CAPÍTULO V

5. APLICACIÓN DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN PARTE II: ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL SISTEMA DE OPERACIÓN DE VENTAS

En este capítulo se analizará de forma puntual el sistema de ventas que la empresa Productos San Juan pretende utilizar como un medio de marketing para incrementar la penetración en nuevos mercados. Primero se definirá el sistema de operación seguido se hará mención a una parte fundamental dentro de este rubro: la motivación hacia los vendedores y estrategias de lealtad hacia la empresa.

Por otro lado se realizará un análisis FODA a la empresa para identificar las áreas de oportunidad así como sus puntos débiles. Finalmente se presentará un escenario con los dos sistemas de ventas, por un lado la tradicional tiendita y por el otro la propuesta venta “Casa por Casa”, se analizarán ventajas y desventajas y se llegará a una conclusión.

5.1 Definición del sistema de operación de ventas

La alta competitividad que existe en el mercado el día de hoy, y ante la gran fuerza que las multinacionales tienen, las empresas en vías de desarrollo tienen que implementar medidas diferentes como medio de marketing ya que es

imposible competir contra los grandes costos del marketing que incurren estas compañías de lácteos en nuestro país (Danone, Nestlé y Lala).

La empresa Productos San Juan quiere aprovechar una oportunidad dentro de la estrategia de mercado de marketing, para que mediante un método distinto de distribución y venta para este tipo de productos, como medio alterno de penetración en el mercado y para propiciar que el consumidor final conozca directamente la calidad de dicho producto.

El sistema de operación de venta propuesto se define como una adaptación del sistema de ventas tipo multinivel que existe actualmente en los mercados. La empresa pretende utilizar este sistema como medio para darse a conocer "casa por casa" sin la necesidad de que el cliente vaya a los supermercados por leche, yogur o naranjada, principalmente.

El sistema de ventas multinivel se puede definir de la siguiente manera: "consiste en una red compuesta por un consumidor final que adquiere productos directamente del fabricante a precios más accesibles, donde el consumidor debe de estar asociado al productor o empresa, por medio de un código que lo autoriza para ser consumidor y a la vez distribuidor de los productos" (http://www.trabajo.com.mx/las_ventas_multinivel.htm).

Cabe aclarar que para el manejo de los términos dentro de este estudio no se llamarán como distribuidores o promotores si no más bien “unidades de negocio”. Este tipo de sistema para una empresa que pretende penetrar un nuevo mercado y expandir sus fronteras con la visión de incidir en bajos costos y una alta publicidad, ofrece las siguientes ventajas:

1.- Esta es una estrategia que permite movilizar una gigantesca fuerza de ventas.

2.- No se requieren contratos formales.

3.- Se canaliza la energía, en la promoción persona a persona de los productos de la empresa, y establece esquemas de bonificación por: asociación, consumo y/o porcentajes.

4.- Se pueden vender también los productos a precios ligeramente superiores pero accesibles a personas externas a la red.

5.- Las empresas que aplican este tipo de ventas lo hacen sin altos gastos de distribución, publicidad, promoción, estantería y espacios en los almacenes y tiendas minoristas, los logros en el aumento de las ventas, se obtiene de la suma de esfuerzos de la gran masa de unidades de negocios.

6.- Las unidades de negocios no tienen un ingreso fijo, éste depende de las ventas que la red que han construido debajo de ellos logre.

7.- Las ventas multinivel es un sistema que está hecho por los mismos consumidores y que el afán de reconocimiento y de ganancias los hace auto-perfeccionarse sin que la empresa tenga que invertir demasiado en ello.

8.- Abre áreas de oportunidad sumamente interesantes al llegar hasta el público consumidor y permite explicar detalladamente los usos y beneficios del producto.

Se puede observar que los beneficios para la empresa bajo este sistema son muchos y sobre todo para una oportunidad de seguir abriendo mercado. Sin embargo un problema latente en este tipo de sistemas es el manejo de la lealtad hacia la empresa. La parte humana y de motivación es de suma importancia para poder involucrar a las personas y hacerlas sentir parte importante de la compañía, son ellas las que posesionan la marca y realizan el trabajo de marketing dentro del nuevo plan estratégico de mercado.

5.2 Sistemas de motivación y recompensa

Son pocas las actividades que las personas hacen en ausencia de motivación, casi todo el comportamiento humano consciente tiene una causa o está motivado. Por ejemplo cuando se refiere a un trabajo la mayoría de las veces, es motivado por una recompensa monetaria, sin embargo existen relaciones laborales en donde la recompensa no nada más va en ese sentido sino en

muchos otros más. El trabajo del personal gerencial es identificar los impulsos y las necesidades de los empleados a fin de canalizar su comportamiento para motivarlos a realizar mejor sus tareas. Existe un modelo de motivación que presenta Davis y Newstrom (2003) en donde señalan que las necesidades e impulsos internos generan tensiones, obviamente sujetas al entorno que los rodea (familia, círculos sociales, etc.), es decir, estas necesidades pueden modificarse debido a los artículos o alternativas que tengamos a nuestro alrededor.

Existen varios tipos de motivación o impulsos. McClelland (1961 citado en Davis y Newstrom 2003) propone un esquema de clasificación en el que se resaltan tres de los impulsos más dominantes y se pone de relieve su importancia en la motivación. La investigación de McClelland se centró en los impulsos hacia el logro, la afiliación y el poder:

- La motivación al logro es el impulso que sienten algunas personas para buscar y lograr sus objetivos, por lo general estas personas buscan ascender en la escalera del éxito, éstos logros parecen tener importancia principalmente por sí mismos y no tanto por la recompensa que los acompaña.
- La motivación hacia la afiliación es el impulso que sienten las personas de relacionarse socialmente.

- La motivación hacia el poder es un impulso para tratar de cambiar a personas y situaciones, estas personas desean influir en la organización y están dispuestas a asumir riesgos por ello.

Podemos observar dentro de esta clasificación que los tres impulsos se relacionan dentro del sistema de operación de venta “casa por casa”. La motivación hacia el logro va directamente expresada dentro de las aspiraciones que como unidad de negocio pretendes adquirir u obtener monetaria o no. La motivación hacia el poder tal vez es el menos ligado, sin embargo, dentro de la red, una persona puede ir adquiriendo ese poder mientras más integrantes tengan. Finalmente dejamos la motivación hacia la afiliación hasta el último debido a que este impulso es el que la empresa quiere reforzar y centrar en el sentido de la motivación para las unidades de negocio (promotores).

Es por esto que la empresa preocupada por la afiliación de las unidades de negocio pretende proponer un incentivo de tipo educativo y cultural de temas de interés para las personas. Este incentivo será más de convivencia entre las redes y se pretende que sea un domingo al mes en donde la empresa de un desayuno con producto San Juan y realice actividades de integración. Dentro de estas actividades se destinaría una sección para una plática de algún tema de interés en particular, ya sea un tema actual, o de controversia. Se espera que

esta actividad las anime a adquirir más información y que sea una convivencia integral con sus familias. La empresa sabe que lo más importante no es siempre la recompensa económica y proyecta que esto sea un punto más a favor del sistema.

Algunas de las ventajas que como parte de las unidades de negocio se adquieren son:

1.- Es una buena opción para iniciar su propio negocio.

2.- En época de desaceleración económica y desempleo, es una buena alternativa para emprendedores con limitaciones de capital.

3.- Este sistema proporciona libertad de horario.

4- No importa el nivel escolar.

5- Las ganancias provienen de las comisiones generadas por las ventas propias y las que realiza el grupo de vendedores que afilies.

6.- El sistema elimina los intermediarios tradicionales.

7.- Ofrece mucho de lo que una empresa propia otorga: libertad, reconocimiento e ingresos ligados a los resultados.

8.- A través de este sistema se aprenden técnicas de venta y de negocios, que pueden ser de gran ayuda para convertirse en empresarios a los que tienen la capacidad de administrar organizaciones de distribuidores. Les da la posibilidad de expandirse por su territorio y fuera de él sin ningún otro límite que su propia capacidad de relación y organización.

9.- El multinivel es un medio sumamente flexible que permite a cualquier individuo obtener ingresos a corto plazo.

5.3 Análisis FODA de Productos San Juan

Productos San Juan es una de las compañías de productos lácteos que esta creciendo rápidamente dentro del mercado mexicano. Su gama de productos se divide en tres principalmente: yogur, quesos y bebidas. Dentro de esta gama de productos maneja dos líneas: La línea San Juan 100% natural y una línea Comercial llamada Campera. San Juan se ha diversificado geográficamente de forma notable en los últimos años, se encuentra en los estados de: Querétaro, Guanajuato, Michoacán, Estado de México, Puebla entre otros. Parte de su éxito operacional es que cuenta actualmente con cero devoluciones de producto lo cual le da una rotación de producto importante. Sin embargo el aumento de precios en las materias primas puede llegar a afectar de manera considerable los márgenes de ganancia.

Tabla 3 Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Fortalezas	Debilidades
• Un producto 100% natural con sabor incomparable. • Producto nuevo con oportunidad de escoger distribuidor • Flexibilidad de producción de hacer nuevos productos (maquilar) lo que el cliente requiera. • Fuerza regional de la empresa.	• Transición de empresa familiar a corporativo. • Falta de reconocimientos internacionales. • Falta de publicidad a nivel nacional.
Oportunidades	**Amenazas**
• La entrada al mercado de alimentos funcionales que esta en boga a nivel mundial (alimentos orgánicos). • Explorar nuevos mercado con la ventaja de ofrecer un producto nuevo como una nueva opción	• Ser un producto nuevo puede ser difícil de introducir al mercado. • El salto de regional a nacional en cuestión logística. • Elección de distribuidor equivocado puede generar una imagen negativa de la marca • Proyección de aumento de precios en materias primas.

FUENTE: GERENCIA PRODUCTOS SAN JUAN 2006.

Fortalezas: dentro de las principales fortalezas de la empresa es que cuenta con un producto de gran calidad en comparación con los competidores, debido a que son productos 100% naturales. Otra de las fortalezas de la empresa al hacer

negociaciones con nuevos clientes, es que en la gerencia existe mucha flexibilidad y están abiertos a maquilar el producto que el cliente demande, esto ha propiciado nuevas negociaciones con empresas que quieren expandir su gama de productos. El contar con un producto nuevo siempre es una fortalezas ya que ofreces al cliente una opción más de compra sin embargo como lo veremos más adelante también puede representar una amenaza.

Debilidades: sin lugar a dudas una de las debilidades más evidentes, es el hecho de que la marca le falta proceso publicitario a nivel nacional, esto es la debilidad más grande y evidente, principalmente debido a los altos costos que esto representa, sin embargo esta publicidad puede hacerse mediante otros medios, ya que hay que aprovechar la capacidad de producción de la planta para poder llegar a la mayor parte del país.

Oportunidades: la mayor oportunidad que debe de aprovechar la empresa es que cuenta con uno de los llamados alimentos funcionales. El yogur Bio selecta cuenta con un prebiótico llamado Nutraflora, el cual ayuda entre otras cosas a la digestión, la absorción de calcio. Esto obedece a la actual tendencia de los productos con el plus de saludables y representa una ventaja y oportunidad dentro de la penetración de mercado.

Amenazas: esta es una sección muy importante dentro del análisis, ya que si no se tratan o prevén a tiempo pueden llegar a convertirse en las área de oportunidad para nuestra competencia y ser el punto débil de la empresa. Se considera una amenaza el tratar de incursionar en un mercado nuevo con un producto nuevo, ya que cualquier error en el manejo de la marca puede generar una mala imagen el producto. Otra amenaza que la empresa debe enfrentar es a la transición de una empresa familiar hacia un corporativo, en este proceso el efecto donde más pudiera tener reacción es en la parte logística de la empresa y la gerencia tiene que planear y prever esta expansión comercial.

5.4 Comparación práctica del sistema de ventas "Casa por Casa" contra el sistema de ventas tradicional

En este último apartado se presentan el análisis de dos escenarios referentes a los costos en los que incurre la empresa para cada uno de los sistemas. Es importante definir que el sistema de ventas tradicional presenta datos actuales del proceso, en donde se utiliza un repartidor y un vehículo de transporte de mercancía como su herramienta de trabajo principal. A este sistema se le denominará como ruta 1. Por otro lado, la ruta 2 lo representa el sistema de ventas propuesto en este trabajo al cual se le ha denominado "casa por casa", se basa en datos proyectados. La finalidad es contrastar las ventajas y

desventajas de cada sistema así como valorar los mecanismos de ejecución como medio de un plan estratégico de mercado para la empresa Productos San Juan.

Es importante mencionar que los costos y porcentajes presentados tanto en ruta 1 como en ruta 2 son información de la Gerencia de la empresa, por un lado los datos de ruta 1 son reales y es lo que actualmente utiliza, y por otro lado la ruta 2 es la proyección de venta que se estima.

Escenario ruta 1

Costo por Ruta en relación a venta

Comisión para el repartidor	10%
Gastos administrativos	1%
Reposición de vehículo	1%

Este es el sistema tradicional que actualmente utiliza la empresa el sistema de ventas representa un costo total del 12%.

Ejemplo ruta 1

- En una ruta de distribución se logra visitar en promedio de 10 puntos de venta en un día.
- Esto representa en promedio por día $3,000 de venta, con una compra de $300 por cada punto de venta.
- La venta semanal promedio es cerca de $18,000 (6 días)

- De los cuales el 10% de comisión al repartidor = $1,800, el 1% de gastos administrativos representa $180 y el 1% de reposición de vehículo resulta de $180, lo que representa un costo total de $2,160.

Escenario sistema “Casa por Casa” Ruta 2

Es importante lograr una combinación de varios clientes x alta rotación = consumos altos = ventas altas = buenas ganancias.

- Ganancias por ventas en pesos del 10 %.
- Tenemos dos esquemas para ganar más.

-Aumento en ventas

-Promover incremento de venta de carácter asociada y otorgar porcentaje por comisión.

Ejemplo sistema “Casa por Casa”

- Visitar 30 casas por persona (en una colonia de 4-5 horas invertidas)
- Con compra de $30-50 por casa
- Representa una venta entre $900 y $1,500
- En una venta semanal (6 días) representa ventas entre $5,400 y $9,000
- El ingreso adicional para las vendedoras es de $540 a $900 con 4 horas de trabajo diarias para la asociada número 1 (N.1).

- En una red de trabajo esto representa en asociada:

N.2=$594-$990, N.3=$648-$1080, N.4=$702-$1170,

N.5=$756-$1260, N.6=$810-$1350.

- Esto para la empresa sólo representa el 10% neto y esta adquiriendo directamente la estrategia de marketing que se pretende con el sistema.

El resultado que nos arroja esta proyección es un ahorro del 2% dentro de los costos operativos entre la ruta 1 y la ruta 2. Esto representa para el escenario 2 una cantidad ahorrada entre $108 y $180 a la semana de trabajo. En un mes es un ahorro de $720, y en un año considerando los 12 meses llega a ser un ahorro de $8,640.

En este capítulo se presentó el sistema de ventas “casa por casa”, definiéndolo en su parte organizacional como un sistema de ventas multinivel el cual la empresa Productos San Juan lo soportará por una motivación y recompensa de tipo práctico y de acuerdo a lo establecido agregando un plus de convivencia y formación integral familiar.

Por otro lado se presentó el análisis FODA que se utilizó en dicho estudio para poder recomendar en el siguiente capítulo a la empresa en los ámbitos de competencia más importantes. Finalmente se presentó con una comparación de sistemas de ventas las diferentes ventajas del sistema propuesto por la gerencia así como sus desventajas, desarrollando así una proyección de ventas y sus costos.

Síntesis

Tabla 4 Panorama de rutas

	Ruta 1 Sistema de ventas utilizado	Ruta 2 sistema de ventas “casa por casa”
Costo total en %	12%	10%
Comisión repartidor	10%	10%
Venta por día	$3,000	$900-$1,500
Venta semana	$18,000	$5,400-$9,000
Costo total	$2,160	$540-$900

FUENTE: GERENCIA PRODUCTOS SAN JUAN, 2006

Tabla 5 Inversión por ruta

	Inversión ruta 1 (1 persona)		Inversión ruta 2 (20 personas)
Vehículo	$140,000	Capacitación	$1,000
Caja del vehículo	$40,000	Uniformes	$4,000 ($200c/u)
Gastos de operación (tenencia, placas, seguro)	$6,000	Kit promoción de producto	$6,000 ($300c/u)
		Hieleras	$16,000($800c/u)
Total	$186,000	Total	$27,000

FUENTE: GERENCIA PRODUCTOS SAN JUAN, 2006

En el siguiente capítulo se establecen las conclusiones y recomendaciones pertinentes basadas en la presentación de resultados obtenidos en este proyecto de investigación.