

**PROPUESTA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA FUERZA DE
VENTAS EN EL ÁREA DE ELECTRODOMÉSTICOS DE CARREFOUR**

**LUZ DARY PÉREZ
TATIANA DE LA PEÑA
DORA BUITRAGO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSGRADOS- FORUM
GERENCIA COMERCIAL CON ÉNFASIS EN VENTAS
CHÍA, CUNDINAMARCA**

JULIO DE 2011
PROPUESTA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA FUERZA DE
VENTAS EN EL ÁREA DE ELECTRODOMÉSTICOS DE CARREFOUR

LUZ DARY PÉREZ
TATIANA DE LA PEÑA
DORA BUITRAGO

Trabajo de grado para optar por el título de especialista en Gerencia
Comercial con Énfasis en ventas

Asesor
JULIO CESAR CORREA
Profesión
INGENIERO ELECTRONICO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSGRADOS- FORUM

GERENCIA COMERCIAL CON ENFASIS EN VENTAS

CHÍA, CUNDINAMARCA

JULIO DE 2011

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Chía-Cundinamarca Septiembre de 2011

AGRADECIMIENTOS

A Dios principalmente que guía cada paso en mi camino. A mis padres y hermanas por su apoyo, amor y comprensión.

LUZ DARY PEREZ

El tiempo de Dios es perfecto y en cada etapa de mi vida lo he podido experimentar, hoy agradezco a Dios, a mi mamá y mi hija que me acompañaron en este proceso de formación y hoy tenemos la oportunidad de compartir el tiempo que sacrificamos y ver los resultados del esfuerzo teniendo la oportunidad de desempeñarme en un cargo nacional.

TATIANA DE LA PEÑA

Lo mas importante de culminar la especialización es compartir el triunfo con mis seres queridos, en esta etapa aprendí a ser mejor persona y profesional, a enriquecer mi vida de cosas nuevas cada día. Le agradezco a Dios por permitirme vivir esta experiencia, a mi padre que siempre me ha guiado desde el cielo, a mi esposo, mis hijos, mi madre y mis hermanos, porque sin su apoyo no hubiera cumplido este sueño.

DORA BUITRAGO

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	07
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	09
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	09
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	14
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	15
2.1 OBJETIVO GENERAL	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3. MARCOS DE REFERENCIA	16
3.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL	16
3.2 MARCO TEÓRICO	26
3.3 MARCO LEGAL	29
3.4 MARCO CONCEPTUAL	27
4. METODOLOGÍA	36
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	36
4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	37
4.3 RECOLECCIÓN INFORMACION	40
4.3.1 Ficha de observación	40
4.3.2 Encuestas a clientes	40
4.3.3 Encuesta a vendedores	41
4.3.4 Entrevistas a jefes	41
4.3.5 Brainstorming	41
4.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	41
4.4.1 Ficha de observación	44
4.4.2 Encuesta a clientes	45
4.4.3 Encuesta a vendedores	51

4.4.4	Entrevista a jefes de área	55
4.4.5	Brainstorming con los 15 mejores vendedores	60
4.5	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	66
4.5.1	Diagnóstico organizacional	66
4.5.2	Aspectos a mejorar	76
4.5.2.1	Cargo responsable comercial nacional	76
4.5.2.2	Modelo propuesto para la estructura comercial Del área de electrodomésticos de Carrefour Colombia	79
4.5.2.3	Reclutamiento de la fuerza de ventas	85
4.5.2.4	Selección	92
4.5.2.5	Cargo Formador Comercial	96
4.5.2.6	Programa de formación	97
4.5.2.7	Protocolo de servicio y modelo de actuación	103
4.5.2.8	Esquema de reconocimiento y recompensa	107
4.5.3	Evaluación de la propuesta	110
4.6	PRESUPUESTO	113
4.7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
	BIBLIOGRAFÍA	125

INTRODUCCIÓN

La propuesta de investigación que se adelanta a continuación, corresponde a un proceso de observación realizado en el departamento de electrodomésticos de la cadena de almacenes Carrefour, mediante el cual se pretende identificar situaciones que están afectando los resultados de ventas y la calidad de los servicios ofrecidos por el personal del área comercial que maneja esta línea de productos.

Se busca definir con claridad, aquellos aspectos que están produciendo resultados negativos en la fuerza de ventas del área, con el propósito de diseñar estrategias de mejoramiento que resulten eficaces para la solución del problema objeto de la investigación.

Con base en esto, se inicia el proceso, analizando algunos antecedentes de la organización, como punto de partida que permita contextualizar el problema, el cual se describe partiendo de un diagnóstico, que consiste en la identificación de los síntomas, para luego establecer las posibles causas; con estos elementos se realiza un pronóstico, es decir se prevén las consecuencias que esto puede acarrear para la organización, tratando de adelantarse de cierta manera hacia la búsqueda de soluciones.

Para iniciar la investigación se hace necesario formular un interrogante que abarque la problemática general y posteriormente se sistematiza esta pregunta, mediante el planteamiento de sub-preguntas, enfocadas a identificar las variables de investigación.

Una vez definidas las variables, se justifica la importancia de la investigación determinando la necesidad de su realización como aporte al contexto organizacional y académico, en el cual se realiza.

Posteriormente se plantean los objetivos, cuyos lineamientos marcan el camino a seguir para dar respuesta a los interrogantes formulados, todo esto alineado con unos marcos de referencia cuya epistemología enfoca la investigación.

Los aspectos metodológicos permiten definir el tipo de investigación y el diseño de la misma, mediante la identificación de la población y con base en esta, de las muestras apropiadas para aplicar los instrumentos de recolección de información, que finalmente confirmaran o negaran las apreciaciones que se hicieron inicialmente sobre la problemática.

Realizada la investigación y analizados los resultados arrojados por la tabulación de los datos recolectados, se tendrán argumentos para llegar a unas conclusiones como punto de referencia para formular recomendaciones que conducirán la realización de una propuesta de mejoramiento en la cual se aplicaran los conocimientos adquiridos durante la especialización.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Carrefour S.A. es una cadena francesa internacional de hipermercados fundada en 1959. Cincuenta años después, el grupo posee 15.500 almacenes en 35 países, tiene más de 495.000 empleados. Sus ventas consolidadas alcanzan 108.629 millones de euros. Su actividad se centra en tres mercados: Europa, Asia y América Latina.

Carrefour llegó a Colombia en 1997 y abrió su primer hipermercado en Octubre de 1998 en la ciudad de Bogotá en la Calle 80 al occidente de la ciudad capital, actualmente Carrefour cuenta con 70 puntos de venta en 30 ciudades a lo largo del territorio nacional¹.

Cuando Carrefour llegó a Colombia hace catorce (14) años tenía claro que sus mayores competidores serían Almacenes Éxito, Carulla Vivero, Supertiendas Olímpica, y los almacenes de las cajas de compensación familiar, como Cafam y Colsubsidio en Bogotá.

Dentro de los muchos departamentos que maneja una tienda Carrefour se identifica el área de electrodomésticos en la cual existen situaciones que requieren mejoramiento, los directivos del Grupo Carrefour son conscientes de la necesidad de mejoramiento que requiere el área, pero hasta el momento no se han realizado acciones determinantes, encaminadas a buscar mayor calidad en los procesos comerciales para hacer frente a la agresiva competencia.

¹ www.carrefour.com.co

Durante los últimos diez años la organización ha enfocado sus estrategias al crecimiento, con un ofensivo plan de expansión; dándole prioridad a la apertura y montaje de nuevos puntos de venta, situación que ha ido generando falencias en otros procesos organizacionales, ocasionando problemáticas que deben ser observadas y analizadas con el fin de establecer acciones correctivas.

Hoy en día los conceptos de competitividad que dominan el mundo empresarial y especialmente el sector comercio, exigen que las empresas marquen diferencias no solo por la variedad de sus productos o sus políticas de precios, sino por la calidad en la prestación del servicio.

Cada vez los clientes exigen mejor atención y mayores conocimientos por parte de aquellas personas encargadas de atender sus dudas respecto a los productos que desean adquirir, motivo por el cual las empresas enfocan todos sus esfuerzos hacia la competitividad para mantenerse a la vanguardia en los aspectos propios de su actividad.

Sin embargo los directivos de la compañía y especialmente los encargados del área de electrodomésticos, actualmente expresan su preocupación por el incumplimiento en las cuotas de ventas, las molestias expresadas por los compradores respecto a la asesoría que ofrecen los asesores desde el momento del acercamiento inicial del cliente hasta la postventa, el aumento de la competencia y la disminución de Carrefour respecto a las cifras de participación en el mercado.

Una de las situaciones que parece estar afectando la calidad de los procesos comerciales es la falta de coordinación existente entre el departamento de Talento Humano y el de Ventas en aspectos como: el diseño de perfiles para los diferentes cargos del área comercial y la calidad en los procesos de selección de

personal. Aunque la empresa cuenta con un departamento de Organización y Proyectos, aún no se han logrado encadenar los procedimientos y planes de apoyo alineados entre el departamento Comercial y el departamento de Talento Humano.

La forma en que los vendedores asumen los momentos de verdad cuando el cliente requiere información técnica sobre los productos y la falta de habilidades para aplicar los procesos técnicos de la venta, dejan ver falencias en la inducción y en la capacitación que reciben para cumplir adecuadamente con sus funciones.

Otro aspecto que podría estar haciendo parte de la problemática es que actualmente los jefes de área son vendedores ascendidos, con poca experiencia y baja formación comercial, a lo que se suma una fuerza de ventas mixta, conformada por vendedores de Carrefour y promotores de cada marca, sin que se establezcan procesos de sinergia entre estos dos ejes sobre los cuales gira la atención de los clientes del área, pues lamentablemente en muchos casos los promotores suministrados por las marcas tampoco cuentan con las competencias necesarias para ejercer sus funciones de una forma profesional.

Si estas situaciones continúan presentándose, seguramente la competencia irá ganando cada vez mayor participación en el mercado, disminuyendo la competitividad de Carrefour y por tanto la rentabilidad.

Ante esto se requieren acciones contundentes para mejorar los procesos de definición de perfiles, selección de personal, inducción, capacitación, estructura de áreas y diseño de procesos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con base en los aspectos descritos surge el interrogante que abre el proceso de investigación y que se plantea en los siguientes términos:

¿Qué situaciones están afectando negativamente la calidad en la prestación de los servicios ofrecidos por el área comercial del departamento de electrodomésticos en Carrefour?

Este cuestionamiento establece la necesidad de estudiar los síntomas del problema que dan origen a las variables de investigación cuyo análisis permitirá plantear estrategias conducentes al diseño e implementación de políticas de mejoramiento para lo cual hace necesario la sistematización la investigación planteando las siguientes sub-preguntas:

¿Existen procesos de calidad y criterios unificados entre las Áreas Comercial , de Talento Humano tanto para los contratados por carrefour y por las marcas, respecto a la definición de perfiles y selección de personal para el departamento de electrodomésticos?

¿Se entrega capacitación adecuada y material de apoyo eficaz a los asesores comerciales para alcanzar un desempeño óptimo?

¿La estructura organizacional del área es funcional para que los procesos fluyan de una manera eficiente?

¿Qué cambios se podrían realizar para mejorar las fallas que se están presentando actualmente?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

“Las modernas tendencias empresariales consideran que la orientación estratégica de la organización debe enfocarse hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes. En este sentido algunos conceptos claves relacionados con esta orientación son: mantenimiento o retención de clientes, la atención, la satisfacción, la fidelidad, la calidad del servicio, la estabilidad de las relaciones, etc. Para conseguir estos objetivos la fuerza de ventas se configura como uno de los pilares fundamentales de la estrategia empresarial, por tanto el mayor protagonismo de la fuerza de ventas se deriva de tener que realizar tareas cada vez más importantes y en mayor número. Como consecuencia de ello la fuerza de ventas precisa de mayores conocimientos y habilidades.”²

En tal contexto, la meta propuesta es el análisis de la situación actual, con el fin de establecer un diagnóstico del sector, recomendar un marco adecuado para el mejoramiento del desempeño de la fuerza de ventas y proporcionar herramientas comerciales que permitan crear un valor agregado mediante la revisión de las actividades principales con el fin de implementar acciones de administración de ventas, que responda a las expectativas cada vez más exigentes de los clientes y mantener al personal del departamento en situación de alerta para enfrentar el cambio constante, propio de un ambiente altamente competitivo.

La constante búsqueda de los problemas que se puedan presentar en el área comercial de cualquier organización debe ser un ejercicio permanente, el no identificar falencias, para diseñar estrategias que las contrarresten; significa ceder espacios a la competencia, por tanto es necesario reaccionar con inmediatez en la búsqueda de soluciones.

² DIEZ DE CASTRO, Enrique, *et al.* Dirección de la fuerza de ventas. Madrid. ESIC. 2004

La realización de este trabajo investigativo pretende establecer las situaciones que pueden significar debilidades a desventajas, ante el cliente y frente a la competencia, para buscar soluciones eficaces que eviten a Carrefour la pérdida de participación en el mercado.

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Aunque Carrefour maneja un gran número de productos y servicios, el estudio investigativo se realizará únicamente para el área de electrodomésticos con las personas que tienen funciones asignadas a la misma.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar las situaciones que están afectando negativamente los procesos comerciales en el área de electrodomésticos de Carrefour.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Determinar la calidad de los procesos y los criterios con los que se maneja actualmente la definición de perfiles y la selección de personal para el área de electrodomésticos.

Identificar la eficacia de los procesos de capacitación que actualmente se brinda a los equipos comerciales.

Establecer la funcionalidad de la estructura actual de área, respecto a la eficiencia de los procesos requeridos.

Proponer cambios que mejoren la calidad de los servicios ofrecidos por el área de electrodomésticos de Carrefour.

3. MARCOS DE REFERENCIA

3.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Carrefour es una cadena de retail de gran superficie que comercializa variedad de productos, teniendo como base los de consumo masivo, además de lencería, calzado, vestuario, accesorios para automóviles y electrodomésticos, también se encuentra en su portafolio una amplia gama de servicios, como tarjetas de crédito, seguros, agencia de viajes, droguería, mensajería, etc.

Aunque todos los productos se comercializan en un mismo espacio, es importante destacar que la naturaleza de los artículos es distinta y el grado de complejidad para comercializarlos varía dependiendo de sus características.

El retail o venta al detalle (en inglés retail) es un sector económico especializado en la comercialización masiva de productos o servicios. Es el sector industrial que entrega productos al consumidor final bajo la premisa “todo bajo el mismo techo”. Lo que el comprador compra en un retail es cercanía, que pueda comprar todo, buenas ofertas, servicio, variedad de productos y marcas, relación calidad /precio, productos frescos de calidad y vivir experiencias. La razón para involucrar a mayoristas y minoristas en un mismo sector fue una consecuencia de la gran cantidad de problemas y soluciones comunes que tienen ambos sectores por la masividad y diversidad tanto de sus productos como de sus clientes. Dentro de las estrategias que se desarrollan a nivel de grandes superficies están:

Generar tráfico: Vía calendario comercial de la cadena, eventos específicos de la categoría, utilizar las bases de datos de los planes de fidelización implementado

correos directos que despierten el interés del consumidor con una promoción u oferta puntual por ser cliente de la marca o del retail. Amplia variedad, cero agotados, ampliar líneas de producto de alta transacción y utilidad.

Aumentar la transacción: Productos complementarios en las diferentes líneas de producto, completar el kit de la marca o del producto inicial de compra. Variedad competitiva y mayor valor agregado, precios competitivos, mayor conteo de compra múltiple.

Crear Sensación: Se refiere a mundos en las categorías, que los clientes experimenten en el momento de la compra con demostraciones o hágalo usted mismo en la tienda antes de decidir la marca a comprar.

Reforzar Imagen: Dentro y fuera de las tiendas, actividades de BTL generadas por el retail y por las principales marcas que hacen que el consumidor final los prefiera por la innovación, exclusividad en tiempos cortos pero que el producto este antes de que llegue a la competencia.

Generar Utilidad: La utilidad de los retails no solo esta vía margen de rentabilidad o convenios anuales firmados por volumen, se debe incluir el arrendamiento de espacios adicionales, actividades promocionales a consumidor final "exclusividad", promociones cruzadas, ubicación visible y clara se refiere a las marcas en un solo lugar, crear mundos donde el cliente se sienta identificado con una línea de productos en determinadas fechas del año.

Una de las áreas de mayor complejidad por su contenido tecnológico y por la rapidez con la que se producen los cambios y avances en los diferentes productos, es el área de electrodomésticos, por consiguiente requiere de mayor dedicación y aplicación de conceptos organizacionales tales una adecuada selección de personal que contenga las aptitudes y actitudes necesarias para desempeñarse en el área, unos procesos de capacitación constantes y dinámicos que marchen con la misma rapidez con la que cambian los mercados hoy en día y una estructura funcional que ofrezca el soporte profesional necesario para alcanzar el máximo nivel de satisfacción en los clientes

Clasificación de los electrodomésticos. Una de las mejores clasificaciones y que aplica muy bien para el caso colombiano, es la clasificación hecha por Anafade (Asociación Nacional de Fabricantes y Distribuidores de Electrodomésticos) que clasifican los electrodomésticos por tres grandes familias: Electrodomésticos de **línea blanca** (refrigeradores, lavadoras, hornos y estufas), electrodomésticos de **línea marrón** (televisores, dvd, audio, cámaras y los demás productos relacionados con tecnología de audio y video) y electrodomésticos **menores o pequeños artefactos electrodomésticos** (licuadoras, planchas y todos los pequeños artefactos de cocina y de cuidado personal). La línea de **ofimática** que comprende tecnología como computadores, portátiles, tablets y productos multimedia. La mayor participación de la venta está concentrada en un 78% en las líneas marrón y ofimática debido a los constantes cambios tecnológicos y avances en estas líneas.

Marcas. Muchos son los productores y fabricantes de productos tecnológicos a nivel mundial, destacándose principalmente países como Corea del Sur, China, Japón, Malasia e Indonesia. A pesar de esta situación la industria colombiana de

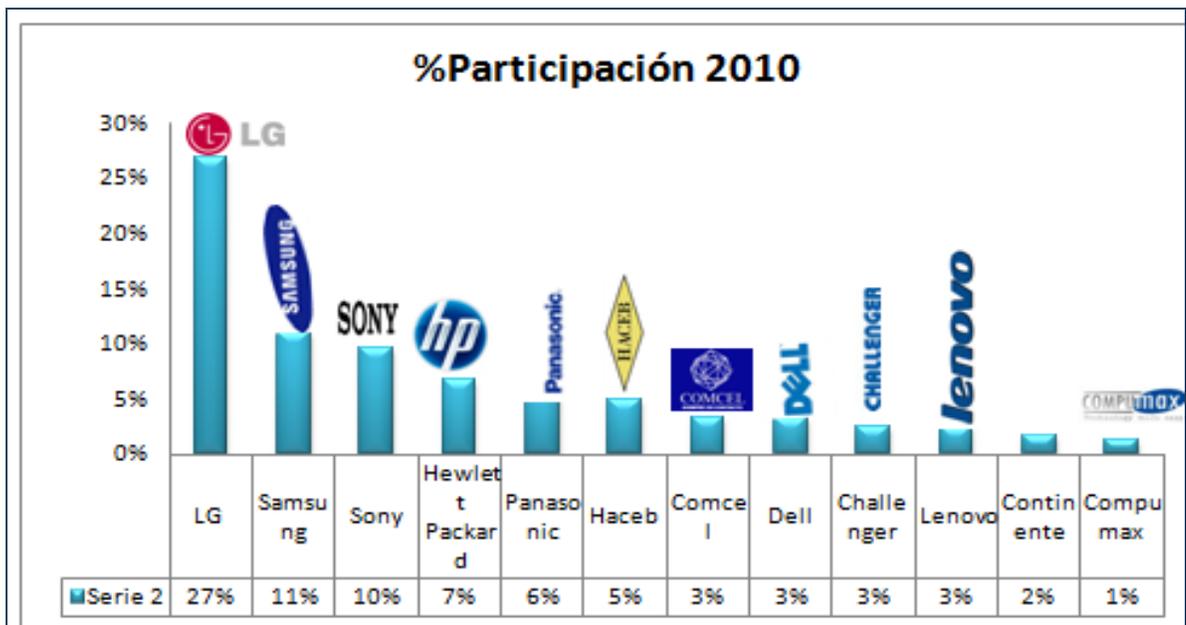
electrodomésticos cuenta con participación de fabricantes nacionales como Haceb y Challenger quienes se ubican dentro del pareto de venta de Carrefour.

Grafico # 1 Principales marcas por línea de electrodomésticos en Carrefour según ventas año 2010

Marcas de Electrodomésticos por línea de productos					
Gama Marrón(Televisores, equipos sonido, cámaras, reproductores personales, teatros, DVD)					
Marca	LG Electronics	Sony Colombia	Samsung Electronics	Panasonic Colombia	Challenger
Origen	Corea del Sur	Japón	Corea del Sur	Japón	Bogotá Colombia
					
Ofimática (computadores, videojuegos, impresión ,telefónica celular)					
Marca	Hewlett Packard Colombia	Comcel	Dell Colombia INC	Novatech Colombia	Samsung Electronics
Origen	Estados Unidos	Colombiana	Estados Unidos	Estados Unidos	Corea del Sur
					
Gama Blanca(Neveras, Lavadoras, Estufas, aires acondicionados, hornos microondas)					
Marca	Haceb	LG Electronics	Samsung Electronics	Whirlpool Colombia	Challenger
Origen	Medellín-Colombia	Corea del Sur	Corea del Sur	Estados Unidos	Bogotá Colombia
					
Pequeños aparatos (Aparatos de cocina, cuidado personal y mantenimiento de hogar como licuadoras, planchas, secadores de cabello, aspiradoras entre otros)					
Marca	Oster de Colombia	Rayovac Varta S.A	Groupe Seb Colombia S.A	Italian Beauty Ltda	Marca propia Carrefour
Origen	Estados Unidos	Estados Unidos	Francés	Italiano	China
					  

En la figura anexa se muestra el comportamiento de ventas por marca en la cadena Carrefour durante el 2010, en donde se observan los doce (12) proveedores que realizaron el 80% de la venta de un total aproximado de 70 proveedores. Información que se considera fundamental para diseñar alianzas estratégicas para el desarrollo del negocio y de las diferentes categorías.

Grafico # 2 Participación por marcas (paretos que representan 80% de la venta)



Fuente: La autoras de la investigación (Datos históricos de venta)

El proveedor aliado durante el 2010 fue la compañía LG Electronics, líder global e innovador tecnológico del consumidor de electrónicos, aparatos para el hogar y comunicaciones móviles, seguidos por Samsung y Sony principales fabricantes de productos electrónicos en el mundo. La categoría de computadores presenta proveedores importantes como Hewlett Packard dentro de la participación de ventas del total del sector. En el caso de gama blanca Hacerb, proveedor nacional fue líder en ventas durante el 2010 ante la ausencia de la marca MABE y General Electric en Carrefour.

El grupo Carrefour además ha desarrollado las marcas propias Firstline y Bluesky para la comercialización de aparatos electrónicos fabricados e importados desde Asia y Corea. Es un eje estratégico de la compañía ya que brinda la oportunidad a los clientes de acceder a productos de calidad a muy bajo precio.

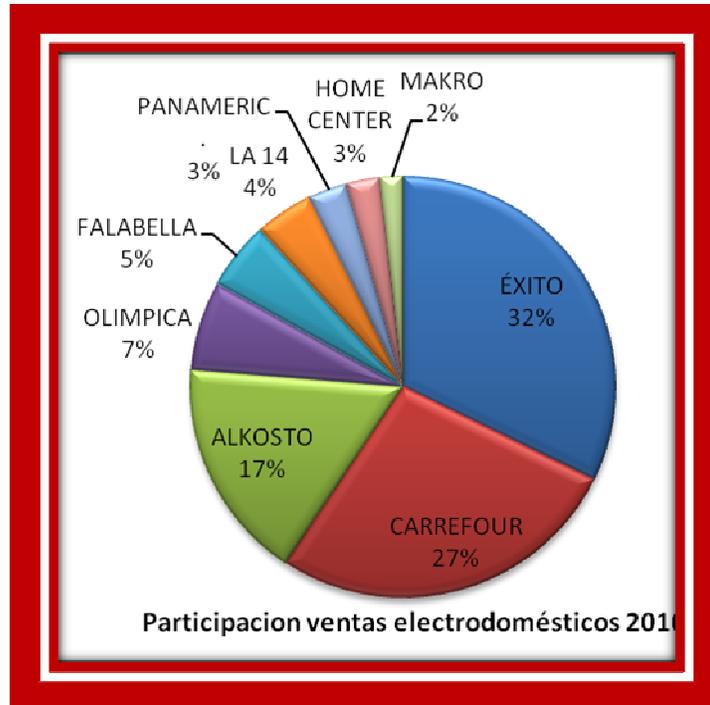
Competidores. Según lo estudiado la empresa Éxito controla el 32% del mercado de electrodomésticos. Desde la llegada de Casino al país, la empresa Éxito ha adquirido diferentes empresas pertenecientes al sector, lo que ocasiona que se convierta en el líder absoluto del país. Carrefour tiene un 27% del total de la venta lo cual es bastante bueno ya que es una empresa relativamente nueva en el mercado. Alkosto con un menor número de establecimientos y una menor cobertura nacional tiene una participación significativa en este sector del 17%.

Desde el año 2000 se ha presentado un alto dinamismo en el sector tras la entrada de la cadena francesa Carrefour. Sobresale la fusión Carulla- vivero por parte de almacenes Éxito, la compra de Mercadefam por parte de Carrefour. Asimismo sobresale el ingreso de la compañía chilena Falabella a competir en el área de no alimentos, y la compra de la mayoría accionaria de almacenes Éxito por parte del grupo francés Casino.

En la siguiente gráfica³ se observa que las tres compañías del sector del retail más importantes son: Almacenes Éxito, Carrefour y Olímpica, las cuales tienen presencia en zona norte, centro y sur del país, mientras que compañías como la 14 o Alkosto tan solo se encuentran en la zona centro.

³ Elaboración propia a partir del texto de Interbolsa, Mapa retail en Colombia.

Grafico # 3 principales competidores



Fuente: La autoras de la investigación (fuente datos Interbolsa)

Carrefour actualmente tiene de 70 tiendas alrededor del país mientras que El Éxito posee un aproximado de 260 incluyendo las tiendas de Carulla, Pomona, Ley, Surtimax, entre otras.⁴

Este mismo proceso de expansión y de competencia internacional llevo a las compañías a buscar productos de mayor valor agregado y complementarios a su negocio. Se destaca en el sector de electrodomésticos los nuevos formatos de tiendas especializadas que almacenes Éxito ha lanzado al mercado con su punto

⁴ INTERBOLSA. Mapa Retail en Colombia [en línea]. Jairo Agudelo y Andrés Jiménez. [citado 02 oct. 2010]. Disponible en: [http://www.interbolsa.com/adminContenidos/c/document_library/get_file?uuid=256a8965-b277-47eb-804e-b416c88a55d6&groupId=12039].

especial techno en la calle 134 en Bogotá. Así mismo es importante mencionar las fuertes campañas de CRM, de fidelización, de crédito y venta por internet con lo que las grandes cadenas buscan atraer a sus clientes llegando a consumidores específicos y logrando identificar sus intereses y capacidad de compra, utilizando correos directos con bonos de descuento, invitaciones a tardes de entretenimiento, actividades BTL, publicidad en medios y respaldo de marca. Falabella es una cadena que a través de sus estrategias CRM y de crédito esta ganando cada día más participación de mercado.

Para los próximos años, se espera un incremento en la competencia de compañías internacionales del sector retail. Así mismo se espera que las compañías enfoquen sus esfuerzos en la producción de marcas propias, las cuales permitirán una mayor rentabilidad y satisfacción al cliente final.

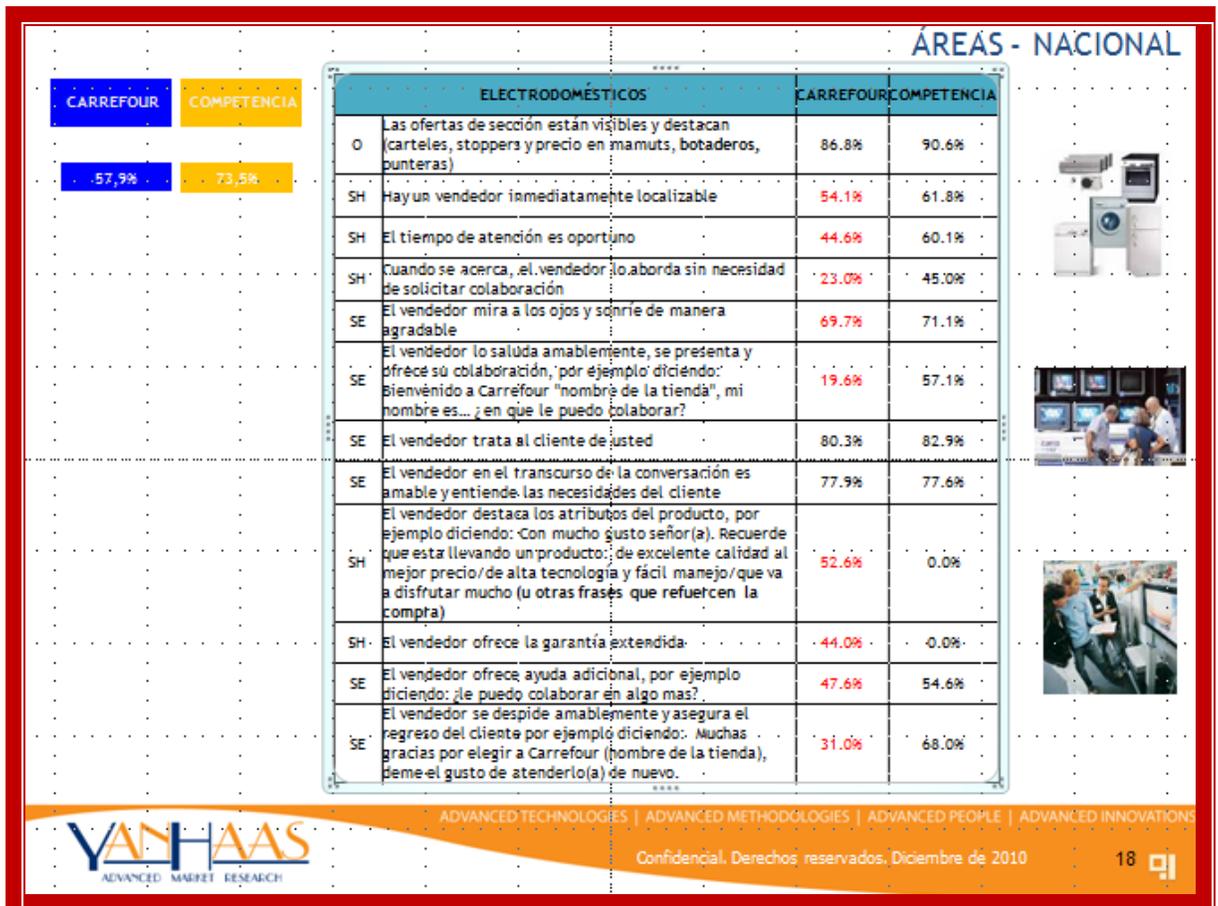
Estudio Yanhas. Con la llegada de Carrefour al mercado colombiano en el año 98 este sector se dinamizó y las compañías competidoras en la comercialización de productos electrónicos empezaron a imitar y a mejorar muchos de los elementos de la estrategia comercial de Carrefour, a tal punto que hoy Carrefour está reduciendo su ventaja competitiva en relación con estos establecimientos.

La preocupación de Carrefour al respecto ha sido evidente contratando estudios tanto en el interior de la compañía como en la competencia. Los siguientes son los resultados del estudio realizado en Diciembre del año 2010 por la empresa Yanhas donde utilizaron una metodología de cliente incógnito. Se realizaron 300 visitas a nivel nacional, 10 visitas a cada tienda y a su competidor más cercano.

El estudio de Yanhas concluye que en el sector de tecnología los empleados no abordan a los clientes, no utilizan protocolo de servicio, y no destacan los atributos de los productos. El personal normalmente no sonríe aunque por lo general los

clientes se sienten bien atendidos. Aspectos de protocolo son los puntos que se deben trabajar para mejorar estas evaluaciones. Los siguientes fueron los resultados:

Grafico # 4 Estudio Yanhaas



Fuente: Carrefour

4.5.2 Aspectos a mejorar. Por consiguiente, y de acuerdo con el análisis, investigación y diagnóstico, la propuesta está enfocada en trabajar las siguientes áreas:

- a) Consolidación del cargo Responsable Comercial Nacional.

- b) Organización de la estructura comercial en tienda.
- c) Propuesta de mejoramiento procesos de reclutamiento, selección y contratación.
- d) Crear el cargo de formador comercial.
- e) Propuesta de plan de formación
- f) Desarrollo de un protocolo de servicio y modelo de actuación.
- g) Alianzas estratégicas con los proveedores

4.5.2.8 Alianzas estratégicas con los proveedores. Es fundamental dentro de la actual propuesta desarrollar modelos colaborativos entre proveedores y Carrefour. Este marco de trabajo debe permitir trabajar en la misma dirección con el objetivo de desarrollar estrategias comerciales que lleven al logro de los objetivos propuestos que redunde en beneficios para ambas partes.

El proceso de alianza estratégica debe comenzar con un conocimiento exhaustivo de la situación del mercado, del proveedor , de las marcas que le compiten, de las condiciones comerciales. Esto ayudara a definir el tipo de alianza necesaria y los objetivos de la misma. Un aspecto esencial es la definición clara de las metas que se pretenden conseguir. El engranaje entre las necesidades del mercado , de los puntos de venta , de los fabricantes se debe sellar con acuerdos que serán orientados y dirigidos por el responsable comercial.

Como se explico en el contexto organizacional debido a la importancia que toman los proveedores en la participación de la venta se hace necesario orientar los esfuerzos a los fabricantes que por situaciones especiales son aliados de la cadena o el mercado puede indicar que es un proveedor a desarrollar. Para efectos de la presente propuesta y en lo que tiene que ver con los equipos comerciales y el desarrollo de la venta se hace necesario tener en cuenta:

Alianzas Comerciales	Incrementar las ventas a través de activades comerciales en punto de venta. Apoyo en las actividades comerciales.
Alianza de producto	Garantizar una eficiente colocación, distribución y capacitación del producto
Alianza de capacitación	Aprovechar los recursos tecnológicos del proveedor para transferir conocimiento a nuestra fuerza de ventas.
Adecuado aprovechamiento del impulso ofrecido por el proveedor.	La fuerza de ventas del proveedor es un recurso que utilizado adecuadamente por Carrefour puede redundar en disminución de costos y mejoramiento de la eficiencia operativa.

3.2 MARCO TEÓRICO

El concepto de calidad de servicio unido a los procesos comerciales ha tenido un desarrollo acelerado durante las últimas dos décadas, específicamente por el crecimiento constante de competidores en todos los sectores productivos.

De manera formal los libros de consulta sobre el tema no presentan gran variedad pero se destacan principalmente los instructores e investigadores de marketing, Gil Churchill, Neil Ford, y Orv Walker, estos tres estudiosos plasmaron sus conocimientos en un libro de administración de ventas, reuniendo las mejores prácticas desarrolladas por famosas compañías en su libro, *“Administración de la fuerza de ventas”*.

Sobre la administración de ventas se sabe que fue solo a partir de los años 70 que empezó a desarrollarse como tema de investigación, algunos de estos concentrados en facetas de la conducta, desde la perspectiva motivacional, el desarrollo de actitudes y aptitudes optimas para el desempeño adecuado de una fuerza de ventas, con características diferenciales propias de una imagen corporativa en cada organización.

Anteriormente la administración de una fuerza de ventas prácticamente no existía y se había hecho poco para identificar las variables que influían en el mejor desempeño de un vendedor respecto a otro. Por tanto esta investigación toma como fuente de referencia el texto en mención en cuanto a los conceptos relacionados con la administración de ventas.

Se logra identificar que varios expertos coinciden en un conjunto de funciones necesarias para la adecuada administración del personal de ventas, ellas son; selección, capacitación, dirección, organización, motivación, evaluación, compensación y supervisión. . Los investigadores Enrique C. Diez de Castro, Antonio Navarro García y Begoña Peral Peral en su libro “Dirección de la Fuerza de Ventas” presentan de una manera clara y precisa todas las fases de estudio de las variables de gestión y administración de una fuerza de ventas.

Como lo mencionan los autores Churchill / Ford /Walker’s: “el objetivo de organizar las ventas no es otra cosa que ordenar las actividades de un grupo de personas. La meta del diseño de una organización es dividir y coordinar las actividades de modo que el grupo pueda alcanzar los objetivos comunes mediante un trabajo en equipo sincronizado.

Para efectos de la presente investigación se toman algunos aspectos de los relacionados anteriormente identificando las necesidades primordiales en el momento actual que tienen que ver con el reclutamiento, capacitación, y organización de la fuerza de ventas.

El punto de partida para organizar una fuerza de ventas es determinar las metas o los objetivos propuestos los cuales deben estar especificados en el plan de marketing general de la compañía.

La estructura organizacional debe cumplir con los siguientes fines:

- Las actividades deben estar divididas y ordenadas de modo que la empresa pueda sacar provecho de la especialización del trabajo.
- La estructura debe coordinar las diversas actividades asignadas a distintas personas de la fuerza de ventas y a los diferentes departamentos de la empresa.”⁵

Tomando como referencia al experto en marketing José A. Olmedo en lo referente al tema de selección de comerciales, menciona en su libro “Dirigiendo equipos de ventas” que una de las funciones básicas del Responsable Comercial, es la rodearse de un equipo comercial válido, rentable, estable, suficiente y capaz de conseguir los objetivos previstos. Para lograrlo debe tener planificado un sistema que le permita ocupar las vacantes que se produzcan en la estructura comercial y sustituir a los que no son capaces de rentabilizar su gestión”. Más adelante señala, “si queremos que la selección tenga éxito, es necesario programarla, siguiendo una serie de pasos que nos proporcione mayor seguridad y limiten los errores de elegir más, estos pasos son:

- 1) Planificación de los procesos de selección en el tiempo,
- 2) Elaboración del perfil del puesto y del vendedor ideal
- 3) Decisión del canal idóneo para la búsqueda de candidatos,
- 4) Conocimiento de las técnicas básicas de selección,

⁵ Churchill/Ford/ Walker’s-Administración de Ventas- McGraw Hill. 7a edición.

5) Integración del recién incorporado a la estructura comercial.”⁶

Sobre la actividad de selección como la de Formación y Capacitación los autores mencionados ofrecen propuestas interesantes y herramientas que indudablemente permitirán obtener información para realizar la propuesta mencionada en el actual estudio. De acuerdo a los siguientes interrogantes ¿A quién se debe capacitar? ¿Cuál debe ser el enfoque principal de un programa de capacitación? ¿Cómo se debe estructurar el proceso de capacitación?

En conclusión, aunque no se encontraron investigaciones realizadas para estudiar la gestión comercial en una gran superficie, se deduce que la función de ventas está tomando cada vez más importancia en las compañías y que conviene adaptar programas para encajar las ventas de acuerdo con los conceptos de los estudios mencionados, se establece la estrategia de agregar valor a la relación entre la compañía y el cliente, especialmente cuando se sabe que es una debilidad del mercado y que hay una oportunidad de generar diferenciación realizando actividades de organización de fuerza de ventas de manera más eficiente que los competidores.

3.3 MARCO LEGAL

El texto que se encuentra a continuación presenta las políticas que Carrefour quiere universalizar para el manejo del Recurso Humano, algunas de ellas quizá se ignoren o cambien de acuerdo al país en el que realice la operación, sin embargo muchas de ellas servirán para proponer mejores prácticas, basadas en este texto universal del grupo Carrefour.

Texto tomado y traducido por la página que se presenta a continuación.

⁶ José A. Olmedo. Dirigiendo equipos de ventas.

<http://www.carrefour.com/cdc/responsible-commerce/our-social-and-ethical-approach/the-group-and-its-employees/>

Los errores de redacción son propios de la traducción y por ser un texto tomado de una página, no se modifica.

El Grupo y sus empleados

Promover el diálogo, la diversidad y la igualdad de oportunidades

Ha marcado la pauta COMO EMPLEADOR

Como el séptimo más grande empleador privado en el mundo, el grupo Carrefour aspira a convertirse en un referente en cuanto a gestión de recursos humanos y la responsabilidad social en todos los países en los que opera. Atraer, formar, apoyar y retener la lealtad sin dejar de ser abierto a personas de todos los orígenes: el Grupo realiza sus mejores esfuerzos para asegurar que la totalidad de sus 495.000 empleados, que son los primeros embajadores de las banderas de sus clientes, desarrollen su potencial y lleven a cabo lo mejor de sus habilidades.

Convertirse en un experto en el desarrollo del talento

En un entorno cada vez más complejos, como el resto de compañías de alto desempeño, Carrefour ha de adaptar y desarrollar la cantidad y calidad de sus líderes con el fin de innovar, impulsar el cambio y los retos del futuro rostro. Con base en sus prioridades estratégicas, el grupo identifica las competencias clave a desarrollar. Todas las Unidades de Negocio participan en la identificación de futuros líderes y les permiten actualizar o adquirir nuevos conocimientos y habilidades mediante la creación de la carrera profesional adecuada. Países como Argentina o Brasil, han adoptado programas tanto innovadoras encaminadas a

mejorar las habilidades, la capacidad innovadora y la visión estratégica de su personal directivo.

Reclutamiento: mejorar las habilidades

El Grupo está interesado en dar a la gente la oportunidad de aprovechar al máximo su talento. Así, ha introducido los métodos de contratación que permitan a los solicitantes para ser evaluados en sus habilidades. Esta es la finalidad del reclutamiento basado en habilidades. En el marco de su acuerdo con Pôle Emploi (una fusión de ANPE y la ASSEDIC) los hipermercados franceses, los supermercados y tiendas de descuento duro en Francia se han comprometido a desarrollar este método de reclutamiento en todo el país, haciéndolo extensivo a nuevas profesiones. Varias unidades de negocio también están reclutando a través de aplicaciones de anonimato. Ed fue el primer minorista para poner en marcha un procedimiento de contratación sin preselección a través de un CV. Después de haber registrado en el Internet, los candidatos están invitados a una "contratación y centro de formación" para ser reclutados y entrenados para futuras posiciones como gerentes de tienda, asistentes de gerentes y empleados. El objetivo de la bandera es reclutar a cerca de 1.000 nuevos miembros del personal de esta manera todos los años.

Prioridad al empleo local

En los 31 países donde Carrefour está presente, los empleados locales constituyen el 95% de la plantilla media. En los países donde la población tiene acceso limitado a la educación, Carrefour da prioridad a los talentos en vez de

títulos, lo que permite a la empresa a convertirse en un medio genuino para el progreso social. En todo el mundo, jóvenes que ingresan al grupo sin ningún título puede aspirar a convertirse en un jefe de departamento e incluso un director de tienda.

Las tiendas de Carrefour en su mayoría reclutas en su área de influencia por lo que su fuerza de trabajo reflejan la diversidad de la población circundante. En Francia, el grupo intensificó su actividad con jóvenes de zonas desfavorecidas mediante la firma del "Espoir Banlieues" plan en el año 2008, Carrefour y por sí solo representa más del 25% del número total de personas contratadas a nivel nacional en el régimen. Su objetivo es mejorar las perspectivas de empleo, trabajando más estrechamente con el servicio público de empleo. A finales de 2008, Carrefour había reclutado a 3.200 jóvenes de zonas suburbanas privados con contrato fijo, logrando así tres veces la meta inicial y 700 más en los programas de estudio y trabajo. En Brasil, los jóvenes de familias de bajos ingresos están recibiendo apoyo para ayudarlos a encontrar empleos a largo plazo a través de un programa de aprendizaje desarrollado en colaboración con varias escuelas. Una vez que los jóvenes han sido reclutados, siguen necesitando ayuda en la gestión de sus carreras profesionales para ayudarles a ascender en la escala social. Esto se explica por una política específica, que permite a los empleados de Carrefour para cambiar de dirección y se mueven en otras profesiones, los formatos de tienda o áreas de operación, o en la gestión si tienen el potencial.

Elevar el nivel de habilidades mediante la capacitación

La política de formación de grupo tiene la intención de guiar a la gente a través de cambios en la organización y métodos, contribuir al desarrollo de todos los empleados y ayudarlos a forjar sus carreras. Cada país elabora su plan de

formación propia en base a las necesidades estratégicas de la empresa y sus empleados.

En 2008, los altos directivos se les ofreció la oportunidad de participar en nuevos programas como "orientación al cliente y la estrategia", "Liderazgo", "Desarrollo y Ejecución de una red de franquicias". En 2009 habrá más de veinte nuevas "entre empresas", a cargo de los programas de las escuelas liga. También hay programas para empleados de la tienda. Algunos países, como Bélgica y Francia, el personal de ayudar a validar su experiencia en el campo mediante el reconocimiento de habilidades de los empleados profesionales con un título o cualificación.

- **11** países habían desplegado "Carreras Cap" a finales de 2008
- **14,5** horas de formación por empleado se proporcionan dentro del Grupo en 2008
- **60,5%** de los nuevos gerentes recibieron promociones internas
- **9.395** empleados con discapacidad en el Grupo, es decir, un aumento del 15% frente a 2007.
- Más de **100** nacionalidades representadas en las banderas francesas del Grupo.

3.4 MARCO CONCEPTUAL

PRODUCTIVIDAD. La productividad empresarial es un método evaluativo que se refiere a que una empresa logra resultados más eficientes a un menor costo, con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes y la rentabilidad. Cuán mayor

sea la productividad de una empresa, más útil será para la comunidad gracias a que ésta se expande y genera empleo e impuestos.⁷

COMPETITIVIDAD. La competitividad se refiere a que una organización logre mantenerse y permanecer en el mercado a largo plazo, para esto, es necesario trabajar siempre con innovación de manera que se fomente la apertura de mercados y generar credibilidad y confianza en la marca a través del control de calidad y la garantía.⁸

La capacidad competitiva de una organización se evalúa mediante la calidad en sus productos, la rapidez de reacción ante los eventuales problemas, la capacidad de innovación y la capacidad de evolución.

DEFINICION DE PERFILES. conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación y el comportamiento de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas.⁹

SELECCIÓN DE PERSONAL. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

Al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que

⁷ <http://www.encolombia.com/economia/RecursosHumanos/Productividadycompetitividad.htm>

⁸ *ibid*

⁹ Gestión del Talento Humano. 2002. Idalberto Chiavenato. Editorial Mc Graw Hill. Colombia

Administración de 4 Recursos Humanos. 2001. George Bohlander, Scott Snell, Artur Sherman. International Thompson Editores S.A. México

Fundamentos de Administración de Recursos Humanos. 2003. Robert L. Mathis. John H. Jackson. International Thompson Editores. México

el cargo exige. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.¹⁰

INDUCCION. : La inducción busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo trabajador a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar. Este proceso debe ser programado en forma sistemática, llevada a cabo por el jefe inmediato, por un instructor especializado o por un colega. La inducción facilita el proceso de integración de todo personal nuevo.¹¹

CAPACITACION. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente; en síntesis podemos afirmar que toda empresa o Institución debe orientar la “capacitación para la calidad y la productividad.”¹²

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por *función*, por *producto/mercado* o en forma de matriz.¹³

¹⁰ Gestión del Talento Humano. 2002. Idalberto Chiavenato. Editorial Mc Graw Hill. Colombia

¹¹ <http://www.slideshare.net/nedgro/20090610-induccin-personal>

¹² http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/

¹³ Ibid

4. METODOLOGÍA

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN APLICADA

El tipo de investigación que se aplica corresponde a una investigación cuantitativa que busca alcanzar la máxima objetividad apoyada en la estadística para obtener una información posible de interpretar y analizar con el fin de obtener resultados que permitan diseñar estrategias, cambios o mejoramientos ante una situación de problema previamente planteada.

Esta investigación es un estudio de tipo descriptivo basado en la observación y análisis de situaciones que se presentan en el giro diario de las actividades comerciales en la que se establecen relaciones entre clientes, vendedores, jefes de área, promotores de marcas y demás actores que intervienen en la comercialización de electrodomésticos.

El diseño de la investigación corresponde a las acciones que se han de adelantar para alcanzar los objetivos propuestos, de este, depende la determinación de la población y de la muestra. Con base en las muestras seleccionadas se establecen los instrumentos que se aplicaran para reunir la información necesaria que permita analizar las situaciones existentes, a partir de lo cual se deben obtener conclusiones o propuestas de mejoramiento.

El diseño de esta investigación se encuentra alineado con la sistematización y los objetivos; a partir de estos se definen las muestras y los instrumentos a aplicar de acuerdo al cuadro que se observa a continuación.

Cuadro # 1 Alineación de la investigación

SUB-PREGUNTAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	UNIDADES DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES A INVESTIGAR	INSTRUMENTOS A APLICAR
¿Existen procesos adecuados y criterios unificados entre las Áreas Comercial y de Talento Humano, respecto a la definición de perfiles y selección de personal para el área de electrodomésticos?	Determinar la calidad de los procesos y la unificación de criterios en la definición de perfiles y la selección de personal para el área de electrodomésticos.	Departamento de Talento Humano	Calidad de los procesos y unificación de criterios	-Ficha de observación a los procesos de definición de perfiles y selección de personal
¿Se entrega capacitación adecuada y material de apoyo eficaz a los asesores comerciales para alcanzar un desempeño óptimo?	Identificar la eficacia de los procesos de capacitación que actualmente se brinda a los asesores comerciales.	Clientes Vendedores Jefes de área	Eficacia de los procesos de capacitación	-Encuesta a clientes -Encuestas a vendedores. - Entrevista con jefes.
¿La estructura organizacional del área es funcional para que los procesos fluyan de una manera eficiente?	Establecer la funcionalidad de la estructura actual de área, respecto a la eficiencia de los procesos requeridos.	Jefes de área	Eficiencia y funcionalidad de la estructura del área	-Entrevista con jefes de área
¿Qué cambios se podrían realizar para mejorar las fallas que se están presentando actualmente?	Proponer cambios que mejoren la calidad de los servicios ofrecidos por el área de electrodomésticos de Carrefour.	Área comercial de electrodomésticos	Calidad en la prestación de servicios	-Brainstorming (Lluvia de ideas).

Fuente: Las autoras de la investigación

4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población corresponde, en primer lugar a los clientes y en segundo lugar a los funcionarios del Departamento de Talento Humano de Carrefour, los directivos de área comercial de electrodomésticos, los jefes de los grupos comerciales en los almacenes, los vendedores del área de electrodomésticos y los demás funcionarios que intervengan en los procesos y situaciones analizadas.

Las muestras están determinadas por las unidades de investigación así:

Para cumplir con el primer objetivo específico, la muestra seleccionada corresponde a un muestreo subjetivo por decisión razonada que corresponde al personal del Departamento de Talento Humano, pues son ellos, quienes pueden suministrar la información que se necesita **para determinar la calidad de los procesos y la unificación de criterios en la definición de perfiles y la selección de personal para el área de electrodomésticos.**

La segunda muestra corresponde a clientes que hayan comprado electrodomésticos en Carrefour de acuerdo a un muestreo de juicio por considerarse que estos son los que tienen un conocimiento real de lo que les agrada o desagrada de los servicios ofrecidos en el momento de su compra.

Para este estudio se seleccionaron cien (100) clientes tomados aleatoriamente en 5 almacenes de Bogotá, de la región Norte y Sur y 50 clientes de afuera de Bogotá, lo cual se considera una muestra representativa para obtener información válida en la investigación.

Dentro del mismo objetivo se hace necesario analizar los dos lados; el del cliente y el del vendedor, razón por la cual se establece la aplicación de la fórmula estadística que permite analizar una muestra representativa del total de

vendedores de electrodomésticos con los que cuenta Carrefour que son cuatrocientos (400).

$$n = (Z^2 pqN) / (Ne^2 + Z^2 pq)$$

$$N= 400$$

$$Z= 95\% = 1,96$$

$$p= 50\% = 0,5$$

$$q= 50\% = 0,5$$

$$e= 5\% = 0,05$$

Solución

$$n= (3,84 \times 0,25 \times 400) / (400 \times 0,0025 + 3,84 \times 0,25)$$

$$n= 384 / 1,96$$

$$n= 196$$

Esto significa que la muestra representativa de la fuerza de ventas de Carrefour para el estudio debe ser de mínimo 196 vendedores, para analizarla conjuntamente con la encuesta aplicada a los clientes, lo que permitirá, **identificar la eficacia de los procesos de capacitación que actualmente se brinda a los equipos comerciales.**

La siguiente muestra corresponde un muestreo por conglomerado homogéneo, por tratarse de los jefes de cada una de las áreas de electrodomésticos de los setenta (70) almacenes de Carrefour, que pretende **establecer la funcionalidad de la estructura actual de área, respecto a la eficiencia de los procesos requeridos.**

El último grupo de estudio o muestra, corresponde igualmente a un muestreo por conglomerado homogéneo, en la cual se escogieron los 15 mejores vendedores del país, con el fin de lograr el máximo de retroalimentación para **proponer**

cambios que mejoren la calidad de los servicios ofrecidos por el área de electrodomésticos de Carrefour.

4.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para dar respuesta a la pregunta ¿Qué situaciones están afectando negativamente la calidad en la prestación de los servicios ofrecidos por el área comercial del departamento de electrodomésticos en Carrefour? Se tomarán como fuentes primarias la información existente en Carrefour respecto a los resultados de ventas en los últimos periodos, los perfiles de cargos, los estudios de clientes realizados anteriormente y toda la documentación que exista en el área de electrodomésticos respecto al tema. La aplicación de instrumentos se realizará a empleados y clientes que serán las fuentes primarias.

A cada una de las muestras seleccionadas se le aplicará un instrumento de recolección de información que permita analizar la situación de problema así:

4.3.1 Ficha de Observación. Al plantear la pregunta ¿Existen procesos adecuados y criterios unificados entre las Áreas Comercial y de Talento Humano, respecto a la definición de perfiles y selección de personal para el área de electrodomésticos? Se plantea la realización de un proceso de observación, cuyas acciones deben quedar registradas en una ficha en la cual se consignan los hallazgos que mayor incidencia tengan en la situación de problema, dicha observación se aplicará a la muestra establecida que es el Departamento de Talento Humano.

4.3.2 Encuestas aplicadas a los clientes. La mejor forma de dar respuesta a la pregunta ¿Se entrega capacitación adecuada y material de apoyo eficaz a los equipos comerciales para alcanzar un desempeño óptimo?, es indagar el concepto de los clientes, por tanto es necesario realizar mediciones de opinión de estos; con

este fin se aplica una encuesta dirigida a un número aleatorio de clientes en las regiones norte y sur de Bogotá y fuera de Bogotá.

4.3.3 Encuesta realizada a vendedores. Mediante esta técnica se busca identificar la forma en que los vendedores expresan sus conocimientos respecto a los productos, procesos comerciales, políticas organizacionales y demás aspectos importantes que demuestran el nivel de capacitación y formación de los vendedores para atender al cliente y representar adecuadamente a Carrefour. Esto tendrá como finalidad identificar si la capacitación que se entrega a los vendedores es adecuada o presenta deficiencias.

4.3.4 Entrevista con preguntas abiertas a los jefes de área. Se pretende encontrar un análisis introspectivo de los jefes de área, para ubicar las falencias que existen en cuanto a los procesos de planeación, organización, dirección, y control buscando respuesta a la pregunta ¿La estructura organizacional del área es funcional para que los procesos fluyan de una manera eficiente?

4.3.5 Brainstorming. (Lluvia de ideas). Este instrumento se aplica dentro de una actividad de reconocimiento el día 21 de Mayo de 2010, con los 15 mejores vendedores del país pretende conocer sus mejores prácticas así como de indagar acerca de las necesidades y dificultades que encuentran en sus puestos de trabajo.

4.4 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION

Las funciones del Área de Talento Humano que serán observadas, son las directamente relacionadas con los funcionarios del departamento comercial de electrodomésticos, como se muestra a continuación:

4.4.1 Ficha de Observación

Cuadro # 2: Procesos de Talento Humano

PROCESO	RESPONSABLE	HALLAZGOS
Definición de perfiles	Recurso Humano	-Los perfiles no han sido totalmente acordados con la parte comercial. Hubo un primer intento de hacerlo pero finalmente no fueron validados por el área comercial.
Reclutamiento	Consultora de Gestión Humana de la tienda y jefes inmediatos del área cuando se trata de vendedores. Cuando se trata de jefes de área Recurso Humano Nacional realiza el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> - La búsqueda de vendedores actualmente se realiza de manera reactiva y la mayoría de veces se soporta un déficit de vendedores que ocasiona además de fallas en el servicio, pérdidas en ventas. - Dificultad para la consecución de personal para el área comercial. - Convocatorias internas con poca acogida por la exigencia que se hace en el sector a cumplimiento de objetivos.
Selección	La realizan en cada tienda. Lo hacen los jefes inmediatos (jefe electro y gerente departamento). El visto bueno final lo da el director de la tienda	<ul style="list-style-type: none"> - El contacto directo con el cliente obliga a una cuidadosa selección. - El 50% de la plantilla no cumple con los objetivos propuestos lo cual, puede ser indicio de que se está fallando en el personal que se contrata ya que no cumplen con la venta mínima esperada.
Contratación	La realiza directamente cada punto de punto una vez que las pruebas han sido aprobadas desde sede central.	- El proceso de contratación es muy demorado por los procesos de visitas y pruebas. Puede durar más de 1 mes desde que se realiza la requisición.

Inducción	Se da directamente en el punto de venta en el caso de vendedores. En el caso de jefes la da el departamento de formación.	<ul style="list-style-type: none"> - Para los vendedores la hace la consultora de gestión de recurso humano con una explicación y una bienvenida a Carrefour; luego los jefes dan una inducción muy informal al ingreso de estas personas.
Capacitación Motivación	Cada punto de venta y sus jefes inmediatos.	<ul style="list-style-type: none"> - Como se determino en el perfil y el estudio del vendedor de tecnología Carrefour, la mayor dificultad que puede existir es probablemente su inexperiencia, ya que en muchas ocasiones estos puestos de trabajo son el primer empleo para muchos de ellos, lo que exige algunos meses de preparación suficiente para atender en forma adecuada a los clientes. - Los jefes del área son enfocados hacia la parte operativa y no hacia la comercial. - No hay un programa planeado y continuo de capacitación. - Capacitación se dan únicamente en producto y la da el proveedor. - Eventualmente desde sede central se programa una capacitación y es presencial con el proveedor. - Cada tienda puede llamar al proveedor y pedir la capacitación, ellos envían a alguien a la tienda y dan la capacitación. - En técnicas de ventas o en habilidades de ventas se programan eventualmente con cámara y comercio, el año pasado en el año fue una sola vez que se dio y únicamente para las tiendas de Bogotá. - El vendedor nuevo recibe la capacitación "bienvenido a Carrefour", dada por la persona de RH, luego el jefe de área le da una inducción su cargo dirigido a explicación de procesos que se realizan dentro del sector.
Remuneración y	Recurso humano realiza el	

compensación	proceso de nomina. El jefe de trade marketing realiza la liquidación de comisiones que se le son entregadas mensualmente a Recurso Humano para pago.	
Bienestar	Departamento centralizado en Bogotá	- Largos horarios de apertura de los establecimientos hace necesaria la contratación de un mayor número de personas
Desvinculación	La hace directamente el punto de venta por decisión de jefes inmediatos. Una vez el director de la tienda autoriza su desvinculación la consultora de gestión humana realiza el trámite ante departamento nacional de selección.	Se pueden ocasionar problemas éticos y morales debido al alto número de empleados en un establecimiento puede conduciendo a altos índices de despido y de deserción.

Fuente: Las autoras de la investigación

4.4.2 Encuesta a Clientes. Los consumidores de tecnología de Carrefour se caracterizan por ser personas entre los 25 y 45 años principalmente de un estrato social medio-alto y en menor porcentaje de estrato 2, informados, a quienes les gusta estar al día con las novedades tecnológicas.

Para la realización de la encuesta de manera que la muestra sea representativa, se decide realizar encuestar a 100 clientes en puntos de venta de Bogotá y realizar 50 llamadas a clientes de fuera de Bogotá por medio de la base de datos suministrados por el programa de fidealización “Vive chévere”.

Cuadro # 3 Ficha técnica encuesta

FICHA TÉCNICA – ENCUESTA CLIENTES	
TIPO DE CLIENTES	Comprador de electrodomésticos en almacenes Carrefour
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	Ciento cincuenta (150)
EDADES	Entre 25 y 45 años
ESTRATO	2,3 y 4
ARTÍCULOS ADQUIRIDOS	Televisores, Neveras, Equipos de sonido, Lavadoras, Computadores.
CIUDADES Y MUNICIPIOS	Bogotá, Medellín y Cali.

Fuente: Las autoras de la investigación

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE ENCUESTAS

¿Qué percepción tiene del servicio recibido en el área de electrodomésticos de Carrefour?	CANTIDAD
Excelente	26
Bueno	45
Regular	48
Deficiente	32
TOTAL ENCUESTADOS	150

Grafico # 5 Calificación de servicio por parte de los clientes

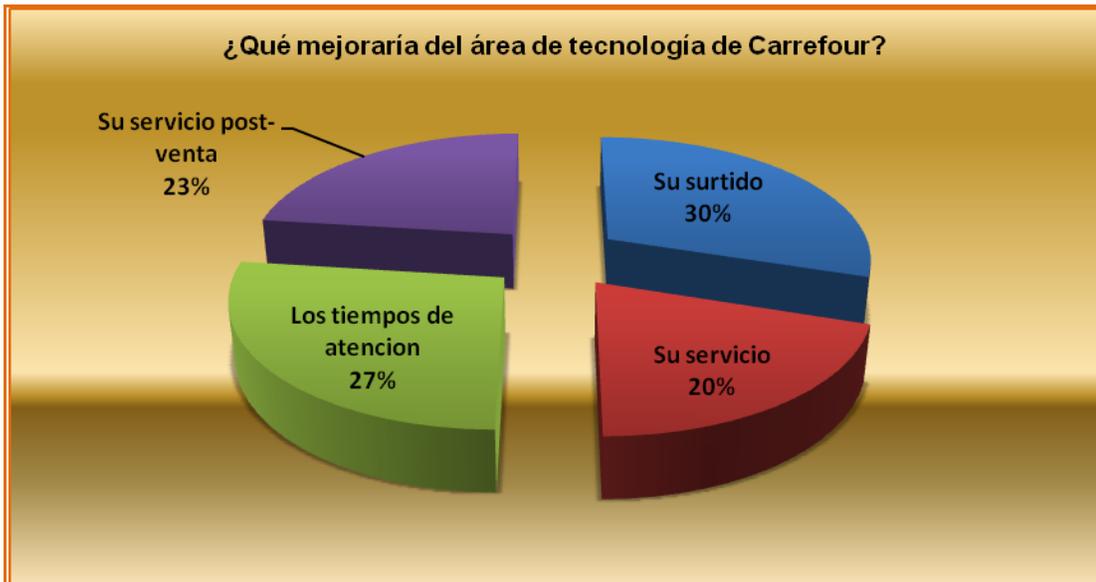


Fuente: La autoras del proyecto

En la pregunta formulada se evalúa la percepción de servicio y aunque un 41% evalúa el servicio como bueno o excelente, un porcentaje mayor del 59% lo evalúa como regular o deficiente. No atacar esta variable puede provocar serios problemas a la cadena ya que este factor no va a permitir que el servicio brindado a los clientes sea constante y adecuado.

¿Que mejoraría del área de tecnología de Carrefour?	CANTIDAD
Su surtido	41
Su servicio	45
Los tiempos de atención	30
Su servicio post-venta	35
TOTAL ENCUESTADOS	150

Grafico # 6 Factores a mejorar en el área de acuerdo a la percepción del cliente

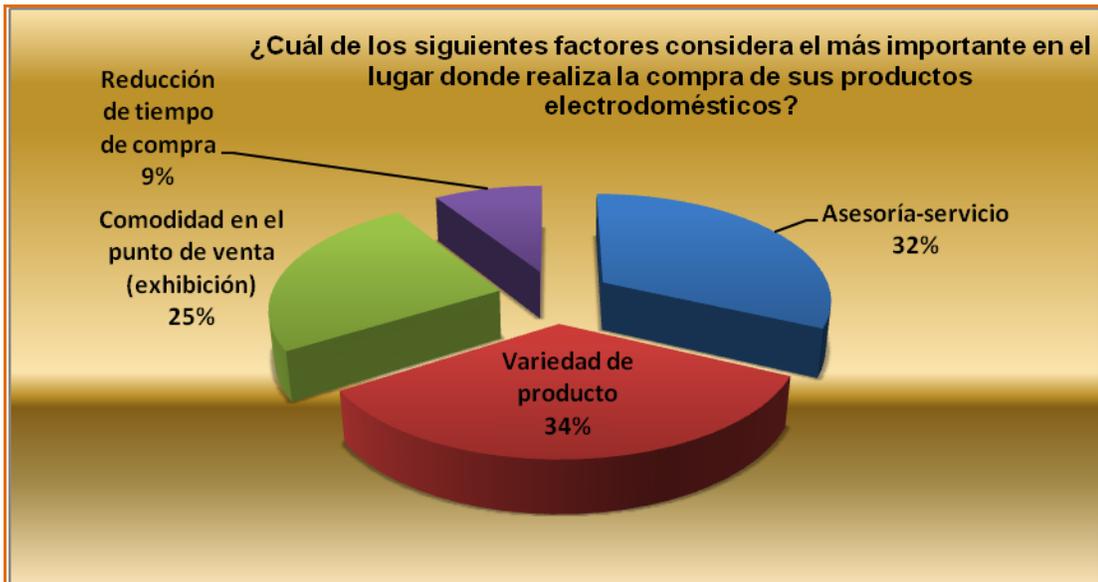


Fuente: La autoras del proyecto

Como se puede observar en la tabulación de la pregunta, los resultados arrojados indican que un 47% de los clientes, que corresponde a la suma de servicio y tiempos de atención, piden mejorar aspectos relacionados con servicio; de igual forma una proporción importante del 30%, menciona el surtido como aspecto a mejorar. Esta pregunta evidencia que el cliente de Carrefour esta medianamente satisfecho con su atención y deja ver que hay espacios para mejorar.

¿Cuál de los siguientes factores considera el más importante en el lugar donde realiza la compra de sus productos electrodomésticos?	CANTIDAD
Asesoría- servicio	48
Variedad de producto	51
Exhibición-comodidad	38
Reducción en el tiempo de compra	14
TOTAL ENCUESTADOS	150

Grafico # 7 Factores importantes para el cliente en el lugar de compra de su electrodoméstico



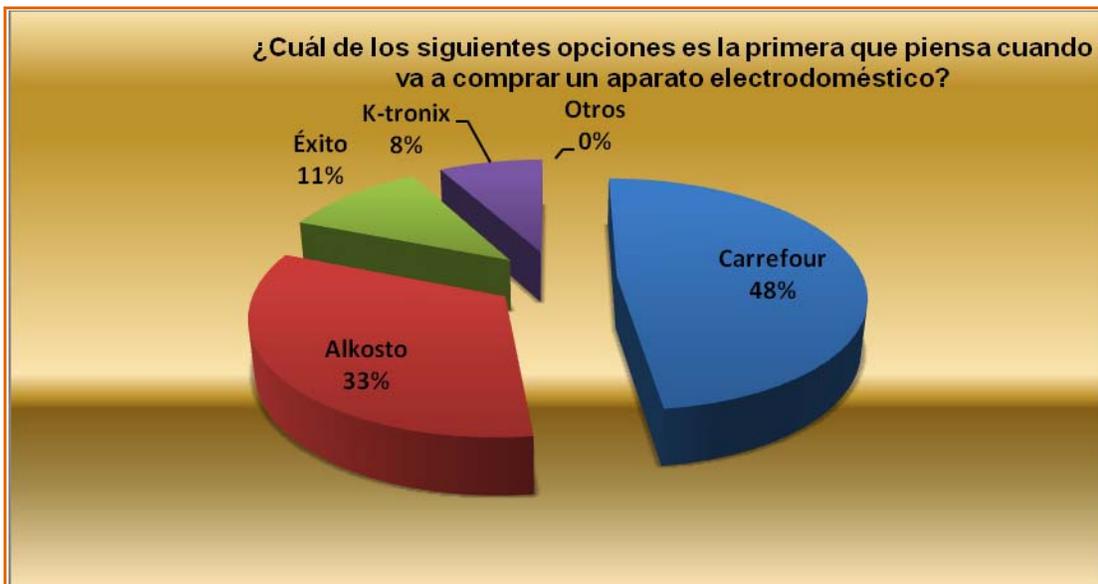
Fuente: La autoras del proyecto

Los principales factores que valora el cliente del lugar donde compra sus aparatos electrónicos es la variedad del producto con un 34%, seguido por la asesoría y servicio en un 32%; en un 25% comodidad que ofrezca el punto de venta y en menor porcentaje disminución en tiempos de atención. Actualmente Carrefour no está entregando al cliente lo que busca y no está cumpliendo a cabalidad totalmente la promesa de valor de servicio, cuyos pilares se basan en los valores de su personal “comprometidos, atentos y positivos” y en la misión que tiene “Encantar a nuestros clientes cada día”¹⁴

¹⁴ GRUPO CARREFOUR. Presentación interna. Diciembre de 2009

Cuál de las siguientes opciones es la primera que piensa cuando va a comprar un aparato electrodoméstico?	CANTIDAD
Carrefour	72
Alkosto	50
Éxito	17
K-tronix	12
Otros	0
TOTAL ENCUESTADOS	150

Grafico # 8 Recordación de marca

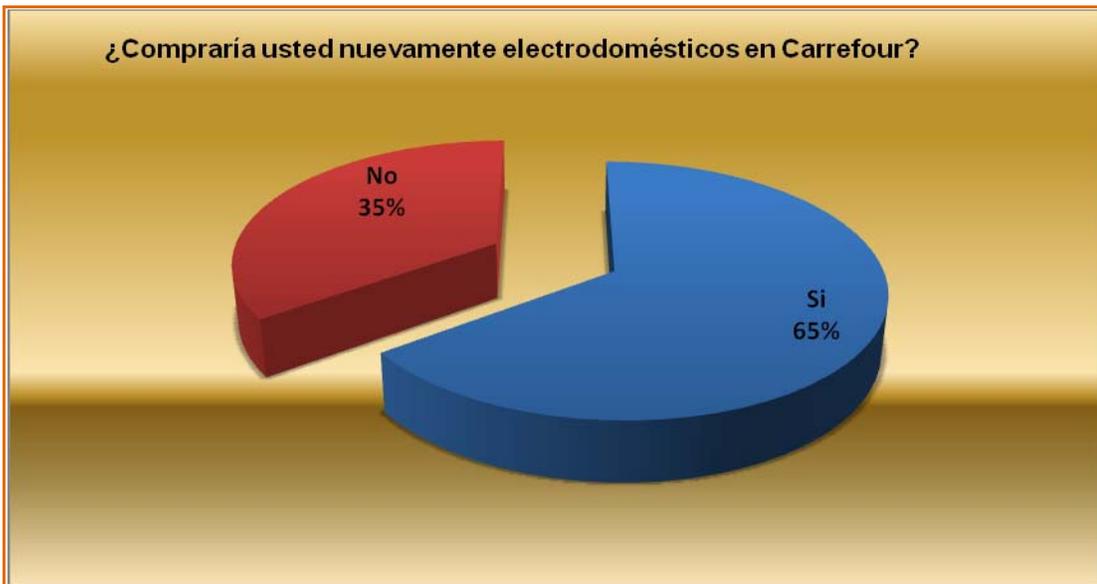


Fuente: La autoras del proyecto

El estudio indica que la marca Carrefour está bien posicionada en la mente de los consumidores, claramente hay que decir que las encuestas fueron aplicadas a clientes de Carrefour.

¿Compraría usted nuevamente electrodomésticos en Carrefour?	
Si	98
No	53
TOTAL ENCUESTADOS	150

Grafico # 9 Intención de recompra



Fuente: La autoras del proyecto

El estudio indica que a pesar que los clientes están sintiendo un nivel de satisfacción moderado volverían a comprar en Carrefour. No obstante estos bajos niveles de satisfacción hacen que el cliente sea susceptible de cambiarse a la competencia si se les ofrece la más mínima mejoría, ya sea en precio, o en servicio o en otros factores.

4.4.3 Encuesta a vendedores

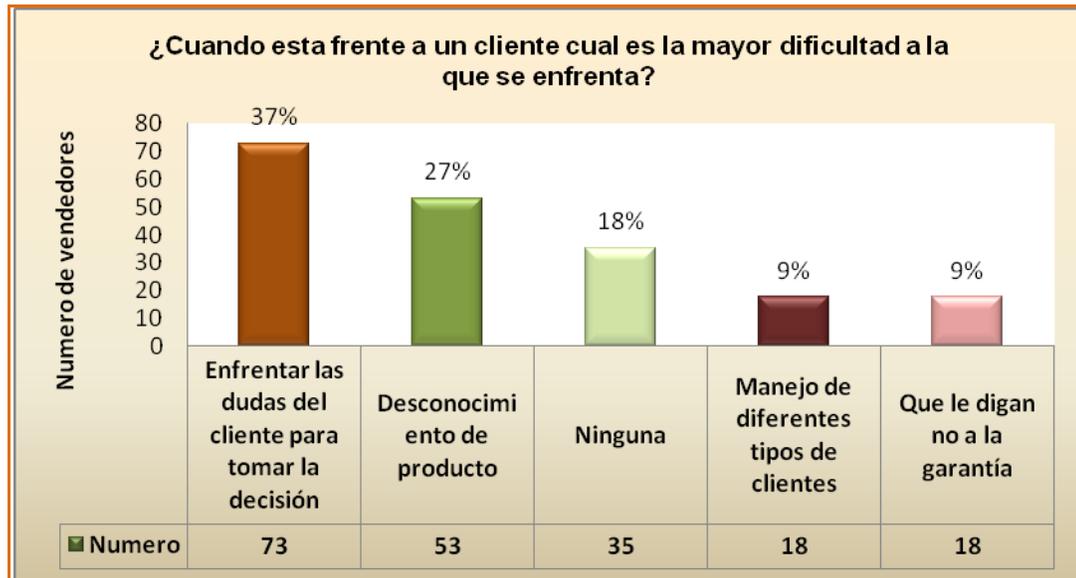
La fuerza de ventas estudiada cuenta con un número de 400 vendedores a nivel nacional distribuidos en 70 puntos de venta; los puntos de ventas están agrupados en 5 regiones de acuerdo a ubicación geográfica (Región Bogotá Norte, Región Bogotá Sur, Región Occidente, Región Oriente y Región Costa).

Por la diversidad de lugares en los que se encuentran ubicados los puntos de venta se realizaron encuestas aleatoriamente a vendedores de diferentes puntos de venta. Las encuestas en la ciudad de Bogotá se aplicaron mediante entrevista personal al vendedor. Fuera de Bogotá fueron manejadas mediante correo electrónico. En ellas se establecieron temas para determinar las inseguridades de los vendedores causadas por el desconocimiento de procesos propios de la venta o de la organización. Así se determinaron los siguientes aspectos de alta relevancia para la falta de eficacia de los vendedores en su desempeño de acuerdo a la siguiente información:

¿Cuándo esta frente a un cliente cuál es la mayor dificultad a la que se enfrenta?	
TOTAL ENCUESTADOS	196

CAUSAL	CANTIDAD
Enfrentar las dudas del cliente para tomar la decisión	73
Desconocimiento del producto	53
Ninguna	35
Manejo de diferentes tipos de clientes	18
Que le digan no a la garantía extendida	18
TOTAL RESPUESTAS	196

Grafico # 10 Dificultades que encuentran los vendedores (frecuencia absoluta y relativa)



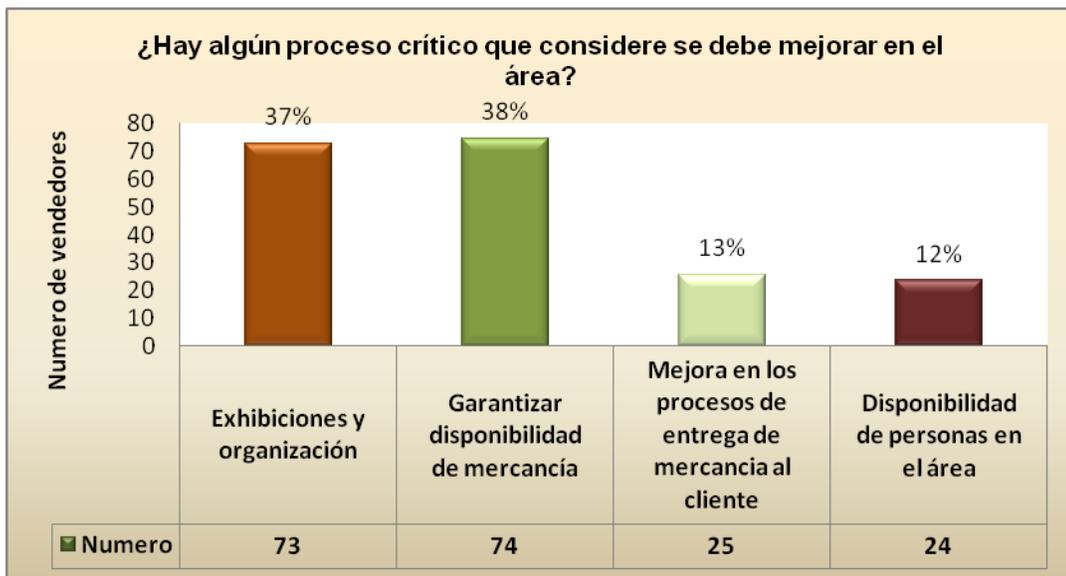
Fuente: La autoras del proyecto

La dificultad mayor que tienen los vendedores es la de enfrentar las dudas de los clientes para tomar una decisión, seguido por el desconocimiento del producto y en una menor proporción manejo de diferentes tipos de clientes; una proporción menor indica que la venta del servicio intangible de garantía extendida les puede generar un grado de dificultad al venderla. Se puede observar que son dificultades relacionadas con el proceso técnico de la venta, lo que evidencia una carencia de habilidades y destrezas para la venta por parte de los equipos comerciales de Carrefour.

¿Hay algún aspecto crítico que considere se debe mejorar en el área?	
TOTAL ENCUESTADOS	196

CAUSAL	CANTIDAD
Exhibiciones y organización	73
Disponibilidad de mercancía	25
Procesos de entrega de mercancía al cliente	25
Disponibilidad personas en el área	24
TOTAL RESPUESTAS	196

Grafico # 11 Procesos a mejorar en el área según a la percepción del vendedor

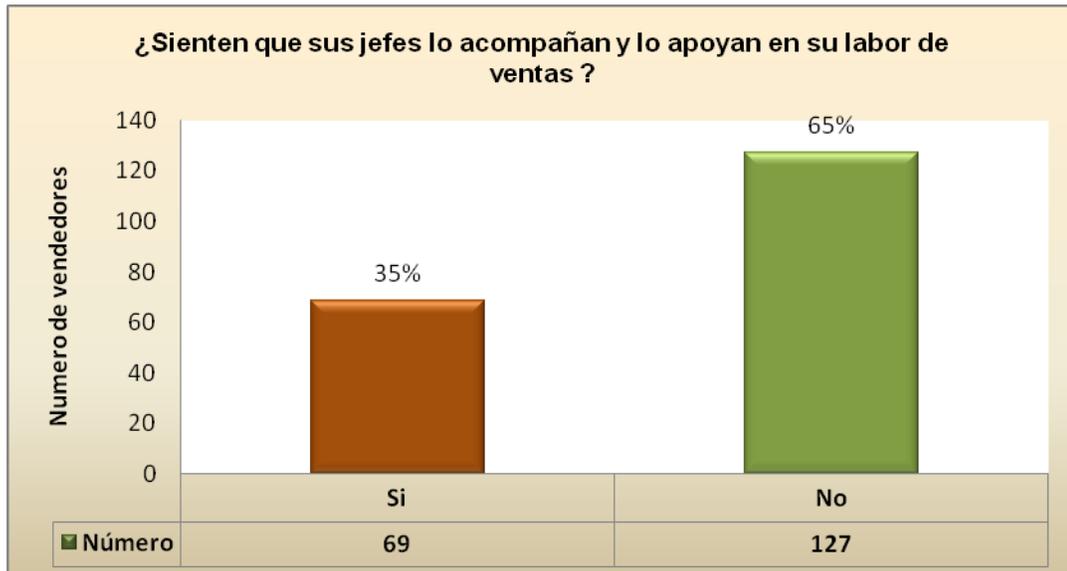


Fuente: La autoras del proyecto

La fuerza de ventas coincidió en que se deben mejorar las exhibiciones y la organización del área, así como también consideran que se debe garantizar la disponibilidad de mercancía, mejorar procesos internos de entrega de mercancía y garantizar disponibilidad de personas en el sector.

	CANTIDAD
¿Siente que sus jefes lo acampañan y lo apoyan en la labor de ventas?	
Si	69
No	127
TOTAL ENCUESTADOS	196

Grafico # 12 Acompañamiento de los jefes a los vendedores



Fuente: La autoras del proyecto

En referencia al trabajo de acompañamiento de los jefes a los vendedores en el proceso de la venta el 65% respondió que era insuficiente. Los resultados demuestran que la fuerza de ventas no cuenta con un acompañamiento ni con buena dirección, instrucción y entrenamiento por parte de sus superiores. Es otro factor crítico imprescindible de mejora. Se debe lograr que los gerentes encargados de dirigir las actividades diarias de los vendedores sean competentes y que comprendan la naturaleza del arte de vender. Deben estar *capacitados* para *capacitar* y así impartir conocimientos sobre cómo vender y desarrollar esas destrezas en otros.

En lo referente a la competencia dicen no conocerla mucho, sin embargo, coinciden en afirmar que las exhibiciones de Falabella están siendo más llamativas sin perder la sencillez.

Respecto a los clientes se observa que Carrefour ha realizado estudios encaminados a conocer mejor los perfiles de sus compradores y existe

información al respecto pero esta no es utilizada adecuadamente para capacitar al vendedor desarrollando en ellos mayores habilidades en el manejo de clientes.

El resultado de la investigación muestra que los colaboradores Carrefour reconocen una competencia agresiva que ha venido apropiándose de una buena porción del mercado que implica pérdida de clientes para Carrefour.

No obstante, reconocen igualmente en Carrefour una empresa líder en el mercado que ha logrado posicionarse debido a su gran experiencia y conocimiento adquirido año tras año y país tras país, sin embargo los vendedores establecen que existe una debilidad generalizada en cuanto al servicio, en el sector retail y la identifican como una oportunidad. Se menciona también como aspecto valioso el hecho de que en Carrefour se cuenta con clientes fieles.

Resumiendo los resultados las encuestas el 100% de vendedores consideran que las habilidades comerciales, el conocimiento de los productos, de la competencia y del cliente y el apoyo que reciben de sus superiores son aspectos que debe mejorar.

La capacitación y el desarrollo continuo de los vendedores deben ser una tarea esencial y una de las mayores responsabilidades que deben asumir las empresas de sector comercio, sin embargo se identifica que Carrefour no cuenta con un programa estructurado y permanente de formación comercial.

4.4.4 Entrevistas a Jefes de Área. Las preguntas que se realizan a continuación a los jefes de área buscan establecer los niveles de eficacia en el desempeño de este cargo.

PREGUNTA 1

¿Acompaña y apoya a su grupo de ventas en la labor de ventas? ¿Considera que el apoyo brindado es suficiente?

El 100% de los jefes entrevistados consideran que acompañan y apoyan a su grupo de vendedores en la labor de ventas. No obstante, están de acuerdo que el apoyo que dan no es suficiente. Manifiestan que hay labores que no les permiten realizar el acompañamiento al vendedor principalmente por el factor tiempo y que se tienen que dedicar a otras tareas diferentes de la venta

PREGUNTA 2

¿En que aspecto considera que debe mejorar para darle un mejor apoyo a sus vendedores? ¿Porque?

Mencionan que requieren más habilidades en ventas y capacitación de productos. Un porcentaje importante del 80% manifiesta que requiere más tiempo para dedicarlo a la venta y al acompañamiento a su grupo.

PREGUNTA 3

¿Cuál aspecto considera el más importante a mejorar para brindar un mejor servicio al cliente?

Se manifiesta por parte de los jefes entrevistados que los factores más importantes a mejorar para brindar un mejor servicio al cliente son:

Aspectos a mejorar
Cambio en las actitudes negativas de los empleados
Desarrollo de procesos de capacitación en habilidades de ventas y conocimiento de producto
Mejora en los procesos internos

PREGUNTA 4

Mencione hasta cuatro (4) factores que hayan incidido para que en un periodo determinado que recuerde haya tenido resultados excepcionales en el sector de electro.

Los factores identificados más representativos en su orden fueron:

Factores
Personal de ventas motivado e informado de sus resultados
Mercancía disponible
Capacitaciones constantes
Apoyo de personal de marca
Precios competitivos
Número adecuado de personas

Se evidencia que la motivación de la fuerza de ventas y contar con stock adecuados de mercancía aportará a mejorar la eficiencia en ventas del sector, no sin dejar de ser importantes los demás factores mencionados

PREGUNTA 5

¿Cuáles son las habilidades y características de sus vendedores más destacados?

Habilidades y características de los vendedores más destacados
Son positivos
Actitud de servicio
Competitivos
Dedicación
Paciencia
Auto exigencia

PREGUNTA 6

¿Cada cuanto programa capacitación para su grupo de vendedores?

Pese a la importancia que atribuyen los jefes al entrenamiento de su fuerza de ventas un alto porcentaje, el 61%, da formaciones una vez al mes. Un 33% informa dar mínimo 3 formaciones al mes.

PREGUNTA 7

¿Cuál es el proceso más crítico que considera se debe mejorar en el área?

En cuanto a los procesos internos que afectan a la fuerza de ventas y también que afectan el servicio al cliente, están los relacionados con los protocolos de seguridad para entrega de mercancía por parte de bodega hacia el cliente, que produce demoras en la atención y pérdida del tiempo que el vendedor puede ocupar en atender a otros clientes, igualmente las demoras en las cajas de pago afectan tanto al vendedor como al cliente.

Se evidencian cuatro factores determinantes en los resultados de ventas que tienen que ver con la organización interna y son:

- 1) La disponibilidad de mercancía
- 2) La variedad de producto
- 3) El manejo de novedades
- 4) Manejo de exhibiciones

Son factores sobre los que la fuerza de ventas tiene poco control, sin embargo son variables determinantes a la hora de tomar la decisión de compra el cliente.

PREGUNTA 8

¿El esquema de remuneración, e incentivos es atractivo para los vendedores?

Los jefes evaluaron el sistema actual como aceptable o bueno.

PREGUNTA 9

¿Qué tanto conoce de la competencia y donde considera que nos dan la oportunidad de mejorarlos?

Con respecto a esta pregunta consideran que se cuenta con una competencia agresiva que incorpora de una manera más rápida las novedades, que esta trabajando en mejorar sus exhibiciones y que cuenta con una buena disponibilidad de producto. Todos opinan que la competencia se puede mejorar en servicio siempre y cuando se corrijan los factores anteriores y haciendo la observación de trabajar en el tema de actitud y mejoramiento de procesos y estructura.

4.4.5 Brainstorming o lluvia de ideas con los 15 mejores vendedores a nivel nacional. Los vendedores trabajan actualmente bajo la responsabilidad de un jefe de área, quien a su vez depende de un gerente de departamento y este de un director a cargo de la tienda, dentro de esta estructura se identifica la necesidad de mejorar los contenidos de entrenamiento para todos los involucrados en el área en lo que se refiere a procesos comerciales para desarrollar mayores habilidades respecto a la venta y al producto

En esta actividad adicional a ratificar lo ya manifestado en la investigación realizada por medio del instrumento de encuesta, se obtuvo las siguientes recomendaciones dadas por este grupo:

Sugirieron realizar un protocolo para el personal de marcas y que hablen el mismo idioma de Carrefour.

Ratifican la necesidad de la existencia de una persona que surta y que les ayude para que les quede más tiempo de venta.

Realizan la observación respecto a la mala actitud de sus compañeros: dicen que muestran pereza, y no buscan la venta.

Ratifican que enfrentan rupturas de producto diariamente y falta de continuidad en surtido o la mercancía no llega a las ciudades apartadas o intermedias.

Se solicitó que evaluarán a sus jefes inmediatos obteniendo una calificación promedio de 6.6. Esta baja calificación es justificada porque piden que los jefes tengan una visión más comercial. Consideran que son muy administrativos y piden que se involucren más con la venta.

Mencionaron dos procesos críticos: La demora generada por entrega de mercancía sensible de robo desde las bodegas al cliente y las demoras en las cajas de pago.

Finalmente esta fue además una jornada de premios y reconocimientos, por lo que, expresaron la complacencia por esta actividad y a la vez solicitaron realizarlas con más frecuencia, como factor motivacional.

Los instrumentos aplicados arrojan la siguiente información

VARIABLE ANALIZADA	SITUACIÓN ACTUAL
Definición de perfiles	Se establecen debilidades en cuanto a la definición de perfiles, pues estos deben realizarse conjuntamente entre el departamento comercial quien debe definir todo lo referente a la parte aptitudinal y el departamento de talento humano que debe definir todo lo referente a la parte actitudinal, lógicamente elaborados por expertos en lo que se refiere a áreas comerciales y tecnológicas.
Selección de personal	Se identifican falencias en los procesos de selección de personal los cuales son lentos y poco técnicos, es decir que no garantizan un perfil óptimo para el desempeño del cargo.
Inducción	El no cumplimiento de los procesos técnicos de la

	venta demuestra un alto nivel de fallas en el proceso de inducción.
Capacitación	El desarrollo de habilidades y destrezas en ventas y el conocimiento de producto por parte de la fuerza de ventas es un factor importante para obtener los resultados que se desean. Esta es una de las fallas mas importantes identificadas dentro de la investigación.
Estructura del área	La falta de soporte y acompañamiento hacia los vendedores, denota falencias no solo en la estructura del área, sino en la definición de procesos y procedimientos enfocados hacia las labores comerciales, como prioridad.

De esta forma, se puede concluir que se encontraron las siguientes falencias en el área de electrodomésticos de Carrefour:

Variable	Falla
Actitud	1. Actitudes negativas de los empleados.
Formación y Desarrollo	1. No hay un programa planificado y continuo de formación.
	2. Insuficientes habilidades de ventas y conocimiento del producto por parte de la fuerza de ventas.

	3. Jefes de área con pocas habilidades comerciales y conocimiento de producto.
	4. No se aplica protocolo de servicio
Organización	1. Alta carga operativa de los jefes de área que impide dedicar tiempo al desarrollo de sus equipos y de la venta.
	2. Personal de ventas ocupado en tareas distintas a la atención a clientes.
	3. Falta de personal localizable en el área para atención al cliente.
Dirección de vendedores	1. Jefes de área poco involucrados en el desarrollo de sus equipos comerciales y la venta.
Selección	2. Alto grado de dificultad para reclutar vendedores.

Dentro de la investigación se detectaron las siguientes fallas y aunque son considerados factores críticos de éxito, este estudio se centrara en las variables anteriormente mencionadas y controlables por la fuerza de ventas.

Variable	Falla	
Organización	Falla en procesos internos que dificultan la venta	
	Demoras en atención por protocolos de seguridad para entrega de mercancía al cliente.	Demora en los procesos de las cajas de pagos
Mercadeo y Ventas	Rupturas de producto, falta de continuidad en surtido	
	Las novedades se están ofreciendo primero en la competencia	
	Manejo de exhibiciones y demostración de producto.	

Al terminar el proceso investigativo se establece que es procedente realizar una propuesta de mejoramiento que impacte las variables analizadas, pues todas sin excepción requieren mejoramiento, de forma que con un conjunto de acciones acertadas y la cohesión del trabajo en equipo se evidencie un aumento de la productividad del área.

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO
PARA ELEVAR LOS NIVELES DE
COMPETITIVIDAD Y
PRODUCTIVIDAD EN EL PERSONAL
DE VENTAS DE
ELECTRODOMESTICOS EN
CARREFOUR
COLOMBIA**

4.5 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

La investigación realizada como trabajo de grado para optar por el título de “Especialista en Gerencia Comercial con énfasis en Ventas” arrojó unos resultados que permitieron identificar las necesidades de mejoramiento existentes en el área de electrodomésticos de la cadena de almacenes CARREFOUR en Colombia, motivo por el cual se presenta a continuación una propuesta encaminada a reducir los síntomas las causas y las consecuencias de la problemática investigada para lo cual se parte de un diagnóstico de la situación actual observada en los ámbitos analizados.

4.5.1 Diagnóstico organizacional. La propuesta que se realiza a continuación empieza por hacer una revisión de la misión, visión, políticas estratégicas, la estructura actual y las funciones realizadas por cada uno de los funcionarios con el fin de hacer claridad en las situaciones que deben mejorar y el porqué. También se realiza un mapa de información y un análisis situacional para tener una comprensión de la posición estratégica de la empresa.

Misión. En la sociedad actual y dinámica en que las empresas operan es necesario el desarrollo de un direccionamiento estratégico como una realización de lo que es el deber ser de una organización multinacional. En el grupo Carrefour la misión es “*Encantar a nuestros clientes cada día.*”¹⁵

De aquí se desplegó varios puntos en los cuales el grupo Carrefour quiere satisfacer y agradar a sus clientes como lo dice su misión, que se cumple a través de las siguientes concepciones:

¹⁵ GRUPO CARREFOUR. Presentación interna. Diciembre de 2010.

- El primer concepto que se concibe es el de las tiendas, a través de un hipermercado reinventado, agradable al cliente, la proximidad de las tiendas y los grandes descuentos.
- El segundo concepto es el de los productos marca Carrefour, donde se brinda marcas específicas según los clientes.
- El tercer concepto es el de una oferta adaptada al mercado, brindando productos según las costumbres de los clientes y su nivel cultural, en conjunto con la colaboración prolongada de proveedores locales.
- El cuarto concepto va focalizado al conocimiento de los clientes, entendiendo sus expectativas a través de los comportamientos de compra y un marketing de mayor selectividad.

Visión. Una vez se ha desplegado la misión del grupo Carrefour su ambición dentro un marco implícito “”¹⁶ a partir de un sueño “ser reconocidos y apreciados por ayudar a nuestros clientes y consumidores a disfrutar de una mejor calidad de vida hoy y mañana”.¹⁷

Políticas estratégicas. En el grupo Carrefour las políticas definen las condiciones de aplicación de las estrategias de las sociedades que lo conforman. Su objetivo es la realización de la misión de la empresa, establecida en su visión del mundo y en sus valores comunes que los identifican. Es así que se guían mediante la obtención de la satisfacción de los clientes, llegar a tener alcances mayores e índices en lo económico, social y en el entorno en que genera.

En cuanto a:

¹⁶ GRUPO CARREFOUR. Presentación interna. Diciembre de 2010. Grandes Superficies de Colombia. Disponible en mí sitio Chévere.

¹⁷ GRUPO CARREFOUR. Presentación interna. Diciembre de 2010. Grandes Superficies de Colombia. Disponible en mí sitio Chévere.

Clientes. En cada mercado, cada formato se adapta y se diferencia para ser reconocido por los clientes como punto de referencia. La tienda es el lugar privilegiado para escuchar al cliente.

Activos. El activo de Carrefour se compone de activos tangibles (tiendas y mobiliario, bodegas, terrenos, equipos etc.) e intangibles (logotipos, los conceptos, las marcas, los acuerdos de franquicia o de colaboración, así como la imagen de los formatos).

Hombres. Nuestra primera fuerza es la motivación de los hombres y de las mujeres de Carrefour. Son los mejores comerciantes y los mejores profesionales en cada una de sus actividades.

Mercancías. Las mercancías son el motor de nuestra actividad, la primera razón de la capacidad de atracción de nuestras enseñas, un elemento clave en la decoración de nuestras tiendas. Nuestra oferta de mercancías debe responder a las expectativas de los clientes de cada país, región y formato. Los factores claves son:

La estructura de los surtidos

La competitividad en la compra

La competitividad en la venta

La calidad de los productos y de los procesos

La comunicación sobre el producto

El control de flujos

Dinero. Cada responsable debe tomar las medidas a su alcance para cumplir o sobrepasar los objetivos fijados en los presupuestos aprobados en el seno del grupo.

Estructura organizacional y departamental del Grupo Carrefour en Colombia.

Está compuesta por cinco (5) grandes áreas que son:

- Área de Explotación
- Área de Mercancías
- Área de Gestión Humana
- Área de Finanzas y gestión
- Área de Organización sistemas y Supply Chain

Cada área está compuesta por una serie de departamentos que colaboran a la gestión del grupo Carrefour.

Área de explotación: Se encarga de todas direcciones regionales que están distribuidas por zonas y en todo lo referente al desempeño de las tiendas por localización geográfica.

Área de Mercancías: se subdivide en los departamentos que proporcionan y gestionan todas las líneas de las tiendas, como lo son el departamento de Perecederos, PGC, Bazar y Electro, así como en su apoyo las direcciones de importación, publicidad y mercadeo, y desarrollo de ventas. Cada dependencia cuenta con un director general y gerente, el área de los compradores y el Trademarketing.

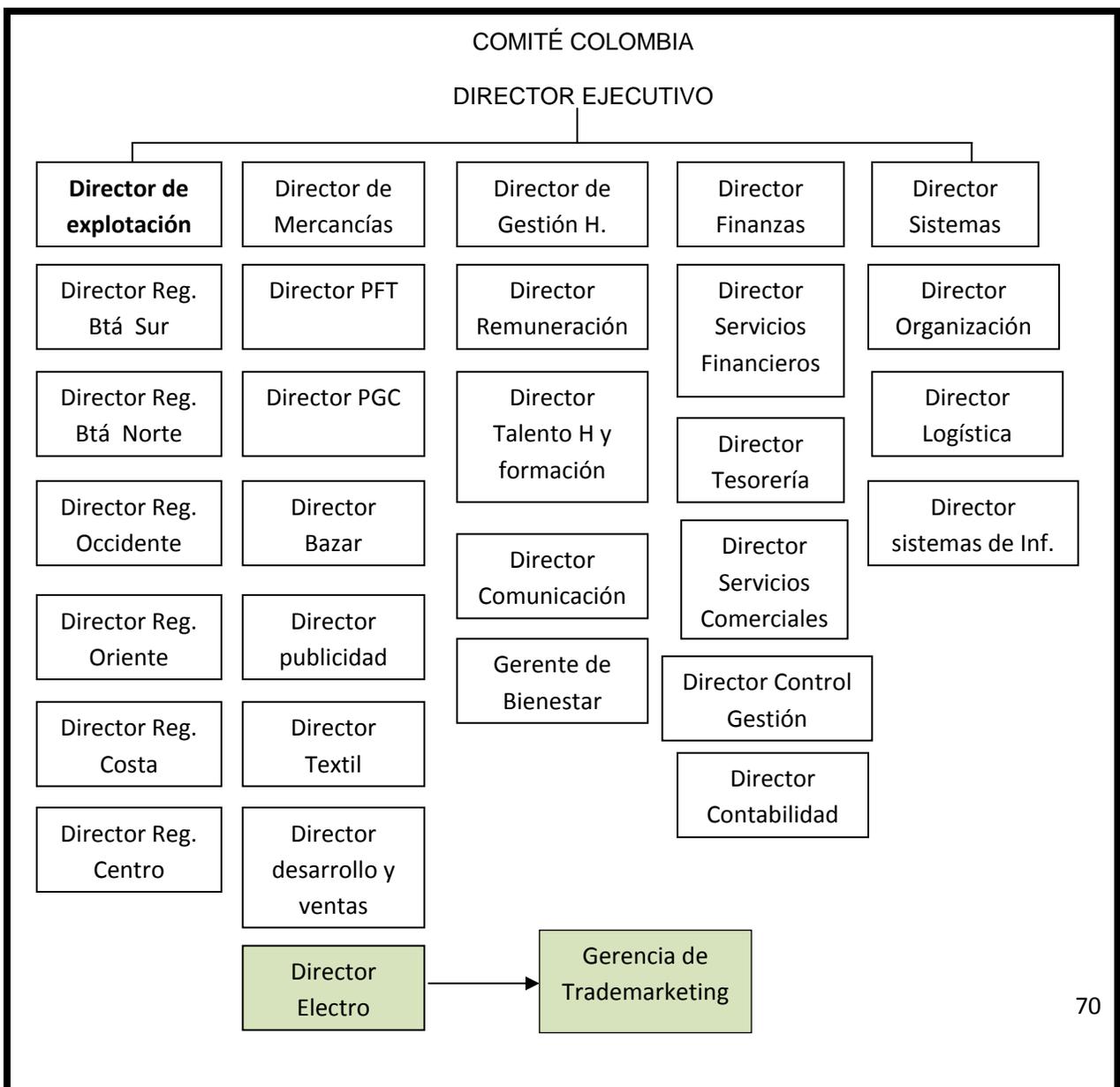
Área de Gestión Humana: Se subdivide en direcciones encargadas del talento humano, comunicación interna y bienestar proporcionando apoyo en lo referente al recurso humano.

Área de finanzas y gestión: Se encargada de todas las direcciones de servicios financieros, tesorería, proyectos, contabilidad y servicios comerciales de la compañía, así mismo como la gestión de los procesos en general.

Área de sistemas y supply chain: Se encarga de las subdirecciones de logística y sistemas de información de la compañía, en cuanto abastecimiento, órdenes de compra y sistematización de la información de las distintas dependencias.

Todas las áreas están apoyadas por un staff jurídico, de seguridad y del manejo de activos como soporte a todas las actividades comerciales de la compañía.

La estructura orgánica y funcional está representada en el siguiente organigrama:



Matriz Pest. Mediante esta herramienta de análisis se estudia la situación actual, así como la estrategia, posición y dirección para el sector estudiado para el grupo Carrefour.

Lo político	Lo económico
<p>El apoyo a la inversión extranjera en Colombia, favorece las oportunidades de crecimiento.</p> <p>La generación de empleo es un factor que privilegia a las grandes empresas.</p>	<p>La actividad económica crece vigorosamente principalmente por el dinamismo de la dinámica interna.</p> <p>El consumo y la inversión continúan favorecidos por unas tasas de interés de préstamos que permanecen por debajo de sus promedios históricos.</p> <p>Los indicadores de inversión también reflejan un buen desempeño. Igual lo sugieren las licencias de construcción, las cuales continúan registrando crecimientos importantes, impulsadas principalmente por las destinadas a viviendas de interés social</p> <p>El sector de comercialización de electrodomésticos viene creciendo a una tasa entre el 5 y 6%.</p>
Lo Social	Lo tecnológico
<p>El tipo de clientes que acuden a las cadenas son principalmente los habitantes de la zona de influencia de cada almacén que lo prefieren por cercanía a sus sitios de vivienda. El nivel adquisitivo de los clientes es muy variado desde gente de nivel medio-alto que es lo más normal hasta personas de estratos más bajos que acuden por las importantes ofertas y los precios bajos que ofrecen las grandes cadenas.</p> <p>Los consumidores prefieren comprar en un hipermercado ya que se dispone de todo lo que se necesita sin salir del establecimiento. Los hipermercados han conseguido ahorrar mucho tiempo al consumidor.</p>	<p>Con Internet las empresas de retail han encontrado una nueva forma de darse a conocer; además en sus respectivas páginas web dan información completa sobre su empresa, su ubicación y servicios que se ofrecen</p>

Mapa de información. Para realizar un adecuado diagnóstico situacional estratégico y poder plantear las estrategias se procederá a realizar el siguiente mapa de información con relación a la competencia, el entorno, el mercado y la fuerza de venta.

Competencia	Entorno
<p>Los competidores del sector son fuertes y comercialmente muy agresivos.</p> <p>La cadena de almacenes Éxito tiene una cobertura mayor en el mercado nacional y está incursionando con fuerza en la comercialización de productos electrónicos.</p> <p>Cadenas como Falabella tienen una agresiva estrategia de crédito por medio de su tarjeta CRM. Alta inversión en actividades publicitarias en cadenas como Éxito, Alkosto y Falabella.</p> <p>Alkosto maneja un portafolio de producto mucho más amplio y es un competidor muy fuerte en las ciudades donde está presente: Bogotá, Villavicencio, Pereira, Pasto.</p> <p>Una competencia agresiva en negociaciones y ofrecimiento de novedades.</p> <p>Los competidores vienen ganando cuota de mercado.</p> <p>Alta competencia. Es un sector que ha entrado en una guerra de precios sin precedentes sacrificando márgenes de utilidad y rentabilidad.</p>	<p>Grandes alianzas comerciales están fortaleciendo a los competidores.</p> <p>Cambios e innovación tecnológica que hacen del sector un mercado dinámico y de constante evolución.</p> <p>Amenaza de ingreso de nuevos competidores al mercado como la multinacional Wal-Mart.</p>
Mercado/Clientes/Consumidores	Canal/Fuerza de ventas
<p>Los clientes cuentan con un amplio número de alternativas.</p> <p>Clientes insatisfechos por el nivel de servicio.</p> <p>Demoras en atención por protocolos de seguridad para entrega de mercancía desde bodega al cliente que produce demoras en la atención y pérdida del tiempo que el vendedor puede ocupar a la venta, así como las</p>	<p>No hay un programa planificado y continuo de formación.</p> <p>Actitudes negativas de los empleados: Carrefour no está logrando a cabalidad la promesa de valor de servicio, cuyos pilares están basados en los valores de sus empleados "comprometidos, atentos y positivos".</p>

<p>demoras en las cajas de pago.</p> <p>Falta de continuidad en surtido.</p> <p>Falta de personal localizable en el área para atención al cliente.</p> <p>Es un tipo de cliente con alta sensibilidad al precio y bien informado.</p>	<p>Insuficientes habilidades de ventas y conocimiento del producto por parte de la fuerza de ventas.</p> <p>Alta carga operativa de los jefes de área que impide dedicar tiempo al desarrollo de sus equipos de ventas.</p> <p>Un 50% de los vendedores no cumple con los niveles de venta exigidos.</p>
---	--

Análisis estratégico. De acuerdo al anterior análisis se establecen los factores críticos y claves que deben ser tenidos en cuenta y que deben ser controlados y aprovechados para lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo y un nivel de rentabilidad por sobre los estándares del sector.

Lo Crítico	Lo Clave
<p>Clientes insatisfechos por el nivel de servicio. Actitudes negativas de los empleados.</p> <p>Un 50% de los vendedores no cumple con los niveles de venta exigidos.</p> <p>Insuficientes habilidades de ventas y conocimiento del producto por parte de la fuerza de ventas.</p> <p>Alta carga operativa de los jefes de área que impide dedicar tiempo al desarrollo de sus equipos de ventas.</p> <p>No hay un programa planificado y continuo de formación.</p> <p>Deficiencia en procesos internos: demoras en atención por protocolos de seguridad y por procedimientos en cajas.</p> <p>Falta de personal localizable en el área para atención al cliente.</p> <p>Falta de continuidad en surtido. Competidor fuerte como Alkosto con un portafolio amplio de producto.</p> <p>Agresivas estrategias de los competidores que han llevado a que Carrefour pierda participación en el mercado, representado en 6 puntos versus el año anterior.</p>	<p>Hay una deficiencia en el servicio generalizada en el sector.</p> <p>Estructura central de apoyo a las ventas y una experiencia de empresa multinacional que ofrece una ventaja frente a sus competidores.</p> <p>Confianza que tienen los clientes por el respaldo que ofrece Carrefour.</p> <p>La mayor cobertura nacional después de Almacenes Éxito y el mayor distribuidor europeo y el segundo a nivel mundial.</p> <p>Cuenta con una fuerza de ventas interna, caso contrario a Éxito y Alkosto que apoyan su labor de venta en la fuerza de ventas de proveedores.</p> <p>Consumidores están cambiando sus hábitos de compra, haciendo cada vez más hincapié en los servicios de asistencia y apoyo y mucho menos en el aspecto técnico del producto.</p> <p>Buen desempeño de indicadores económicos que favorece el crecimiento del sector.</p>

Definición de Objetivos. Teniendo en cuenta los factores críticos y claves para el sector, se establece el objetivo que va a brindar la dirección específica para desarrollar las actividades de ventas y la directriz que va a orientar nuestras acciones.

Desde lo crítico	Desde lo clave
Mejorar la productividad de los canales de distribución (tiendas) a través de una adecuada organización de la estructura comercial y sus procesos de selección, inducción, capacitación y motivación.	Recuperar la pérdida obtenida en cuota de mercado aprovechando las debilidades de los competidores, las fortalezas internas y las oportunidades que brinda el entorno.
El gran objetivo	
Reestructuración de la organización comercial para mejorar la participación de cuota de mercado en un 10% en el 2012 mejorando los índices de satisfacción del cliente en un 100%.	

Modelo actual de la estructura comercial en el área de electrodomésticos de Carrefour Colombia. Como se menciona la operación está conformado por dos grandes áreas, una de mercancías que es quien se encarga de gestionar todas las líneas de productos desde la sede central y otra conformada por los puntos de ventas bajo la dirección del área de explotación.

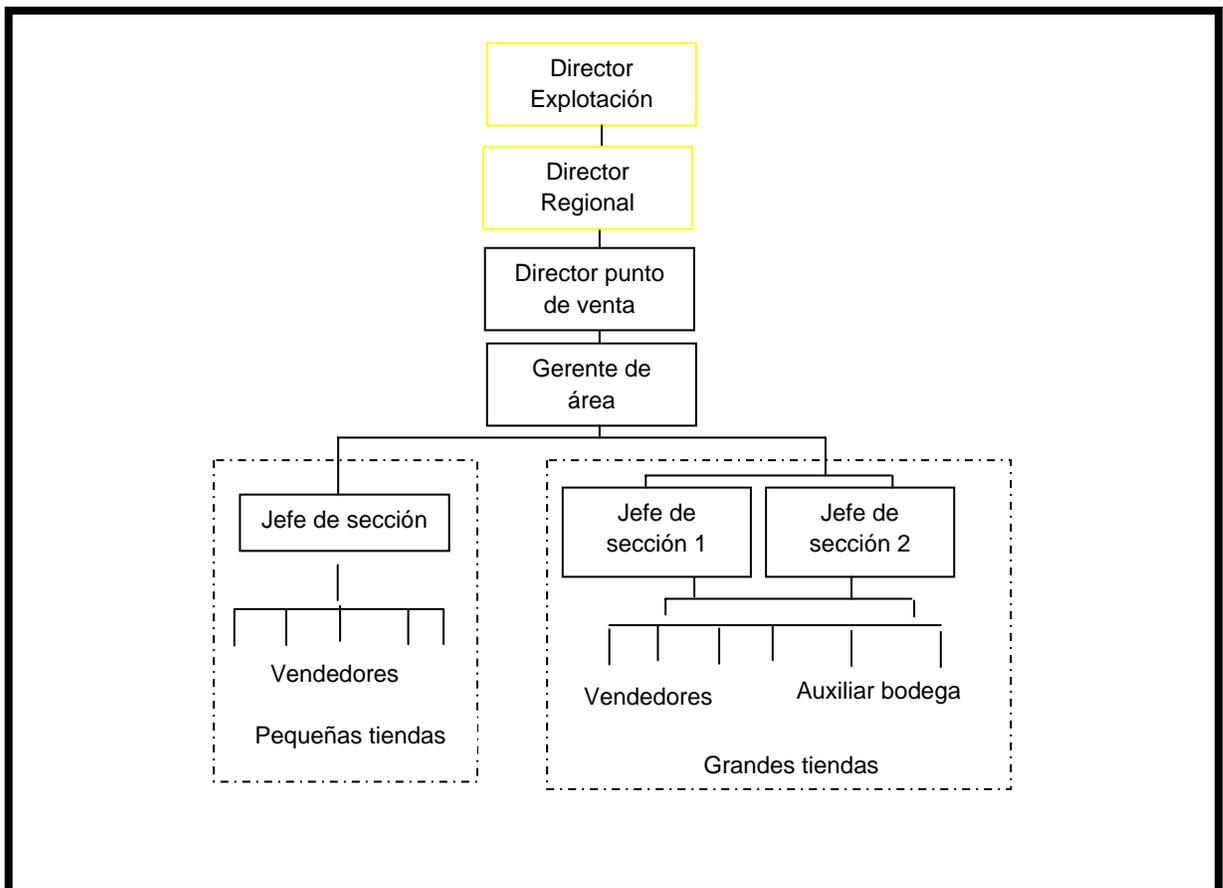
Sede central. Cuenta con un Director General de Electro encargado de plantear la estrategia del sector. El a través de sus gerentes de compras proporciona toda la línea de productos a los puntos de venta. Igualmente tiene bajo su responsabilidad el Gerente de Trade Marketing quien en es el encargado de ejecutar la dinámica comercial en cada una de las tiendas.

Modelo actual de la estructura comercial en sede



Puntos de venta. Están bajo la responsabilidad de 1 director de explotación, responsable de la operación nacional de tiendas y de 1 director regional responsable de los resultados de su región. Internamente en los puntos de venta los jefes de sección de electro responden a un gerente de área y a un director del almacén. Las tiendas de mayor volumen de ventas (Ventas superiores a 2000 millones de pesos mensuales) cuentan con 2 jefes encargados del sector, con la particularidad como ya se señaló de no haber un líder dedicado al desarrollo del equipo y de la venta ya que los dos se ocupan de labores administrativas con alta carga operativa. A continuación se muestra la estructura comercial del sector que está compuesta por una estructura central y una operación de tiendas.

Modelo actual de la estructura comercial en puntos de venta



4.5.2 Aspectos a mejorar. Por consiguiente, y de acuerdo con el análisis, investigación y diagnóstico, la propuesta está enfocada en trabajar las siguientes áreas:

- h) Consolidación del cargo Responsable Comercial Nacional.
- i) Organización de la estructura comercial en tienda.
- j) Propuesta de mejoramiento procesos de reclutamiento, selección y contratación.
- k) Crear el cargo de formador comercial.
- l) Propuesta de plan de formación
- m) Desarrollo de un protocolo de servicio y modelo de actuación.
- n) Alianzas estratégicas con los proveedores de las diferentes marcas.

4.5.2.1 Cargo Responsable Comercial Nacional. Para el desarrollo de los planes comerciales de Carrefour y atención a sus canales de distribución y a su red de vendedores surge la necesidad de alguien que se dedique a desarrollar las tareas que esa red de venta exige para el cumplimiento de sus objetivos. Debe ser un elemento dentro del engranaje comercial que favorezca el acercamiento de la fuerza de ventas y la dirección central.

La propuesta de la consolidación del Gerente Nacional de Ventas, corregiría por medio del desarrollo de sus funciones las anteriores falencias. El plan de mejoramiento va enfocado a resolver en un principio los problemas de organización de la fuerza de ventas observados en la figura 2 de la página 79 y que serán desarrollados en el presente planteamiento. “Esta persona mediante su participación en el proceso de planeación estratégica del sector es el responsable por la implementación de las estrategias y los planes de la división y por la fijación de los objetivos proyectados por la compañía. Otra de sus funciones es la dirección de los esfuerzos de venta mediante el uso de un plan estratégico y la fijación de expectativas de ejecución. Debe evaluar el progreso mediante el uso de mediciones estratégicas, el uso de estándares de ejecución del trabajo y el

ofrecimiento de reconocimientos y recompensas. Debe crear un ambiente positivo de trabajo mediante la recolección de información, la guía mediante el ejemplo, la promoción de confianza y la concesión de facultades a los empleados.”¹⁸

Tareas del responsable comercial

Organizar

- Estudiar número idóneo de vendedores

Reclutar

- Estudiar y diseñar el perfil del puesto y de los vendedores.
- Establecer las pautas y fases de la entrevistas de selección
- Conjuntamente con el departamento de Recurso Humano diseñar planes para reclutar vendedores.
- Verificar la eficiencia en los procesos de selección con un seguimiento al ajuste al cargo de los vendedores en punto de venta.

Formar

- Desarrollo de argumentos de ventas en contacto con los jefes de producto.
- Desarrollo de módulos de formación.
- Diseño de manuales de formación e impresos adecuados.
- Presentar y formar nuevos productos y técnicas de ventas.

Motivar

- Establecimiento de formulas de supervisión.
- Diseños de campañas, premios y concursos
- Escuchar a los vendedores y dar pautas.

¹⁸ Encuesta sobre las actividades de los gerentes de ventas presentado por el profesor Andris A. Zoltners en su seminario sobre administración de la fuerza de ventas. Curso de sales force management.

- Corregir actitudes negativas y restablecer la situación normal.

Supervisar

- Los objetos comerciales
- Los índices de actividades y resultados. Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades.
- Monitoreo del ámbito de la comercialización.
- Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.

Los resultados de la investigación realizada evidencia falencias en los cuatros aspectos siguientes:

Falencias en la definición de perfiles

Deficiencias en la selección de personal

Inconsistencias en los procesos de inducción y capacitación,

Ineficacia en la estructura del área.

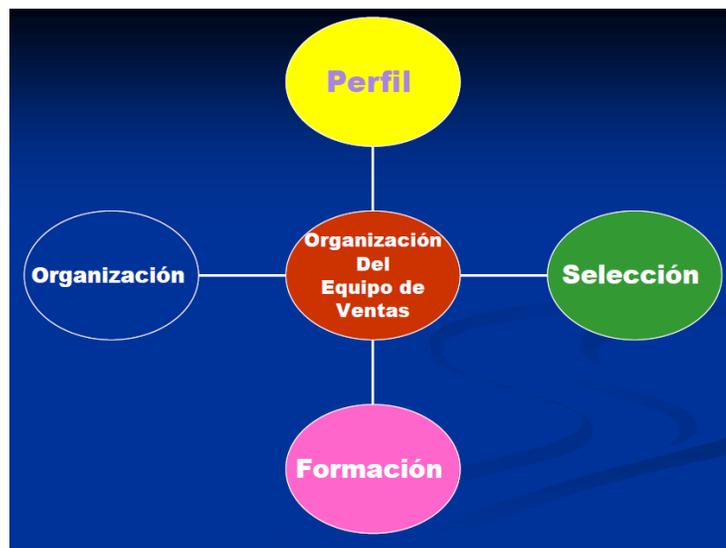
Como se observa en la figura 1 y 2, la actividad de “Organización del equipo de ventas”, se concentra justamente en estas falencias encontradas. Por tanto, la presente propuesta se focalizara principalmente los procesos de definición de perfiles, procesos de selección, de formación y de organización estructural.

Figura #1 Actividades de la Gerencia de Ventas



Fuente: Material UniSabana.

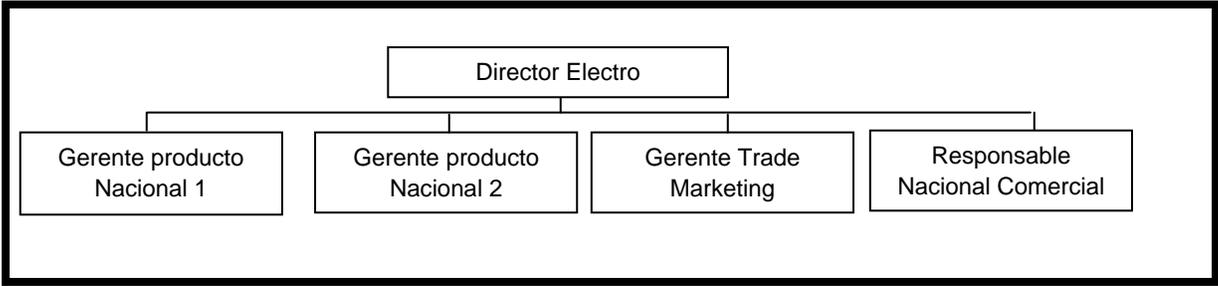
Figura # 2 Etapas de la organización del equipo de ventas



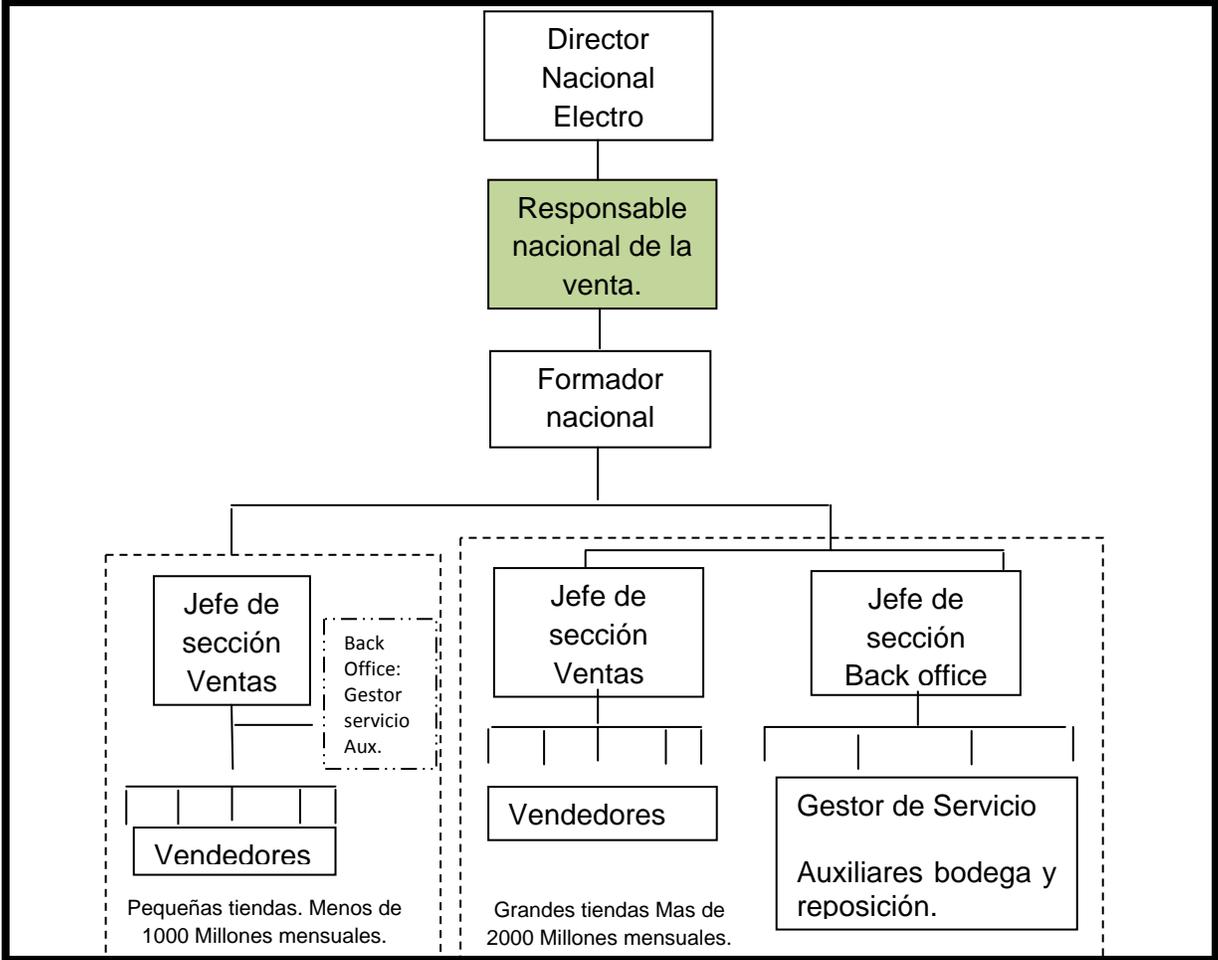
Fuente: Material UniSabana.

4.5.2.2 Modelo propuesto para la estructura comercial del área de electrodomésticos de Carrefour Colombia. Es imprescindible la consolidación del responsable comercial nacional como la persona encargada de resolver las falencias detectadas en los procesos de administración de ventas.

Modelo propuesto de la estructura comercial en sede



Modelo propuesto de la estructura comercial en tienda



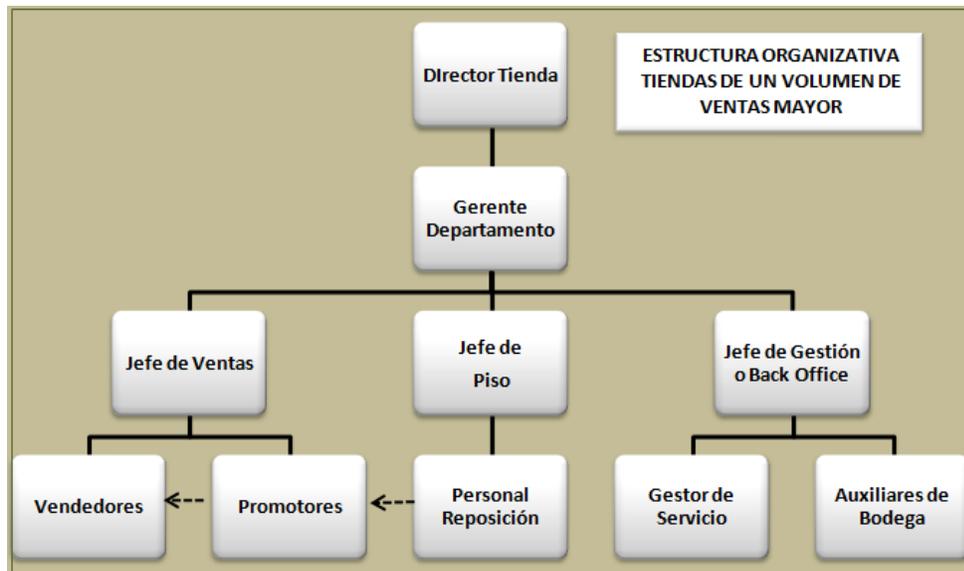
En cada uno de los puntos de venta de igual manera se debe desarrollar el cargo de Jefe de Ventas, responsable del manejo y desarrollo de la fuerza de ventas; para que esta persona pueda tener tiempo dedicado a la venta es necesario fortalecer el Back office en los puntos de venta con un encargado de apoyar la labor post venta y de gestión bajo el cargo de gestor de servicio.

Organización de la estructura comercial en tienda y determinación adecuada del tamaño de la fuerza de ventas. La productividad de la fuerza de ventas ha descendido porque, en ocasiones tanto vendedores como jefes, emplean demasiado tiempo en actividades diferentes de las ventas, como labores administrativas u encargos de manejo de bodega en el caso de los vendedores. Como se planteó en el marco teórico una buena estructura del organigrama se refleja en el efecto que tiene sobre los roles, la comunicación, la autoridad, la responsabilidad, la eficiencia de los empleados en sus labores y la satisfacción de estos con las condiciones laborales en las que se desempeñan. Como una primera propuesta para mejorar el desempeño y la productividad en ventas se plantea definir la estructura organizativa por tienda, con el objetivo de mejorar el tiempo que la fuerza de ventas emplea en vender. Este esfuerzo para aumentar la productividad en ventas viene dado básicamente en buscar dar a los vendedores y a los encargados de área más tiempo para vender.

Para lograr los objetivos en cuanto a mejoramiento de servicio y a volumen de ventas es necesario el fortalecimiento de las actividades de back office, con la creación de una nueva figura denominada “Gestor de Servicio” y la garantía de un cargo que desempeñe exclusivamente las labores de bodega y que sea quien colabore a los vendedores en la logística de entrega de la mercancía. Debe ser impositivo para todas las tiendas contar con el equipo completo de back office, tanto de los auxiliares de bodega como del “Gestor de Servicio”.

Propuesta de estructura organizativa para tiendas de un volumen de ventas mayor. En las tiendas de mayor volumen se evidencia la necesidad de tres jefes de área, de los cuales uno tendrá el encargo de dirigir y guiar la fuerza de ventas. Se fortalece el back office con un jefe de gestión y un número adecuado de auxiliares de soporte.

Figura 3 # Estructura organizativa para tiendas de mayor volumen de ventas



Fuente: Las autoras de la investigación

Propuesta de estructura organizativa para tiendas de un volumen de ventas medio. En las tiendas de mayor volumen se evidencia la necesidad de dos jefes de área, de los cuales uno tendrá el encargo de dirigir y guiar la fuerza de ventas. Se fortalece el back office con un jefe de gestión y un número adecuado de auxiliares de soporte.

Propuesta de estructura organizativa para tiendas de un menor volumen de ventas. En las tiendas de menor volumen se propone un jefe con el fortalecimiento de personas en apoyo para la parte de back office.

Figura # 4 Estructura organizativa para tiendas de menor volumen de ventas



Fuente: Las autoras de la investigación

Determinación del tamaño de la fuerza de ventas. Para calcular el tamaño de la fuerza de ventas se utilizó el método de Zeyl y Dayan, donde utiliza una noción de venta irregular, que corresponde a compras ocasionales, o de tipo de venta no repetitiva.

$$N = \frac{\text{Total de trabajo de la fuerza de ventas}}{\text{Total trabajo de un vendedor}}$$

Se clasificaron las tiendas de acuerdo al volumen de ventas. Una vez estimadas las ventas potenciales, como así mismo las posibles por vendedor en el mercado, el cociente entre ambas magnitudes proporcionó el tamaño del personal de ventas. La estimación se realizó por medio de datos históricos.

Ejemplo: Tomando las ventas promedio de la siguiente tienda su venta promedio da un valor de \$3.109 Millones de pesos:

Cuadro # 4 Calculo de venta promedio para un punto de venta

Ventas en millones de pesos					
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Promedio de Venta Mensual
3.635.911	3.186.239	3.278.242	2.598.969	2.850486	3.109.969

Fuente: Las autoras de la investigación

Se espera que el personal Carrefour realice el 70% de las ventas totales y el restante 30% a realizar por el personal externo.

Es decir el 70% de la venta mensual aproximada da un valor de \$2.176.978. Por dato histórico de ventas un vendedor tiene la capacidad de generar una venta mínima mensual de \$160 Millones, por lo que la razón entre estos dos valores nos da el número de vendedores para dicho punto, así:

Cuadro # 5 Calculo del número de vendedores para un punto de venta

Venta total esperada a realizar por el personal Carrefour	Venta esperada a realizar por vendedor	Necesidad número de vendedores
2.176.978	160.000.000	13

Fuente: Las autoras de la investigación

De esta manera se logra establecer la siguiente propuesta de plantilla por tipología de tienda de acuerdo a su volumen de ventas:

Cuadro # 6 Determinación de la fuerza de ventas por tipología de tienda

Rango de venta	Número de vendedores	Gestor Servicio	Auxiliar Bodega	Jefes	Total
Más de 3000 Millones	13	1	3	3	20
Entre 2000 y 3000 Millones	11	1	3	3	18
Entre 1500 y 2000 Millones	10	1	2	2	15
Entre 1000 y 1500 millones	9	1	2	2	14
Entre 800 y 1000 Millones	8	1	2	2	13

Entre 600 y 800 Millones	7	1	2	1	11
Entre 400 y 600 Millones	6	1	2	1	10
Entre 300 y 400 Millones	5	1	1	1	8
Menos de 300 Millones	4	1	1	1	7

Fuente: Las autoras de la investigación

La anterior plantilla propuesta será monitoreada de acuerdo al comportamiento en ventas, a la temporada del año y al costo de ventas versus los ingresos. Se realiza la aclaración que esta es la plantilla base propuesta indiferente de la época del año.

4.5.2.3 Reclutamiento de la fuerza de ventas. En lo que se refiere al reclutamiento y selección de la fuerza de ventas es una de las áreas de decisión más importantes, debido a que un reclutamiento sin éxito puede resultar en la contratación de un número desproporcionado de vendedores que tienen un desempeño regular o pobre. En una encuesta del Programa de Productividad de la Fuerza de Ventas desarrollada por el Centro Ejecutivo de Desarrollo de la Northwestern University los gerentes de ventas de varias industrias indicaron que el reclutamiento es el área de decisión más importante en términos de impacto sobre el éxito de las ventas.

Uno de los papeles más importantes del gerentes de ventas es el reclutamiento, ya que al contratar a buenos empleados no necesita supervisarlos constantemente. Por eso es necesario que los gerentes que reclutan sean bien entrenados. Las destrezas al entrevistar y a evaluar por medio de test son dos áreas que requieren un buen entrenamiento. Es por esto que esta investigación detecta la necesidad de entrenamiento a los jefes de punto de venta en técnicas avanzadas como la entrevista estructurada y en métodos para identificar los atributos que forman el perfil del éxito de los aspirantes.

Los mejores resultados se obtienen cuando el empleador puede observar los comportamientos que el candidato va a necesitar para hacer bien su trabajo. Por esto es necesario identificar antes las conductas deseadas de un vendedor. Una lista de características exitosas en un representante de ventas puede incluir:

- Empatía
- Organización
- Análisis
- Demostración de inteligencia
- Demostración de personalidad (ego).

De acuerdo al estudio realizado por Harvard Business Review en el año 1984 efectuado a un grupo de 4000 vendedores se estableció que las dos principales cualidades que tienen los vendedores de alto rendimiento son un alto grado de empatía, es decir una especial capacidad para ver las cosas desde el punto de vista de los demás y el ego drive, que es la característica especial que tienen ciertas personas de orientación al logro. Fundamentados en este estudio se unificará y se establecerá entre el departamento de recurso humano y el departamento comercial la necesidad de aplicar pruebas que garanticen la existencia de estas dos importantes características que deben tener los vendedores excepcionales.

Fuentes para reclutar vendedores. Incrementar el número de candidatos posibles a través de fuentes de reclutamiento, internas o externas de manera que podamos atraer clientes adecuados para los perfiles requeridos:

Fuentes internas. Anunciar en las carteleras de la empresa o través de la intranet.

Fuentes Externa: concurso externo, convenios con universidades, institutos o colegios profesionales:

- A través de conocidos o referidos: Los empleados y los mismos vendedores actuales. Redes de contacto de proveedores o clientes.
- Publicidad. Por anuncios en medios especializados: periódicos, en el sector de empleos o en el rubro específico, revistas especializadas, portales de empleo.
- Internet: las redes de contactos que se generan en sitios como Facebook, Xing o LinkedIn, Monster.
- Por anuncios en las diferentes instituciones educativas: las escuelas, universidades o institutos de formación de todos los niveles, en general, cuentan con una cartelera que es utilizada por las empresas como canal de comunicación de sus ofertas laborales.

Redactar la descripción del puesto. El primer paso para el reclutamiento es el desarrollo de los requerimientos del puesto de trabajo. Las tareas a realizarse tendrán que estar perfectamente definidas y acordadas entre el departamento Comercial y de Recurso Humano.

Perfil del candidato. El perfil del candidato está estrechamente conectado con la definición del puesto. Los requerimientos del puesto nos sugieren que tipo de persona va a triunfar en él.

Acorde con esta estructura los diseños de cargo y los perfiles para los jefes para los vendedores y cargos de apoyo se proponen de la siguiente forma:

CARGO	Jefe de sección ventas electro	
REPORTA A	Gerente departamento No alimentar /Director de la tienda	
SUPERVISA A	Vendedores	
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable por el logro de las metas asignadas, en un contexto de alta orientación al servicio al cliente. • Responsable de la formación y desarrollo de su grupo de ventas. • Apoyar la gestión comercial de todos los integrantes de ventas de la fuerza de ventas del sector de electrodomésticos en tienda. • Responsable de realizar el seguimiento de las ventas a todo el personal del sector de electrodomésticos a fin de optimizar su productividad. • Responsable de garantizar la adecuada rotación de los productos y servicios asignados al área de electrodomésticos. • Responsable de garantizar la motivación y desarrollo de su grupo de vendedores: aplicación de técnicas de animación, organización reuniones de animación individual y colectiva. • Responsable de la organización integral de la fuerza de ventas en el sector de electrodomésticos: organización del equipo y asignación por zonas. 		
PERFIL DEL CARGO		
Requisitos: Hombre o mujer mayor de 25 años		
Experiencia		Competencias genéricas
Tiempo requerido	Área de Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Orientación al resultado ✓ Orientado al cliente ✓ Trabajo en equipo ✓ Habilidad comercial ✓ Tenacidad
Dos (2) años	Manejo y dirección de personas, experiencia en ventas y servicio al cliente. (Preferiblemente ventas de intangibles).	
Educación		
Requisito	Equivalencia	Formación
Técnico o profesional en mercadotecnia, administración o carreras afines	Valido persona con experiencia y habilidad comercial que cumpla con los requisitos solicitados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de Office, Internet y comunicaciones (Excel, Poder Point, Word). ✓ Conocimiento y habilidades en ventas. ✓ gusto por productos de tecnología.

CARGO		Vendedor Electro
REPORTA A		Jefe de Ventas Electro
OBJETIVO DEL CARGO		
Con vocación de servicio su responsabilidad es cumplir al 100% o sobrepasar sus metas de ventas obteniendo nuevos clientes y manteniendo satisfechos los clientes actuales.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable por el logro de las metas asignadas, en un contexto de alta orientación al servicio al cliente. • Aplicar el protocolo de servicio. • Escuchar al cliente evaluando sus necesidades y problemas. • Asistir a las capacitaciones programadas. Responsabilizarse por su autoformación investigando sobre los productos las necesidades del cliente, nuevas tecnologías, usos de los productos, así como técnicas que le ayuden a mejorar su habilidad comercial. • Conocer las características y atributos de los productos (físicos, precios, condiciones de venta) y asociar a sus beneficios. • Efectuar demostraciones de producto. • Promover y vender con especial interés la garantía extendida y los servicios ofrecidos en el sector, los productos rentables y la mercancía en obsolescencia. • Argumentación y cierre de la venta. • Cuidado de la sección: en períodos de tiempo de bajo tráfico: limpieza de polvo, adecuación de los productos para su correcta demostración (conectados y encendidos de acuerdo a las normas establecidas). 		
PERFIL DEL CARGO		
Requisitos: Hombre o mujer mayor de 20 años		
Experiencia		Competencias genéricas
Tiempo requerido	Área de Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alto grado de empatía ✓ Alto grado de orientación al logro ✓ Autocontrol ✓ Iniciativa ✓ Orientación hacia el cliente.
Un (1) años	Gusto por la tecnología	
Educación		
Requisito	Equivalencia	Formación
Bachilleres ó técnicos.	Valido persona con experiencia y habilidad comercial que cumpla con los requisitos solicitados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de Internet. Buen manejo de la herramienta office: Excel, Word. ✓ Conocimiento y habilidades en ventas. ✓ gusto por productos de tecnología.

CARGO		Promotor electro
REPORTA A		Jefe de Ventas Electro
OBJETIVO DEL CARGO		
Promover y apoyar la venta de la marca que representa dentro del punto de venta en beneficio de la cadena.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el protocolo de servicio Carrefour. • Escuchar al cliente evaluando sus necesidades y problemas. • Incrementar los índices de rotación de su marca con una eficiente gestión de promoción y apoyo en el punto. • Brindar un apropiado servicio al cliente ofreciendo orientación al cliente. • Disminuir los niveles de mercancía en obsolescencia o fuera de línea dándole prioridad a su venta, estableciendo y ejecutando planes conjuntos con su compañía. • Conocer las características y atributos de los productos (físicos, precios, condiciones de venta) y asociar a sus beneficios. • Efectuar demostraciones de producto. • Argumentación y cierre de la venta. • Cuidado de la sección: en períodos de tiempo de bajo tráfico: limpieza de polvo, adecuación de los productos para su correcta demostración (conectados y encendidos de acuerdo a las normas establecidas. • Garantizar la exhibición de su mercancía conforme a las normas de Carrefour. • Comunicar adecuadamente la información de su empresa evitando críticas o murmuraciones de los demás competidores. • Respetar y cumplir los horarios acordados entre el proveedor y Carrefour 		
PERFIL DEL CARGO		
Requisitos: Hombre o mujer mayor de 20 años		
Experiencia		Competencias genéricas
Tiempo requerido	Área de Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alto grado de empatía ✓ Alto grado de orientación al logro ✓ Autocontrol ✓ Iniciativa ✓ Orientación hacia el cliente.
Un (1) años	1 año realizando funciones similares a las descritas	
Educación		
Requisito	Equivalencia	Formación
Bachilleres ó técnicos.	Conocimiento tecnología de productos electrónicos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de Internet. Buen manejo de la herramienta office: Excel, Word. ✓ Conocimiento y habilidades en ventas. ✓ gusto por productos de tecnología.

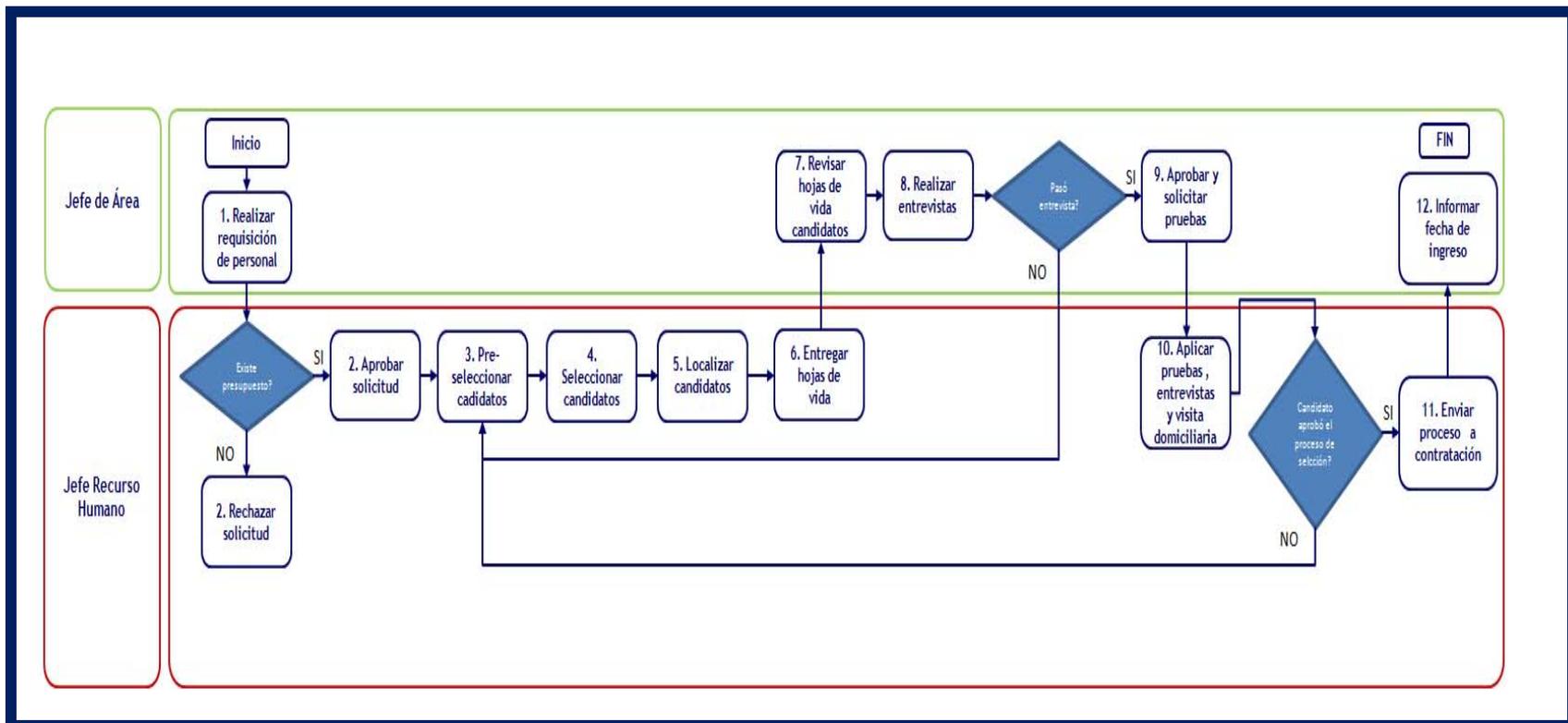
CARGO		Gestor de Servicio
REPORTA A		Jefe de Ventas Electro
OBJETIVO DEL CARGO		
Gestionar bajo la supervisión del jefe de sección electro todos los procesos de servicio post-venta.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener las averías por debajo de un 1% sobre el nivel de stock de la tienda • Solicitar depreciaciones de la mercancía que sale por servicio técnico • Minimizar las roturas en el punto de venta ya sea por malos manejos internos o por productos recibidos a los clientes incompletos o en mal estado. • Controlar y mantener un buen canal de comunicación con los proveedores para tramitar las devoluciones acordadas. • Realizar de manera oportuna las devoluciones a los proveedores de pequeño aparato y productos que hayan sido aprobados por el proveedor • Realizar en los tiempos fijados los reportes de averías solicitados. • Mantener el sitio de averías limpio y señalizado, categorizado por marcas para lograr una buena gestión en sus depreciaciones. • Hacer seguimiento de la mercancía que se deprecia y promover la venta de los mismos. Realizar observaciones a sus superiores de la mercancía que aún no se vende. • Realizar las roturas mes a mes con el ánimo de mantener un stock de averías limpio y apto para la venta. • Apoyo a las demás labores de gestión cuando el tiempo lo permita. 		
PERFIL DEL CARGO		
Requisitos: Hombre o mujer mayor de 20 años		
Experiencia		Competencias genéricas
Tiempo requerido	Área de Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solución de problemas ✓ Atención al detalle ✓ Autocontrol ✓ Iniciativa ✓ Orientación hacia el cliente.
Un (1) años	1 año realizando funciones similares a las descritas	
Educación		
Requisito	Equivalencia	Formación
Bachilleres ó técnicos.	Persona analítica, responsable, organizada y planificada.	✓ Manejo de Internet. Buen manejo de la herramienta office: Excel, Word.

4.5.2.4 Selección. La selección es el proceso de tamizar toda la información compilada de un aspirante y juzgar quien lo hará mejor en el puesto. Para eso se contestan las siguientes dos preguntas: ¿Puede el candidato hacer bien el trabajo? ¿Va el candidato a adaptarse a nuestra empresa? Para una mejor evaluación del candidato se deben usar varios entrevistadores. De esta forma el riesgo de reclutamiento es compartido y más entrevistadores poseen más puntos de vista que ayudan a tomar una mejor decisión.

El área de Recurso Humano de Carrefour y el departamento comercial deberán considerar crear un machote de entrevista para evaluar diferentes comportamientos determinados de acuerdo a lo definido en la descripción de cargo y definición del perfil. Se deben analizar varias áreas como planeación y organización, energía, flexibilidad, habilidad para ventas, competitividad, tenacidad. Para cada pregunta hay que tomar notas sobre conductas pasadas y cada respuesta debe ser evaluada tomando en cuenta la situación o tarea, la acción y los resultados.

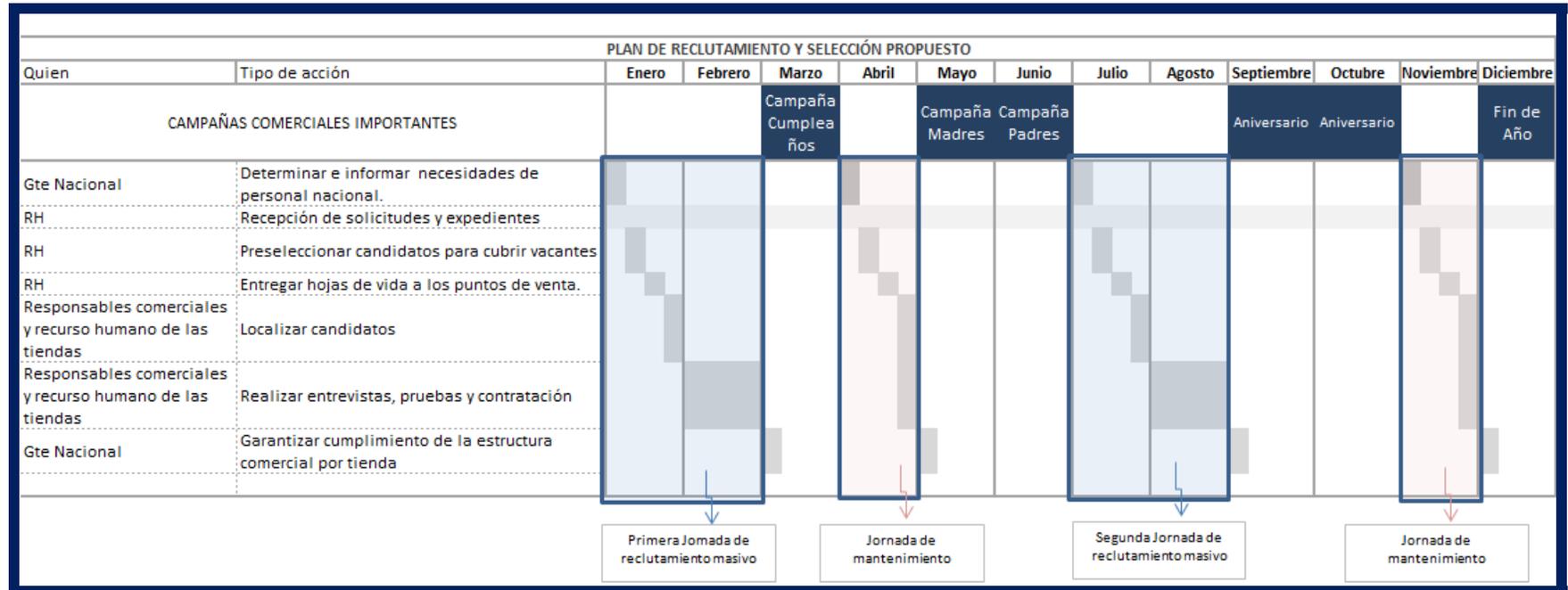
Responsabilidad en los procesos. Como propuesta para mejorar los procesos de reclutamiento y selección se propone el involucramiento del responsable nacional de la fuerza de ventas mediante un seguimiento y mayor control al esquema comercial definido para cada tienda, así como las necesidades que se tengan de personal en número de personas o de cargos vacantes. La selección final del vendedor será tomada por el jefe del área junto con el acompañamiento de su superior inmediato. Recurso Humano de cada almacén tendrá la responsabilidad de apoyar en el proceso a los jefes y dar el dictamen final de acuerdo a las pruebas aplicada para el perfil descrito en cada cargo.

Esquema actual de reclutamiento y selección



Los principales problemas de la situación actual de reclutamiento y selección de personal para el departamento de electrodomésticos de Carrefour incluye el desconocimiento por parte de las personas que realizan la selección de la descripción de los perfiles, la ausencia de un sistema definido y organizado para el reclutamiento y selección del personal, un alto grado de insatisfacción de los clientes con los resultados de servicio de los equipos comerciales.

Esquema propuesto de selección y reclutamiento



Con el nuevo esquema diseñado se propone dos grandes jornadas de reclutamiento y selección en los meses de Enero y Julio posteriores a las tres grandes campañas comerciales de la cadena que tienen que ver con sus campañas de cumpleaños, aniversario y fin de año, períodos del año donde se presentan los picos de venta. Los meses de Abril y Noviembre con jornadas de mantenimiento y revisión sin ser campañas masivas.

Al involucrar la responsabilidad del cumplimiento de la estructura comercial al gerente nacional de ventas se elimina una de las deficiencias principales del procedimiento actual que tiene que ver con el poco sostenimiento de la estructura comercial en tienda, debido a la falta de supervisión y seguimiento a la misma por parte de un ente central.

Se propone el reclutamiento como una actividad que debe ser continua e ininterrumpida, orientada en efecto a garantizar que haya un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. Para mejorar esta etapa como ya menciono se debe preparar por escrito la descripción del puesto y el perfil requerido de los candidatos y esta información debe ser conocida por todas las personas responsables de los procesos de reclutamiento y selección.

Con referente a la selección es necesario entrenar en a los gerentes que seleccionan y darles a conocer y a utilizar las diversas herramientas de selección existentes para determinar con mayor precisión que solicitantes poseen las actitudes y aptitudes requeridas.

La descripción de los cargos y los perfiles deberán ser conocidos por todos los involucrados en los procesos de reclutamiento y selección, ya que hoy en día estos no son tenidos en cuenta para la selección y se realizan de manera subjetiva sin ningún procedimiento estandarizado.

Finalmente, cabe destacar que el objetivo de la fase de reclutamiento y selección del personal que integrará la fuerza de ventas es el conformar un grupo comprometido para realizar la función asignada y que sea capaz de integrarse adecuadamente con el entorno interno y externo de la empresa.

4.5.2.5 Crear el cargo de formador comercial. Se propone la creación del cargo formador nacional, quien será el encargado bajo la dirección del Responsable Nacional Comercial de la planeación y ejecución de los planes de formación.

CARGO		Formador Comercial
REPORTA A		Responsable Nacional Comercial y Dirección Nacional de Formación
OBJETIVO. Garantizar la ejecución y control del plan de formación nacional.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un programa planificado de capacitación en venta y aptitudinal para todo el equipo de vendedores a su cargo, identificando las necesidades de formación del equipo. • Capacitar a los jefes del área de tecnología en habilidades en ventas y conocimiento de producto. • Capacitar y desarrollar nuevos vendedores y entrenar permanentemente a los vendedores que ya poseen experiencia. • Implementar un sistema destinado a identificar las objeciones que enfrentan los vendedores y diseñar métodos para responder a ellas a satisfacción del cliente. • Mantener actualizado sobre los productos y servicios que se venden en el área. • Mantener en constante conocimiento sobre la compañía, políticas, procedimientos, mercados en los cuales vende. • Usar eficazmente ayudas audiovisuales y de entrenamiento 		
PERFIL DEL CARGO		
Requisitos: Hombre o mujer mayor de 25 años		
Experiencia		Competencias genéricas
Tiempo requerido	Área de Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Orientación al resultado ✓ Orientado al cliente ✓ Trabajo en equipo ✓ Habilidad comercial ✓ Tenacidad
Dos (2) años	Manejo y dirección de personas, experiencia en ventas y servicio al cliente.	
Educación		
Requisito	Equivalencia	Formación
Técnico o profesional en mercadotecnia, administración o carreras afines	Vendedores o jefes que comprendan los principios en ventas y cómo aplicarlos y que tengan la capacidad de transmitir ese conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de Office, Internet y comunicaciones (Excel, Poder Point, Word). ✓ Conocimiento y habilidades en ventas. ✓ gusto por productos de tecnología.

4.5.2.6 Programa de formación. Otra manera de mejorar la productividad de la fuerza de ventas es brindando un mejor entrenamiento a todo el departamento comercial. La aparición de nuevas tecnologías y el lanzamiento continuo de nuevos productos hace necesaria una formación continua de los empleados del área. Este programa de formación debe ir dirigido no solamente al conocimiento del producto y nuevas tecnologías, sino de aptitudes para la venta, conocimiento de la empresa y organización del trabajo.

Como se determino en el perfil y el estudio del vendedor de tecnología Carrefour, la mayor dificultad que puede existir es probablemente su inexperiencia, ya que en muchas ocasiones estos puestos de trabajo son el primer empleo para muchos de ellos, lo que exige algunos meses de preparación suficiente para atender en forma adecuada a los clientes.

Programa de formación para jefes y vendedores. A continuación se enumeran los programas de formación propuestos para ser desarrollados conjuntamente con la Dirección Nacional de Formación de Carrefour.

- **Programas propuestos.** Conociendo que la actitud apropiada del vendedor es uno de los componentes imprescindibles e importantes en la venta, los programas propuestos están dirigidos mejorar en los equipos en 3 elementos: *lo que piensa* (componente cognitivo), *lo que siente* (componente emocional) y la *manifestación de pensamientos y emociones* (componente conductual). Paralelamente se trabajará en el desarrollo de destrezas y habilidades personales, habilidades en ventas y conocimiento del producto tanto para jefes como para vendedores.

La propuesta se basa en el planteamiento de 9 programas 6 de los cuales deberán ser impartidos a todo el equipo del establecimiento y 3 especializados para jefes de área.

Cuadro # 7 Programas propuestos para la fuerza de venta y jefes de área

Programa	Descripción	Acción	Responsable de capacitación
“ Conoce, siente y vive tu empresa”	Trabajar en el área del conocimiento del vendedor: Conocer a su empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del modulo de formación. • Programar fecha y lugar de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento Nacional de formación. • Recurso Humano.
“Conoce, siente y vive tu cargo”	Capacitación dirigida a que el colaborador conozca su cargo, el objetivo, sus funciones, responsabilidades y lo que se espera del desarrollo del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del modulo de formación. • Programar fecha y lugar de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento Nacional de formación. • Recurso Humano.
<ul style="list-style-type: none"> • “Una guía para tu vida...tu guía para la venta” • “Eres lo que piensas, lo que haces, lo que dices” • “Eres parte de la solución” 	Trabajar en las áreas de conocimiento del vendedor: Conocerse a sí mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del modulo de formación. • Programar fecha y lugar de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento Nacional de formación. • Recurso Humano.
Universidad de las ventas: “Conoce, siente y vive las ventas”	Trabajar en el área del conocimiento del vendedor: Conocer cómo vender a su cliente y desarrollar destrezas y habilidades en ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del modulo de formación. • Programar fecha y lugar de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formadores de ventas regionales • Jefes de área de tiendas
Universidad de las ventas: “Conoce, siente y vive la tecnología”	Trabajar en el área del conocimiento del vendedor: Conocer su producto.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del modulo de formación. • Programar fecha y lugar de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formadores de ventas regionales. • Jefes de área de tiendas. • Departamento comercial.
Cumpliendo nuestra promesa “Comprometidos, atentos y positivos.	Trabajar en el área del conocimiento del vendedor: Conocimiento del cliente y su satisfacción en los procesos donde tenemos resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del modulo de formación. • Programar fecha y lugar de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento Nacional de formación. • Recurso Humano.
Modulo jefes de área			

“ El jefe vendedor”	Modulo desarrollado para desarrollar destrezas y habilidades comerciales en para los jefes de área. El jefe debe enseñar con el ejemplo.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del modulo de formación. • Programar fecha y lugar de capacitación 	Departamento nacional de formación.
“El mejor jefe, el mejor líder, el jefe que desarrolla.”	Modulo desarrollado para desarrollar destrezas y habilidades de dirección de fuerza de ventas a los jefes de área.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del modulo de formación. • Programar fecha y lugar de capacitación. 	Departamento nacional de formación.
“ Conoce, siente y vive tu entorno”	<p>Trabajar en el área de conocimiento de entorno y competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La macroeconomía de sus mercados objetivos. • El comportamiento de su industria. • La competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del modulo de formación. • Programar fecha y lugar de capacitación 	<p>Departamento nacional de formación.</p> <p>Dirección ventas.</p>

Fuente: Las autoras de la investigación

- **Programas dirigidos a la fuerza de ventas.** A continuación se mencionan los programas que serán impartidos a la fuerza de ventas y el objetivo que se pretende lograr con la formación.

Cuadro # 8 Ejes de acción y objetivos para cada programa de formación para los vendedores

Público: Fuerza de ventas personal Carrefour y personal externo		
Eje de Acción	Objetivo	Programa
Conocimiento del puesto de trabajo y de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1) Fortalecer el conocimiento organizacional por parte de los empleados, buscando que sientan y exterioricen la identidad corporativa. 2) Que conozca lo que se espera de su cargo, sus responsabilidades y que objetivos debe alcanzar. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “ Conoce, siente y vive tu empresa” ➤ “ Conoce, siente y vive tu cargo”
Actitud	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mantener el comportamiento positivo de los colaboradores. 2) Cuidar y ampliar su autoestima y autoconfianza. 3) Conocer su misión de vida: como familia, amigo, compañero, ciudadano. 4) Responderse que desea: ser, saber, aprender y hacer. 5) Involucrar al colaborado en la solución de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Una guía para la vida...tu guía para la venta”. ➤ “Eres lo que piensas, lo que haces, lo que dices”. ➤ “Eres parte de la solución”

	6) Percepción de su rol de vendedor.	
habilidades de ventas	1) Brindar herramientas para desarrollar destrezas comerciales en los vendedores.	➤ Universidad de las ventas: “Conoce, siente y vive las ventas”
Conocimiento de producto	1) Dar una imagen de profesionalidad. 2) Poder informar y aconsejar correctamente al cliente 3) Para mejorar la atención.	➤ “Conoce, siente y vive la tecnología”.
Servicio al cliente	1) Concientizar a todos los colaboradores de la importancia de cumplir la promesa de valor para el cliente. 2) Brindar al empleado herramientas que le brinden la capacidad para entender las necesidades y deseos del cliente.	➤ “Cumpliendo nuestra promesa: “Comprometidos, atentos y positivos”

Fuente: Las autoras de la investigación

Jefes de área. Para crear una cultura comercial agresiva dentro del sector de tecnología se debe orientar la formación de los jefes hacia la parte estratégica de desarrollo de venta y no hacia la parte operativa como sucede actualmente. El contenido programático debe ir dirigido con especial énfasis al desarrollo de los siguientes temas:

- Cómo liderar y motivar a su equipo de ventas.
- Técnicas de coaching efectivo para el jefe de área.
- Cómo desarrollar un plan de ventas.
- Midiendo el nivel de satisfacción de los clientes.
- Trabajo en equipo como impulsarlo entre su gente.
- Cómo dar seguimiento a un vendedor.
- Reuniones de ventas efectivas con el equipo de vendedores.

Cuadro # 9 Ejes de acción y objetivos para cada programa de formación para los jefes de área

Público: Jefes de área, Gerentes de departamento		
Eje de Acción	Objetivo	Programa
Conocimiento del puesto de trabajo y de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1) Fortalecer el conocimiento organizacional por parte de los empleados, buscando que sientan y exterioricen la identidad corporativa. 2) Que conozca lo que se espera de su cargo, sus responsabilidades y que objetivos debe alcanzar. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “ Conoce, siente y vive tu empresa” ➤ “ Conoce, siente y vive tu cargo”
Habilidades de ventas y conocimiento de producto	<ol style="list-style-type: none"> 1) Que los jefes de tecnología de Carrefour “sepan vender”. 2) Entregar a los jefes de área los principios de la venta y cómo aplicarlos y que de esta manera pueda transmitir su conocimiento a los vendedores. 3) Que el jefe tenga la capacidad de desarrollar a otros para que salgan a vender. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “ El jefe vendedor” ➤ Universidad de las ventas “Conoce, siente y vive las ventas”. ➤ Conoce, siente y vive la tecnología.
Dirección de vendedores	<ol style="list-style-type: none"> 1) Proporcionar a los jefes conocimiento de las nuevas tendencias sobre dirección de equipos comerciales. 2) Brindar herramientas al responsable comercial para que a su vez el proporcione los recursos necesarios a su fuerza de ventas para que se alcancen los objetivos comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “El mejor jefe, el mejor líder, el jefe que desarrolla”
Servicio al cliente	<ol style="list-style-type: none"> 3) Concientizar a todos los colaboradores de la importancia de cumplir la promesa de valor para el cliente. 4) Brindar al empleado herramientas que le brinden la capacidad para entender las necesidades y deseos del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Cumpliendo nuestra promesa: Comprometidos, atentos y positivos”

Fuente: Las autoras de la investigación

Programas de formación en producto. Teniendo en cuenta que Carrefour cuenta con proveedores fabricantes de diferentes líneas de electrodomésticos, y son equipos que se actualizan en periodos cada vez más costos, se hace necesaria una capacitación permanente al personal de ventas. Por lo tanto se solicitará a

cada fabricante la creación cursos en línea que permita actualizar la fuerza de ventas con lo relacionado a producto (características, beneficios, competencia) en cualquier lugar, momento, solo teniendo un acceso a un computador e internet.

Objetivos de la formación On-Line. Contribuir al desarrollo de competencias técnicas del personal de ventas para facilitar el logro de los objetivos de ventas, aplicando Metodologías de aprendizaje innovadoras, usando tecnologías basadas en la Web.

Participantes. Tanto los jefes de área como toda la fuerza de ventas debe participar en la formación On-line ofrecida por los proveedores-

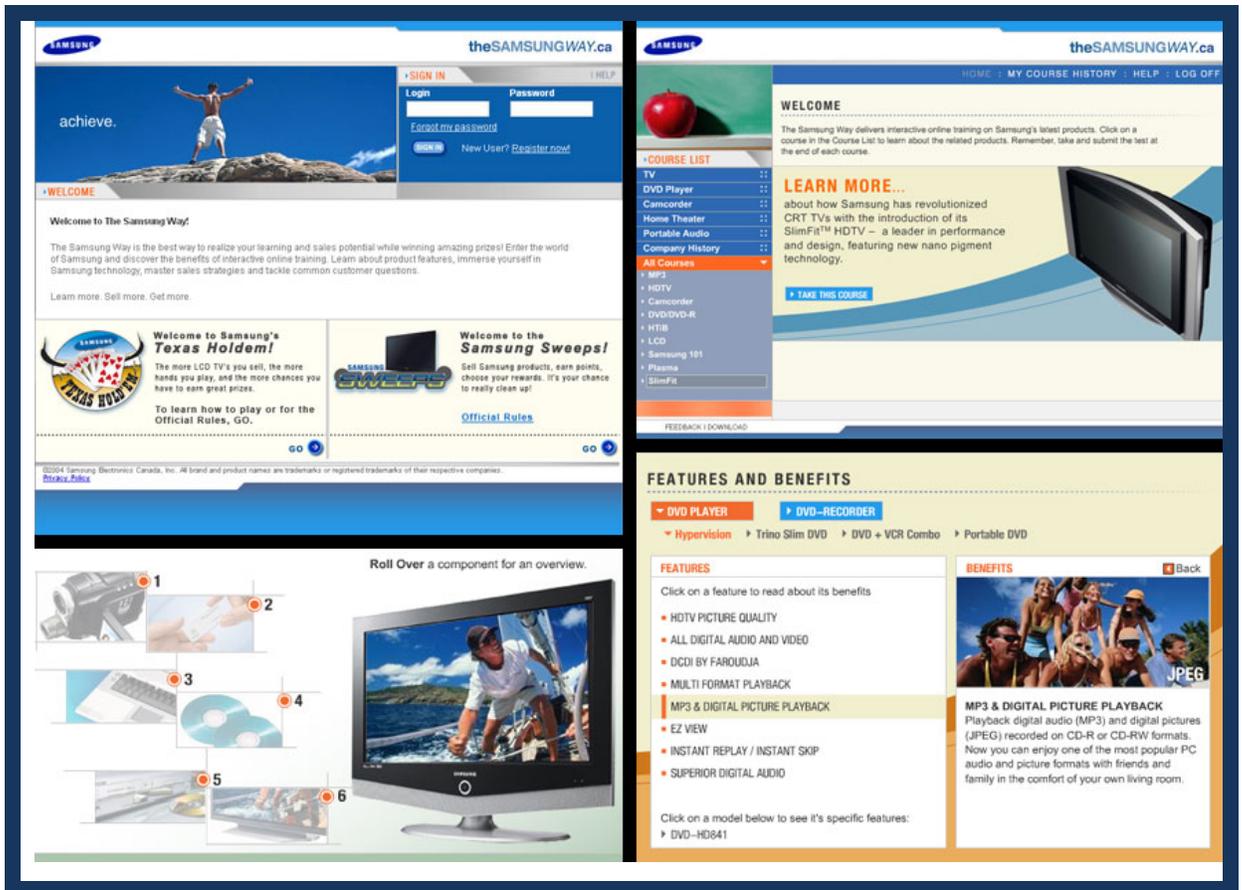
Metodología. El personal de ventas ingresa a un portal web, con usuario y contraseña, en este sitio encontrará los diferentes cursos de actualización de producto, el estudiante puede avanzar de acuerdo con su capacidad (máximo 20 minutos por curso) al finalizar cada curso encontrará una evaluación de la lección tomada.

Imagen # 1 Ingreso portal



Fuente: La web

Imagen # 2 Portal web proveedores



Fuente : Paginas proveedores

4.5.2.7 Desarrollo de un protocolo de servicio y modelo de actuación. De acuerdo al resultado del estudio realizado por Yanhaas, se hace necesario establecer un modelo de comportamiento y atención al cliente. Se proponen dos modelos de actuación que deberán ser conocidos por todos los equipos de vendedores tanto externos como internos del área de tecnología de Carrefour. El primer modelo es respecto a la relación con los clientes y el segundo con respecto al trabajo operativo de la tienda.

La misión del empleado respecto a su relación con los clientes debe estar dirigida a:

Cuadro # 10 Protocolo de servicio y modelo de actuación respecto a la relación con los clientes

Respecto a la relación con los clientes	
Misiones del Empleado	Comportamiento del empleado
Lograr que los clientes se encuentren a gusto a su entrada en la tienda.	<p>ACOGERLE tan pronto entra al área, Esto se hace:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fijando la mirada en él. • Sonriéndole tenuemente • Haciéndole ver, con el gesto, que su presencia ha sido percibida. <p> Puntos clave: Rapidez, amabilidad y cordialidad.</p>
Facilitar la aproximación y el contacto con el cliente.	<p>CONTACTARLE. Se hace:</p> <p>Con un saludo y una pregunta que le invite a exponer su expectativa o problemática:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buenos Días. ¿En qué podemos atenderle? ¿Si necesita alguna ayuda, por favor llámeme? ¿Hay algo en particular que esté buscando?
Establecer una comunicación con el cliente.	<p>DISTENDERLES. Para eliminar su timidez o inseguridad. Se hace adoptando una actitud abierta y de colaboración o servicio.</p>
Conocer con exactitud las necesidades del cliente	<p>CAPTAR con precisión sus expectativas o necesidades. Se hace:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escuchándole atentamente y mirándole a la cara. • Dejándole hablar sin interrumpirle • Reformulando sus argumentos cuando se tengan dudas • Memorizando los puntos que resalta o matiza. • Interesándose por sus expectativas o problemática y manifestando este interés a través del gesto. • Ayudándole a exponer su problemática cuando denote dificultad, timidez o inseguridad • Evitando actitudes o comportamientos que puedan ser rechazados por el cliente

<p>Presentar la gama de productos y servicios del establecimiento.</p>	<p>INFORMARLE de los productos o servicios con brevedad y precisión. Se hace:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hablándole siempre en términos positivos (satisfacciones). • Exponiendo la información de forma ordenada y pausada. • Enlazando las satisfacciones que aportan los productos o servicios con sus necesidades específicas. • Captando el impacto que la información produce en el cliente: satisfacción o no satisfacción. <p>Verificando la comprensión del cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • He sido demasiado rápido y he usado muchos tecnicismos. ¿Podrá decirme los puntos de duda? • Manteniendo la amabilidad y la cordialidad. • Usando el nombre con frecuencia si es conocido. • Denotando conocimiento, seguridad e interés.
<p>Concentrarse en la atención y trato personalizado de los clientes.</p>	<p>ACTUAR con eficacia y efectividad. Se hace:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutando las operaciones con rapidez y precisión. • Conduciendo al cliente hasta el producto o servicio que necesita. • Desviando el trabajo operativo hacia otro compañero de la tienda cuando existan momentos de saturación o tareas de larga duración.
<p>Asegurarse de la completa satisfacción del cliente.</p>	<p>CERRAR la atención del cliente. Se hace:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificando su satisfacción. ¿Este producto o servicio satisface todas sus expectativas? • Resolviendo los puntos de duda que plantee el cliente. • Despidiendo al cliente con una frase como: ¿Desea algún otro servicio? ¿Alguna otra cosa? <p> Puntos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • No abandonar al cliente en ningún momento, y si no existe otra alternativa solicitar su colaboración. • Tener en cuenta y aplicar técnicas de comunicación verbal y gestual.

Fuente: Las autoras de la investigación

Respecto al trabajo operativo de la tienda, la misión del empleado conlleva el siguiente comportamiento:

Cuadro# 11 Modelo de actuación respecto al trabajo operativo en tienda

Respecto al trabajo operativo	
Misiones del empleado	Comportamiento del empleado
<p>Ejecutar el trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el tiempo y plazos previstos. • Sin errores • Metódicamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenar el puesto de trabajo antes de abrir la tienda (encendido de los equipos de exhibición, revisión y colocación de precios, limpieza, surtido entre otros). • Ejecutar las tareas necesarias para tener preparada la tienda (reaprovisionamiento, colocación de los productos y las promociones). • Rematar la tarea dejando cada cosa en su sitio.
<p>Contribuir permanentemente a proyectar en el cliente una imagen de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta calidad y espíritu de servicio. • Alta profesionalidad • Alta eficacia. 	<p>ASPECTOS FUNCIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Captar con precisión las expectativas. • Responder con brevedad, concreción, precisión. • Actuar con eficacia y efectividad • Cerrar correctamente la atención del cliente. <p>ASPECTOS PERSONALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asumir la responsabilidad sobre la totalidad de la tarea (venta + operativa). • Tener disposición o actitud positiva para: Cooperar con los compañeros cuando están saturados. Asumir tareas que no son de nuestra competencia pero que nos asigna el cliente. No quitarse problemas de encima. Ser polivalentes, es decir tener la capacidad para llevar a cabo de manera temporal y por necesidad del servicio un puesto de trabajo distinto al que normalmente le corresponde. • Asumir tareas cuya ejecución no es de alguien en concreto y sirve para mejorar nuestra imagen y la de la sección. • Atender a todos los clientes con la misma calidad y empeño: Incluidos los pesados, protestones, groseros etc.

	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar constantemente el nivel profesional: Haciendo autocrítica y autoevaluación. Informándose de los productos que ofrece la tienda. Haciendo para cada producto el análisis de la oferta desde la perspectiva de los beneficios para el cliente.  <p>Puntos clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mantener constante amabilidad y cordialidad. Huir de comportamientos negativos tales como: Abandonar al cliente por atender el teléfono. Abandonar al cliente por atender un compañero. Discutir con los compañeros en el piso de venta. Adoptar y mantener una actitud de servicio.
--	--

Fuente: Las autoras del proyecto

4.5.2.8 Esquemas de reconocimiento y recompensa. Según la investigación realizada el sistema de comisión actual es bien evaluado tanto por vendedores como jefes de área, sin embargo, la importancia de evaluar constantemente la efectividad del esquema de reconocimiento y recompensa es una variable clave para lograr los estándares de excelencia en nuestras fuerzas de ventas. A pesar de no ser un factor crítico de la investigación se debe considerar evaluar su efectividad y determinar la mezcla más atractiva y motivadora de recompensas. Se debe revisar que el programa de compensación de ventas este influenciando a la fuerza de ventas a hacer lo que la administración quiere, en la forma en que ésta quiere que se haga y dentro del tiempo estipulado por ésta.

Los vendedores de Carrefour han contado con bonos por incentivo individual promovido por el proveedor de Garantía extendida (servicio intangible sobre el cual los vendedores tienen fijados objetivos) el cual ha sido constante en el tiempo y ha permitido además de su comisión obtener estos incentivos financieros adicionales.

Un adecuado programa de administración de ventas debe sin lugar a dudas contar con un programa para incentivar a la fuerza de ventas y el gerente de ventas debe estar directamente involucrado en la motivación del vendedor. Se propone principalmente en esta propuesta al grupo Carrefour interesarse por los incentivos no financieros. Algunas formas propuestas son:

- Reconocimiento especial por ejecución sobresaliente. Por ejemplo, fotografía enmarcada del mejor vendedor al lado del director general en el cuadro de honor de ventas.
- Oportunidades de promoción y ascenso.
- Agradecimientos y felicitaciones públicas por parte de su jefe inmediato y compañeros.
- Evento de reconocimiento trimestral.
- Cuando el cumplimiento sea recurrente y constante se debe acompañar a este reconocimiento con algún tipo de regalo como:
 - Bono por productividad o cumplimiento
 - Días extras de descanso o vacaciones.

Además de estos incentivos no financieros otros tipos de incentivos como:

- Crear un buen ambiente organizacional en el que se aliente la participación y la comunicación.
- Fijar cuotas de ventas realistas que puedan ser logradas por el personal de ventas con una cantidad moderada de esfuerzo individual.

Incentivos indirectos: Carrefour tiene la oportunidad de realizar alianzas con los proveedores y establecer concursos para incentivar que el personal de ventas compita (en el buen sentido de la palabra) entre sí, por ejemplo para lograr el mayor margen de rentabilidad en su tienda a cambio de una recompensa monetaria o mercadería.

4.5.2.8 Alianzas estratégicas con los proveedores. Es fundamental dentro de la actual propuesta desarrollar modelos colaborativos entre proveedores y Carrefour. Este marco de trabajo debe permitir trabajar en la misma dirección con el objetivo de desarrollar estrategias comerciales que lleven al logro de los objetivos propuestos que redunde en beneficios para ambas partes.

El proceso de alianza estratégica debe comenzar con un conocimiento exhaustivo de la situación del mercado, del proveedor, de las marcas que le compiten, de las condiciones comerciales. Esto ayudara a definir el tipo de alianza necesaria y los objetivos de la misma. Un aspecto esencial es la definición clara de las metas que se pretenden conseguir. El engranaje entre las necesidades del mercado, de los puntos de venta, de los fabricantes se debe sellar con acuerdos que serán orientados y dirigidos por el responsable comercial.

Como se explico en el contexto organizacional debido a la importancia que toman los proveedores en la participación de la venta se hace necesario orientar los esfuerzos a los fabricantes que por situaciones especiales son aliados de la cadena o el mercado puede indicar que es un proveedor a desarrollar. Para efectos de la presente propuesta y en lo que tiene que ver con los equipos comerciales y el desarrollo de la venta se hace necesario tener en cuenta:

Alianzas Comerciales	Incrementar las ventas a través de activades comerciales en punto de venta. Apoyo en las actividades comerciales.
Alianza de producto	Garantizar una eficiente colocación, distribución y capacitación del producto
Alianza de capacitación	Aprovechar los recursos tecnológicos del proveedor para transferir

	conocimiento a nuestra fuerza de ventas.
Adecuado aprovechamiento del impulso ofrecido por el proveedor.	La fuerza de ventas del proveedor es un recurso que utilizado adecuadamente por Carrefour puede redundar en disminución de costos y mejoramiento de la eficiencia operativa.

4.5.3 Evaluación de la propuesta. Para valorar la eficacia de la propuesta realizada es necesario definir criterios de medición que deberán ser consistentes con los costos que ha supuesto su desarrollo. Indicadores que van a permitir valorar si las ventajas de la formación y del programa propuesto superan sus costos.

Dirigir una fuerza de ventas incluye evaluar el desempeño de los vendedores para recompensarlos o para hacer propuestas constructivas de mejoramiento. Una evaluación involucra bases cuantitativas y cualitativas de evaluación

Cuadro # 12 Indicadores cualitativos para la medición de la propuesta

Cualitativas		
Medición	¿Qué se mide?	Instrumento de medición
Reacciones de los participantes	Opinión de los contenidos, tiempos de duración, grados de satisfacción.	Cuestionarios o entrevistas personales a los participantes
Eficacia del aprendizaje	Conocimientos adquiridos.	Examen sobre el contenido de la formación. Realizar un examen previo y posterior al programa.
Actitud	Cambio de comportamiento de la FV	Medición de encuestas de satisfacción, observación, opiniones de supervisores y clientes.

Fuente: Las autoras de la investigación

Cuadro # 13 Indicadores cuantitativos para la medición de la propuesta

Cuantitativa		
Razón	¿Qué se mide?	Instrumento de medición
Productividad en ventas	Incremento en las ventas	$\frac{\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}}$
Productividad en ventas	Cumplimiento de presupuestos	$\frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas presupuestadas}}$
Productividad en ventas	Participación del mercado	$\frac{\text{Ventas mercado}}{\text{Total ventas Carrefour}}$
Productividad en ventas	Tamaño de ventas promedio	$\frac{\text{Volumen de ventas}}{\text{Número total de ordenes}}$
Eficiencia en ventas	Gastos de ventas	$\frac{\text{Gastos}}{\text{Ventas}}$
Productividad vendedores	Aumento del número de vendedores de rendimiento aceptable	$\frac{\text{Número de vendedores de aceptable rendimiento}}{\text{Total de vendedores}}$

Fuente: Las autoras de la investigación

Actualmente los vendedores se clasifican de acuerdo a su desempeño, en 5 niveles como se muestra en la figura anexa. El 49% que resulta de la suma de regular e insuficiente corresponde a vendedores que no están alcanzando los niveles de productividad esperados. Con la propuesta se espera reducir este porcentaje de vendedores insuficientes en un 80%, el primer año y en los años siguientes niveles del 100% y que alcancen los niveles y las expectativas fijadas por Carrefour.

Cuadro # 14 Datos históricos del seguimiento del desempeño de la fuerza de ventas

CALIFICACION DEL DESEMPEÑO	RANGOS DE CALIFICACION	OBSERVACION	Total vendedores	% por desempeño
1-Excepcional	>= 200	Es excepcional y va más allá. Es ejemplo a seguir. Esta por encima de sus compañeros	42	11%
2-SobreSaliente	> 130 <200	Sobrepasa lo esperado.	42	11%
3-Bueno	> 90 <130	Es bueno. Corresponde a las expectativas de Carrefour	121	30%
4-Regular	>60 < 90	Regular. Puede Mejorar	100	25%
5-Insuficiente	< 60	No cumple con las expectativas de Carrefour	95	24%
			400	

Fuente: Carrefour

Gracias a toda la información recopilada mediante las actividades de la evaluación de la fuerza de ventas, el gerente de ventas puede determinar la capacidad que tiene cada vendedor de planificar su trabajo y cumplir su plan. Esto es indispensable para recompensar los aspectos positivos y negativos y / o proporcionar críticas constructivas para el mejoramiento de los puntos débiles.

4.6 PRESENTACIÓN DEL PRESUPUESTO. El estudio financiero de “Propuesta para mejorar la productividad de la fuerza de ventas en el área de electrodomésticos de Carrefour” se realiza con base en los estados financieros del año 2011, proyectando la compañía en un crecimiento de ventas del 20% recuperando la cuota de mercado y logrando los objetivos previstos por la junta de accionistas. Para la actual propuesta se revisaran los costos que afectan directamente la venta y desarrollo de todas las actividades que se destinen para poner el producto al consumidor final.

Estado de pérdidas y ganancias: Documento contable que muestra detalladamente y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio. Consiste en analizar todos los elementos que entran en la compra – venta de mercancía hasta determinar la utilidad o pérdida del ejercicio en ventas, es decir la diferencia entre el precio de costo y de venta de las mercancías vendidas.

Ventas brutas: Monto total recibido antes de cualquier impuesto aplicable.

Ventas netas: Ventas brutas menos el importe de las devoluciones, bonificaciones, rebajas y descuentos.

Costo de Venta: El costo de venta es el costo en que se incurre para comercializar un bien, o para prestar un servicio. Es el valor en que se ha incurrido para producir o comprar un bien que se vende. El valor de la venta tiene incluido un costo que se debe determinar para saber cuál es el porcentaje de utilidad que se está manejando. El precio de venta está compuesto por el costo (costo de venta) del producto más el porcentaje de utilidad deseado por el vendedor. La importancia que tiene el costo de ventas, en el ejercicio es porque de él depende en buena parte el porcentaje de utilidad, puesto que no siempre se puede tener control absoluto sobre el precio de venta.

Gastos de Personal: Se componen de los sueldos, salarios brutos, compensación y la seguridad social a cargo de la empresa.

Gastos Generales: Es el gasto por el hecho de tener una actividad en funcionamiento no aumentan los beneficios de la empresa. Los gastos generales son costes sobre el estado de resultados, con excepción del trabajo directo, materiales directos y gastos directos.

Los gastos generales incluyen gastos de contabilidad, depreciación, seguros, intereses, tarifas legales, reparaciones, alquiler, materiales adquiridos, impuestos, facturas de teléfono, gastos utilitarios y viajes.

Asistencia Técnica: Se refiere a los centros de servicio a nivel nacional que dispone Carrefour para atender las reclamaciones y garantías de los productos comprados.

Arrendamientos: Son todos los gastos que incurre la compañía en pago de alquileres por oficinas, bodegas y supermercados a nivel nacional. En este caso se realiza la proporción con de toda la infraestructura a solo la parte que corresponde al área de electrodomésticos de Carrefour.

Cargos y productos excepcionales: Son los gastos por mercancía importada de la marca propia de Carrefour en algunas categorías de producto.

Gastos del concurso y reconocimiento: Son todos los gastos que apoyan el mejoramiento de la propuesta para la fuerza de ventas. Dentro de la propuesta está el desarrollo de estas actividades con un costo de \$ 60`000.000 que buscan motivar a la fuerza de ventas para asegurar el cumplimiento de los objetivos y que no sea solo por salario sino porque puede ganar algo adicional por su gestión.

Estado de pérdidas y ganancias del actual año 2011

INGRESO		EBITDA	
Ventas	721.949.269.779	Utilidad antes de impuesto	14.260.981.665
Total Ventas	721.949.269.779	Costo de ventas	707.688.288.114
			0,020
EGRESO		DUPONT	
Costo de Venta	628.095.864.708	Utilidad neta	14.260.981.665
Gastos de Personal	35.172.246.228	Ventas	721.949.269.779
Gastos Generales	38.939.541.935		0,020
Asistencia Técnica	3.143.048.817		
Arrendamientos	1.487.348.717		
Cargos y productos excepcionales	850.237.709		
Concurso			
Total Egresos	707.688.288.114		
Costo total	707.688.288.114		
Ingresos	721.949.269.779		
Cost To Income	0,98		

En el año 2011 el área de electrodomésticos ha tenido un fuerte impacto en el bajo cumplimiento en los presupuestos de venta, esto disminuye la capacidad de negociación con los proveedores, ya que el negocio está basado en volúmenes de venta. La cifra de ventas actual permite negociar con un margen comercial del 13%. En este año se refleja una ineficiencia operativa, dado que los costos son muy cercanos al total de las ventas, el COST TO INCOME es de 98%.

El Ebitda es del 2% la utilidad antes de impuestos por lo cual no está generando un beneficio para la compañía, por el contrario puede estar necesitando ingresos de otras áreas.

El sistema Dupont es muy bajo pues los productos que maneja el área de electrodomésticos dependen en buena parte del margen de utilidad que les queda por cada venta.

Estado de pérdidas y ganancias propuesta año 2012. De acuerdo con los cambios establecidos en esta propuesta, la inversión principal está dada en el mejoramiento, formación y acompañamiento de la fuerza de ventas.

Inversión Recurso Humano. Dentro de la propuesta se tendrán en cuenta los cargos de Vendedores, Jefes, Gestor de Servicio, Formador Comercial, Gerente Nacional, por tener jerarquías diferentes el salario es proporcional a su responsabilidad y gestión dentro de la organización.

Descripción de la cuenta	Vendedores	Jefes	Gestor de Servicio	Formador Comercial	Gerente Nacional de Ventas
Salario	\$ 535.600,00	\$ 1.400.000,00	\$ 535.600,00	\$ 1.200.000,00	\$ 4.500.000,00
EPS	\$ 46.750,00	\$ 46.750,00	\$ 46.750,00	\$ 102.000,00	\$ 102.000,00
Pensión	\$ 66.000,00	\$ 66.000,00	\$ 66.000,00	\$ 144.000,00	\$ 144.000,00
ARP	\$ 2.887,50	\$ 2.887,50	\$ 2.887,50	\$ 6.300,00	\$ 6.300,00
Vacaciones	\$ 22.880,00	\$ 22.880,00	\$ 22.880,00	\$ 49.920,00	\$ 49.920,00
Prima	\$ 45.815,00	\$ 45.815,00	\$ 45.815,00	\$ 99.960,00	\$ 99.960,00
Cesantias	\$ 45.815,00	\$ 45.815,00	\$ 45.815,00	\$ 99.960,00	\$ 99.960,00
Intereses de Cesantias	\$ 5.497,80	\$ 5.497,80	\$ 5.497,80	\$ 11.995,20	\$ 11.995,20
Caja de compensación SENA -ICBF	\$ 49.500,00	\$ 49.500,00	\$ 49.500,00	\$ 108.000,00	\$ 108.000,00
Auxilio de transporte	\$ 63.600,00	\$ 63.600,00	\$ 63.600,00		
Comisiones	\$ 700.000,00	\$ 600.000,00	\$ 400.000,00	\$ 1.100.000,00	\$ 3.000.000,00
Viajes				\$ 4.000.000,00	\$ 4.000.000,00
Movilización terrestre				\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00
Alojamiento y manutención				\$ 1.300.000,00	\$ 1.300.000,00
Total gasto individual	\$ 1.584.345,30	\$ 2.348.745,30	\$ 1.284.345,30	\$ 9.222.135,20	\$ 14.422.135,20
Número requerido por cargo.	70	15	56	1	1
Total por cargo	\$ 110.904.171,00	\$ 35.231.179,50	\$ 71.923.336,80	\$ 9.222.135,20	\$ 14.422.135,20
Total personal propuesto \$241.702.957					

INGRESO		EBITDA	
Ventas	844.058.853.269	Utilidad antes de impuesto	67.577.556.527
Total Ventas	844.058.853.269	Costo de ventas	776.481.296.743
			0,09

EGRESO		DUPONT	
Costo de Venta	692.128.259.681	Utilidad neta	67.577.556.527
Gastos de Personal	39.872.859.844	Ventas	844.058.853.269
Gastos Generales	38.939.541.935		0,080
Asistencia Técnica	3.143.048.817		
Arrendamientos	1.487.348.717		
Cargos y productos excepcionales	850.237.709		
Concurso y reconocimiento	60.000.000		
Total Egresos	776.481.296.703		

Costo total	776.481.296.703
Ingresos	844.058.853.269
Cost To Income	0,92

Con la propuesta, el área de electrodomésticos de Carrefour crece en un 20% las ventas, esto dado a que la fuerza comercial está mejor preparada y contribuye a recuperar la cuota de mercado que ha perdido frente a la competencia. Las ventas estimadas son por \$844.058.853.269, con este volumen de ventas se puede negociar con los proveedores en el mejoramiento del margen comercial a un 18%,

El costo to income es de 92% mejorando la eficiencia operativa en 6 puntos con respecto al año anterior, en consecuencia el crecimiento de las ventas permite apalancar nuevos costos de personal, inversión en formación y documentación.

El Ebitda es del 9% la utilidad antes de impuestos mejorando la rentabilidad del área.

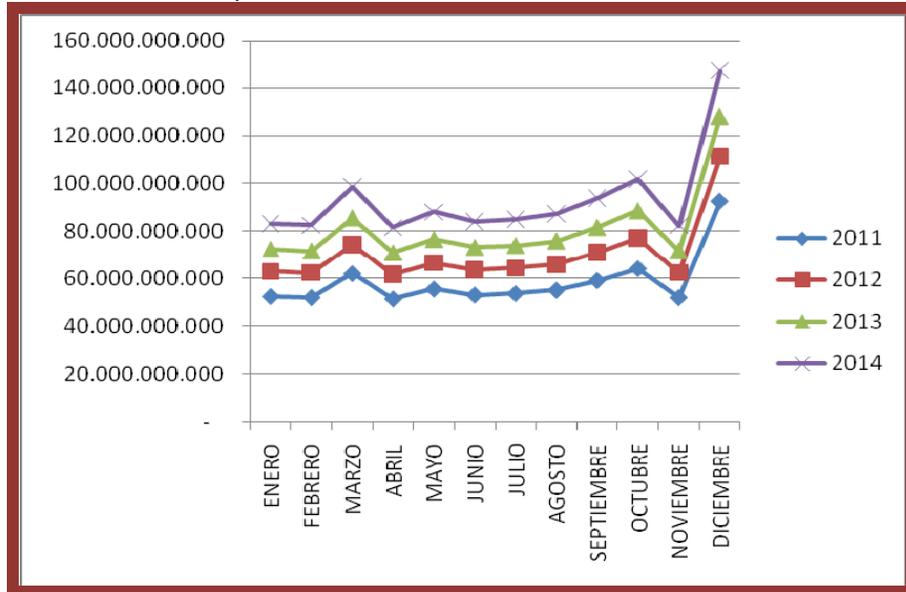
El sistema Dupont incremento en un alto porcentaje debido a un incremento en las ventas, mejor margen comercial por las negociaciones con los proveedores,

manejando un buen margen de utilidad siendo más rentables sin vender una gran cantidad de unidades.

Proyección de Ventas. Teniendo en cuenta que hoy la fuerza de ventas tiene una ejecución del 60% en el presupuesto de ventas, ya que solo entre un 30 y un 40% tiene un cumplimiento por el orden del 80% y sabiendo que los procesos de formación no son igual de ejecutables en todos los casos, por los diferentes tiempos de aprendizaje, habilidades y actitudes de las personas, da como referencia tener un objetivo de crecimiento en ventas para el primer año en el área de electrodomésticos de Carrefour del 20%, con una fuerza de ventas mejor preparada, incrementando la productividad media por vendedor, prestando un mejor servicio y recuperando la cuota de mercado que se ha cedido en los últimos años. Manteniendo este mismo esquema se proyecta un crecimiento posterior de 15% por año.

MES	ACTUAL 2011	PROYECTADO 2012	PROYECTADO 2013	PROYECTADO 2014
ENERO	52.477.556.430	62.973.067.716	72.419.027.873	83.281.882.054
FEBRERO	52.006.414.888	62.407.697.866	71.768.852.546	82.534.180.428
MARZO	62.062.885.471	74.475.462.565	85.646.781.950	98.493.799.242
ABRIL	51.431.143.733	61.717.372.479	70.974.978.351	81.621.225.104
MAYO	55.553.351.348	66.664.021.617	76.663.624.860	88.163.168.589
JUNIO	53.075.598.944	63.690.718.732	73.244.326.542	84.230.975.523
JULIO	53.656.518.907	64.387.822.688	74.045.996.091	85.152.895.505
AGOSTO	55.054.166.537	66.064.999.845	75.974.749.821	87.370.962.294
SEPTIEMBRE	59.143.298.913	70.971.958.696	81.617.752.500	93.860.415.375
OCTUBRE	64.182.993.547	77.019.592.257	88.572.531.095	101.858.410.759
NOVIEMBRE	51.991.860.338	62.390.232.405	71.748.767.266	82.511.082.356
DICIEMBRE	92.746.588.669	111.295.906.403	127.990.292.364	147.188.836.218
TOTALES	703.382.377.725	844.058.853.269	970.667.681.260	1.116.267.833.449

Grafico # 13 crecimiento por año

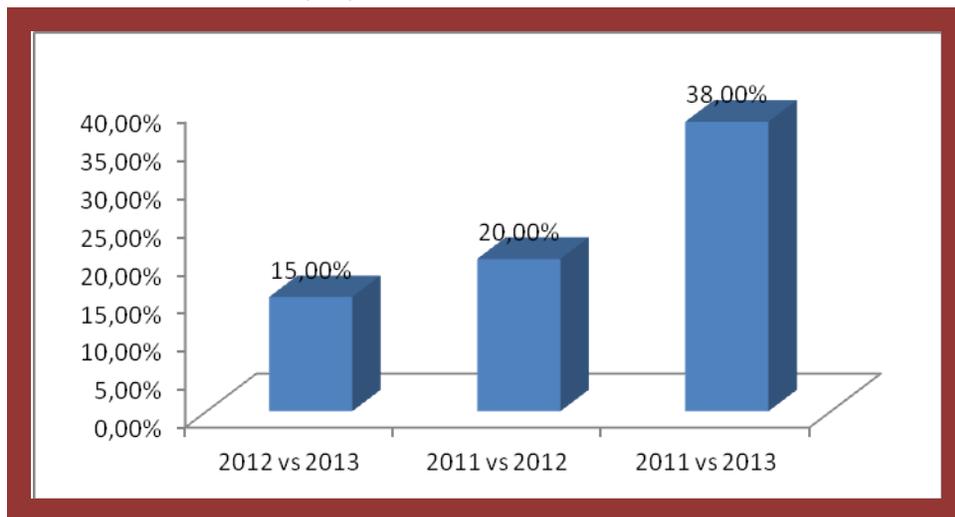


Fuente: Las autoras

Crecimiento por año

Crecimiento	
2012 vs 2013	15,00%
2011 vs 2012	20,00%
2011 vs 2013	38,00%

Grafica # 14 Crecimiento proyectado



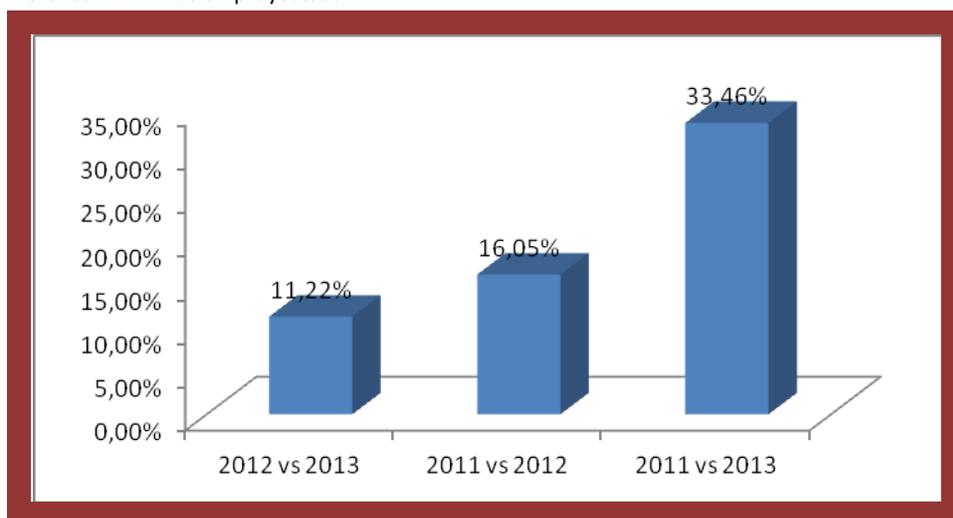
Fuente: Las autoras

Teniendo en cuenta la Inflación, proyectada de este año 3.4%¹⁹

INFLACION	
2012 vs 2013	(1+15,00%) (1+3,4%)
2011 vs 2012	(1+20,00%) (1+3,4%)
2011 vs 2013	(1+38,00%) (1+3,4%)

Crecimiento	
2012 vs 2013	11,22%
2011 vs 2012	16,05%
2011 vs 2013	33,46%

Grafica # 14 inflacion proyectada



Fuente: Las autoras

¹⁹ <http://inflacion.com.co/inflacion-2011-colombia.html>

4.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación realizada demuestra la importancia de la organización de los equipos de ventas y su adecuada administración para que se pueden alcanzar los resultados esperados. Las industrias se han tornado cada vez más globalizadas, dinámicas, complejas y competitivas. En el pasado la batalla de la venta la ganaban las compañías que eran dueñas de la oferta y del mercado. Hoy, en cambio, el escenario es completamente distinto. Los clientes reciben múltiples ofertas, con lo cual aumentan su poder de negociación, y están dispuestos a cambiar de marca o productos si no se sienten plenamente satisfechos. Ante ese nuevo escenario es imposible no preguntarse ¿cómo crear valor en los clientes y a la vez mejorar la productividad en la fuerza de ventas?

No hay otra forma más eficaz para tener una alta productividad más que aumentar el rendimiento de la fuerza comercial, lo que conlleva una implementación de una estrategia efectiva de planificación. Las estrategias de planeación no solo consisten en prepararse para lo que viene, es sobre todo ordenar los recursos para que las ventas sean favorables. Para esto es muy importante gestionar efectivamente cada una de las actividades de ventas que realizan los comerciales. Esto ayudará a mejorar significativamente la productividad del equipo ya que motiva a la fuerza comercial, consecuentemente, el vendedor se concentrará en las cosas que dan buenos resultados y potenciará su planificación y productividad.

Para administrar correctamente un equipo de ventas se hace necesario partir de una definición adecuada tanto del cargo como del perfil de quien lo va a cubrir, además se debe contar con procesos de formación especializada para los vendedores, en los cuales adquieran el máximo conocimiento de la compañía, de los productos, de los clientes, de la competencia y de todos los conceptos que

sean necesarios para lograr su máximo desempeño, teniendo en cuenta que siempre, la remuneración, la compensación, los incentivos y el adecuado clima organizacional son factores que reducen los niveles de rotación que tanto perjudican la continuidad de los procesos de mejoramiento.

El éxito de una fuerza de ventas comienza con la selección y contratación de buenos profesionales de la venta. Una selección meticulosa del personal de ventas puede incrementar considerablemente el rendimiento comercial de la empresa.

El proceso de un individuo dentro de la organización hacia nuevos niveles de responsabilidad requiere continuamente de nuevas habilidades y conocimientos. En la actualidad las empresas están tomando conciencia de la importancia de la inducción y la capacitación del recurso humano. Este aspecto contribuye a dar un paso adelante en la búsqueda de la excelencia y la competitividad. Es por esta razón que la presente propuesta apunta a que los equipos comerciales del grupo Carrefour obtengan conocimiento de su *empresa u organización*, del *producto*, de *destrezas y habilidades en ventas* y del *mercado*.

A pesar que las autoras del proyecto consideran que la fuerza de ventas será más eficiente si genera más ventas con los mismos gastos de ventas, esta propuesta está orientada a corregir un tema estructural que inicialmente generara un incremento en gastos principalmente de personal, pero se considera indispensable debido a los altos niveles de insatisfacción del cliente, por el débil servicio originado por una falta de liderazgo de sus líderes y un soporte que no está acorde a las necesidades de sus puntos.

Teniendo en cuenta lo anterior se dan algunas recomendaciones finales que deben ser consideradas por el Grupo Carrefour para mejorar el rendimiento de su fuerza de ventas comercial en el sector de tecnología:

- Para desarrollar la presente propuesta es primordial que el Responsable Nacional de la Venta integre el área de ventas con las otras áreas funcionales de la compañía, principalmente el departamento de Recurso Humano y del departamento de Formación.
- Teniendo en cuenta que los proveedores son aliados estratégicos para el desarrollo del negocio es necesario que Carrefour de un especial énfasis a la relación con las marcas para controlar eficientemente las actividades comerciales, manteniendo comunicación en dos vías para lograr excelentes resultados.
- El gerente de ventas debe involucrarse en condiciones de estrategia tales como la planeación y dirección del programa de ventas según se aplique a distrito o a región, así como en el análisis de resultados y en el señalamiento tanto de las áreas para mejoramiento como las de oportunidades potenciales.
- El gerente de ventas debe mantener reuniones mensuales en grupo y por separado con cada uno de los gerentes de ventas de tienda.
- Dotar a los vendedores de argumentarios de ventas: Argumentos para vender los diferentes productos.
- Introducir un plan continuo de entrenamiento y formación comercial sobre los productos.

- Realizar sesiones de entrenamiento semanal que cubran desde lo más básico hasta los temas más complejos, de motivación y conversión de clientes. Hacer estas secciones obligatorias.
- Realizar un reclutamiento de personal de ventas más eficaz.
- Mejorar la eficiencia de los jefes comerciales, reduciendo el tiempo empleado en tareas administrativas.
- Reuniones y transmisión de datos. Después de que un vendedor o un integrante comercial escucha u observa datos potencialmente valiosos, debe haber un canal de comunicación que funcione muy bien para permitir la entrega fácil y rápida de los datos a las oficinas centrales.
- Teniendo en cuenta que los proveedores son aliados estratégicos para el desarrollo del negocio es necesario que Carrefour de un especial énfasis a la relación con las marcas para controlar eficientemente las actividades comerciales.

Carrefour debe considerar que la productividad de ventas no depende tan solo en las habilidades y comportamiento de los vendedores sino de todo el modelo comercial y la tecnología que soporta el equipo de ventas. Por tanto, es necesario establecer un plan de mejoramiento de sus procesos internos , de abastecimiento de producto y de mercadeo ya que son factores considerados como críticos y que no son controlables por la fuerza de ventas.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUDELO Jairo y Andrés Jiménez. INTERBOLSA, [citado 02 oct. 2010].
- BERNAL, Cesar Augusto, Metodología De La Investigación Editorial Pearson Prentice Hall. 2ª Edición 2006.
- BOHLANDER. George, Scott Snell, Artur Sherman Administración de 4 Recursos Humanos. 2001. International Thompson Editores S.A. México
- BUCKINGHAM Marcus & Curt Coffman, Primero Rompa Todas Las Reglas, (Norma)
- COVEY Stephen R., Los Siete Hábitos De La Gente Altamente Efectiva, (Ediciones Paidós)
- CUESTA Félix, Fidelización....., (Mc Graw Hill)
- CHURCHILL/Ford/ Walker´s-Administración de Ventas- McGraw Hill. 7a edición.
- CHIAVENATO Idalberto , Gestión del Talento Humano. 2002.. Editorial Mc Graw Hill. Colombia
- DEEPAK Chopra, Las Siete Leyes Espirituales Del Éxito, (Norma)
- DIEZ DE CASTRO, Enrique, *et al.* Dirección de la fuerza de ventas. Madrid. ESIC.2004
- FRANCESE Borrell Como Trabajar En Equipo, (Gestión 2000)
- GOLEMAN Daniel, Richard Boyatzis, Annie McKee,El Líder Resonante Crea Más,(Plaza Janes
- HERNANDEZ, Samperi Roberto y otros. Metodología de la Investigación. Editorial McGrawHill, 3º edición 2006.
- JOAN GINEBRA y Rafael Arana de la Garza, Dirección Por Servicio, (Mc Graw Hill)

- MARK W. Johnston – Greg W. Marshall, Administración De Ventas, Novena Edición, Mc Graw Hill
- MATHIS Robert L.. John H. Jackson. Fundamentos de Administración de Recursos Humanos. 2003. International Thompson Editores. México
- OLMEDO José A.. Dirigiendo equipos de ventas.
- GRUPO CARREFOUR.Presentación interna. Diciembre de 2009
- MONTOYA Oscar, Universidad Sabana. Administración de Ventas. Material Profesor Reporte HR Chally 2007)

CIBERGRAFIA

- www.carrefour.com/cdc/responsible-commerce/our-social-and-ethical-approach/the-group-and-its-employees/
-
- www.interbolsa.com/adminContenidos/c/document_library/get_file?uuid=256a8965-b277-47eb-804e-b416c88a55d6&groupId=12039. texto de Interbolsa, Mapa retail en Colombia.
- www.carrefour.com/cdc/responsible-commerce/our-social-and-ethical-approach/the-group-and-its-employees/
- www.encolombia.com/economia/RecursosHumanos/Productividadycompetitividad.
- www.slideshare.net/nedgro/20090610-induccin-personal
- [www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/capacitacionrecursos humanos](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursos humanos)

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)**

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	Calidad en los procesos de definición de perfiles y selección de personal Eficacia de los procesos de capacitación Eficiencia de la estructura del área comercial de electrodomésticos Calidad en la prestación de servicios
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Gerencia comercial con énfasis en ventas
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Propuesta para mejorar la productividad de la fuerza de ventas en el área de electrodomésticos de Carrefour
3	AUTOR(es)	Luz Dary Pérez- Tatiana de La Peña - Dora Buitrago
4	AÑO Y MES	2011 - Octubre
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Julio Cesar Correa
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	The Carrefour's research was a descriptive study based on the problems of the appliances área, which has been having commercial failures due to low levels of competitiveness in sales force, brand representatives and department heads, this low levels are due to weak processes in terms of recruitment, training, sales protocols, organizational structure, management of work and low percentage execution. Looking for change this trend we are making a proposal to correct the issues that were clearly identified during the research, the proposal is made based on knowledge gained through the specialization of Business Management with an emphasis on Sales.
7	PALABRAS CLAVES	Selección- Capacitación- Competitividad - Productividad- Ventas
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Comercio
9	TIPO DE ESTUDIO	Descriptivo
10	OBJETIVO GENERAL	Identificar las situaciones que están afectando negativamente los procesos comerciales en el área de electrodomésticos de Carrefour.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Determinar la calidad de los procesos y los criterios con los que se maneja actualmente la definición de perfiles y la selección de personal para el área de electrodomésticos. Identificar la eficacia de los procesos de capacitación que actualmente se brinda a los equipos comerciales. Establecer la funcionalidad de la estructura actual de área, respecto a la eficiencia de los procesos requeridos.

12	RESUMEN GENERAL	<p>El trabajo investigativo realizado en la cadena de almacenes Carrefour en Colombia, fue un estudio descriptivo, con base en la observación de la problemática presentada en el área de electrodomésticos, en la cual se están presentado falencias comerciales, debido a los bajos niveles de competitividad de la mayoría de los funcionarios que laboran como asesores comerciales, representantes de marca e incluso algunos jefes de sección, debido a procesos débiles en cuanto a selección de personal, formación, protocolos de ventas, estructuras organizacionales, dirección de labores y cumplimiento de presupuestos, situación que conduce a la búsqueda de un mejoramiento, mediante la realización de una propuesta encaminada a corregir las fallas que se identificaron claramente durante la investigación, Dicha propuesta se realizo con base en los conocimientos adquiridos durante la especialización de Gerencia Comercial con énfasis en Ventas.</p>
13	CONCLUSIONES.	<p>La investigación realizada demuestra la importancia de la organización de los equipos de ventas y su adecuada administración para que se pueden alcanzar los resultados esperados .Las industrias se han tornado cada vez más globalizadas, dinámicas, complejas y competitivas En el pasado la batalla de la venta la ganaban las compañías que eran dueñas de la oferta y del mercado. Hoy, en cambio, el escenario es completamente distinto. Los clientes reciben múltiples ofertas, con lo cual aumentan su poder de negociación, y están dispuestos a cambiar de marca o productos si no se sienten plenamente satisfechos. Ante ese nuevo escenario es imposible no preguntarse ¿cómo crear valor en los clientes y a la vez mejorar la productividad en la fuerza de ventas?</p> <p>no hay una forma más eficaz para tener una alta productividad que aumentar el rendimiento de la fuerza comercial, lo que conlleva una implementación de una estrategia efectiva de planificación. Las estrategias de planeación no solo consisten en prepararse para lo que viene, es sobre todo ordenar los recursos para que las ventas sean favorables. Para esto es muy importante gestionar efectivamente cada una de las actividades de ventas que realizan los comerciales. Esto ayudará a mejorar significativamente la productividad del equipo ya que motiva a la fuerza comercial, consecuentemente, el vendedor se concentrará en las cosas que dan buenos resultados y potenciará su planificación y productividad.</p> <p>Para administrar correctamente un equipo de ventas se hace necesario partir de una definición adecuada tanto del cargo como del perfil de quien lo va a cubrir, además se debe contar con procesos de formación especializada para los vendedores, en los cuales adquieran el máximo conocimiento de la compañía, de los productos, de los clientes, de la competencia y de todos los conceptos que sean necesarios para lograr su máximo desempeño, teniendo en cuenta que siempre, la remuneración, la compensación, los incentivos y el adecuado clima organizacional son factores que reducen los niveles de rotación que tanto perjudican la continuidad de los procesos de mejoramiento.</p> <p>El éxito de una fuerza de ventas comienza con la selección y contratación de buenos profesionales de la venta. Una selección meticulosa del personal de ventas puede incrementar considerablemente el rendimiento comercial de la empresa. El proceso de un individuo dentro de la organización hacia nuevos niveles de responsabilidad requiere continuamente de nuevas habilidades y conocimientos. En la actualidad las empresas están tomando conciencia de la importancia de la inducción y la capacitación del recurso humano. Este aspecto contribuye a dar un paso adelante en la búsqueda de la excelencia y la competitividad. Es por esta razón que la presente propuesta apunta a que los equipos comerciales del grupo Carrefour obtengan conocimiento de su empresa u organización, del producto, destrezas y habilidades en ventas y del mercado.</p>

A pesar que las autoras del proyecto consideran que la fuerza de ventas será más eficiente si genera más ventas con los mismos gastos de ventas, esta propuesta está orientada a corregir un tema estructural que inicialmente generara un incremento en gastos principalmente de personal, pero se considera indispensable debido a las altos niveles de insatisfacción del cliente, por el débil servicio brindado, la falta de liderazgo de sus líderes y un soporte que no está acorde a las necesidades de sus puntos.

14

**FUENTES
BIBLIOGRÁFICAS**

- AGUDELO Jairo y Andrés Jiménez. INTERBOLSA, [citado 02 oct. 2010].
- BERNAL, Cesar Augusto, Metodología De La Investigación Editorial Pearson Prentice Hall. 2ª Edición 2006.
- BOHLANDER. George, Scott Snell, Artur Sherman Administración de 4 Recursos Humanos. 2001. International Thompson Editores S.A. México
- BUCKINGHAM Marcus & Curt Coffman, Primero Rompa Todas Las Reglas, (Norma)
- COVEY Stephen R., Los Siete Hábitos De La Gente Altamente Efectiva, (Ediciones Paidós)
- CUESTA Félix, Fidelización...., (Mc Graw Hill)
- CHURCHILL/Ford/ Walker´s-Administración de Ventas- McGraw Hill. 7a edición
- CHIAVENATO Idalberto , Gestión del Talento Humano. 2002.. Editorial Mc Graw Hill. Colombia
- DEEPAK Chopra, Las Siete Leyes Espirituales Del Éxito, (Norma)
- DIEZ DE CASTRO, Enrique, *et al.* Dirección de la fuerza de ventas. Madrid. ESIC.2004
- FRANCESE Borrell Como Trabajar En Equipo, (Gestión 2000)
- GOLEMAN Daniel, Richard Boyatzis, Annie McKee, El Líder Resonante Crea Más, (Plaza Janes
- HERNANDEZ, Samperi Roberto y otros. Metodología de la Investigación. Editorial McGrawHill, 3º edición 2006.
- JOAN GINEBRA y Rafael Arana de la Garza, Dirección Por Servicio, (Mc Graw Hill)
- MARK W. Johnston – Greg W. Marshall, Administración De Ventas, Novena Edición, Mc Graw Hill
- MATHIS Robert L.. John H. Jackson. Fundamentos de Administración de Recursos Humanos. 2003. International Thompson Editores. México
- OLMEDO José A.. Dirigiendo equipos de ventas.
- GRUPO CARREFOUR. Presentación interna. Diciembre de 2009
- MONTOYA Oscar, Universidad Sabana. Administración de Ventas. Material Profesor Reporte HR Chally 2007)

www.carrefour.com/cdc/responsible-commerce/our-social-and-ethical-approach/the-group-and-its-employees

- www.interbolsa.com/adminContenidos/c/document_library/get_file?uuid=256a8965-b277-47eb-804e-b416c88a55d6&groupId=12039. texto de Interbolsa, Mapa retail en Colombia.
- www.carrefour.com/cdc/responsible-commerce/our-social-and-ethical-approach/the-group-and-its-employees/
- www.encolombia.com/economia/RecursosHumanos/Productividadycompetitividad.
- www.slideshare.net/nedgro/20090610-induccin-personal
- www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursosshumanos

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA