado.

| Clientes de Conductores Eléctricos de Cu y Al | Descuento | |
|--|----------------------|-----|
| Compras eventuales Igual o menor a 1000 USD | Minorista | 30% |
| Obras Monumentales | Directo de Gerencia. | — |

Forma de pago.- Se procederá a realizar la cancelación de la(s) factura(s) con cheque cruzado a la fecha, contra entrega de materiales, la cancelación puede ser realizada por los distintos medios de pago, como son: Efectivo, transferencias y cheques cruzados a la orden de Electrocables.

Por la compra de contado se le concede al cliente un descuento adicional del 3% siempre y cuando este pago se realice dentro de la fecha mínima.

Nota: La alta gerencia siempre puede hacer excepciones para otorgar o retirar descuentos.

Propuesta:

| Clientes de Conductores Eléctricos de Cu y Al | Descuento | |
|--|-------------------------|-----|
| Compras eventuales Igual o menor a 1000 USD | Minorista | 30% |
| Obras Monumentales | Directo de Gerencia. | — |

Forma de pago.- Se procederá a realizar la cancelación de la(s) factura(s) con cheque cruzado dentro de un plazo máximo de ocho días calendario, el cheque o efectivo será retirado por el agente de cobranzas posterior a los cinco días laborables, la cancelación podrá ser realizada por los distintos medios de pago como son: Efectivo, transferencias, depósitos y cheques cruzados a la orden de Electrocables.

Por la compra de contado se le concede al cliente un descuento adicional del 4% siempre y cuando este pago se realice dentro de la fecha establecida, pasada esta fecha se procederá a realizar nota de crédito para que sea facturada a plazo.

Nota: La alta gerencia siempre puede hacer excepciones para otorgar o retirar descuentos.

Se procede a proponer los siguientes cambios en las políticas ya establecidas por la Empresa en base a los resultados obtenidos en la entrevista realizada a los clientes que están siendo objeto de estudio.

4.1.2. Políticas de pago a crédito.

Forma de pago a crédito.- Se procederá a realizar la cancelación de la(s) factura(s) dentro del plazo establecido, con cheque cruzado, posfechado, contra entrega de materiales, la cancelación puede ser realizada por los medios de pago, como son: Transferencias y cheques cruzados a la orden de Electrocables.

Para obtener crédito el cliente debe realizar tres compras al contado, luego llenar una solicitud de crédito, ser calificado y autorizado por la gerencia de crédito y cobranza.

Propuesta.

Forma de pago a crédito.- Se procederá a realizar la cancelación de la(s) factura(s) con fecha dentro del plazo establecido, cheque cruzado, posfechado, pago que sería retirado por el personal de cobros hasta cerca del vencimiento de la factura, de esta manera se evitara al personal de entrega regresar con el producto a la sucursal, la cancelación podrá ser realizada por los medios de pago, como son: Transferencias, depósitos, cheques cruzados a la orden de Electrocables, efectivo y tarjeta de crédito.

Para obtener crédito el cliente puede realizar o no compras a contado, para dar crédito se lo analizara a través de una carta crediticia puede ser del banco u otros almacenes comerciales, luego llenar una solicitud de crédito, será calificado y autorizado por la gerencia de crédito y cobranza.

Nota: La alta gerencia siempre puede hacer excepciones para otorgar o retirar descuentos.

4.2. Políticas para distribuidores.

| Clientes de Conductores Eléctricos de Cu y Al | Descuento | |
|--|------------------|-----|
| Compras Mensuales Igual o mayor a 50.000 USD | Distribuidor | 41% |
| Compras a Contado | Distribuidor | 4% |

- **La forma de pago a crédito.-** Se procederá a realizar el cobro de la(s) factura(s) con cheque cruzado cerca de su vencimiento o hasta con diez días de gracia.

La cancelación puede ser realizada mediante el medio de pago, como es: Cheques cruzados a la orden de Electrocables.

El plazo otorgado es de:

70 días con CH/A/F Al vencimiento, lo solicita el Cliente y otorga únicamente la alta gerencia.

Se suspende los despachos luego de dos meses de no haber cancelado.

Para obtener este descuento deben tener un monto de compras mensual igual o mayor a cincuenta mil dólares.

Si el pedido es ingresado por la mañana su despacho / entrega se procederá a realizar por la tarde, en caso de ser por la tarde, se lo hará al siguiente día.

Todo pago posterior a la fecha de vencimiento generará por mora el interés máximo convencional.

- **La forma de pago al contado.-** Además de las normas mencionadas anteriormente cuando la compra es al contado le concede al cliente un descuento adicional del 4% teniendo un plazo de quince días para realizarlo.

Nota: La alta gerencia siempre puede hacer excepciones para otorgar o retirar descuentos y plazos.

Recomendación.

| Cientes de Conductores Eléctricos de Cu y Al | Descuento | |
|---|------------------|-----|
| Compras Mensuales Igual o Mayor a 50.000 USD | Distribuidor | 41% |
| Compras a Contado | Distribuidor | 4% |

- **La forma de pago a crédito.-** Se procederá a realizar el cobro de la(s) factura(s) con cheque cruzado cerca de su vencimiento o hasta con diez días de gracia.

La cancelación puede ser realizada mediante el medio de pago, como es: Cheques cruzados a la orden de Electrocables.

El plazo otorgado es de:

70 días con CH/A/F Al vencimiento, lo solicita el Cliente y otorga únicamente la alta gerencia.

Se suspende los despachos si una factura esta vencida pro el plazo dado más los días de gracia.

Para obtener este descuento deben tener un monto de compras mensual igual o mayor a cincuenta mil dólares.

Si el pedido es ingresado por la mañana su despacho / entrega se procederá a realizar por la tarde, en caso de ser por la tarde, se lo hará al siguiente día.

Todo pago posterior a la fecha de vencimiento generará por mora el interés máximo convencional.

- **La forma de pago al contado.-** Además de las normas mencionadas anteriormente cuando la compra es al contado le concede al cliente un descuento adicional del 4% teniendo un plazo de quince días para realizarlo, más trece días de gracia.

Nota: La alta gerencia siempre puede hacer excepciones para otorgar o retirar descuentos y plazos, Los distribuidores no necesitan cambios en sus políticas.

4.2.1. Políticas para sub distribuidores

| Clientes de Conductores Eléctricos de Cu y Al | Descuento | |
|---|-----------------|-----|
| Compras Mensuales Igual o mayor a 2000 USD | Subdistribuidor | 34% |
| Compras a Contado | Subdistribuidor | 3% |

- La forma de pago a crédito.-** Se procederá a realizar el cobro de la(s) factura(s) con cheque cruzado posfechado a la fecha indicada, contra entrega de materiales.

La cancelación puede ser realizada mediante los distintos medios de pago, como son: Transferencias y cheques cruzados a la orden de Electrocables.

El plazo puede ser otorgado de:

30 – 45 días con CH/P/F contra entrega de material, lo solicita el ejecutivo de ventas y otorga el departamento de crédito y cobranzas.

30 – 45 – 60 días con CH/P/F contra entrega de material, lo solicita el ejecutivo de ventas y otorga solo la alta gerencia.

30 – 60 días con CH/P/F contra entrega de material, lo solicita el ejecutivo de ventas y otorga solo la alta gerencia.

Si el Cliente está en mora con el pago, no podrá realizar otro pedido de mercadería y se le suspende el crédito.

Para obtener este descuento deben tener un monto de compras mensual igual o mayor a dos mil dólares.

Si el pedido es ingresado por la mañana su despacho / entrega se procederá a realizar por la tarde, en caso de ser por la tarde, se lo hará al siguiente día sin excepción.

Todo pago posterior a la fecha de vencimiento generará por mora el interés máximo convencional.

- La forma de pago al contado.- Además de las normas mencionadas anteriormente cuando la compra es al contado le concede al cliente un descuento adicional del 3% siempre y cuando este pago se realice dentro de la fecha mínima.

Nota: La alta gerencia siempre puede hacer excepciones para otorgar o retirar descuentos.

Propuesta.

| Cientes de Conductores Eléctricos de Cu y Al | Descuento | |
|---|------------------|-----|
| Compras Mensuales Igual o Mayor a 2000 USD | Subdistribuidor | 35% |
| Compras al Contado | Subdistribuidor | 3% |

- **La forma de pago a crédito.-** Se procederá a realizar el cobro de la(s) factura(s) con cheque cruzado posfechado con ocho días de gracia, el

personal de cobros se en cargara de realizar el cobro dentro del plazo establecido.

La cancelación puede ser realizada mediante los distintos medios de pago, como son: Efectivo, transferencias, depósitos y cheques cruzados a la orden de Electrocables, además se le hace un descuento del 1% adicional para que agilite la venta de sus productos, frente a los distribuidores.

El plazo otorgado será de:

45 días con CH/P/F contra entrega de material, lo solicita el ejecutivo de ventas y otorga el departamento de crédito y cobranzas.

30 – 60 días con CH/P/F contra entrega de material, lo solicita el ejecutivo de ventas y otorga solo la alta gerencia.

Si el Cliente está en mora con el pago, no podrá realizar otro pedido de mercadería.

Para obtener este descuento deben tener un monto de compras mensual igual o mayor a dos mil dólares.

Si el pedido es ingresado por la mañana su despacho / entrega se procederá a realizar por la tarde, en caso de ser por la tarde, se lo hará al siguiente día sin excepción y si el cliente se lo va a llevar en ese momento se procederá a despachar al instante.

Todo pago posterior a la fecha de vencimiento en el análisis de cartera generará por mora el interés máximo convencional.

- **La forma de pago al contado.-** Además de las normas mencionadas anteriormente cuando la compra es al contado le concede al cliente un descuento adicional del 3%, teniendo una fecha mínima para cancelar dentro de diez días calendario.

Nota: La alta gerencia siempre puede hacer excepciones para otorgar o retirar descuentos.

4.3. Agilidad en traspasos de mercadería.

Cuando a la sucursal se le termina determinado ítem generalmente se recurre a revisar en el sistema, en que otra agencia cuenta con el material requerido, luego realizar la consulta de su disponibilidad, se procede a pedir que se realice el traspaso al lugar requerido, este trámite tiende durar de dos a tres días para llegar al cliente, incluso es un buen pretexto para que la factura no sea cancelada a su debido momento, esto implicando algunas veces la pérdida del cliente y consecuentemente mala reputación para la Empresa.

El Proceso actual es ejemplo:

Sucursal Cuenca → **Vendedor** → **Bodeguero** → **Gerente**

Sucursal Quito → **Gerente** → **Vendedor** → **Bodeguero**

Luego de este trámite, se procede a tramitar el envío, Para agilizar los trasposos se recomienda realizar lo siguiente:

Sucursal Cuenca —> Vendedor —> Sucursal Quito —> Bodeguero

Consiste en que el Vendedor de Cuenca pida el traspaso al bodeguero de Quito, reduciendo así a cuatro intermediarios, beneficiándole así al cliente para que pueda recibir su pedido al las primeras horas del día siguiente.

4.4. Formación del personal que entrega el producto.

Por lo general el personal que entrega el producto tiene contacto directo con el cliente, muchas de las veces a diario, de esta atención también depende que vuelvan a comprar, hasta ahora no se ha realizado ninguna capacitación, tanto en Relaciones Humanas como en el stock que se tiene, por estas razones se recomiendo realizar como mínimo una capacitación anual para los puntos antes mencionados.

CAPITULO V.

5.1. Conclusiones.

- Electrocables es una empresa que trabaja a nivel nacional e internacional, siendo así uno de los más reconocidos en la especialidad de conductores eléctricos de cobre y aluminio, se concluye que la Empresa ha incrementado notablemente sus ventas con respecto a los anteriores años, debido a que cuenta con un nuevo distribuidor “Distribuidor 1” El mismo que tiene montos muy altos de compra.
- Si el cliente tiene solvencia es importante que al momento de realizar una compra el vendedor lo proponga de que lo haga de contado, así tendrá un descuento adicional que al de realizar a crédito; las compras han disminuido notablemente en el caso de cliente final y sub distribuidores, siendo la causa mas importante los distribuidores que captan el mercado incluso que es atendido por los agentes vendedores y parte de la causa lo tienen el personal de la empresa por el análisis realizado que refleja en el esquema de causa y efecto.
- Las ventas a empresas eléctricas son un pilar fundamental para que la Empresa pueda continuar funcionando correctamente, a pesar de que estas ventas no son facturadas a nombre de ningún agente vendedor, pero si ayudan al cumplimiento global del presupuesto fijado mensualmente.

5.2. Recomendaciones.

- Es recomendable que la Empresa se enfoque a la aplicación de las propuestas realizadas y mantenerlos a sus distribuidores de manera muy especial.
- Se recomienda impulsar las ventas a contado y así un retorno del capital y el mismo ser invertido nuevamente.
- Continuar con mucho empeño participando en las subastas inversas para venta de conductores a Empresas Eléctricas, debido que son un pilar fundamental para que la sucursal pueda continuar adelante. Y Ayudan al cumplimiento del presupuesto de forma directa.
- Llegar con un producto de calidad, entregarlo a tiempo para evitar el desprestigio y pérdida de ventas, poniendo en marcha las políticas antes mencionadas.
- Para brindar un mejor servicio al cliente es necesario contar con un personal capacitado en forma permanentemente, mismo que se realizara anualmente, siendo financiado con caja chica. entregar el producto a tiempo para evitar desprestigios y pérdidas de ventas. Además el crédito debe ser ampliado a sus distintos clientes y proponer más medios de pago para su comodidad.

5.3. Bibliografía.

PEREZ Alfredo, Gana en el juego de las Ventas, editd junio 2007, Ecuador

DEY Alex, 2007, Mercadotecnia, La 8 P-s de la Negociación,

ACEVES RAMOS, Víctor. Dirección Estratégica, Mc Graw Hill., 1R Editores,
2004

Internet.

<http://www.sergerente.com.ec/espina-de-pescado-por-kaoru-ishikawa/>

documento bajado el 08/09/2011

WWW.wikipedia.org/wiki/Técnicas_de_ventas

Documento bajado el 06/10/2011

ANEXOS

ENTREVISTA.

- Hable sobre la política entrega de cheques contra entrega de materiales.

La política de entregar cheques posfechados contra entrega de material es incómoda, debido a que el pago tiene que pasar por el departamento contable y no lograrlo de un momento para otro.

- Compras al contado.

No siempre se cuenta con efectivo el mismo día, por lo que sería bueno unos días de gracia, mismo que la competencia nos da.

- La política de la entrega de la mercadería.

En la mayoría de veces se necesita la mercadería para entregar al cliente al instante y no al siguiente día.

- Ventas a crédito.

La competencia tiene hasta noventa días y más económico, fuera de gran ayuda unos días de gracia.

- Mercados con bajo nivel de compra.

Gualaceo, Nabón, Paute, Santa Isabel.