



REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

ESCUELA DE POSTGRADO

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**“EL ESTUDIO DEL IMPACTO DE LA VARIABLE CONSECUTIVIDAD EN LAS
VENTAS DE LA EMPRESA NIVI, LIDER EN VENTA DIRECTA DE ROPA Y
CALZADO”**

AUTOR:

PAMELA COLINA CARRILLO

DANILO COBOS LEON

DIRECTOR DE TESIS:

ECO. MARGARITA AYALA

GUAYAQUIL - ECUADOR

AGOSTO-2013

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Graduación nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la “UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”.

(Reglamento de Graduación de la UTEG)

Pamela Colina Carrillo

Danilo Cobos León

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto a Dios y a nuestros padres, por ser quienes nos han ayudado en nuestra formación a lo largo de nuestras vidas, enseñándonos valores y principios, amándonos y dándonos las fuerzas necesarias para continuar luchando diariamente para ser el tipo de personas que somos hoy, con una visión clara de lo que deseamos obtener, con la seguridad y conocimiento para lograrlo.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos ante todo a Dios por darnos sabiduría y paciencia elaboración de este proyecto

A nuestros maestros por el conocimiento y experiencias vividas a lo largo de nuestra vida estudiantil, que han sido bases fundamentales para lograr nuestro crecimiento profesional

A nuestros padres por la formación en valores y principios que han hecho de nosotros hombres de bien y socialmente responsables.

INDICE GENERAL

Carátula.....	I
Declaración Expresa.....	II
Dedicatoria.....	III
Agradecimiento.....	IV
Índice General.....	V

INTRODUCCION

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes de la investigación.....	3
1.2. Problema de la investigación.....	5
1.2.1. Planteamiento del problema.....	5
1.2.2. Formulación del problema de investigación.....	6
1.2.3. Sistematización del problema de investigación.....	5
1.3. Objetivos de la investigación.....	7
1.3.1. Objetivo General.....	7
1.3.2. Objetivos Específicos.....	7
1.4. Justificación de la investigación.....	8
1.5. Marco de referencia de la investigación.....	8
1.5.1. Marco teórico.....	8

1.5.2. Marco conceptual	18
1.6. Formulación de la Hipótesis y variables.....	22
1.6.1. Hipótesis general.....	22
1.6.2 Hipótesis Particulares.....	23
1.6.3. Variables (dependientes e independientes).....	23
1.7. Aspectos metodológicos de la investigación.....	24
1.7.1 Tipos de Estudio.....	24
1.7.2. Métodos de la investigación.....	25
1.7.3. Fuentes y técnicas para la recolección de la investigación	26
1.7.4. Tratamiento de la investigación.....	28
1.8. Resultados e impactos esperados.....	28

2. ANALISIS, PRESENTACION DE RESULTADOS Y DIAGNÒSTICO

2.1. Análisis de la situación Actual.....	29
2.1.1. Ingreso vs Gastos en Hogares Ecuatorianos.....	31
2.2. Análisis comparativo, evolución, tendencia y perceptiva.....	32
2.2.1 Participación del mercado a Nivel Mundial.....	32
2.2.2 Productividad de la venta a nivel Mundial.....	34
2.2.3 Desglose Global de venta por categoría de producto.....	
Mundial.....	34
2.2.4 Desglose de venta por categoría de producto en Ecuador.....	35
2.2.5 Participación de Nivi en el mercado en Ecuador.....	37
2.2.6 Porcentaje de Consecutividad en comparación con la	

Competencia.....	38
2.3. Presentación de resultados y diagnóstico.....	40
2.4. Verificación de Hipótesis.....	61
2. PROPUESTA: PROYECTO DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LOS VENDEDORES INDEPENDIENTES DE NIVI	
3.1. Fundamentación.....	64
3.1.1 Objetivos.....	67
3.1.2 Objetivos Específicos.....	67
3.2. Historia de Nivi.....	67
3.2.1. Misión, Visión y objetivos.....	67
3.2.2. Funciones y Responsabilidades del Departamento Comercial.....	72
3.3 Sistema de ventas.....	81
3.4. Ciclo de ventas.....	85
3.5. La competencia.....	87
3.5.1. La Consecutividad y la orden promedio de la competencia.....	89
3.6. Análisis FODA.....	90
3.7 Análisis FODA NIVI.....	92
3.8 Cadena de Valor.....	94
3.9 Modelo de las 5 fuerzas.....	95
3.10. Factores externos que afecta la consecutividad de los vendedores	

Independientes.....	98
3.11. Etapas del proceso de capacitación.....	99
3.12. Planificación de los programas y cursos.....	100
3.12.1. Diseño y planes de capacitación 2013.....,	101
3.12.2. Cronograma Planes de capacitación.....	102
3.12.3. Introducción a la Capacitación para Gerentes de Regionales y zonales nuevas.....	102
3.12.4. Diseño y elaboración de Guías y Materiales de Entrenamiento.....	105
3.13. Etapas para la elaboración de los manuales y guías en el campo....	106
3.13.1. Prospección.....	107
3.13.2. Visita de Ingreso y capacitación Inicial.....	109
3.13.3. Desarrollo de la capacitación anual en la revista Nivi contigo.....	112
3.13.4. Relanzamiento de los formatos de control y seguimientos.....	113
3.13.5. Capacitación interna a jefes de área de la organización Nivi.....	116
3.13.6. Desarrollo de Talleres adicionales.....	116
3.13.7. Capacitación externa.....	116
3.14. Análisis actual de la Matriz Comercial de la empresa Nivi.....	117
3.14.1. Variables de venta.....	117
3.15. La capacitación una herramienta necesaria para la mejora de la	

Variable consecutividad.....	122
3.16. Proyección de ventas y variables para el año 2013.....	133
3.17. Gastos e inversión inicial.....	135
3.17.1. Gastos.....	135
3.17.2. Inversión Inicial del Proyecto.....	137
3.17.3 Estado de Resultado.....	139
3.17.4. Flujo de caja proyectado.....	140
3.17.5. Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Van.....	141
3.17.6. Rendimiento sobre la inversión.....	141
Conclusiones.....	142
Recomendaciones.....	144
Bibliografía.....	146
Anexos.....	149

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura No.1.1	Jerarquía de necesidades de Maslow.....	12
Figura No.2.1	Tasa desocupación Marzo 2013.....	30
Figura No.2.2	Porcentaje de hogares, gastos prendas de vestir.....	32
Figura No.2.3	Participación de mercados por regiones a Nivel Mundial.....	33
Figura No.2.4	Desglose de las ventas directas mundiales por categoría.....	35
Figura No.2.5	Desglose por categoría de producto en el Ecuador.....	37
Figura No.3.1	Estructura departamento comercial.....	71
Figura No.3.2	Ciclo de ventas.....	84
Figura No.3.3	Análisis de FODA y grandes estrategias.....	91
Figura No.3.4	Cadena de valor.....	95
Figura No.3.5	Fuerzas de Michael Porter.....	96
Figura No.3.6	Etapas del proceso de capacitación.....	99
Figura No.3.7	Porcentaje de consecutividad actual del vendedor.....	128
Figura No.3.8	Porcentaje de consecutividad esperado del vendedor.....	132

INDICE DE TABLAS

Tabla No.3.1	Empresas miembros de AEVD.....	86
Tabla No.3.2	Descripción de las actividades Día 1.....	103
Tabla No.3.3.	Descripción de las actividades Día 2.....	104
Tabla No.3.4.	Descripción de las actividades Día 3.....	105
Tabla No.3.5.	Enfoque de la Prospección.....	108
Tabla No.3.6	Enfoque visita de ingreso y capacitación inicial.....	111
Tabla No.3.7	Descripción del segmento.....	123
Tabla No.3.8	Número de empresarias consecutivas segmento 5.....	125
Tabla No.3.9	Porcentaje de consecutividad empresarias segmento 5.....	125
Tabla No.3.10	Ventas con la consecutividad real.....	129
Tabla No.3.11	Ventas con el 1% incremental en la consecutividad.....	130
Tabla No.3.12	Gastos proyectados 2013	135
Tabla No.3.13	Gastos adicional del proyecto.....	136
Tabla No.3.14	Inversión inicial del proyecto.....	137

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la falta de empleo es un problema que afecta a todos los países a nivel mundial, en mayor proporción a los países subdesarrollados que no cuentan con recursos suficientes para ofertas de trabajo. Debido a esto la sociedad busca medios de subsistencia como lo es la venta directa, el cual aporta al desarrollo nacional

La Venta Directa constituye un dinámico canal de distribución, cuyo desarrollo ha contribuido al fortalecimiento de las economías de los diferentes países en los que se desarrolla, mediante la comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores¹

La industria de venta directa es la comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores. El impacto en la comunidad son las oportunidades de negocios accesibles a todos aquellos individuos que buscan fuentes alternas de ingresos, además del crecimiento del sector de pequeños negocios. Muchos optan por estos tipos de negocios por la baja inversión que se requiere, y porque su entrada no está sujeta al género, nivel de educación ni experiencias previas.

La venta directa proporciona ventajas que facilitan el desarrollo personal al sentirse dueño de su propio negocio. Brinda una alternativa de empleo independiente para quienes desean un ingreso único o adicional para mantener su hogar. Son los vendedores independientes los que deciden como manejar su negocio, vinculada a una satisfacción personal por el crecimiento de sus ingresos y aportaciones. Sin embargo en los últimos años se evidencia que las personas que trabajan en este tipo de negocio pasan más tiempo fuera de los hogares por lo que esto ha variado los hábitos de desarrollo de la sociedad. (Ongallo, 2007)

¹ *Asociación Ecuatoriana de Venta directa*. s/f. ,http://www.aevd.ec/index.php?option=com_content.

La fuerza de venta directa en el mercado se la identifica de varias maneras las más comunes son: contratistas independientes, representantes, distribuidor, consultor sin embargo el concepto es el mismo ya que poseen una relación de independencia con la empresa que les ofrece el negocio. Es decir no son empleados de la compañía, sino personas independientes que operan su negocio propio, y a su vez aceptan todas las obligaciones y responsabilidades de conlleva el mismo.

Los productos que se ofrecen dependen de la actividad comercial de la empresa entre ellas tenemos: ropa, zapatos, cosméticos, cremas corporales y faciales, fragancias, productos para la higiene personal, bisutería, lencería, productos alimentarios y de nutrición; juguetes, libros y productos entre otras. Y la forma de venta la mayoría de los casos es de puerta a puerta mediante folletos o catálogos de venta que se distribuyen a los vendedores independientes para la compra del bien en horarios flexibles

Las empresas de venta por catálogo, poseen renovación constante y crecimiento del portafolio a ofrecer para satisfacer las crecientes necesidades del mercado así mismo se cuenta con investigaciones de mercado y acreditación de calidad con estándares internacionales.

CAPÍTULO 1

1. Diseño de la investigación

1.1. Antecedentes de la investigación

En el mundo, los Vendedores de Venta Directa aparecieron en la Edad Media en Inglaterra como vendedores ambulantes “Chapmen”, quienes viajaban regularmente desde Escocia al Norte de Inglaterra con productos domésticos.² El intercambiar productos y la comunicarse es una necesidad que creó a los vendedores indirectos en esa época

Una de las historia más antiguas fue en el año de 1886 cuando el Sr Maconel que dedicaba a la venta de libros de puerta en puerta y obsequiaba fragancia a sus clientes por cada compra, dándose cuenta que los compradores querían más el perfume que los libros, creó una empresa de venta directa denomina Perfum Company que se dedicó a la comercialización de fragancias y con el tiempo se expandió a otros mercado orientados al bienestar de la mujer y de la familia, creando la empresa Avon que actualmente es líder en la venta directa.³

En los años 30 aparecieron los envases herméticos y en los 40 se inicio el desarrollo del multinivel atrás de la comercialización de vitaminas y suplemente alimenticios, las cuales necesitaba una explicación personalizada de los mismos.

En Ecuador el concepto de venta directa tiene una historia no más de dos décadas, los pioneros en el mercado empezaron ofreciendo cosméticos y

²Historia de la venta directa .s/f. <http://www.misionexito.org>

³ Avon. s/f. <http://www.avon.ea s/PRSuite/history.page>

fragancias sin embargo en la actualidad existe una diversidad de productos que se comercializan bajo esta modalidad⁴

Nivi empresa de venta por catálogo de ropa, tiene 12 años en el Ecuador, y fue una de las pioneras con este sistema de venta directa. La mayor cantidad de empresas con este tipo de modalidad se han asentadas en las principales ciudades de Guayaquil y Quito. Según la Asociación de Venta Directa existen 28 empresas afiliadas dedicadas a este tipo de negocio en diferentes categorías, pero en la realidad en el mercado se pueden observar que muchos empresarios con capital adicional han montado sus propios negocios con este tipo de modalidad siendo la venta directa el boom en los últimos tiempos.

La venta directa se ha expandido más en los últimos años, una parte se debe a los beneficios que ofrecen a los individuos como la flexibilidad, inversión y tiempo. Otra parte se debe a la crisis económica que atraviesa el país, donde la mayoría de los miembros de la familia tiene que aportar al hogar para su bienestar, por eso las mujeres poseen una porcentaje de participación alto en estos negocios, desde la comodidad de su hogar administran su negocio sin necesidad de descuidar su familia. Su éxito está en relacionado a la cantidad de esfuerzo que dedican a mismo.

Existe diferentes formas de comercialización de productos mediante la venta directa, estas son:

- Party Plan.- Se basa en reuniones en domicilios de los consumidores, donde el ama de casa reúne a sus amigas y se realiza demostraciones para explicar los beneficios de los productos.

⁴Smith, J. (2008). Venta Directa crece y se diversifica. *Diario Hoy*. <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/venta-directa-crece-y-se-diversifica-308773.html>

- Face to Face se trabaja con un catálogo de ventas y se vende persona a persona.
- Door to door, se lo realiza visitando oficinas, organismos del Estado y ofreciendo las mercaderías.
- Multinivel consiste en formar una red de distribuidores y ganar una comisión por todas las personas que conforman esa red las cuales las tiene a cargo
- Publicidades con cupón de respuesta integradas a Campañas de Marketing Directo y E-Mail Marketing, etc.
- Ventas Directas de Fábrica al consumidor a través de telemarketing o campañas de Marketing Directo Integrado.
- Show-room.

Muchas empresas optan por este mecanismo debido a que constituye una forma efectiva de llegar a su cliente final y seguro de obtener ingresos.

1.2. Problema de investigación

1.2.1. Planteamiento del problema

Síntomas.-

- Bajo porcentaje de consecutividad de sus vendedores en sus pedidos
- Desconocimiento de los beneficios que ofrece un negocio
- Desconocimiento de cómo manejar su negocio

Causa.-

- Los vendedores independientes no son fieles a una sola marca
- Apatía de los vendedores independientes por el negocio
- Ineficiencia en la administración de su negocio

Pronóstico.-

- Incremento de la inestabilidad de sus vendedores independientes
- Disminución de las ventas de las empresas de venta directa, al compartir el mercado
- Pérdida de interés del negocio

Control de pronóstico.-

- Fidelización de los vendedores independientes a una sola marca
- Mayor comunicación de los beneficios que ofrece la compañía
- Programas de capacitación a los nuevos vendedores al ingresar al negocio

1.2.2. Formulación del problema de investigación

¿Cómo incide la variable consecutividad en los vendedores independientes, y su impacto en las ventas de la empresa Nivi, líder en la venta directa de ropa y calzado en el Ecuador?

1.2.3. Sistematización del problema de investigación

¿Existe una adecuada capacitación en la empresa Nivi para el desarrollo de sus vendedores independientes desde su inicio al negocio?

¿Qué tipo de método utilizan para capacitar a sus vendedores independientes?

¿Es clara y precisa la información que se proporciona inicialmente a los vendedores independientes para el manejo de este tipo de negocio?

¿Cuáles son los requisitos en general para ingresar al negocio Nivi como vendedor independiente?

¿Cuáles son los porcentajes promedios de ventas de los vendedores independientes?

¿Cuáles son los beneficios que ofrece este tipo de negocio a la sociedad?

¿Cuáles son las desventajas que se presentan en Nivi?

¿Cuál es el nivel socio-económico más vulnerable que ingresa a Nivi para venta directa?

¿Qué impacto tiene el machismo en el desarrollo y crecimiento de este tipo de negocio?

¿Cuáles son los factores internos y externos que afectan a los vendedores independientes el momento de realizar el pedido?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Analizar la variable consecutividad de los vendedores independientes, y su impacto en las ventas de la empresa Nivi, líder en la venta directa de ropa y calzado en el Ecuador en los próximos 5 años

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar y verificar los factores internos y externos que afecta la variable consecutividad de los vendedores independientes en la empresa Nivi
- Definir el perfil de vendedor independiente de la organización Nivi y su influencia en el manejo del negocio de venta directa.
- Identificar la ventaja que mayor beneficio ofrece este tipo de negocio a los vendedores independientes.
- Determinar el grado de conocimientos sobre las técnicas de venta directa de la fuerza de venta propia de la empresa Nivi.
- Establecer el impacto que existe entre las variable consecutividad y las ventas de la empresa Nivi

1.4. Justificación de la investigación

Muchas empresas se ven preocupadas por la gran competencia de venta directa que existe en el mercado. Actualmente se ofertan diversidad de productos para el consumo y esto afecta las ventas al tener que compartir el mercado con otros negocios, provocando que los vendedores independientes sean inestables y busquen otras oportunidades en diferentes empresas de venta directa, sin existir un compromiso con una sola marca.

Nivi la empresa líder de venta directa en ropa y calzado considera la variable de la consecutividad muy significativa para evaluar su crecimiento sostenible en el mercado, es decir medir la estabilidad de los vendedores independientes, descubrir los comportamientos e identificar las causas que afectan al mismo.

Mediante este estudio queremos analizar el impacto de la variable consecutividad en las ventas de la empresa Nivi, identificar cuáles son los factores que provocan la inestabilidad de los pedidos de los vendedores independientes y plantear soluciones que mejoren este tipo de comportamiento para beneficio de la organización.

1.5. Marco de referencia de la investigación

1.5.1. Marco teórico

Para llevar a cabo esta investigación es necesario considerar ciertos fundamentos teóricos que nos van a ayudar a evaluar la consistencia de esta investigación: A continuación los siguientes fundamentos son:

- Fundamento Filosófico
- Fundamento Psicológico de la venta directa

- Fundamento Psicológico que incide las decisiones de compra
- Fundamento Sociológico
- Fundamento Legal

A continuación analizaremos cada uno de ellos:

Fundamento Filosófico

Del latín vendĭta, venta es la acción y efecto de vender (traspasar la propiedad de algo a otra persona tras el pago de un precio convenido). El término se usa tanto para nombrar a la operación en sí misma como a la cantidad de cosas que se venden.

La venta también es el contrato a través del cual se transfiere una cosa propia a dominio ajeno por el precio pactado. La venta puede ser algo potencial (un producto que está a la venta pero que aún no ha sido comprado) o una operación ya concretada (en este caso, implica necesariamente la compra)

Suele hablarse de compra-venta para hacer mención a la operación bilateral donde el vendedor entrega una cosa determinada al comprador, quien paga por ella un precio. Lo habitual es dicho pago se realice en dinero, ya que si se escoge otro objeto a cambio estamos ante un trueque

La venta de productos o servicios constituye la base de las operaciones de las empresas. A través de estas ventas, las compañías obtienen ingresos. El hecho de ser rentables dependerá de muchos otros factores, como la gestión de costos

En esta investigación, se considerara a la venta como directa, es decir la comercialización de bienes y servicios directamente al consumidor fuera de un

establecimiento comercial, conocido también como la venta puerta a puerta, mediante un catálogo, donde existe demostraciones personalizadas del producto hacia al consumidor.

Fundamento Psicológico de la venta directa

La venta directa ha venido evolucionando a través de los años, y esto se ve marcado por el crecimiento de desempleo que ha ido creciendo en porcentajes altos, por esta razón este tipo de negocios se ha considerado como una fuente ingreso para los hogares ecuatorianos.

Las razones por la cuales los individuos buscan este tipo de negocio son:

- Facilidad de ingreso, baja inversión
- No necesita capital
- Disponibilidad de tiempo
- No se requiere nivel de educación
- Manejar su propio negocio
- Crecimiento personal y profesional

La venta directa busca estilos emprendedores, individuos que conozca distribuir el tiempo, planificar el alcance, observar con que recursos cuentan, así como los conocimientos que pueden emplear, además que comprenda sus habilidades personales y las compense seleccionando un equipo de trabajo con las habilidades necesarias para sacar el negocio adelante. Muchas de estas empresas indagan en los sueños de sus vendedores y los motivan a trabajar por los mismos. Esta es para muchos la solución a conseguir el éxito personal con cumplimientos de sueños que lo ven mermados por la falta de ingresos en sus hogares La rentabilidad de sus negocios dependerán del tiempo y esfuerzo que le dediquen.

Factores psicológicos que inciden en las decisiones de compra

Las organizaciones buscan diferentes formas de incidir en el comportamiento del consumidor, posicionando la marca en la mente del comprador, con la finalidad de que el producto sea percibido como la mejor opción compra que satisfaga sus necesidades psicológicas. Hay estudios que indican que 4 factores que influyen significativamente el momento de realizar una compra, estos son motivaciones, percepción, aprendizaje y creencias y actitudes

Motivaciones

La motivación es un estímulo que lleva al consumidor a satisfacer sus necesidades, mediante la compra impulsiva de un bien o servicio

Por qué la gente compra:

- Existencia de una necesidad satisfecha o un problema no resuelto
- La necesidad debe ser lo suficientemente importante
- Lo que usted tiene para ofrecer debe ser percibido como la mejor solución posible
- La persona está convencida de que estará mejor si toma la decisión de compra

Este es un proceso emocional que lleva al consumidor a realizar la compra. Es necesario que haga surgir emociones como:

- Necesidad de auto superación
- Amor por la familia
- Necesidad de pertenencia
- Necesidad de sentirse seguro
- Necesidad de status y prestigio
- Deseo de cambiar de empleo

La motivación está relacionada en este caso con la "Jerarquía de necesidades de Maslow", que nos indica que las personas requieren satisfacer las necesidades de supervivencia donde encontramos en primer lugar las fisiológicas, en segundo lugar las de seguridad, seguidas de las necesidades sociales, es decir la interacción con otras personas, y después las de crecimiento, que son de estima y auto-realización

Las empresas que fusionan todas estas necesidades logran que el consumidor tenga un sentido de pertenencia y de fidelización de los productos.

Ningún comportamiento es casual, sino motivado; es decir, está orientado hacia objetivos. Sus limitaciones tienen que ver con que no ha sido verificado por completo. Las investigaciones no apoyan la presencia de cinco niveles únicos, ni la progresión de un nivel a otro. (Parada, 2003)

Figura 1.1



FUENTE: Pirámide de Maslow

ELABORADO POR: José Manuel Parada

Percepciones

“MBA Notes World define la percepción como "el proceso por el cual la gente selecciona, organiza e interpreta la información para formar una imagen significativa del mundo"⁵

La percepción lleva al consumidor a definir e interpretar al productos dependiendo de las características inherentes del mismo tales como: el precio, la calidad, la moda, el servicio, publicidad etc. todos eso factores que le dan un diferenciador con relación a la competencia.

Aprendizaje

El aprendizaje lleva al consumidor a las experiencias pasadas en diferentes situaciones. Muchas de las veces, la decisión de compra se centra en la experiencia que ha tenido el comprador cuando ha adquirido un producto de iguales o parecidas características y lo relacionan con la realidad al momento de hacer la compra, en muchos de los casos el producto puede estar más costoso sin embargo en la mente del consumidor esta la frase “más vale algo conocido que por conocer”.

Creencias y actitudes

La creencia y las actitudes que el consumidor final tiene acerca de los productos es un factor muy importante en el momento de tomar la decisión para realizar la compra. Al hablar de creencias es un sentimiento de certeza de estar seguros y convencidos que así son las cosas, es algo que consideramos verdaderos si una verificación previa, a veces las experiencias vividas suelen convertirse en creencias, son creencias personales que se desarrollaron en la infancia.

⁵ MBA Notes World By Whiteguardian. (2008) Principles Of Marketing <http://mbanotesworld.com/2008/05/factors-influencing-consumer-behaviour/>

El éxito de las ventas consiste en un proceso de motivación a otros, que busca entrar en acción a través de las transferencias de sus creencias y emociones. (Cook, 2011)

Fundamento Psicológico de la Moda

Varios estudios sobre el tema de la moda identifican a este factor como un determinante en el comportamiento de la sociedad, y también como un elemento clave de la cultura

La moda encierra factores psicológicos, sociológicos, políticos y étnicos ya que ha sido la expresión de épocas, situaciones y status alrededor de todo el mundo, al intentar conocer el estilo del vestir de hombres y mujeres. Pero la Moda nos dice mucho más que eso, nos habla de la sociedad y de su idiosincrasia para identificar la cultura de muchas naciones y conocer el tipo de gente que existía años atrás.

En la actualidad la moda ha llevado al hombre a no ser libre de una manera inconsciente, porque no elige por sí mismo, sino su decisión está influenciada por las tendencias de moda y comportamiento de los seres humanos, mucho de esto se debe al grado de aceptación que el hombre necesita sentir al poder relacionarse con otras personas y lograr ser parte de la sociedad que lo rodea

Fundamento Sociológico

En el aspecto social la venta directa ha dado un gran giro positivo al desarrollo personal y profesional de las mujeres. La aceptación de la mujer en la fuerza de ventas ha ido creciendo año tras año. Algunas categorías como es el caso de la venta de cosméticos, ventas de servicios financieros, venta de bienes raíces, en los cuales la participación de la mujer alcanza un 90%.

Las mujeres cada vez han ganado un papel protagónico en el mercado en general particularmente en el área comercial producto de su tenacidad, fortaleza y buena presentación. Tienen la ventaja de ser multifacéticas, es decir busca el equilibrio económico y emocional en sus hogares. Además cumplen en este sistema un triple rol son fuerza de ventas, canal de distribución y consumidoras, justamente por los tipos de productos que se comercializan

Una razón que involucra en mayor porcentaje a la mujer, es que este tipo de negocio se mueven a partir de la motivación y obviamente la oportunidad de conseguir ingreso extra que aporte a sus economías familiares. Se fortalece más y más en momentos difíciles, de crisis y depresiones. Tal vez porque el corazón de este sistema de comercialización está relacionado con las emociones, más allá de las remuneraciones que puedan obtener a partir de sus ventas

Fundamentos legales

Todos los países a nivel mundial poseen fundamentos legales que son leyes que orientan los comportamientos de los seres humanos, con el fin de establecer, derechos y obligaciones a toda la sociedad y garantizar equidad y calidad de vida para todos.

Además es un guía que nos indica que hacer en cualquier tipo de circunstancia que nos presente en el camino

La Asociación Ecuatoriana de Empresas de Venta Directa, AEVD es una entidad sin fines de lucro, creada en el año 2002. Este ente afilia a todas las empresas grandes, medianas y pequeñas con cobertura nacional y multinacional, cuya actividad es la comercialización de productos de diferentes categorías y que han optado por el modelo de venta directa. Según un estudio realizado la AEVD representa el 85% del mercado nacional de Venta Directa.

Las empresas de venta directa son miembros de la Asociación Ecuatoriana de Venta Directa, en cada país existe una entidad, y todas estas sujetas a cumplir con el código de ética del comportamiento comercial estipulada por cada asociación.

Su objetivo es lograr la satisfacción y protección de los consumidores, así como, promover la competencia leal y justa entre las compañías en un marco de libre empresa y el fortalecimiento de la imagen pública de la industria de la Venta Directa.⁶

Además la AEVD, es miembro de la WFDSA (World Federal Direct Sales Associations), organismo internacional, fundado en 1978, que se encuentra en Washington DC, quien regula todas las normativas a nivel mundial,

Código de ética

La AEVD tiene varios compromisos los cuales se detalla a continuación:

Compromiso del distribuidor independiente.- es garantizar al consumidor final, que la información de los productos, precios, calidad que se ofertan en el mercado bajo este modelo de negocio y condiciones de pago se ajuste a los requerimientos que exige la AEVD. Además del trato con respecto y ética

Compromiso de las empresas de venta directa.- Es garantizar al distribuidor independiente que la información que se proporcione sea real y veraz con relación a la oportunidad de negocio que se ofrece, tales como:

- Informes periódicos de los pagos para el conocimiento de la ganancia por parte del empresa de venta directa

⁶ Murriagui. D. (2012). *Código de ética*. AEVD. <http://www.aevd.ec/>

- Capacitación continua y entrega de herramientas básicas para el desarrollo del negocio a los distribuidores independientes
- Vender productos de buena calidad que satisfaga las necesidades del consumidor final
- Al finalizar la relación comercial con el distribuidor se aplicará el código de ética establecido y las políticas internas de la compañía.

Métodos de Investigación

Para la elaboración de esta tesis se ha considerado 2 tipos de métodos de investigación:

1.- El Ex Post- facto es el estudio de fenómenos que ya se han producido (ex post – facto= después de los hechos), no se puede ejercer el control sobre las variables. Diferencia con el experimental

Características:

- Respetar el fenómeno tal y como se produce
- No trata de controlar las condiciones de producción del fenómeno o las variables
- Aplica en las ciencias sociales y humanas

2.- El método inductivo es aquel que parte de fenómenos particulares cuya incidencia forma la ley de lo particular a lo general. Admite que cada conjunto de hechos de la misma naturaleza está regido por una ley Universal. El objetivo científico es anunciar esa Ley Universal partiendo de la observación de hechos.⁷

⁷ Alfán. (2007), *Método Inductivo vs Método inductivo*.(6th ed.)

El tipo de estudio es el transversal descriptivo, tiene como finalidad principal la estimación de la prevalencia de una enfermedad o una característica de una población⁸

Se basa en la definición precisa de una población de estudio y la obtención de una muestra representativa de ella, en donde se determina la frecuencia de individuos que presentan la característica o enfermedad de estudio, la validez de los resultados dependerá de la representatividad de la muestra.

1.5.2. Marco Conceptual (Glosario de términos)

AEVD.- Asociación Ecuatoriana de Venta Directa garantizando la sana competencia, respeto y responsabilidad social de todas las empresas de venta directa.

Campaña.- Periodo de ventas que consta de 21 días calendario (3 semanas)

Campo.- en la venta directa la palabra campo se la define como el lugar donde se encuentran los consumidores finales, y a quienes se debe ofrecer los productos para la venta de los mismos

Competencia.- La capacidad de poner en práctica de forma integrada aquellos conocimientos adquiridos, aptitudes y rasgos de personalidad que permiten resolver situaciones diversas. Las competencias implican la capacidad de utilizar estos conocimientos y habilidades en contextos y situaciones diferentes.

Consecutividad.- Que sigue o sucede sin interrupción a otra cosa. Se aplica a la proposición subordinada adverbial que expresa una acción, proceso o estado que sigue o resulta de otro anterior.

⁸ Gómez. R.(2004).*Evolución Científica y Metodología*(1^{era} ed.).Málaga.

Cobertura.- se refiere a la cantidad ideal de empresarias que debes tener en el equipo.

Director.- distribuidor independiente, es decir sin relación de dependencia con la empresa, gana un porcentaje de comisiones por su red que manejan

Empresarios.- Persona que de manera independiente vende nuestros productos realizando la demostración del catálogo. No existe relación laboral con la misma}

Emprendedores.- Aplica su talento creador e innovador para iniciar su propia empresa o engrandece una ya existente, aquel que se esfuerza por convertir sus sueños en realidad.

Esténcil.- Número total de empresarias de una organización de venta directa

Gerente Comercial.- Persona contratada por la organización que administra y lidera todas las Gerentes Regionales de un país y su fuerza de ventas. Es responsable del cumplimiento presupuestal comercial de la compañía

Gerente Regional.- Persona contratada por la organización que administra una región asignada. Es responsable de seleccionar, entrevistar, capacitar, motivar, a un equipo de

Gerentes zonales para lograr cumplir los presupuestos y objetivos comerciales.

Gerente zonal.- Persona contratada por la organización que administra una zona asignada y cumple con una labor comercial.

INEC.- El Instituto Nacional de Estadística y Censos es un organismo público, de carácter técnico, que unifica la orientación y ejerce la dirección superior de todas las actividades estadísticas oficiales

Líderes.- Vendedores Independiente, que manejan grupos de trabajo y que aparte de ganar el descuento por la venta de sus productos, obtienen un porcentaje de comisión con las ventas que realicen su de grupo cada campaña.

Machismo.- Es una manera de ser, de actuar y de pensar aprendida desde la infancia, que se manifiesta en hombres de todos los estratos sociales, en todos los niveles educativos, en todas las religiones, en todas las profesiones, en todas las edades, en todos los trabajos, en todas las instituciones, en la calle en la casa, en todas partes.

Multinivel.- es una estrategia de marketing en la que los vendedores son retribuidos no solo por las ventas que ellos mismos generan sino también por las ventas generadas por los vendedores que recluten

Nivel socio-económico.- Jerarquía que tiene una persona o un grupo con respecto al resto. Usualmente se mide por el ingreso como individuo y/o como grupo, y otros factores como ser equipamiento del hogar, condiciones generales en las que vive, nivel educativo etc. Básicamente el nivel socioeconómico puede ser nivel bajo, medio o alto, aunque dependiendo del estudio que se hace, pueden separarse en más niveles

Productividad.- Se define normalmente como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

Rap: Reunión de análisis de los resultados de la campaña anterior y planificar la campaña siguiente.

Reclutamiento.- es un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos para un proceso en la organización

Redes.- es un grupo de vendedoras independientes que pertenecen a un mismo director o zonal.

Vendedoras Activas.- Número de empresarias que pasan pedidos en un periodo determinado

Showroom.- Son espacios abiertos donde los vendedores fabricantes exhiben sus productos a los clientes

Telemarketing.- Es una forma de marketing directo, donde el asesor utiliza cualquier medio de comunicación para contactar a los clientes potenciales y poder vender los productos y servicios.

Vendedoras Inactivas.- Número de empresarias que no pasan pedido en un periodo determinado

Vendedores Independientes.- Son aquellos que participan por sí mismos en la comercialización de productos y servicios mediante contactos personales de venta. Es decir no son considerados empleados de la compañía, sino distribuidores independientes que poseen sus propios negocios

Venta Directa.- Es la comercialización de bienes de consumo y servicios directamente a los consumidores, mediante el contacto personal de un vendedor o vendedora independiente, generalmente en sus hogares, en el domicilio de otros, en su lugar de trabajo, fuera de un local comercial⁹

⁹ Venta directa un sistema de comercialización cada día más vigente

Venta directa plana.- un esquema de negocio donde la ganancia está a través de los descuentos sobre el precio de Venta

Venta directa Piramidal.- un esquema de negocio en el que se les anima a los participantes a referir nuevos clientes para entrar al negocio, pero sólo para el beneficio financiero y directo de los clientes originales.

Venta por catálogo.- es un sistema de distribución comercial para vender, de forma inmediata, productos o servicios, utilizando métodos de envío como el correo ordinario o las agencias de transporte, habiendo visto previamente el comprador los productos a través del catálogo

WFDSA (World Federation of Direct Sellings Association). - Asociación que garantiza el cumplimiento de las leyes que regulan la venta directa en cada país.

1.6. Formulación de la Hipótesis y variable

1.6.1. Hipótesis general

La variable consecutividad en los vendedores independientes, influirá directamente en las ventas de la empresa Nivi, líder en la venta directa de ropa y calzado en el Ecuador en los próximos 5 años.

1.6.2. Hipótesis particulares

- La identificación y verificación de los factores internos y externos, proporcionará información precisa para el análisis de cada uno de ellos y su
-

impacto en la variable consecutividad de los vendedores independientes de la empresa Nivi.

- Al definir el perfil del vendedor independiente de la organización, orientará a desarrollar programas de capacitación acorde a las necesidades del mercado.
- La identificación de la ventaja con mayor beneficio que ofrece este tipo de negocio de venta por catálogo, proporcionará información eficiente para mejorar las oportunidades del negocio y entender las necesidades de los vendedores independientes
- Al determinar el grado de conocimientos sobre las técnicas de venta directa de la fuerza de venta propia, permitirá elaborar un plan de capacitación anual con talleres y metodologías de visitas en campo.
- Al establecer el impacto entre la consecutividad y las ventas, se elaborarán planes de acción que permitan un incremento en las ventas de la organización

1.6.3. Variables (Independientes y dependientes)

Variable independiente (VI)

Variable consecutividad

Variable dependiente (VD)

La variable ventas de la organización Nivi

Variable Empírica de la Variable Independiente (VEVI)

(VEVI1) Factores internos y externos de la empresa Nivi

(VEVI2) Perfil del vendedor independiente

(VEVI3) Ventaja con mayor beneficio para los vendedores

(VEVI4) Conocimiento de los vendedores independientes

(VEVI5) Variable consecutividad

Variable Empírica de la Variable Dependiente (VEVD)

(VEVD1) La variable de la consecutividad de los vendedores independientes

((VEVI2) Programas de capacitación

(VEVI3) Oportunidades de negocio

(VEVI4) Metodología de visitas y capacitación

(VEVI5) Ventas de la empresa Nivi

Indicadores para medir Variables Empíricas de VI (Ind. VEVI):

Porcentaje de los factores internos y externos al negocio Nivi

Porcentaje de la variable consecutividad

Indicadores para medir Variables Empíricas de VD (Ind. VEVD):

Porcentaje de la variable consecutividad de los vendedores independientes

Porcentaje de las ventas de la organización

1.7. Aspectos metodológicos de la investigación

1.7.1. Tipo de estudio

La investigación que conlleva al estudio del impacto de la variable consecutividad en las ventas de la empresa Nivi, se basa en un tipo de Investigación transversal descriptiva, ya que a través de una muestra representativa de la población de vendedores de dicha empresa, se obtendrá la respuesta al problema planteado

1.7.2. Método de investigación.

Los métodos que se utilizarán para la verificación de las hipótesis son:

Método Inductivo.- es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares, se admite que cada conjunto de hechos de la misma naturaleza está regido por una Ley Universal. El objetivo científico es enunciar esa Ley Universal partiendo de la observación de los hechos. (Gómez, 2004)

Mediante la información que existe de la empresa Nivi, como estados de resultados, informe de ventas, capacitaciones, y toda la documentación, proporcionará información importante para el desarrollo del proyecto que lleve a la mejora de la rentabilidad

Método ex post factor.- Es también llamada investigación no experimental y se limita a describir una situación que ya viene dada al investigador, aunque éste pueda seleccionar valores para estimar relaciones entre las variables.¹⁰

Método Analítico.- se requiere analizar la información obtenida para respuestas concretas

Método de Observación.- Permite en todo proceso de Investigación en observar atentamente el caso a investigar, tomar toda la información necesaria, y registrarla para su posterior análisis.¹¹

1.7.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información.

Población

¹⁰Arias, F. (1999). El proyecto de investigación: Guía para su elaboración. Caracas, Venezuela: Episteme.

¹¹ Tamayo, M. (2004). Diccionario de la investigación científica. México: Limusa.

La población a la cual se abarcará será el número de vendedores independientes que comercializa Nivi. En este análisis se considera la última facturación que realizó la empresa Nivi en la campaña 9 del mes de Mayo donde se observa que la población fue de 8.932 vendedores

Muestra

La selección de la muestra es probabilística es el método Muestreo simple aleatorio (MSA). Es aquel en que cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para integrar la muestra. (Hernández, 1991)

Cómo el estudio es investigar el impacto de la variable consecutividad en las ventas de la empresa Nivi, se seleccionó del mes de mayo el número de inactivas que no pasaron el pedido, para esto se determinó:

VARIABLES	2013-09
Esténcil Final	11.973
Posibles Egresos	3.581
Activas	8.392

Activas del mes de mayo= 8.392 vendedores independientes

Esténcil Final= 11.973 total de vendedores independientes al final de la campaña

Inactivas = Activas - Esténcil Final

Inactivas= 3.581

La totalidad de inactivas, es decir que no pasaron pedido en el mes de Mayo fueron de 3.581. La muestra representativa de la población corresponde a 514 vendedores independientes, quienes van a proporcionar la información necesaria para el desarrollo de esta investigación.

Siendo:

NIVEL DE CONFIANZA 95%	
1,96	
3,8416	
TOTAL DE PERSONAL	
N=	3581
P=	0,5
Q=	0,5
ERROR (e)=	4%
TAMAÑO MUESTRA	
514	

$$n = \frac{NZ_{\alpha/2}^2 PQ}{N - 1 \bar{e}^2 + Z_{\alpha/2}^2 PQ}$$

N: Tamaño de la población (3.581)

P= Probabilidad favorable (0,5)

Q= Probabilidad desfavorable (0,5)

e= Error de estimación 4%

n= 514

Técnicas para la recolección

Las Técnicas de recolección de información se realizarán mediante:

- Encuestas.- Estas se harán aleatorias dentro de la población establecida y de acuerdo a la muestra obtenida.
- Entrevistas (A la muestra)
- Método estadístico (recopilar información)

Las encuestas y las entrevistas se realizaron aleatoriamente a 514 vendedores independientes inactivos que corresponde a la muestra en los eventos de lanzamiento que se realizaron a nivel Nacional

1.7.4. Tratamiento de la Información

Para la información de encuestas, entrevistas se utilizara Microsoft Word 2010, para la recolección e introducción de los datos, en la obtención de los resultados y su gráfica se utilizará hoja electrónica de Microsoft Excel 2010

1.8. Resultados e impactos esperados

Mediante los resultados obtenidos se va analizar el impacto que existe entre la variable consecutividad y la variable ventas de la empresa Nivi y en base a este análisis podrán elaborar un plan de estratégico para contrarrestar la disminución de sus ventas en un momento determinado.

CAPÍTULO 2

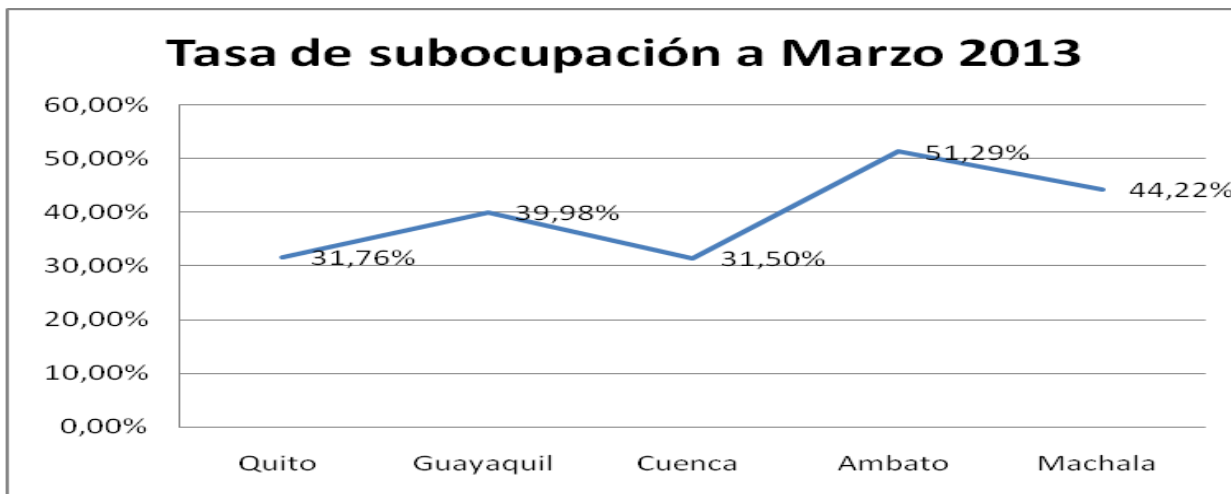
2.- Análisis presentación de resultados y diagnóstico

2.1. Análisis de la situación actual.

Uno de los mayores problemas que tiene el país son los altos índices de empleo informal que existen, según el INEC este año la tasa de desempleo a marzo de este año fue de 4,6% frente al 4.9 % de mismo mes del año pasado, es decir con un decrecimiento del -6%, este resultado favorece la situación laboral del ecuatoriano y el subempleo llegó al 44,7, este último se debe a que muchas personas optan por el negocio independiente por la necesidad de un ingreso básico que cubra sus gastos familiares.

En el siguiente cuadro se observa la tasa de subocupación o subempleo a marzo de 2013, clasificado por las ciudades principales que son Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala

Figura 2.1



FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORADO POR: Los Autores

En el Ecuador la actividad textil contribuye de manera importante a la disminución del desempleo y al crecimiento del sector manufacturero, debido a que demanda mano de obra no calificada y es una industria integrada que requiere insumos de otros sectores como el agrícola, ganadero, industria de plásticos, industria química, etc.

El sector manufacturero ha venido creciendo en los últimos años debido a la protección que el gobierno ecuatoriano le ha otorgado a la industria nacional, mediante grandes beneficios como el incremento de los aranceles a la mercadería importada, el ingreso de maquinaria sin aranceles para la industria nacional y la eliminación de impuesto en la materia prima. El objetivo es mejorar la competitividad, incentivar la producción y motivar a la sociedad a mejorar su calidad de sus productos, y desarrollar la industria generando importantes plazas de trabajo

Según fuente del Banco Central el PIB (producto interno bruto) en el año 2012 creció en un 5% siendo la administración pública y el sector manufacturero unas de las

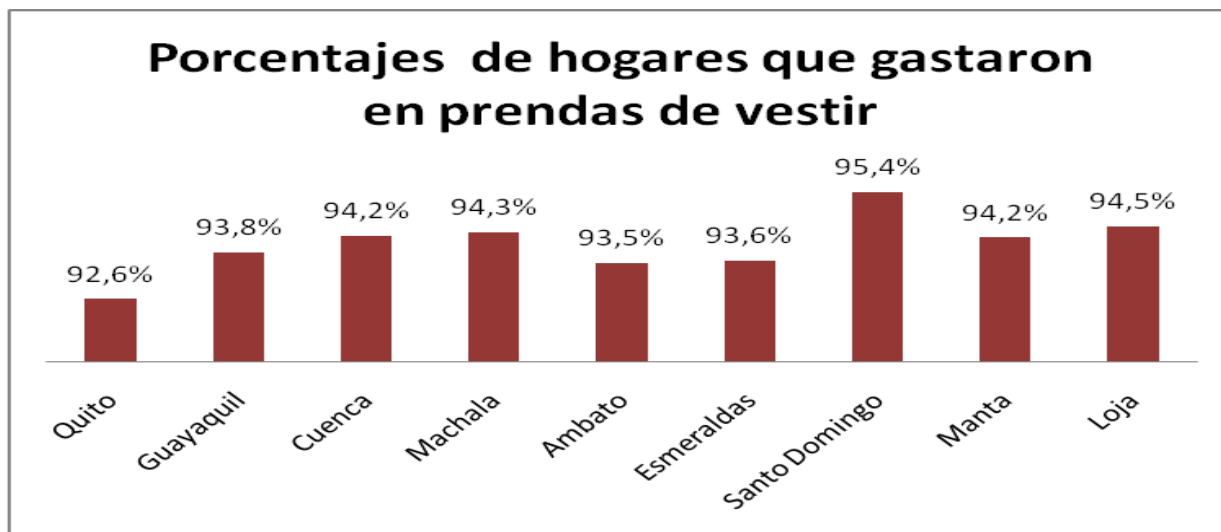
fuentes con mayor crecimiento del 2,2% y 1,5% respectivamente, esto demuestra la importancia del sector en relación de la economía.

2.1.1. Ingresos vs Gastos en Hogares Ecuatorianos

Mediante la encuesta que elaboró el INEC referente a los Ingresos y Gastos en Hogares 2011 – 2012 se pudo identificar el comportamiento de los ecuatorianos en la forma de manejo del ahorro y de endeudamiento, reflejando que el 58,8% de los ecuatorianos tiene una capacidad de ahorro, y el 41,1% gasta más de lo que gana. Además se identificó que el ingreso mensual familiar es de 593,60 dólares y la canasta básica familiar se encuentra en 605,92 dólares que comprende vivienda, alimentación, vestimenta y misceláneos por lo que el ingreso actual cubre el 97,97% de los gastos.

Referente al gasto de los ecuatorianos los rubros más altos de consumo son: el 24,4% destinado a la compra de alimentos y bebidas no alcohólicas, el 14,6% al transporte, el 9,9% a bienes y servicios diversos y el 7,9% a prendas de vestir y calzado, siendo Guayaquil con un 93,8 % y Quito 92,6% las ciudades cuyos hogares mencionan haber adquirido ropa en el último semestre, considerando las ciudades más grandes del país.

Figura 2.2



FUENTE: INEC

ELABORADO POR: Los

Autores

Esta es una oportunidad de crecimiento enorme para la organización Nivi, en comparación de otras empresas de diferentes categorías, al ser un producto de necesidad básica, la decisión de compra se da inconscientemente muchas de las veces sin considerar precio ni calidad de la prenda.

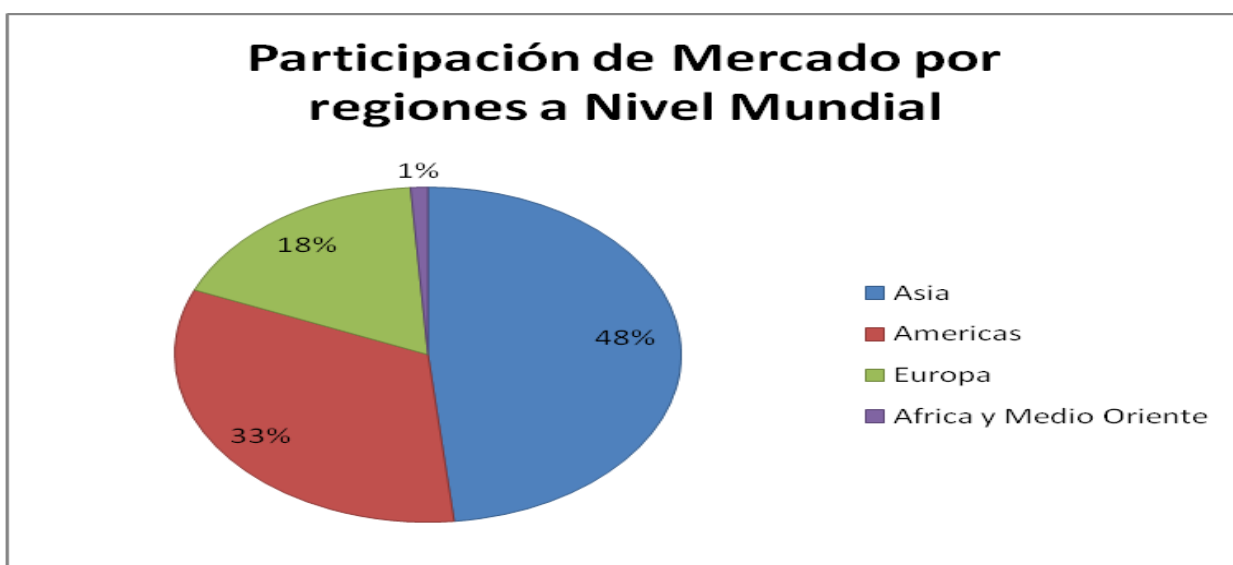
2.2. Análisis comparativo, evolución, tendencia y perceptiva.

2.2.1 Participación del mercado a nivel mundial

La venta directa tiene un impacto económico importante en muchos países, debido a los niveles de ventas que facturan y al número de personas que se encuentran bajo este modelo de negocio, el cual está en constante crecimiento. A nivel mundial las ventas superan los USD 153 000 millones por año, con 91 millones de personas. Según una investigación de la World Federation of Direct Sellings Association WFDSA existen 22 países que facturan en estos momentos miles de millones de

dólares, y comprenden el 90% por ciento de las ventas minoristas de la venta directa mundial. Los 5 países más poderosos en este tipo de negocios son: Estados Unidos (20%); Japón (16%), China (11%); Corea (8%); Brasil (8%); y, México (4%). Entre estos seis países se acumula el 67% del mercado del planeta. Por regiones se distribuye de la siguiente manera: Asia (44%); Américas (39%); Europa (16%) y África/Medio Oriente (1%). Se calcula que en Centro y Sudamérica existe un total de 10 millones de vendedores directos, mientras que en Norteamérica, 16 millones.¹²

Figura 2.3



FUENTE: Global Statistic Report 2010
Autores

ELABORADO POR: Los

Entre los países del sur América tenemos a Colombia facturando un \$2 mil millones y Perú con \$1.2 mil millones

En Ecuador los negocios de venta directa están creciendo a pasos gigantesco. En el año 2011 se facturó USD 767 millones, según datos de la Asociación de Venta

¹² Pazmiño. C. (2011). Venta directa un gigante dormido. *Ekosnegocios*, 15,89.
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1589>, 2011

Directa de Ecuador, AEVD, con una capacidad de ocupación de vendedores independientes sumamente alta que redondea las 702 mil personas. Esto se debe a las grandes ventajas que ofrece la venta directa en relación a otros oficios, lo que ha provocado un aporte al crecimiento en los últimos años de un 8% aproximadamente.

El conocimiento de estas cifras puede ayudar a optimizar los esfuerzos de expansión internacional y educar a todo el mundo acerca de la industria de la venta directa y su impacto en la economía, al ser considerado como una gana-gana para las poblaciones.

2.2.2. Productividad de la venta a nivel Mundial

Productividad y rendimiento es un factor importante en las organizaciones de venta directa debido a su relación costo- beneficio, cuyo resultado aporta al crecimiento de ingreso del vendedor independiente que busca la independencia económica con lo mínimo de la inversión requerida.

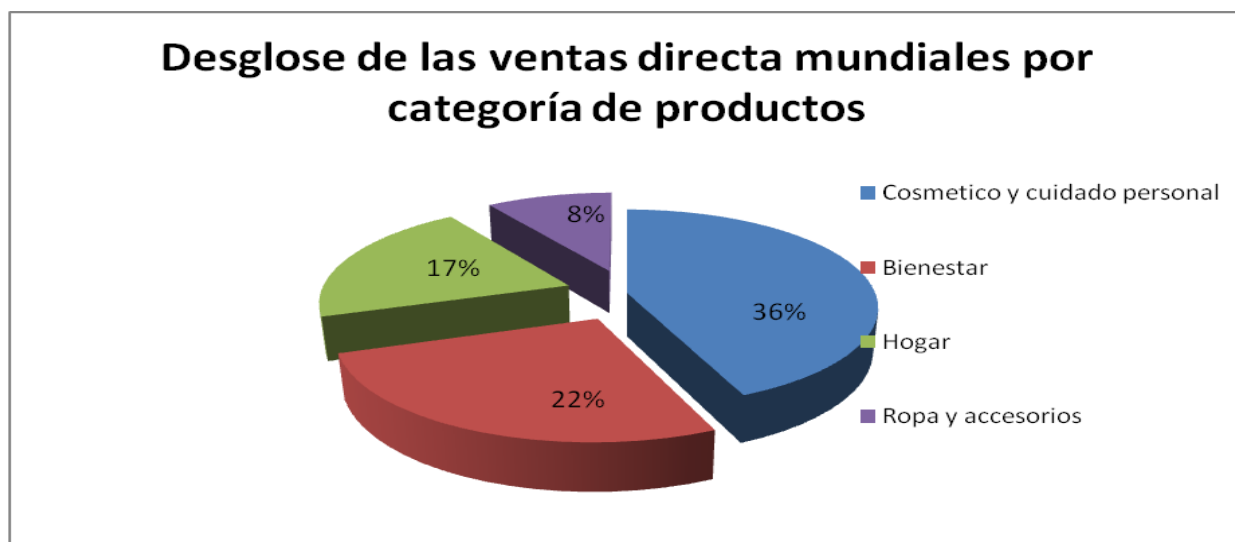
El objetivo es ser eficientes, es decir producir, conseguir la meta que es vender con el mínimo de recursos disponibles. Muchas de estas empresas crecen o desaparecen por esta variable, la cual no pueden sostener en el tiempo por falta de capital, herramientas y el conocimiento del comportamiento del segmento final que son los compradores

2.2.3. Desglose Global de Venta por categoría de producto a nivel mundial

A nivel mundial el porcentaje de categoría con mayor venta son las empresas comercializadores de cosméticos y cuidado personal con un 36% de participación en el mercado, seguido de un 22% correspondiente a bienestar (salud). En tercer lugar se ubican las compañías dedicadas a productos para el hogar, y por último con el

porcentaje más bajo de un 8% tenemos a las compañías dedicadas a la comercialización de ropa y accesorios.

Figura 2.4



FUENTE: Global Statistic Report 2010,
WFDSA

ELABORADO POR:

2.2.4. Desglose Global de Venta por categoría de producto en el Ecuador

Según un estudio realizado en el 2012 por la Asociación Ecuatoriana de Venta Directa (AEVD), la participación de mercados considerando las categorías de productos se encuentra actualmente liderado por las empresas dedicadas a las comercialización de cosméticos con más de un 50%, las cuales, han concentrado los esfuerzos en la penetración de mercados y lograr el posicionamiento de su marca en el país.

En Ecuador, existen aproximadamente 29 industrias cosméticas que cubren el 90% de las ventas de cosméticos a nivel nacional. La calidad de los productos ecuatorianos tiene estándares internacionales, muchas de las empresas extranjeras

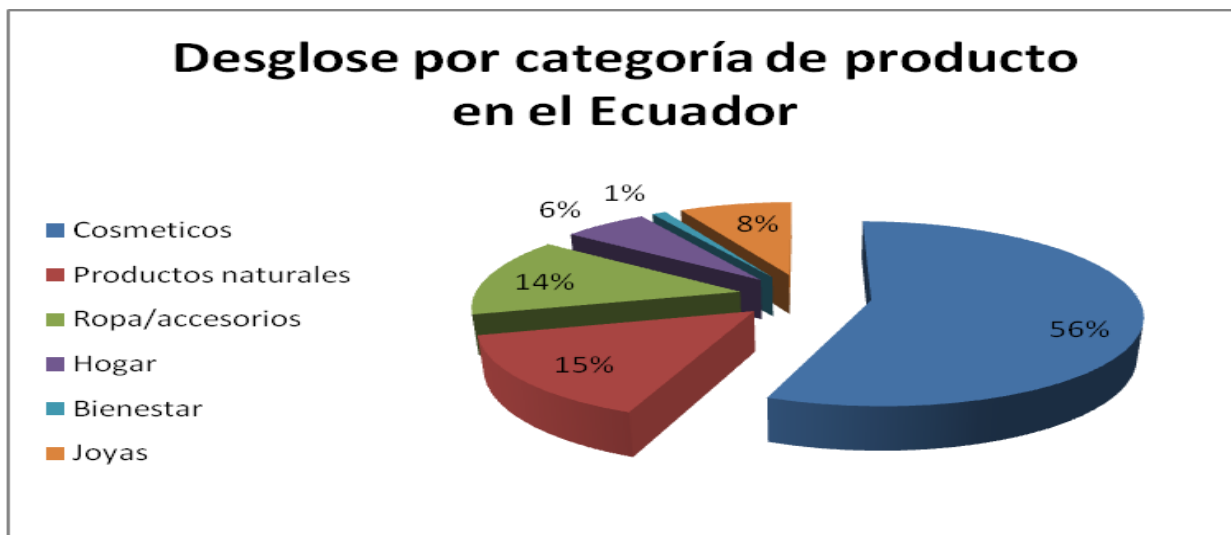
producen sus cosméticos en Ecuador y otras nacionales han abierto mercados en Europa, Asia y varios países de América.

Ecuador posee una Asociación de Productores y Comercializadores de Cosméticos, Perfumes y Productos de Cuidado Personal. Esta asociación está conformada por empresas como Avon, Yanbal, La Fabril, Las Fragancias, Johnson & Johnson, Unilever, Henkel, Casa Moeller Martínez, Oriflame, Álvarez Barba, Beiersdorf, Dous, Ebel Paris, Rene Chardon, Windsor, Quifatex, Pfizer, Dypenko, Zaimella, Producosmetic, Improbell, Cosmefin, Belle Mart, Corpo & Médica. Algunas de ellas son productoras y otras distribuidoras/comercializadoras.

A continuación le sigue las empresas de venta de productos naturales con un 15 % tales como Hierbalife, Onmilife, For ever Live entre otros, su objetivo a parte de vender es concientizar la importancia de la salud.

En un tercer puesto tenemos categoría de Ropa y accesorios con un 14% de participación del mercado, considerado uno de los porcentajes más alto en este estudio. Entre las categorías con menos participación se encuentra a hogar con un 6%, bienestar y joyas con 1% respectivamente.

Figura 2.5



FUENTE: Datos generales VDE 2012

ELABORADO POR: Autores

2.2.5. Participación de Nivi en el mercado en Ecuador

La participación de mercado nos indica:

- El nivel de competitividad que tiene la empresa en relación con su industria
- El % de creciendo o decreciendo de la organización en un periodo determinado
- La aceptación que tiene el producto con el mercado
- Las acciones estratégicas que se deben aplicar frente a sus competidores

Para el cálculo se debe considerar las ventas mensuales de la empresa Nivi, y dividir las para el Gasto corriente mensual en dólares, que en caso vendría ser las ventas de la industria, que se obtuvo en un estudio realizado por el INEC en marzo del 2013

Ventas mensuales	Valores
Ventas mensuales Nivi	\$ 1.424.366,00
Ventas de la industria	\$ 195.255.816,00

	<u>Ventas de la organización</u>
% Participación de = mercado	Ventas de industria

% Participación de =	<u>\$ 2105.000.000,00</u>
mercado	\$ 195.255.816,00

% Participación de =	1%
mercado	

El porcentaje de participación de Nivi en relación de la industria es del 1% debido a la gran cantidad de competidos grandes de venta directa y establecimiento de ropa que existe actualmente en el Ecuador.

2.2.6. Porcentaje de Consecutividad en comparación con la competencia

La consecutividad es la variable más difícil de controlar en las empresas de venta directa, por su complejidad y dependencia del comportamiento de los vendedores independientes que son el pilar fundamental para el crecimiento de las ventas.

En los últimos años se ha podido evidenciar la presencia de muchas empresas dedicadas a la venta por catálogo en diferentes categorías. Sin embargo empresas líderes con más de 10 años en el Ecuador como Avon, E 'bel y Yanbal han direccionado sus esfuerzos a la estabilidad de sus compradoras, mediante la estandarización corporativa de programas de capacitaciones continuas, a toda su fuerza de venta directa e indirecta, acompañada de estrategias de mercadeo como

ofertas especiales, descuentos, premios, obteniendo porcentajes de consecutividad de un 80% aproximadamente, reafirmando con esos resultados la lealtad y compromiso de los vendedores independientes con sus productos.

El Objetivo es que los vendedores independientes se sientan comprometidos y parte de la empresa, al estar apoyados y acompañados en su desarrollo personal y sobre todo profesionales mediante todos los conocimientos y herramientas en muchos de los casos gratuitos que la empresa esta dispuestas en invertir para un manejo eficiente de sus negocios independientes con su marca, el cual se verá retribuido a largo plazo con el incremento en ventas de la organización

Actualmente Nivi presenta en año 2012 un porcentaje promedio de consecutividad máximo del 61%, y en el 2013 hasta mediados de año con un 59%, siendo una oportunidad de mejora en la búsqueda de estrategias que impulsen el incremento de esta variable.

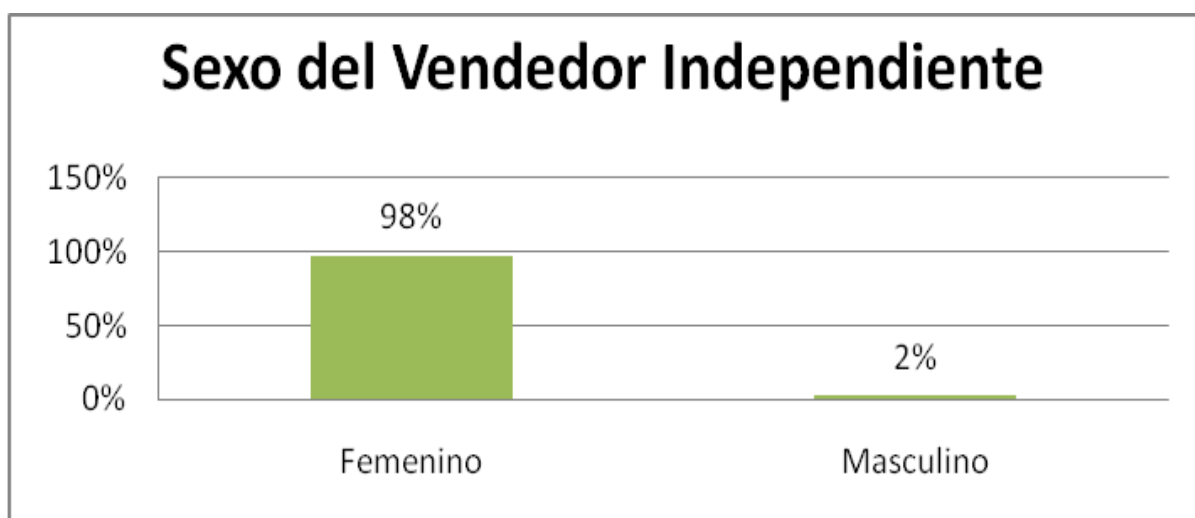
2.3. Presentación de resultados y diagnósticos

2.3.1 ¿Cuáles es el sexo del vendedor independiente de la organización Nivi?

La mayoría de los encuestados el 98% son de sexo femenino y el 2% corresponde al masculino. Se observa que el género femenino durante estos años ha sido clave para el crecimiento de este tipo de negocios, liderando la industria, son las que tienen mayor participación en la venta directa por catálogo, justamente es una alternativa antes las dificultades del género, tales como límites de edad, estrato social, horarios fijos y no poder cumplir con el rol de madres de familia.

En la actualidad según los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), información que se la publica en conmemoración del Día de la Madre a celebrarse este 8 de mayo, de las más de 7 millones de mujeres ecuatorianas, el 10% son jefas de hogar, y cumplen con la labor económica para mantener el hogar

Figura 2.6

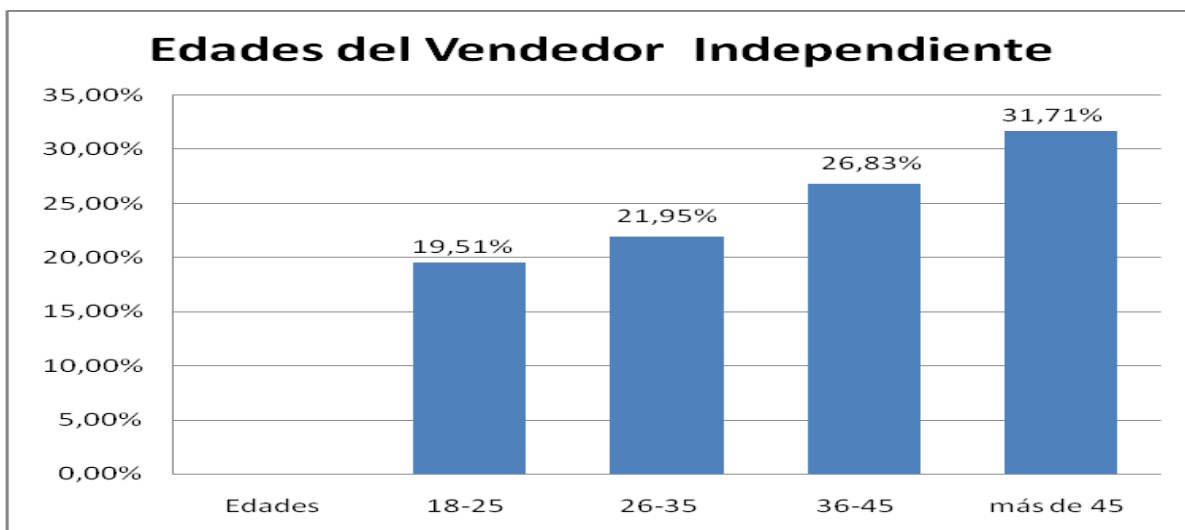


FUENTE: Estudio del perfil del vendedor independiente ELABORADO POR: Autores

2.3.2. ¿Cuál es la edad promedio de un vendedor independiente de Nivi?

Según la encuesta realizada se observa que el 31.71% de los vendedores independiente tienen una edad promedio superior a los 45 años, el 26,83% oscilan entre edades de 36 a 45 años, el 21,95% entre edades de 26-35 años y el de menor participación con un 19,51% entre 18-25 años.

Figura 2.7



FUENTE: Estudio del perfil del vendedor independiente ELABORADO POR: Autores

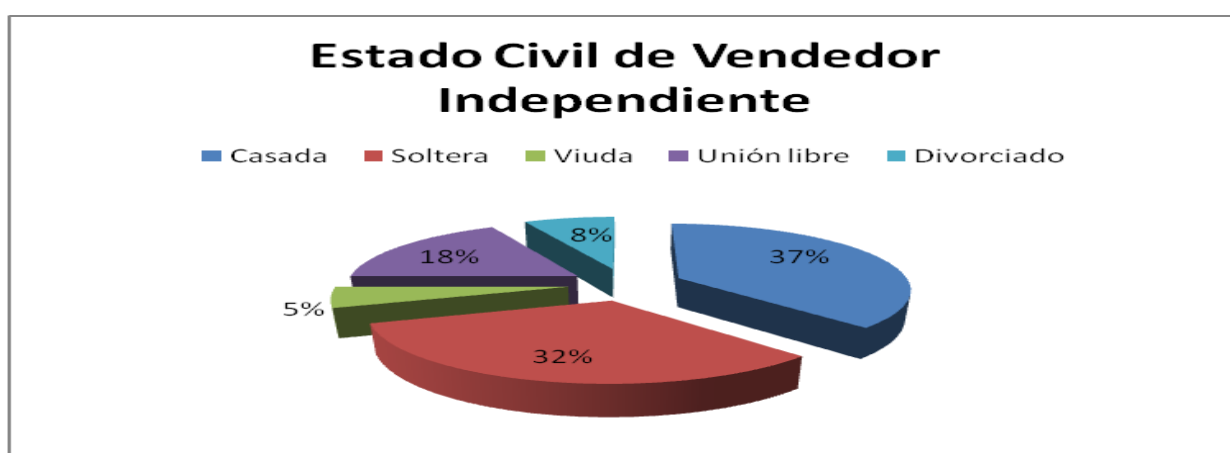
2.3.3. ¿Cuál es el estado civil del vendedor independiente?

Se observa que del 98 % de mujeres encuestadas el 37% son casadas, el 32% son solteras, el 18% viven en unión libre, 8% son divorciadas y el 5% son viudas.

Estas cifras evidencian la importante aportación que las mujeres brindan al crecimiento de la organización Nivi, y así poder identificar las características inherentes de la vendedora independiente para poder obtener las respuestas a ciertos comportamientos en el mercado.

Según el estudio realizado en Ecuador por Eryn Massi de Casanova, mediante entrevistas personales con 40 mujeres en áreas urbanas, durante los años 2007 y 2008, determino que “ El género femenino, cuentan con otras habilidades y destrezas que les facilita que las ventas se concreten más rápido: su habilidad para comunicarse e interrelacionarse mejor, la paciencia para el seguimiento de una venta y la constancia para seguir en el negocio, aunque al principio no se obtengan las ganancias esperadas¹³

Figura 2.8



FUENTE: Estudio del perfil del vendedor independiente ELABORADO POR: Autores

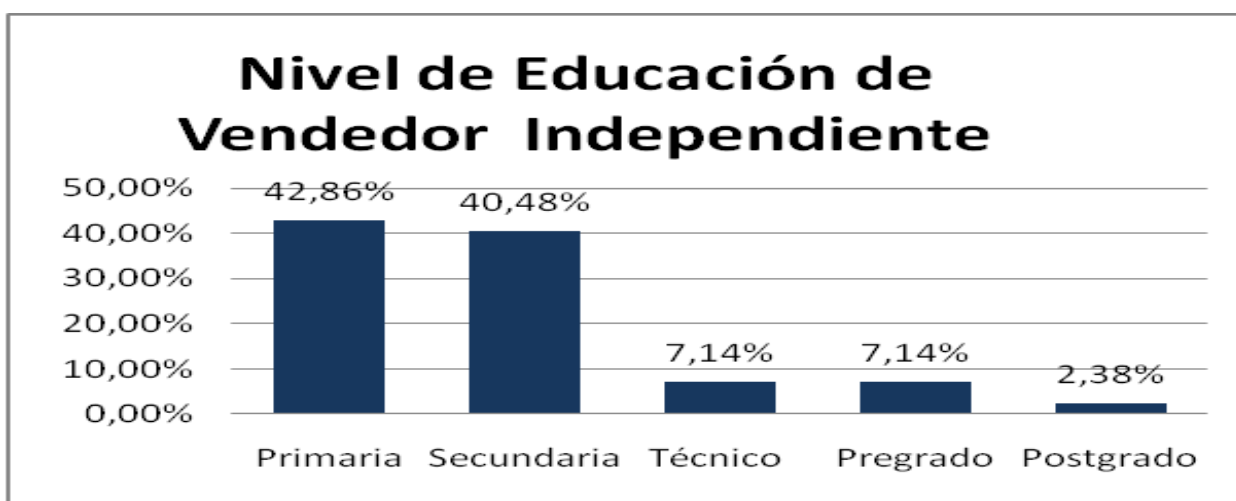
¹³ Eryn Massi de Casanova

2.3.4. ¿Cuál es el nivel de educación de un vendedor independiente?

El 42,86 % de los vendedores independientes de Nivi, poseen un nivel de educación básica o primaria y el 40,48 % un nivel de educación medio o bachillerato. Las cifras identifican el bajo nivel de educación de los vendedores independientes, por la falta de estudios superiores que proporcionan conocimientos básicos del manejo de los negocios en general y según los resultados de la encuesta el nivel superior solo es de un 2,38%.

Este indicador permite establecer que existe una gran demanda que necesita capacitarse para desarrollar las habilidades de crecimiento de los negocios y cubrir las falencias de conocimientos que se observan actualmente. Además ayudará a identificar la mejor metodología para su capacitación por parte del equipo de trabajo y garantizará el éxito en el desarrollo del negocio Nivi

Figura 2.9



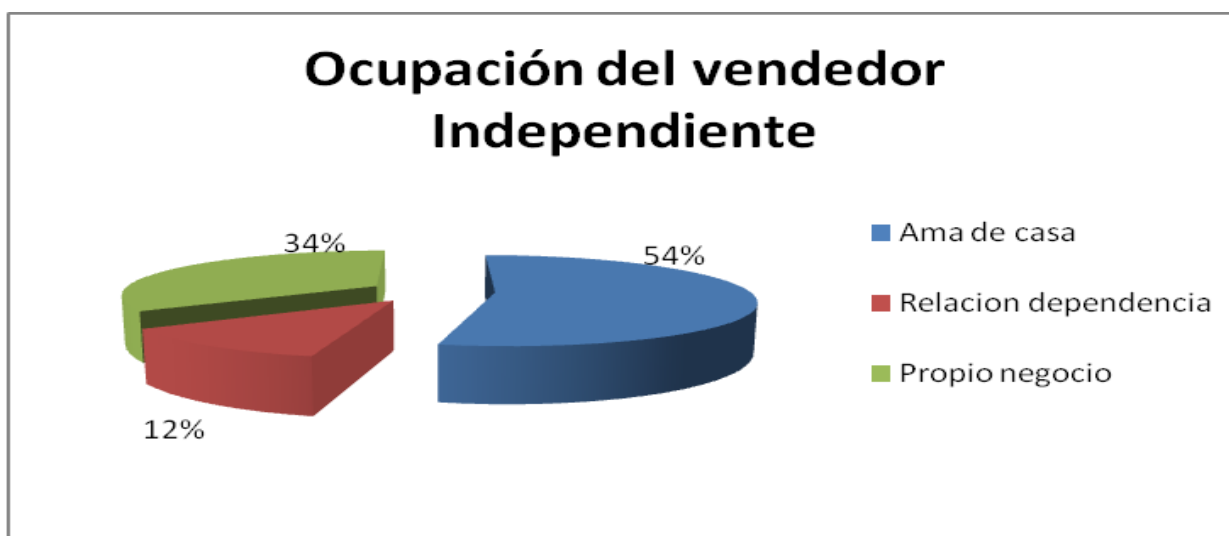
FUENTE: Estudio del perfil del vendedor independiente ELABORADO POR:
Autores

2.3.5. ¿Qué otra ocupación tiene aparte de la venta por catálogo?

Del 98% de mujeres que se encuestó el 54% son amas de casa y no realizan ninguna otra actividad económica, siendo la actividad de venta directa Nivi el único ingreso para cubrir los gastos del hogar. Y el 46% restando se dividen en 34% poseen un negocio propio y el 12% tienen otro trabajo con relación de dependencia.

Esto nos indica que la mayoría de los vendedores independientes son amas de casa y trabajan en negocios de venta directa para mantener el hogar, y no descuidan su función principal que es cuidar y mantener a la familia.

Figura 2.10



FUENTE: Estudio del perfil del vendedor independiente ELABORADO POR: Autores

2.3.6. ¿Cuál es el nivel socioeconómico del vendedor independiente?

Para esa pregunta se utilizó una encuesta de estratificación del nivel socioeconómica elaborado por el INEC mediante un sistema de puntuación. En la investigación el INEC consideró seis categorías que son: qué características tiene la vivienda, el nivel de educación que tiene el jefe de hogar, el tipo de bienes o servicios que accede el hogar, el acceso a la tecnología y los hábitos de consumo que tiene el hogar. (Ver Anexo 1)

Se observó que el 41% de los vendedores independientes de Nivi pertenecen a un estrato D (bajo), considerado el nivel más vulnerable económicamente y emocionalmente. En Ecuador 14,9% de la población se encuentra en este estrato según un estudio realizado por el INEC, quien identificó las características propias, las cuales se detalla a continuación para el análisis de este estudio

Características de las viviendas

- El material predominante del piso de estas viviendas son de ladrillo o cemento, tabla sin tratar o tierra.
- El 31% de hogares tiene un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

Bienes

- El 12% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.
- Menos del 43% tiene refrigeradora y cocina con horno.
- El 5% de los hogares tiene lavadora.
- El 10% tiene equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio tienen un televisor a color.

Tecnología.- En promedio disponen de un celular en el hogar.

Hábitos de consumo

- El 9% de los hogares utiliza internet.
- El 9% de los hogares ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.

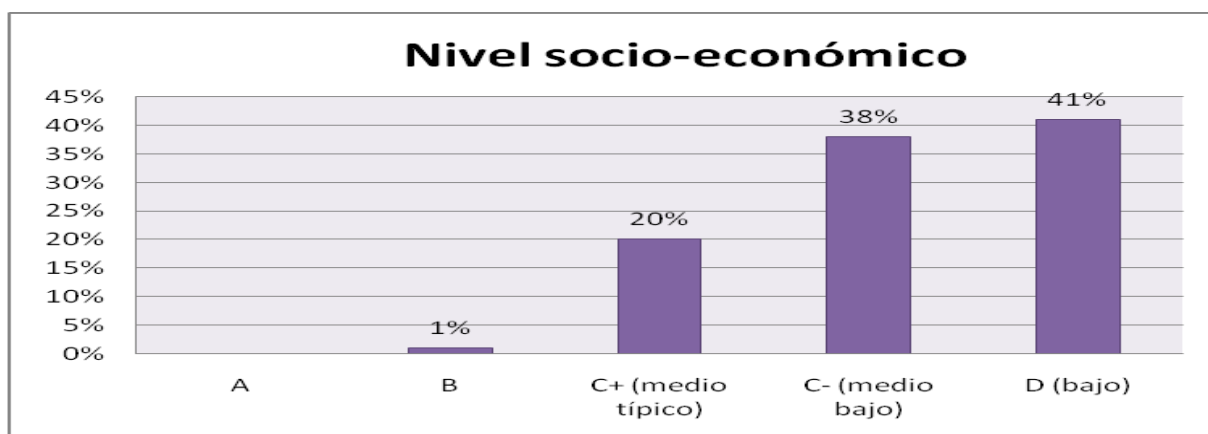
Nivel D

Educación.- El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción de primaria completa.

Economía.- •Los jefes de hogar del nivel D se desempeñan como trabajadores no calificados, trabajadores de los servicios, comerciantes, operadores de instalación de máquinas y montadores y algunos se encuentran inactivos. El 11% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.

Al definir el nivel socioeconómico del vendedor independiente de la organización Nivi, la empresa podrá plantear mejores estrategias acorde a las particularidades del segmento, que faciliten el proceso para cumplimiento de los objetivos planteados

Figura 2.11



FUENTE: Estudio del perfil del vendedor independiente

ELABORADO POR:

Autores

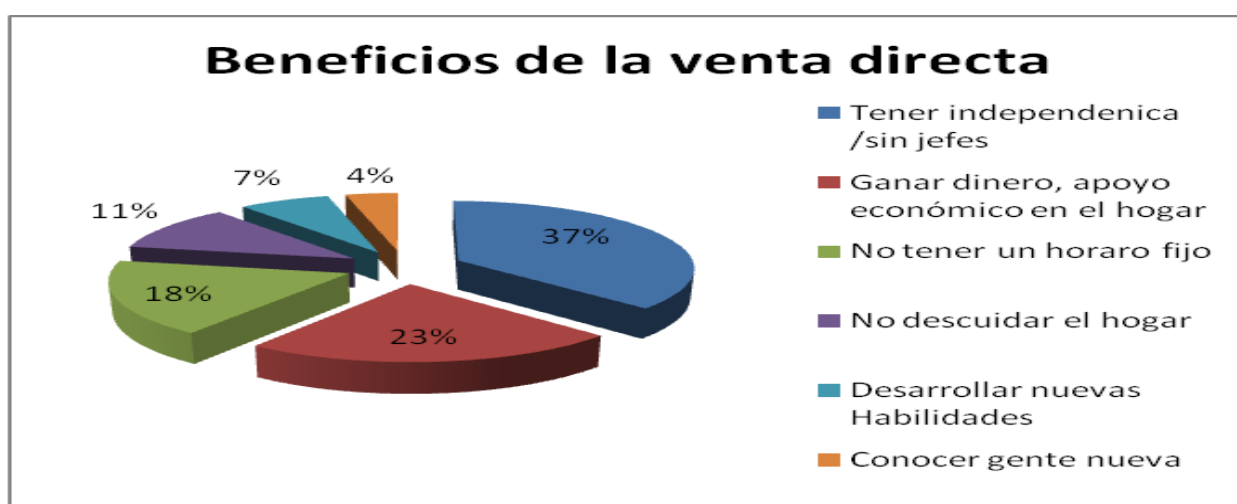
2.3.7. ¿Identifique el beneficio que le ofrece a Usted, la venta directa por catálogo en Nivi?

Se observa que el 37% de los vendedores independientes considera que el mejor beneficio que proporciona es la satisfacción de tener independencia laboral al ser un negocio propio y no tener jefes como los trabajos en relación de dependencia.

EL 23% se inclina por ganar dinero y apoyar económicamente al hogar, el 18% por la flexibilidad del horario, el 11% la oportunidad de no descuidar el hogar mientras realiza esta actividad, el 7% el desarrollo de nuevas habilidades como vender, y el 4% el conocer otra gente.

La identificación de la ventaja con mayor percepción que ofrece este tipo de negocio de venta por catálogo, proporcionará información eficiente para mejorar las oportunidades del negocio y entender las necesidades de los vendedores independientes.

Figura 2.12



FUENTE: Estudio de los Beneficios de la venta Directa

ELABORADO POR:

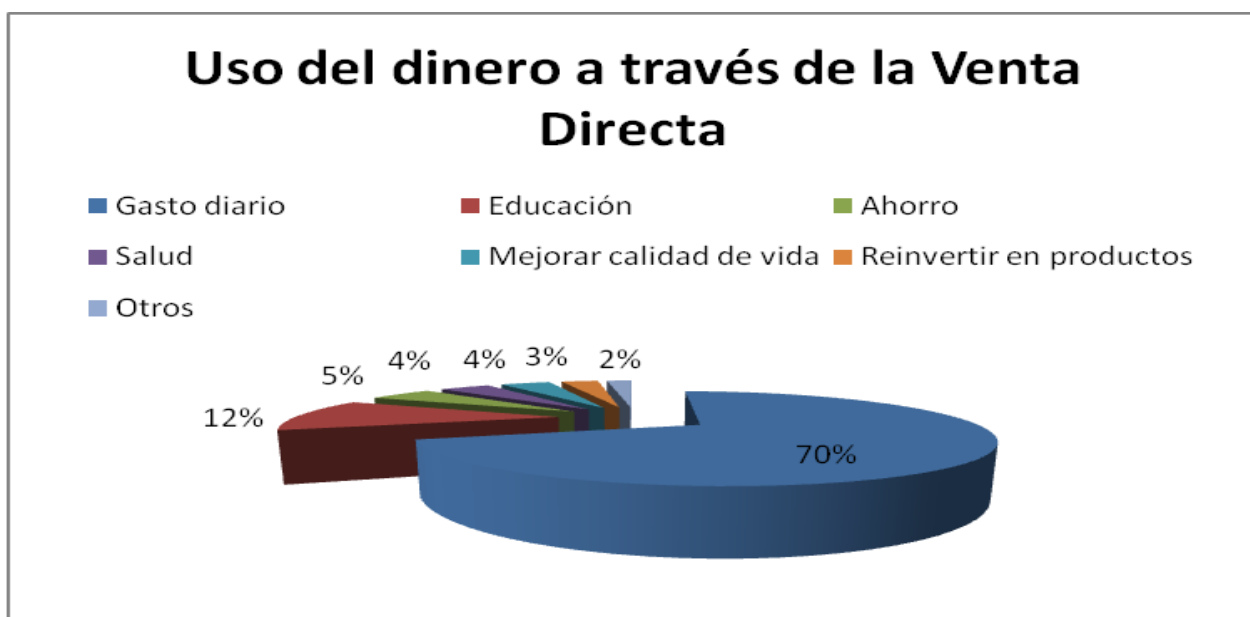
Autores

2.3.8. ¿En qué utiliza el dinero que gana a través de la venta directa por catálogo?

Se determinó que el 70% de los encuestados destina sus ingresos de la venta directa de Nivi a cubrir los gastos diarios del hogar. Esta cifra permite validar que la venta directa es actualmente un medio de subsistencia para muchos, que ofrece oportunidades monetarias sin discriminaciones de edad, sexo, color, status, nivel educativo y económico.

El resto se divide en: el 12% en educación, el 5% en ahorro, el 4% en salud y mejorar la vida.

Figura 2.13



FUENTE: Estudio del uso del dinero en la venta directa
Autores

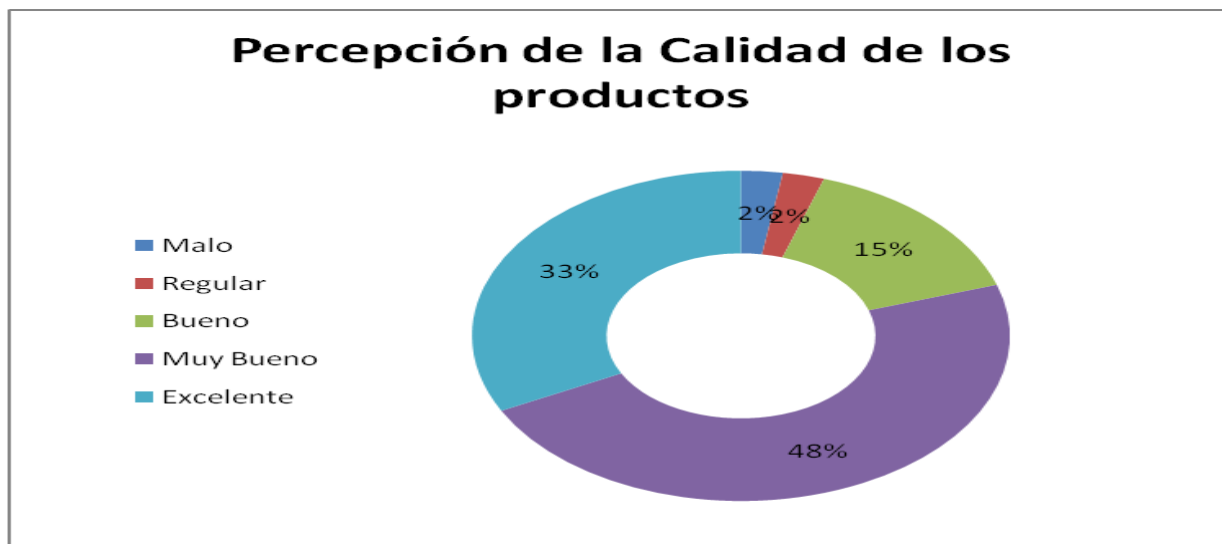
ELABORADO POR:

2.3.9 ¿Cómo calificaría Usted la calidad de las prendas Nivi?

Con respecto a la calidad de los productos Nivi, el 48% de los encuestados, consideran que las prendas son muy buenas y el 33% que son excelentes, es decir que cumplen con los estándares de calidad y satisface sus necesidades como compradores. Esta es una de las ventajas competitivas que ha diferenciado a Nivi de las otras marcas de venta por catálogo de ropa.

Sin embargo el 15% percibe las prendas buenas, y el 2% regular y mala en calidad, a pesar de ser un porcentaje bajo es una oportunidad de crecimiento para la organización. Por lo que el departamento de diseño y producción de la empresa debe analizar si todos los productos cumplen con las especificaciones del diseño para cumplir con las expectativas que busca el cliente Nivi.

Figura 2.14

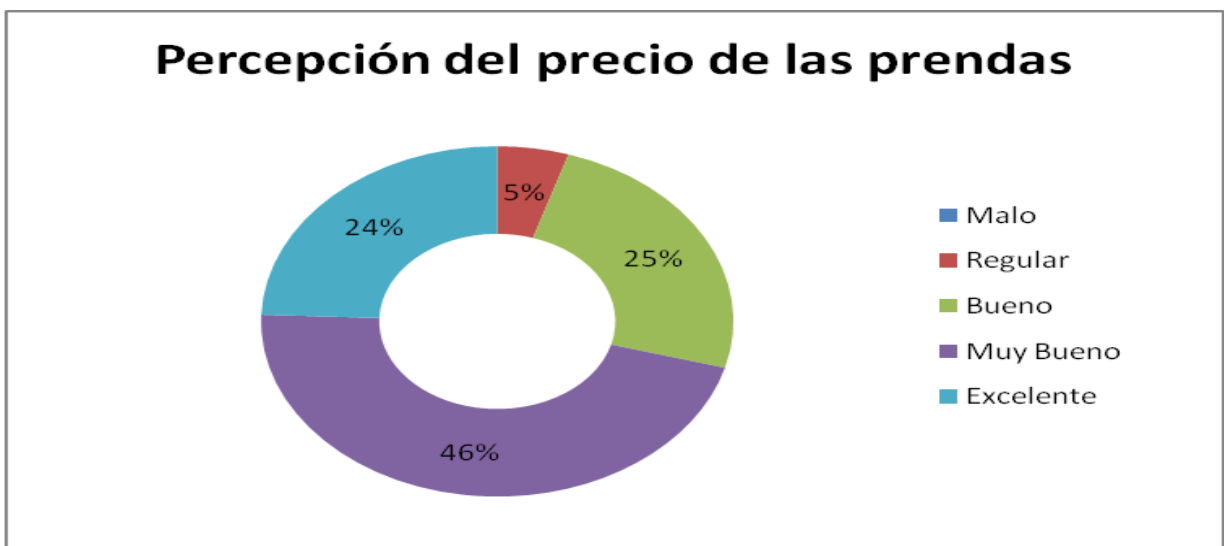


FUENTE: Estudio de las percepciones del vendedor ELABORADO POR: Autores

2.3.10 ¿Cómo calificaría Usted el precio de las prendas Nivi?

En la actualidad el precio es un factor determinante que influye el comportamiento del cliente Nivi en el momento de la compra, por lo que 46% de los vendedores independiente encuestado perciben que el precio está en un grado de aceptación muy bueno, es decir que de 10 compradores 4 piensan que es justo el valor que están pagando por las prendas Nivi. El 25% lo considera bueno, el 24% excelente, el 5% regular.

Figura 2.15



FUENTE: Estudio de las percepciones del vendedor
Autores

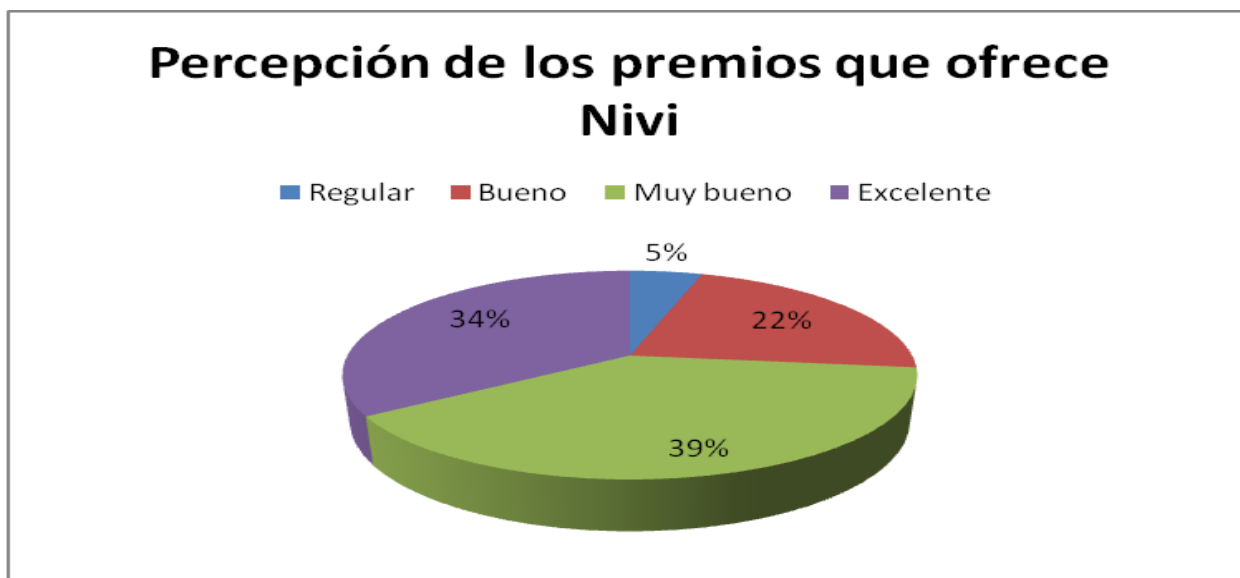
ELABORADO POR:

2.3.11.¿Cómo calificará usted los premios que ofrece Nivi a sus vendedores independientes?

Se observa que el 39% de los encuestados perciben los premios que ofrece Nivi a los vendedores independientes como muy buenos, y el 34 % excelentes. Sin embargo existe un porcentaje de 22% que lo considera bueno y un 5% que los premios son regulares.

En comparación con las empresas de venta por catálogo en ropa y considerando que este negocio es de contado, los premios de Nivi tienen una gran aceptación por el mercado y son una base fundamental para la consecutividad de los vendedores independientes, ya que lo perciben como un ingreso adicional, mas la ganancia del descuento por las ventas que realizan. Es uno de los motores que motiva a los vendedores a hacer los pedidos y en cierto grado a fidelizarlos a una sola marca.

Figura 2.16

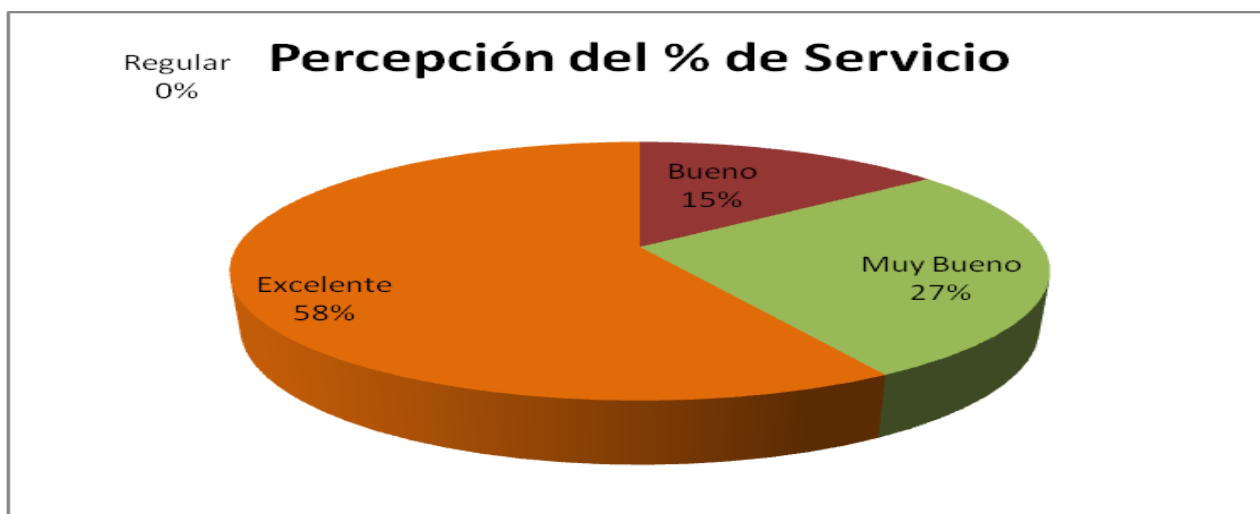


FUENTE: Estudio de las percepciones del vendedor ELABORADO POR: Autores

2.3.12 ¿Cómo calificaría usted el servicio que Nivi le ofrece, en el despacho de su pedido?

Según las cifras el 58% de los vendedores independientes indican que el servicio del despacho es excelente, es decir que en la mayoría de los casos todo lo que solicitan en el pedido les llega sin ninguna novedad, el 27% considera muy bueno y para 15% es bueno. Esta es otra ventaja comparativa en relación con otras empresas, la cual apoya a la organización Nivi en la fidelización de la marca con el vendedor independiente, además de ser una empresa comercializadora de productos, también es manufacturera de los mismos, lo que garantiza la efectividad de los despachos en casi un 96%.

Figura 2.17



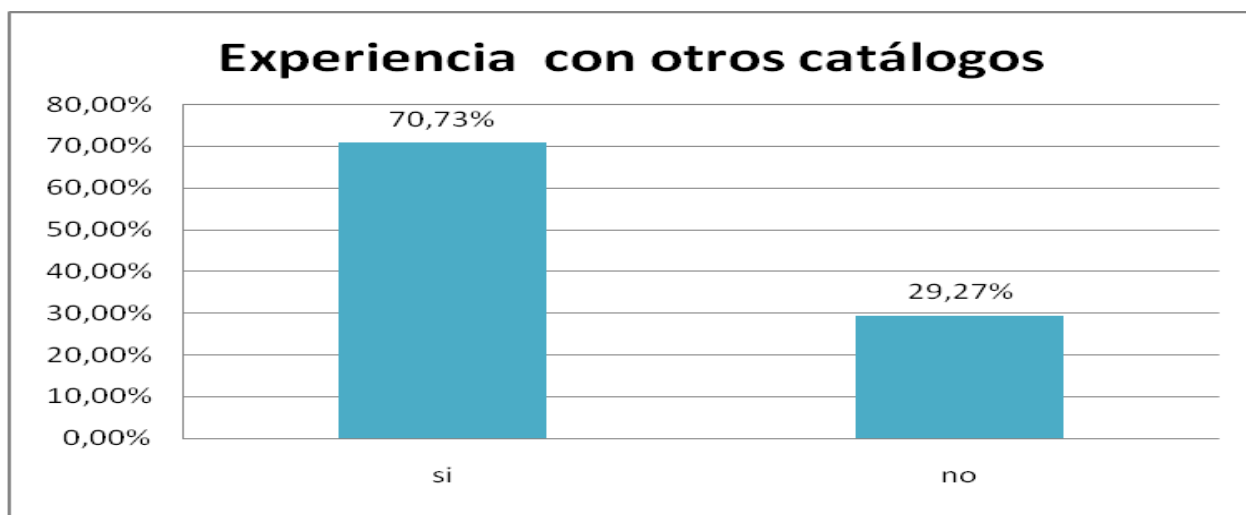
FUENTE: Estudio de las percepciones del vendedor

ELABORADO POR: Autores

2.3.13. ¿Tiene experiencia con otros catálogos?

El 70,73% contestó que “SI” tiene experiencia con otros catálogos, esto nos confirma que la mayoría de los vendedores independientes son multimarcas por lo que manejan simultáneamente varios catálogos de diferentes categorías, cosméticos, zapatos, ropa, bienestar, el restante que corresponde a un 29,27% indica que Nivi es su primera experiencia en venta de ropa por catálogo.

Figura 2.18



FUENTE: Estudio de vendedor independiente

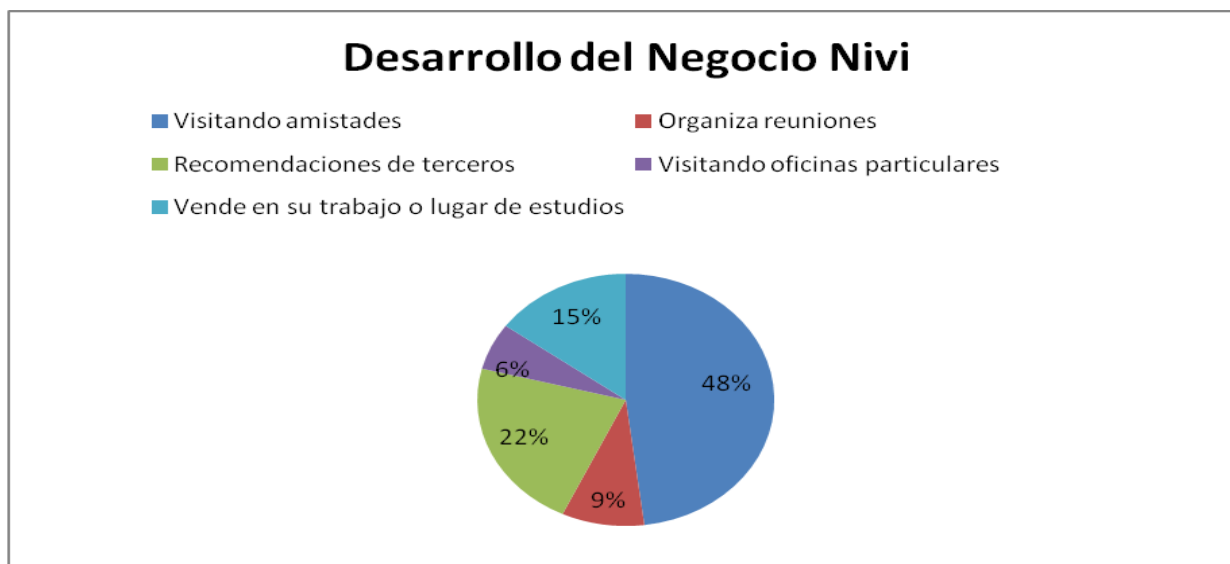
ELABORADO POR: Autores

2.3.14. ¿Cómo desarrolla su negocio Nivi?

El 48% de los vendedores independientes de Nivi, indican que desarrollan y crecen el número de clientes en su negocio de venta de ropa, visitando conocidos o amistades, el 22% lo hace mediante recomendaciones de le indica su propio cliente, el 15% vende en su trabajo o lugar de estudios y el 6% visitando oficinas particulares.

Estos porcentajes muestran que los vendedores independientes de Nivi desconocen las diferentes técnicas de prospectación que pueden utilizar en este tipo de negocio para reclutar nuevos clientes potenciales, mermando las posibilidades de crecimiento continuo del negocio mediante el incremento de venta que lograría con un número mayor de clientes cada campaña.

Figura 2.19



FUENTE: Estudio de las percepciones del vendedor

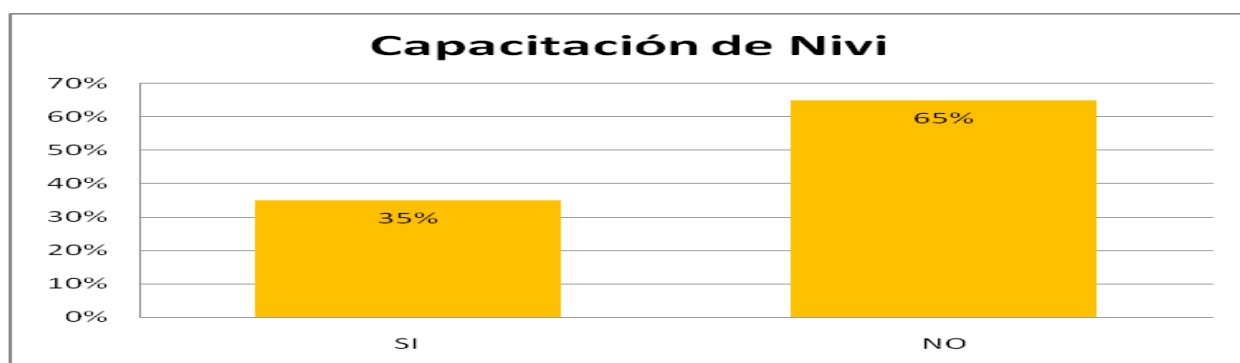
ELABORADO POR: Autores

2.3.15. ¿Ha recibido de parte de la organización Nivi alguna capacitación continua sobre cómo desarrollar su negocio?

El cuadro muestra que el 65% de los vendedores independientes de Nivi, indican no haber recibido alguna capacitación del cómo manejar su negocio y el 35 % indica que si, alguna vez lo recibieron.

Estos porcentajes señalan la carencia de capacitación que existe en la organización Nivi, debido a que no ha existido en la organización un departamento orientado a la capacitación continua de la fuerza de venta directa, que se encargue de identificar las necesidades del mercado y desarrollar programas de capacitación anual. Por lo que el vendedor independiente en la actualidad maneja su negocio de Nivi de una manera informal, sin planeación estratégica o técnicas que le puedan llevar a mejores resultados. Esto nos lleva a pensar que mediante una adecuada capacitación de la fuerza de venta directa (Gerentes y líderes) se logrará la formación de los vendedores independientes paulatinamente y mejorar la variable de la consecutividad la cuál influye directamente las ventas de la compañía.

Figura 2.20



FUENTE: Estudio del Vendedor Independiente

ELABORADO POR: Autores

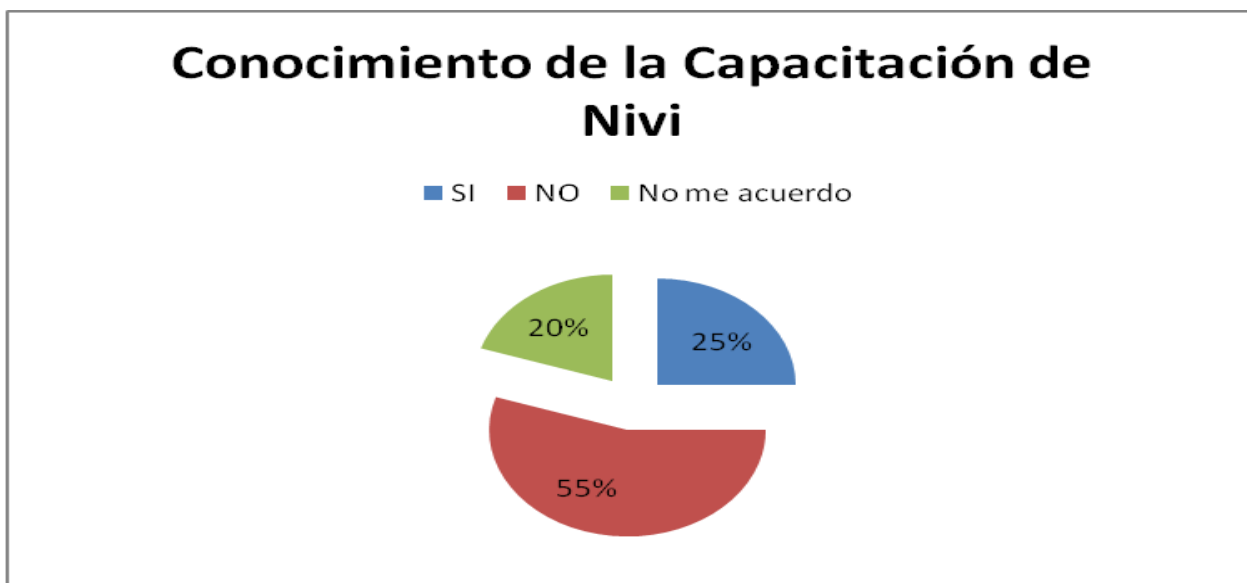
2.3.16. ¿Cuando usted ingreso a Nivi, recibió capacitación acerca de cómo manejar su negocio?

El 20 % de los encuestados manifiestan haber recibido alguna capacitación cuando decidieron ingresar al negocio de Nivi, sin embargo el 55% indica no haber recibido ninguna capacitación, solamente información acerca de la parte operativa, como documentos que se requiere, fechas importantes y el 25% no sea recuerda

Esta es una de las razones por lo que Nivi se vuelven un negocio de manejo tan informal debido a la falta de información y de capacitación inicial que las industrias brindan desde ingreso de cada vendedor independiente.

El reforzar con un programa de capacitación para todas las nuevas que ingresan al negocio, logrará incrementar los ingresos de los vendedores independientes y mejorar significativamente las ventas de la organización mediante la consecutividad de los vendedores independientes.

Figura 2.21



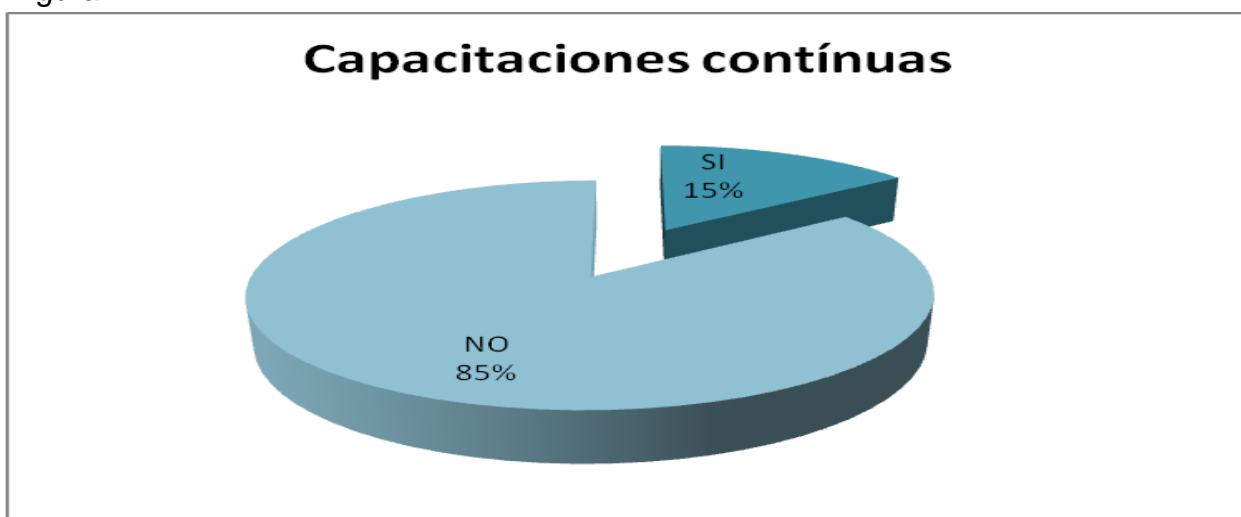
FUENTE: Estudio del Vendedor Independiente

ELABORADO POR: Autores

2.3.17. ¿Ha recibido capacitaciones, aparte de la primera visita que hicieron cuando ingreso al negocio Nivi?

Del 20% de los que recibieron la capacitación al ingresar al negocio Nivi, el 85 % indicó “No” haber recibido capacitaciones adicionales para el desarrollo de su negocio y el 15% manifestó “SI” haber recibido cierta capacitación. Este dato muestra que en la actualidad no existe una capacitación continua que ayude al vendedor independiente de Nivi a estar preparado a todas las inquietudes y objeciones que el mercado presenta a diario al momento de realizar una compra.

Figura 2.22



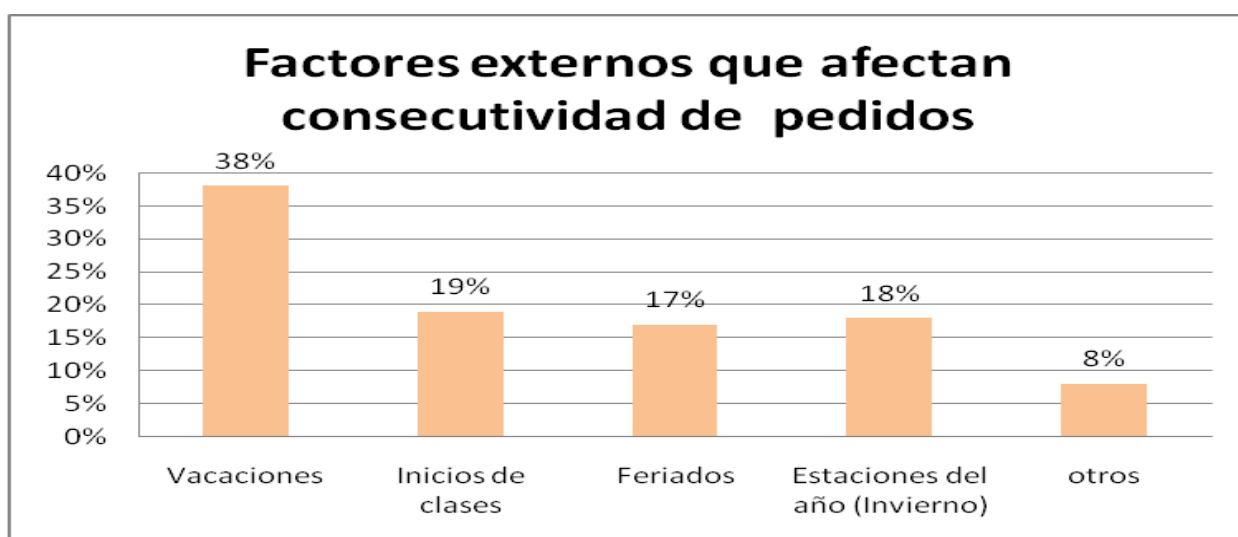
FUENTE: Estudio del las capacitaciones

ELABORADO POR: Autores

2.3.18. ¿Qué factores externos afecta la consecutividad de sus pedidos?

De los encuestados la mayoría el 38% de los vendedores independientes manifiesta que las vacaciones escolares, son los meses que realizan pedidos con ventas menores o simplemente no realizan pedidos, debido a que sus clientes tienden a salir de viaje justamente por la temporada y no solicitan ninguna prenda por el tiempo que se encuentran ausentes. El 19% considera el inicio de clases, el 17% los feriados, el 18% el invierno y el 8% otros.

Figura 2.23



FUENTE: Estudio del Vendedor Independiente

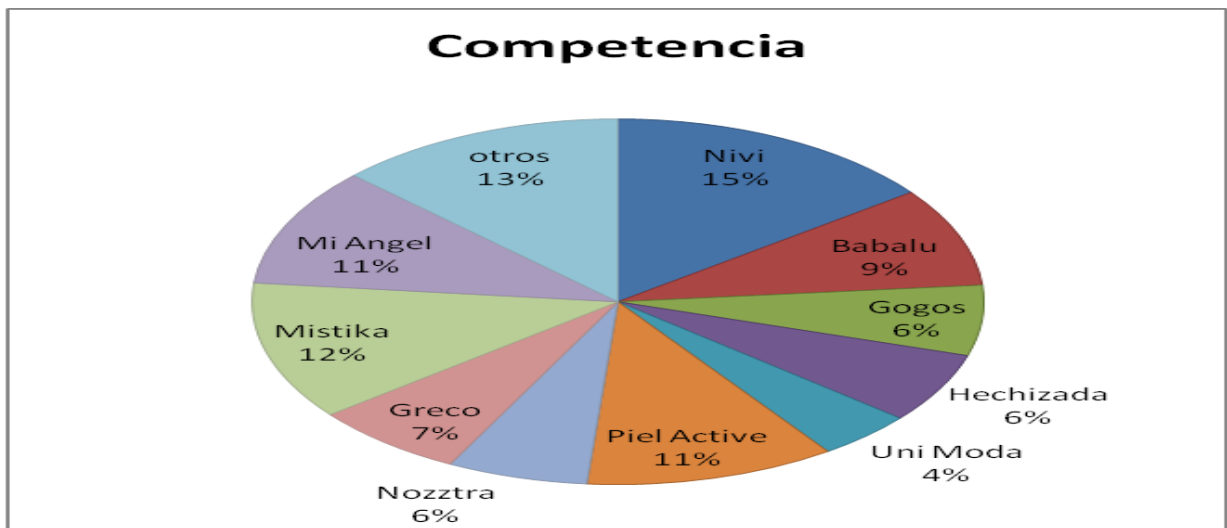
ELABORADO POR: Autores

Con respecto a la competencia los encuestados consideran que existe un sin número de empresas dedicadas a la venta directa de ropa y calzado, sin embargo para ellos Nivi es la empresa líder con una participación del 15% en relación a la competencia, entre las empresas que destacaron según la aceptación de los vendedores independientes fueron:

- Mistika 12%

- Piel active 11%
- Mi Angel 11%
- Babalú 9%
- Greco 7%
- Hechizada 6%
- Nozztra 6%
- Gogos 6%
- Uni Moda 4%
- Otros 7%

Figura 2.23.1



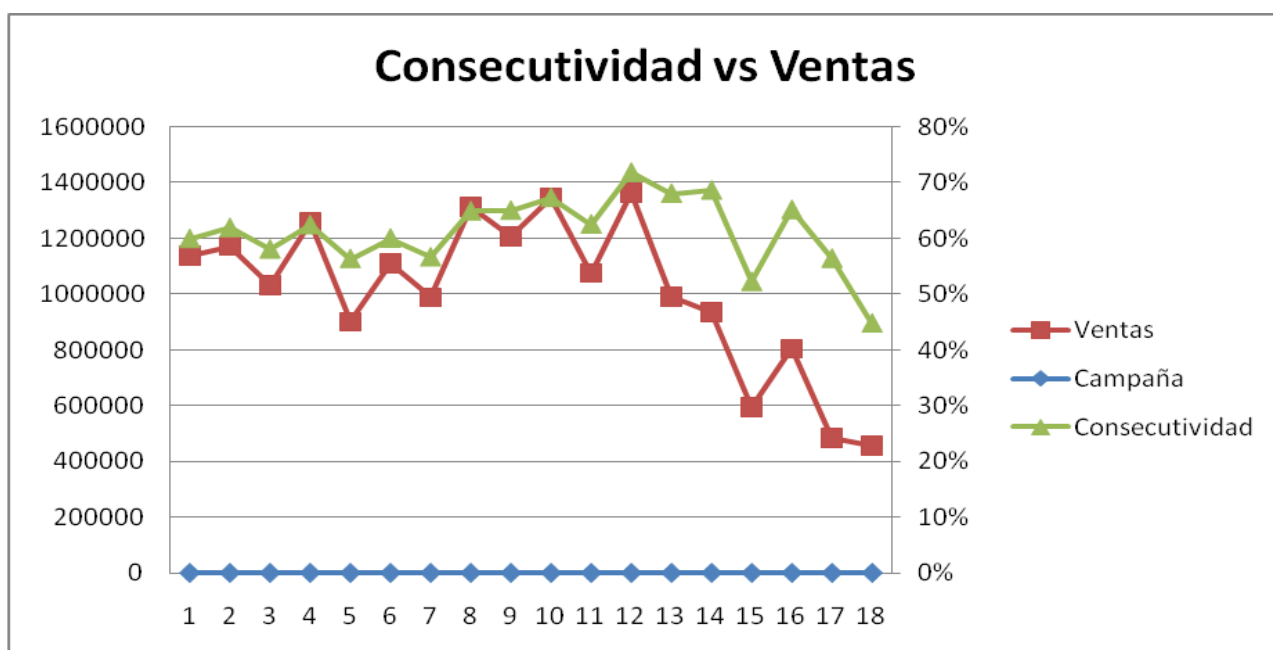
FUENTE: Estudio del la competencia

ELABORADO POR: Autores

2.3.19. ¿Qué impacto existe entre la variable consecutividad y las ventas?

Considerando los datos reales del 2012 en las 18 campañas del año se observa que existe una relación directa entre la variable consecutividad y las ventas de la empresa Nivi, es decir mientras más pedidos consecutivos de los vendedores independientes mayores serán las ventas.

Figura 2.24



FUENTE: Estudio de la variable consecutividad vs ventas ELABORADO POR:
Autores

2.4. Verificación de Hipótesis

- Se identificó los factores internos y externos que afectan la consecutividad de los vendedores independientes, los cuáles se detalla a continuación:

El 48% de los encuestados, consideran que los productos son muy buenos y el 33% que son excelentes, es decir que cumplen con los estándares de calidad y satisface sus necesidades como compradores.

Con respecto al precio el 46% perciben que el precio está en un grado de aceptación muy bueno y el 25% lo considera bueno, lo que significa que el precio no es un factor negativo al momento de la decisión de compra.

El 73% consideran que los premios e incentivos son atractivos y apoyan su gestión de venta siendo una ventaja competitiva con otras empresas.

El 85% concluyen que el nivel de servicio es el óptimo, siendo una fortaleza para la empresa.

El 73% indica tener experiencia en la venta directa por catálogo, sin embargo el 65% no han recibido capacitación de cómo manejar eficientemente el negocio, por lo que lo realizan de una manera muy informal, además el 48% desarrolla su negocio solo con amistades y conocidos, y no conocen las diferentes técnicas de prospectación que le ayudarían a incrementar el número de cliente, lo que le permitirá ser consecutivo todas las campañas

De los factores externos se determinó:

Que el 38% de los vendedores independientes manifiesta que las vacaciones escolares, son los meses que realizan pedidos con ventas menores o simplemente no realizan pedidos, debido a que sus clientes tienden a salir de viaje justamente por la temporada y no solicitan ninguna prenda por el tiempo que se encuentran ausentes. El 19% menciona que los inicios de clases afectan sus pedidos, 17% comenta que son por los feriados, y 18% dice que son las estacionalidades que existe en el año referente a las épocas de invierno y lluvias

Con respecto a la competencia Nivi lidera con un 15% de participación en comparación a las otras empresas de venta directa de ropa y calzado.

- La mayor participación en la venta directa por catálogo le corresponde al género femenino con un 98%, el 54% son amas de casa, 43% han culminado solamente la primaria y el 58% son mayores a 37 años. Según el nivel socioeconómico el 41% se encuentra en el estrato D, con estos datos se desarrollará programas de capacitación con conceptos y técnicas fáciles de comprender y de poner en práctica considerando la realidad del entorno.
- El 37 % de los vendedores independientes consideran que la independencia laboral es la mayor ventaja que ofrece la empresa Nivi como venta directa, es decir no tener jefes ni horarios fijos de trabajo.
- De las pruebas realizadas al 100% de la fuerza de ventas propia, obtuvieron calificaciones promedio de 6 en conocimiento de trabajo en campo, 7 en gerenciamiento de zona que incluye liderazgo, comunicación e imagen, manejo eficiente de tiempos, 5 en análisis y planeación, y 6 taller de variables. (Anexo)

- Mediante los datos históricos reales recogidos del 2012 se puede observar que existe una relación directa entre las ventas y la consecutividad, es decir que si se aumenta el número de vendedores independientes consecutivos en la empresa existirá un aumento en las ventas.

CAPÍTULO 3

3. Proyecto de Capacitación para el Desarrollo de los vendedores independientes del Negocio Nivi

3.1 Fundamentación

La capacitación es el desarrollo personal de los miembros de una organización, previa la edificación de las necesidades de cada individuo, que busca la mejora continua en las actividades, desempeño, desenvolvimiento, actitud, habilidades y conductas personales.

La creación de un plan anual para la fuerza de venta directa de la empresa Nivi, brindará los conocimientos y habilidades necesarias para las actividades diarias del área comercial, y su impacto positivo directo a las ventas.

Nivi actualmente cuenta con 3 Gerentes regionales, 9 Gerentes zonales con relación de dependencia, 254 líderes independientes comisionistas, 73 distribuidores independientes y 8.392 vendedores indirectos independientes aproximadamente a nivel Nacional, estos últimos son nuestra fuerza venta sin relación de dependencia con la empresa. Dentro de los factores internos que según nuestro análisis afecta la consecutividad de los pedidos, tiene que ver con el perfil intrínseco del vendedor independiente que se ubica en un estrato social D y un nivel de educación básico, por lo que no cuentan con las bases y las herramientas necesarias para la administración y el manejo de su propio negocio

Mayoría de los vendedores independiente casi un 70%, tiene experiencia en el manejo de los negocios por catálogo, pero al hablar de experiencia se refiere al conocer el ciclo de ventas, como fechas de pase de pedido, despacho y pagos, es

decir la parte operacional, sin embargo muchos de ellos no cuentan con una preparación adecuada que los guíe por el exitoso mundo de los negocios.

El crecimiento de los negocios de los vendedores, depende en casi su totalidad en la visita de amistades y familiares que realizan durante la campaña vigente, está es la estrategia básica para conseguir clientes que muchos optan el ingresar a estos tipos de negocio, debido a la relación o compromiso que se adquiere con las personas que se conocen. Pero también muchos de ellos obedecen solo a esos consumidores conocidos y pierden la oportunidad de desarrollar otros círculos de compradores que le proporcionarán iguales o mayores satisfacciones. Esta desventaja se da posiblemente por el no conocer cómo incrementar la base de clientes, el temor de acercarse a extraños y la falta de seguridad al hablar del tema.

Mediante las encuestas también se pudo identificar la aceptación por parte del mercado, con referente al precio, calidad, % de despacho y premios, los cuales lo catalogan como muy buenos, y son un medio de estrategia para el crecimiento de las variables comerciales, especialmente la variable ventas, comprobando que están no son factores determinantes que afecten la consecutividad de los vendedores independientes

La propuesta consiste en la implementación de planes de capacitación continua ajustados a las necesidades administrativas y del campo, además definir sistemas de evaluación y desempeño para la retroalimentación respectiva

El Objetivo de esta propuesta es en primer lugar y con prioridad capacitar a la fuerza directa con relación de dependencia quienes son gerentes regionales y zonales, debido a la importancia de sus cargo y el peso de la inversión que significa para la organización, y son ellos quienes ayudarán en la multiplicación de los conocimientos hacia los vendedores independiente de cada una de sus redes. En segundo lugar

capacitar a los directores (distribuidores) y líderes independientes quienes representan el 50% de las ventas finales.

La diferencias de desempeño en la gestión de las Gerentes Regionales y zonales afectan los resultados de negocio por no disponer de un plan de desarrollo consistente y una expectativa más clara de sus roles y responsabilidades.

El campo demanda mayor apoyo y herramientas para la gestión y por el momento no están estandarizados los procesos y herramientas de prospección, ingreso y visitas de desarrollo de los nuevos vendedores independientes, así como de seguimiento y apoyo de todos la fuerzas de ventas indirecta.

Los recientes procesos de restructuración de zonas y de rotación de personal, pueden estar generando preocupación y desmotivación en las Gerentes de Zona.

El departamento de capacitación de la empresa será la encargada de desarrollar los programas de capacitación anual de acuerdo a las necesidades y estrategias de compañía, a además será responsable del seguimiento y evaluación de dichos procesos

Se pudo identificar que aparte de la necesidad urgente de capacitación, existen factores externos que afectan el desenvolvimiento de los vendedores independientes al momento de realizar los pedidos, los cuales están sujetos a circunstancias externas que no se pueden controlar, tales como vacaciones, inicios de clases, feriados, estaciones del año y otros.

3.1.1 Objetivos

Desarrollar el Plan de Capacitación 2013 a la fuerza de Ventas, Gerentes Regionales, Gerentes de Zona, Líderes, Directores y Empresarias, alineado a las actuales necesidades de la Organización y a los objetivos de crecimiento del Negocio.

3.1.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar las habilidades y destrezas del área comercial de acuerdo a las funciones del cargo asignado.
- Capacitar a los vendedores independientes en el manejo básico y eficiente del negocio Nivi.
- Incrementar la productividad de las ventas de la organización mediante técnicas básicas de venta
- Mejorar la consecutividad de los segundos pedidos de los vendedores independientes,
- Mejorar la consecutividad de los pedidos de los vendedores independientes
- Ofrecer programas actualizados, según los requerimientos del mercado.

3.2. Historia de Nivi empresa de venta de ropa por catálogo

Nivi es una empresa, creada bajo un gran sueño de crear oportunidades de negocio al mercado con productos de alta calidad a un precio justo.

En el año 1993 Nivi inicia sus ventas de calzado en un local de 4 metros cuadrados en el centro de la ciudad de Pereira, con el propósito de abarcar los mercados mayoristas de calzado mediante un catálogo, para que el cliente pueda adquirir el producto en la comodidad de su hogar

En el año 2001 Nivi Sport ingresa a Ecuador bajo la razón social de “Triyit S.A.” y a mediados del 2005, se dedica también a la producción y distribución de ropa en general mediante un catálogo.

El 99% de los productos de Nivi y Písame (calzado), logra dar trabajo a más de 3.000 personas, entre proveedores, maquiladores, confeccionistas apostando a la creatividad y al esfuerzo del País.

En el año 2007 es fundado Niviglobal S.A. Venta Directa en Pereira con miles de empresarias activas en el sistema de venta directa tanto en Colombia como en Ecuador además en este año la empresa se vincula a AEVD – Asociación Ecuatoriana de Venta Directa.

En Ecuador en el 2010 se creció hacia otras provincias, logrando tener líneas de productos de moda vanguardistas, con el 80% dedicado a productos femeninos. Siendo muy importante la confianza y el esfuerzo de nuestros Directores y líderes independientes en todas las ciudades. En este mismo año se comienza vincular una fuerza de ventas directa, que son nuestras Gerentes de Zona, para incrementar las ventas. Para el 2011 se implementa mayor tecnología en sistemas y en el área de producción, se compran equipos de alta tecnología que faciliten la elaboración de las prendas y mejora los tiempos de producción

En Ecuador PISAME catálogo mayorista, ingresa a mediados del mes de Octubre en el año 2011, con diseños innovadores y diferentes a los productos que habían en el mercado, ofreciendo la oportunidad de ganancias a todos aquellos que decidían comercializar el calzado

NIVI es una empresa que contribuye a la productividad y competitividad de Ecuador, brindando nuevas oportunidades de negocio, ofertando un Mix de productos con alta diferenciación y calidad, que pueda impactar de forma positiva en el mercado actual

satisfaciendo sus necesidades, apoyado en un talento humano competitivo y capacitado que garantice la mejor experiencia comercial a todos los ecuatorianos.

Esta organización tiene los siguientes frentes de negocios:

- Calzado Nivi.- Se dedica a la venta de calzado en almacenes.
- Triyit S.A.- Confección y venta directa por catálogo en Ecuador.
- Písame.- Se dedica a la venta de calzado al por mayor por catálogo.
- Niviglobal S.A.- Se dedica a la venta directa de ropa y calzado por catálogo en Colombia

3.2.1 Misión, visión y objetivo de la organización

Misión.- “Inspiramos estilos de vida exitosos, a través de modelos de negocios innovadores, que generan valor para todos nuestros grupos de interés”

Visión.- Consolidar nuestra marca, asumiendo una posición de liderazgo en innovación y responsabilidad con el entorno, a partir de la globalización de nuestro concepto de negocio.

El objetivo de la organización es “Crear, enamorar y mantener empresarias”

Principios y Valores

Nivi posee los siguientes valores y los principios que han servido como fuente de fortaleza para la compañía y lo siguen haciendo hoy en día. Ellos representan el corazón de la empresa.

Influencia Positiva: Confiamos en el logro de nuestros objetivos siendo proactivos y dinámicos ante las situaciones presentadas, ejerciendo un liderazgo inspirador que se ocupa de los intereses de la organización y de nuestros grupos de interés.

Trabajo en Equipo: Compartimos conocimientos, habilidades y experiencias complementarias, comprometidos con un propósito común y asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales nos hacemos mutuamente responsables.

Creatividad: Generamos ideas innovadoras, cuestionando paradigmas, en procura de soluciones de alto valor agregado, aprovechando los recursos técnicos, tecnológicos y humanos de nuestra organización

Economía del Esfuerzo: Creemos en nuestras capacidades para contribuir al logro de objetivos de la Organización, ejerciendo control sobre nuestras respuestas tanto físicas como psicológicas, lo que nos permite un comportamiento eficaz con un desgaste mínimo y el máximo aprovechamiento de nuestros recursos

Orientación al Mercado: Enfocamos nuestras decisiones y nuestro desempeño en virtud de la dinámica del mercado y de sus fuerzas competitivas, entendiendo las interrelaciones de los distintos actores del mercado y las estrategias de la competencia.

Integridad: Todas nuestras actitudes se fundamentan en la lealtad, buena fe y compromiso con la excelencia, que garantizan una convivencia digna y armónica, direccionada a cumplir los más altos propósitos de nuestra organización y de todos los que en ella convivimos.

Nuestro Valores

Humildad.- Cualidad de ser modestos y no creernos superiores a nuestros compañeros en ningún aspecto.

Honestidad.- Lo expresamos al ser reales, auténticos, genuinos y rectos en todas nuestras acciones.

Confianza.- Cumplimos responsablemente nuestras obligaciones, y actuamos dentro de lo acordado.

Espiritualidad.- Identificamos la espiritualidad con la entrega generosa, la tolerancia y la paz interior

3.2.2 Estructura y funciones del Departamento Comercial (Ver Anexo 2)

La empresa Nivi maneja siguiente estructura comercial que detallamos a continuación:

Figura 3.1



FUENTE: Tutorial para Gerentes de zona Nivi

ELABORADO POR: Autores

- Gerente Comercial
- Gerente Regional
- Gerente Zonal y Líderes
- Directores
- Empresarias

Gerente Comercial.- Es la cabeza del departamento comercial

Entre sus primeras funciones tenemos:

- Preparar planes de acuerdo a la estrategia de la compañía tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes
- Establecer metas y objetivo para el equipo de ventas
- Conocer el mercado, sus necesidades y pronosticar las ventas de cada periodo
- Determinar la estructura del departamento, es decir el tamaño de la fuerza de ventas
- Aportar con la capacitación de su equipo comercial según las necesidades
- Delimitar el territorio, establecer los presupuestos de ventas y definir los estándares de desempeño
- Motivar y Guiar a la fuerza de venta
- Solucionador de conflictos
- Evaluador del desempeño de la fuerza de ventas para la toma de decisiones
- Responsable del Cumplimiento del presupuesto de ventas del pías
- Cubrir todas las vacantes necesarias de la fuerza de ventas
- Coordinar con todos los departamentos que se encuentran directamente relacionados las tareas más importantes que impacten en los resultados
- Crear y mantener excelentes relaciones con las gerente de zona, directores y líderes con el fin de mantener un buen funcionamiento de la empresa

Gerente Regional

Fuerza de venta Directa representa a la organización y a su región asignada, la misma que se encuentra delimitada geográficamente. Posee una relación de dependencia con la empresa. Entre las funciones principales tenemos:

- Prospeccionar líderes, gerentes de zonas y directores dentro su región.
- Capacitar líderes, gerentes de zonas y directores en metodología de trabajo, informes, planes e incentivos en campo o en oficina.
- Medio de comunicación entre la fuerza de ventas y la organización
- Solucionar de conflictos
- Seguimiento diario de resultados de la fuerza de venta, para anticiparse a cualquier novedad que pueda afectar el presupuesto y tomar las correcciones necesarias con su equipo de ventas
- Planificación de la agenda de trabajo cada campaña
- Planificación, preparación y conducción de los lanzamientos de catálogo con las gerentes de zonas y directores
- Planificación y preparación de las reuniones de análisis y planeación al cierre de cada campaña
- Elaboración de los pre-cierre de cada campaña
- Planificación de las estrategias en campo dependiendo de las variables críticas que se desean mejorar
- Recaudar información de la competencia
- Elaboración del reporte de gastos de cada campaña
- Acompañamiento y retroalimentación, con la finalidad de fortalecer las debilidades de la fuerza de ventas
- Motiva y guía a su equipo de trabajo
- Cumplimiento del presupuesto de ventas de la región

Según el Organigrama de la empresa, actualmente Nivi a Nivel Nacional tiene 3 Gerentes regionales. Cada una de ellas se encarga de un grupo de vendedores entre gerentes de zonales, directores y líderes distribuido por todo el país.

La formación de cada región depende de la ubicación y cercanía de las gerentes zonales y directores, esto facilita el acompañamiento y el seguimiento de la región.

Gerente de zona

Fuerza de venta directa de la organización, es la responsable del crecimiento continuo de la zona definida, garantizando el cumplimiento de metas y presupuestos asignados. Posee una relación de dependencia con la empresa

En esta estructura las zonas son delimitadas según la re zonificación que realizó la gerencia comercial, es decir que solo pueden operar en la zona asignada y deben respetar los límites de cada una

Cada zona cuenta con su grupo de apoyo que son las líderes, las cuales son independientes y cuya función principal es la de multiplicar las funciones de la gerente zonal y aportar al crecimiento de la misma. Las funciones principales son:

- Prospección, selección e inscripción de empresarias para el crecimiento continuo del estencil en la zona asignada
- Atención personalizada a sus vendedoras
- Realizar seguimiento continuo a las empresarias a través de los diferentes tipos de visita según corresponda para mantener un alto nivel de actividad durante las campañas y asegurar el cumplimiento presupuestal
- Identificar el desempeño de las empresarias y tomar acciones que permitan la permanencia de las mismas.
- Planificar y realizar conferencias de lanzamiento de catálogo según fechas establecidas en el Mail Plan

- Reunir órdenes de pedidos de las empresarias (cada 21 días) y hacerse responsable de la digitación en la plataforma dentro de los tiempos establecidos en el Mail Plan
- Definir un espacio físico de fácil acceso para recibir los cambios y devoluciones a las empresarias en las fechas establecidas según el Mail Plan
- Realizar el cierre de campaña y cierre de cartera dentro de los días establecidos en el mail plan
- Evaluar el comportamiento y cumplimiento de metas y presupuesto de la campaña inmediatamente anterior (cada 21 días)
- Planear el desempeño durante cada campaña (cada 21 días) basándose en la evaluación realizada y acorde con el presupuesto establecido para su Zona
- Crear estrategias de crecimiento y plan de acción ante situaciones específicas como complemento a la planeación realizada
- Llenar los formatos establecidos para todas los procedimientos y darle manejo responsable a los mismos
- Participar activamente en los eventos y reuniones programadas por su Gerente Regional y/o la Organización Nivi
- Responder oportuna y eficientemente a los requerimientos de su gerente regional y/o cualquier área de la compañía

Directores

El Directo es un distribuidor independiente que tiene un territorio bastante extenso que le da la oportunidad de crecer a pasos acelerado. Manejan su base de datos propia generalmente por mercado natural y referido.

Además cuentan con su propia oficina donde recibe, procesa y atiende todas las necesidades de sus vendedoras. Son multi-marcas, es decir comercializan productos de varios catálogos, no son exclusivos ni fieles a una misma empresa.

La obtención de la rentabilidad del negocio va de acuerdo a los resultados de cada campaña. Los directores ganan un % de descuentos sobre las ventas netas que realice en el periodo correspondiente y también con ciertas estrategia comerciales como bonos, premios, viajes, etc. siempre y cuando se encuentren lineadas con la empresa.

Los lideres forman una parte importante es esta estructura, la ganancia depende de las ventas netas que realicen, correspondiente por lo general a un % menor que el que recibe el director de esa red

Nivi empezó sus actividades en Ecuador con este tipo de estructura, y muchos de ellos han fortalecido sus redes creciendo su número de vendedores y han aportado positivamente al presupuesto de las ventas de la organización.

Entre las ventajas de manejar esta tipo de estructura es que no representa un costo fijo para la compañía sino un costo variables debido a que las comisiones de los directores y líderes están ligadas al cumplimiento de los presupuesto de ventas.

Los directores cuentan con el apoyo de empresa en la realización de algunas actividades tales como:

- Solicitar capacitaciones para su fuerza de ventas
- Días de Lanzamiento de catálogo
- Seguimiento de resultados al cierre de la campaña con informes, estencil y reporte de recaudos
- La gerente regional es aquella que la guía en la planificación de su nueva campaña y en planes de acción para mejorar sus resultados
- Acompañamiento de la gerente regional en las actividades diarias del director o líder
- Reconocimientos y premiaciones a los mejores directores

- Recepar y procesar cambios y devoluciones de los productos de cada campaña
- Apoyo publicitario en el local del director
- Acceso a las estrategias de la campaña
- Seguimiento de reclamos y premios de sus vendedores

Lideres

Son vendedoras independientes que aportan al crecimiento de la zona con las actividades diarias que realizan, se encuentran en relación de independencia con la organización. Entre las funciones principales de la líderes:

- Llegar a más empresarios
- Cubrir territorios donde no llega la gerente de zona.
- Tener apoyo en la zona para crecer en nuevas y lograr la capitalización,
- Hacer conocer la marca.
Llevar la oportunidad de ser empresaria Nivi a más personas
- Lograr recuperar las empresarias inactivas
- Subir la productividad de la zona
- Duplicación de funciones de las gerentes de zona.

Característica de la Líder

- El líder no podrá ser familiar directo o indirecto, no hasta tercer grado de consanguinidad incluyendo a su familia política.
- Deberá manejar factura de comisionista.
- Debe pasar un proceso de selección y entrevista.
- Debe trabajar la sección asignada.
- El líder debe respetar las políticas establecidas por la empresa.
- El Líder comisionará desde la primera campaña que ingresa.

- Todos sus comunicados deben ser manejados como empresarios independientes

Vendedores independientes (empresarios)

En Nivi se identifica a los vendedores independientes (hombre o mujer) como empresarios cuya función es de comercializar los productos de la organización, obteniendo un descuento por las ventas de la misma.

Características de los empresarios

- Vendedores independientes
- Multi marcas, multi catálogos
- Mayores de 16 años
- Hombre o Mujeres

Jefe de Capacitación

Es la persona que se encarga de todas las capacitaciones de la organización. Sus funciones son:

- Elaborar y mantener actualizados los manuales, instructivos y presentaciones de formación y desarrollo de acuerdo a las necesidades de la empresa, con el fin de contar con un equipo comercial altamente competitivo y motivado.
- Impartir talleres y charlas al personal interno, Gerentes Regionales y Gerentes Zonales en cuanto al funcionamiento de la Venta Directa por catálogo.
- Apoyar en su momento el desarrollo de actividades relacionadas con información de los procesos generales de la organización.
- Apoyar las capacitaciones dictadas por las Gerentes Regionales y Gerentes Zonales, cuando se requiera.

- Involucrar a las Gerentes Regionales y Gerentes Zonales con el personal interno, aclarando el rol de cada persona dentro de la organización.
- Monitorear permanentemente el proceso de aprendizaje y ejecución de los conceptos capacitados.
- Desarrollar plan de seguimiento y mejoramiento en el sistema de venta directa para las personas que requieran soporte.
- Apoyar a la Gestión de Talento Humano en la programación de salidas de campo y/o brigadas a las zonas con el personal nuevo y antiguo para la sensibilización y formación de los mismos en temas relacionados con Venta Directa por catálogo (tipos de visita, prospección y la vinculación de empresarias)
- Programar las giras de formación y desarrollo a nivel nacional teniendo en cuenta rutas, costos y temas a desarrollar en cada una de las zonas a visitar
- Elaborar y presentar informe de resultados de la gira a Gerencia Comercial y Gerencia General
- Diseñar planes de formación a la fuerza de ventas virtualmente (Empresarias - Gerentes de Zona)
- Apoyar los procesos de elaboración de guiones de campaña y conferencia
- Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas que sean inherentes a la naturaleza del cargo.

VPN provincias, Guayas y Oriente

Son 3 departamentos, cada uno se encarga de encarga de crear, mantener y fortalecer un red de vendedoras de provincias, Guayaquil y Oriente que no estén manejadas con gerentes zonales ni directores

- Manejo de red nacional de vendedoras Inactivas, que no tengan Director ni Gerente de zona
- Envío de catálogo por transporte o servientrega, le enviamos las fechas de facturación
- Ingresar pedidos al sistema de las empresarias (cada 21 días) responsabilidad de la digitación en la
- Ingresar pedidos al sistema de las empresarias (cada 21 días) responsabilidad de la digitación en la plataforma dentro de los tiempos establecidos en el Mail Plan, indicar el 50% para que realice el depósito
- Realizar el seguimiento de la facturación, enviar valores total facturado mediante mensajes de textos masivo
- Manejo y Creación de líderes.

Redes.- El departamento que se encarga del cambio de redes entre gerentes de zonas y directores

1. Crear Directores con la documentación necesaria.
2. Crear Líderes con la documentación necesaria
3. Receptar vía email el formato de cambios de red
4. Verificar datos y el motivo del Cambio
5. Actualización de datos de las personas que conforman el área comercial y de los vendedores en general
6. Creación líderes Gerentes de zona
7. Receptar las solicitudes de envío de Mensajes Masivos por parte de directores o gerentes de zona y enviar al departamento de Servicio al cliente
8. Encargada de preparar la sala de eventos o algún requerimiento por parte del área Comercial
9. Responsable de imprimir ciertos archivos que se requieran para algún evento en específico

10. Requerimiento de Suministros de Oficinas Bimensuales

11. Responsable de receptor los pedidos de empleados

Requerimientos.- Es el departamento que se encarga de todos los requerimientos de los eventos que realiza el departamento Comercial

- **Lanzamientos.-** Cotizar los salones, disco Móvil, modelos, muestra para los eventos e lanzamiento del nuevo catálogo
- **Capacitaciones.-** Requerimientos que se necesiten para hacer diferentes capacitaciones de acuerdo a las necesidades del mercado
- **Giras.-** Organización de acuerdo a la agenda de cada Regional, las giras para el trabajo en campo con sus gerentes de zonas y directores: gasolina, alimentación, hospedaje
- **Convenciones.-** Eventos anuales que realiza la Gerencia General
- **Lanzamiento a Directores.-** Estos eventos se coordinan entre directores y regionales
- **Prendas solicitada a Diseño.-** Se le solicita al departamento de diseño la colección del catálogo para realizar las salidas y enviar a cada Lanzamiento
- **Autorizaciones.** Para prendas para lanzamiento o para algún evento que se necesite,

3.3 Sistema de venta

La venta directa es un modelo de negocio en el cual la comercialización de productos al consumidor final se realiza fuera de un establecimiento comercial

La venta directa tiene diferentes esquemas

- Multinivel
- Piramidal
- Venta directa plana

- Esquemas mixtos

El esquema de la organización Nivi es de Venta directa plana, la cual se realiza mediante la demostración personalizada de un catálogo por parte de un representante independiente. Este sistema también se lo conoce como Push, es decir nos referimos principalmente a un sistema descendente, donde la comunicación va desde la compañía productora en dirección directa hasta las manos del consumidor. Se busca al cliente, se conquista y se lo convence a realizar la compra con la demostración del producto

Ventajas de nuestro sistema de venta directa:

- Es una oportunidad para hombres y mujeres de organizar su vida económica como lo deseen.
- Brinda la posibilidad de obtener ingresos adicionales abiertos a todas las personas.
- Ofrece flexibilidad de horarios y de tiempo de dedicación.
- Por medio de ella se obtiene capacitación y entrenamiento a muy bajo costo.
- Es una oportunidad de desarrollar un negocio en familia.
- El consumidor recibe el producto en su hogar.
- Se realiza una explicación personalizada del producto.
- Los productos son respaldados por garantía de calidad y de satisfacción con un valor agregado.
- Es un medio para socializar y conocer personas
- No se requiere capital para iniciar un negocio
- Ganancias del 25%
- Apoyo y asesoría permanentes
- Acceso a premios e incentivos

- Reconocimientos permanentes
- Despacho a todo el territorio nacional.
- Nuestro catálogo ofrece el complemento perfecto entre ropa, calzado y accesorios a los que puede acceder el cliente durante 42 días en 2 pedidos.
- .Soporte y atención permanente en nuestras líneas de servicio al cliente y contacto permanente en nuestro portal www.niviglobal.com y en nuestras redes sociales www.facebook.com/catalogonivi y www.twitter.com/niviglobal.

Para llevar a cabo la función comercial de venta directa en la organización Nivi, el sistema de venta se maneja de la siguiente manera:

En el año existen 9 catálogos con 18 campañas, es decir que cada catálogo sirve para vender en 2 campañas. La duración de cada catálogo es 42 días (21 días cada campaña), y cada ciclo se rige por un mail plan que es un Calendario de actividades definido por la organización, que debe ser cumplido por el área Comercial

3.4. Ciclo de ventas de la organización Nivi

Figura 3.2



FUENTE: Tutorial para Gerentes de zona Nivi

ELABORADO POR: Autores

El ciclo de ventas es el proceso que empieza en un lugar y termina regresando al mismo punto en que se origina, en Nivi tiene una duración de 21 días cada campaña o sea cada ciclo.

La primera etapa es el momento de conocer el nuevo catálogo y las estrategias de la nueva campaña de la organización Nivi. Se motiva a los vendedores independientes a identificar las novedades del catálogo y a tener toda la información necesaria para ofrecer la oportunidad de negocio Nivi

La segunda etapa se la conoce como “Prospectación”, es la búsqueda de nuevos clientes, orientado a la importancia de tener nuevos clientes cada campaña con la finalidad de mantener su consecutividad cada campaña

La tercera etapa del ciclo de ventas de los vendedores independientes de Nivi es la recolección de todos los pedidos del catálogo vigente con los abonos respectivos, y la entrega de las mismas a las gerentes de zona o directores para la respectiva digitación en el sistema. Se recomienda en esta etapa iniciar con la presentación del nuevo catálogo para tener tiempo suficiente para capturar clientes nuevos

La cuarta etapa es cancelar el saldo pendiente del pedido se requiere a tiempo, en los puntos de apoyo autorizados de recaudo Nivi, para su respectivo despacho de la mercadería. En esta etapa se enfatiza el pago total anticipado del pedido caso contrario no será facturada ni despachada el producto.

La quinta etapa es entregar la mercadería a todos los vendedores independientes que realizaron los pagos a tiempo. Y la solicitud de referidos para búsqueda de clientes potenciales.

3.5. La competencia

Nivi empresa de venta por catálogo de ropa y accesorios fue una de las pioneras en Ecuador, sin embargo este tipo de negocio ha crecido enormemente por las facilidades de entrada, teniendo un gran número de competidores a nivel Nacional que han desarrollado fuertemente el negocio mediante la productividad y la cobertura.

Las empresas de venta por catálogo que se encuentra operando en el Ecuador y son miembro de la AEVD:

Tabla 3.1

<u>Empresa</u>	<u>Dirección</u>	<u>Categoría</u>
AVON	Centro Comercial La Esquina Torre E Cumbayá	Cosméticos
4LIFE	Dirección: Av. Granados e11-124 y Av. 6 de diciembre	Bienestar
BABALÚ	Dirección: Durán Km 2.5 Vía Durán Tambo, pasando la vía férrea	Ropa
Círculo de lectores	Dirección: Av. América N39-285 y Voz Andes	Libros
ESIKA	Dirección: Av. Amazonas N 37-29 y UNP	Cosméticos
CY ZONE	Dirección: Av. Amazonas N 37-29 y UNP	Cosméticos
FIORE	Dirección: Antonio Mesones 282 y Marcos Joffre, Sector Unión Nacional	Ropa
HERBALIFE	Dirección: Av. 10 de Agosto N 52-107 y Cap. Ramón Borja	Bienestar
3B	Dirección: Km. 10.5 Vía a Daule, Inmaconsa, calle Tecas entre Pechichas y Ciruelos	Hogar y Ropa
L'BEL	Dirección: Av. Amazonas N 37-29 y UNP	Cosméticos
LEONISA	Dirección: Av. Galo Plaza N73-41 y José	Ropa

	Larrea Panamericana Norte	Interior
NATURE´S GARDEN	Dirección: GUAYACANES MZ 136 V 8	Bienestar
NATURE´S SUNSHINE	Dirección: PANA NORTE KM.12 ½ Y EL ARENAL PARQ. INDUSTRIAL DELTA	Bienestar
ORIFLAME	Dirección: Calle Varón de Carondelet N37-55 y Av. América	Cosméticos
ROMMANEL	Dirección: Av. Carlos Julio Arosemena Km. 1.5	Joyas
TUPPERWARE	Dirección: Av. Galo Plaza No. 7364 y Antonio Basantes	Hogar
YANBAL	Dirección: Av. NN.UU. 1048 Edif. Bco. La Previsora	Cosméticos
ZERMART	Dirección: Av. Los Shyris y Bélgica N32-334 Edificio : IVSEMON PARK	Cosméticos
GOGO´S	Dirección: Sucre entre García Avilés y Boyacá.	Ropa
OMNILIFE	Dirección: Av. De los Shyris N41-205 entre Isla Tortuga e Isla Floreana	Cosméticos

FUENTE: AEVD

ELABORADO POR: Autores

Sin embargo encontramos otras empresas que a pesar de no ser miembro de la AEVD, operan bajo la modalidad de venta directa por catálogo de ropa:

- Xami
- Dijazz Moda
- Hechizada
- Unimoda
- Piel Active
- Industrias Karmat
- Vía Libre
- Nozztra
- Mistika
- Mi Angel
- Jolie
- Avanic Express
- J&J
- Dome Fashion
- Germany
- Greco Moda
- Khim's Moda Express
- Kavasi
- Aura
- Exxa Moda
- Maxi Moda
- Fashion Her's

Para las empresas de venta directa es un gran desafío satisfacer a sus consumidores, obteniendo una muy buena rentabilidad que puedan sostener durante todo el tiempo, debido a que cada una busca satisfacer las necesidades mejorando la calidad, reduciendo precios y ofreciendo beneficios adicionales, lo que muchas empresas no pueden soportar estas estrategias

3.5.1 La variable consecutividad y la orden promedio en las empresas líderes de venta directa en Ecuador.

Según una investigación que se realizó a las empresas líderes de venta directa, se pudo conocer el porcentaje con respecto a la variable consecutividad y la orden promedio, factores principales para el análisis del crecimiento en ventas y fidelización de la marca en el mercado.

La variable consecutividad muestra el comportamiento de los vendedores independientes campaña tras campaña en la consecución de sus pedidos y la orden promedio representa el valor en dólares de cada pedido, siendo estas 2 muy importantes para el crecimiento de las ventas de la empresa

Entres las empresas de venta directa tenemos:

EMPRESA	Orden promedio	% CONSECUTIVIDAD
AVON	120	79%
L EBEL	100	80%
AZZORTI	98	65%
LEONISA	95	75%

Nivi actualmente maneja un porcentaje de consecutividad del 61%, el cual en comparación con las empresas líderes de venta directa es muy bajo, repercutiendo en las ventas de la organización al no contar vendedores constantes en el negocio.

Con respecto a la orden promedio, Nivi posee una orden de \$95 por pedido, sin embargo el departamento de Mercado con el departamento comercial desarrollan cada campaña estrategias de incentivos por montos mínimos de \$100, para motivar a los vendedores independientes a incrementar el valor de sus pedidos.

Considerando esta información el objetivo de este proyecto es incrementar la variable consecutividad en el 1% y la orden promedio en \$5 cada año, con el objetivo de que en el 5to año se maneje una consecutividad de 66% y una orden promedio de \$115

3.6. Análisis FODA

La matriz FODA (fortaleza, oportunidad, debilidades y amenaza) es una herramienta que ayudare a analizar la situación real de una empresa interna y externamente y planificar las estrategias para el futuro

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externos	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Además permiten a los gerentes desarrollar 4 tipos de estrategias:

- Estrategia de Fortaleza y oportunidades
- Estrategia de debilidades y oportunidades
- Estrategia de fortaleza y amenaza

- Estrategia de debilidades y amenaza

La estrategia FO

La empresa utiliza las fuerzas internas de la empresa para aprovechar las ventas que nos brinda el mercado

La estrategia DO

Es identificar las debilidades internas de la empresa y disminuir su impacto utilizando las oportunidades externas

La estrategia FA

Utiliza las fuerzas internas de la empresa para combatir o evitar las amenazas del entorno

La estrategia Da

Son tácticas defensivas que pretende disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno

Figura 3.3



FUENTE: FODA

ELABORADO POR: Stephen P. Robbins y Mary Couter

3.7 Análisis FODA de Nivi

<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento de la marca en el mercado ecuatoriano 2. Diseño del catálogo orientado al mercado 3. Porcentaje alto de nuevos vendedores independientes cada campaña 4. Nivel de despacho del pedido. 5. Nivel de aceptación alta en precios y calidad del producto 6. Buena percepción con los premios adicionales que se ofrece por montos de ventas 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Motivación económica en la realización personal de hombres y mujeres 2. Manejo de su propio negocio 3. No requiere inversión inicial 4. Facilidad de ingreso con respecto al nivel endeudamiento (buro de crédito) 5. Desarrollo de nuevas habilidades 6. Relaciones interpersonales
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escaso conocimiento de las características del producto 2. Alto % de rotación de gerentes 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de productos sustitutos de baja calidad 2. Competencia agresiva en

<p>zonales y líderes</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Baja actividad comercial 4. Decrecimiento en las ventas 5. Bajo % de consecutividad, es decir inestabilidad de los vendedores independientes en el pase de pedidos 6. No existe una capacitación adecuada orientada a los vendedores independientes con respecto a sus obligaciones y responsabilidad 7. Ineficiente manejo del negocio Nivi por parte del vendedor independiente 	<p>precios más bajos</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Competencias con programas de capacitación bien desarrollados 4. Crecimiento de productividad y cobertura por parte la empresa 5. Fidelización en otras marcas de la competencia
---	--

Estrategia FO

1. Implementación del pedido en línea para satisfacer las necesidades emergentes de los consumidores
2. Alianza con otras compañías no relacionadas al medio para diversificar el portafolio de los vendedores independiente
3. Convenios con medios de comunicación para fortalecer la marca

Estrategia DO

1. Implementación de una escuela de ventas para gerentes de zona
2. Desarrollar talleres de conocimiento de la materia prima de los productos Nivi

Estrategia FA

1. Implementar un programa para líderes exclusivos de la marca
2. Creación de catálogos exclusivos de ofertas para capturar otros mercados

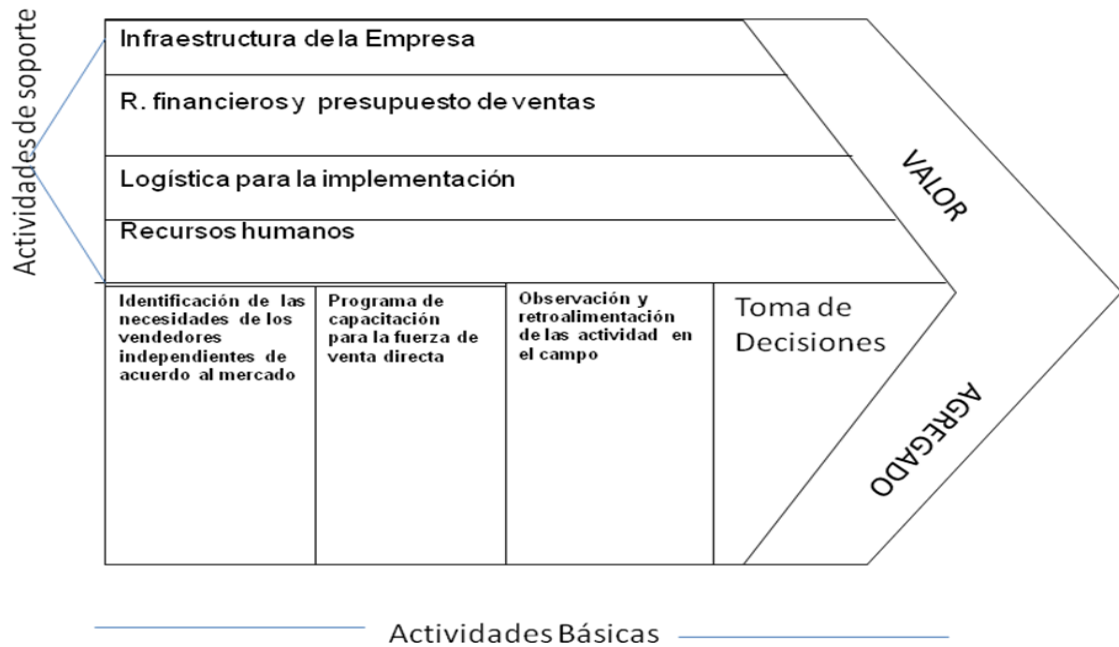
Estrategia DA

1. Elaborar un programa de inducción para gerentes regionales y zonales nuevas.
2. Implementar controles de gestión a la fuerza de ventas
3. Elaborar manuales prácticos de capacitación, para los vendedores independiente, sobre el manejo del negocio Nivi

3.8 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta creada por Michael Porter, para identificar las actividades que generen valor para el cliente. En este estudio determinamos la cadena de valor departamento de capacitación, y donde se va a crear una serie de valores que no diferencie de la competencia.

Figura 3.4



FUENTE: Cadena de valor

ELABORADO POR: Autores

3.9. Modelo de 5 fuerzas de Michael Porter

Según Michael Porter, cinco fuerzas determinan conjuntamente la intensidad de la competencia y la rentabilidad que se puede esperar en un sector o mercado concreto. La idea es que la organización debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia de la industria.

Figura 3.5



FUENTE: Michael Porter 5 Fuerzas

ELABORADO POR: Autores

1. Poder de negociación de los clientes.- Se refiere a los clientes finales, hombres y mujeres a nivel nacional que compran productos. En Nivi la ganancia esta en el volumen de ventas o en el número unidades que refleje cada pedido de un vendedor independiente, por ende el cliente es una fuerza importante que afecta la rentabilidad de la industria. La competencia suele ofrecer programa de premios u ofertas muy atractivas las cuales influyen considerablemente en la decisión de compra del cliente incrementando el poder de negociación de los compradores
2. Poder de negociación de los proveedores.- La fuerza de negociación de los proveedores depende algunos factores tales como: cantidad de proveedores, y su concentración. Sin embargo el poder de negociación del sector textil es

bajo, debido a que los proveedores toman decisiones según lo que el comprador necesite. Nivi posee una gran variedad de proveedores, distribuidores de telas, debido al gran portafolio de productos circulando en el mercado y también a los requerimientos con respecto a los tiempos exactos de entrega dependiendo de las necesidades de la demanda. Además existe una gran cantidad de proveedores que nos brinda una mayor variedad de precios, productos y sobretodo calidad.

3. Amenaza de Nuevos entrantes.- El ingreso de competidores al mercado ecuatoriano aumenta el poder de amenaza de nuevas entrantes. Nivi actualmente tiene una gran cantidad de empresas orientada a la venta de ropa, mediante el canal minorista, mayorista, y por venta directa, provocando una baja rentabilidad al tener que compartir el mercado, y muchas de las acciones que toma la compañía para recuperar su posicionamiento es la baja de precios de los productos mediante ofertas especiales y el aumento de costo al realizar gastos adicionales como campañas publicitarias
4. Amenaza de productos sustitutos.- En el mercado existen una variedad de productos sustitutos de diferentes marcas, es decir son productos que satisfacen la misma necesidad. Estos productos limitan precios y ganancias esperadas, por lo que las empresas tienen que estar muy atentos a las tendencias de precios de la competencia, ya que son estrategias que se utiliza para lograr un mayor posicionamiento del mercado. En Nivi la amenaza de productos sustitutos es relativamente alta, por lo que el departamento de mercadeo constantemente estudia el mercado y a sus competidores más fuertes de la misma categoría
5. Rivalidad entre los competidores.- Las competencia entre rivales es muy alta cuando nos referimos a este tipo de industria que es la moda. Las empresas pueden competir agresivamente por precios, servicio, despacho, calidad, premios, diseño y tecnología. Actualmente Nivi enfrenta grandes competidos

a nivel nacional, como cadenas nacionales y pequeñas tiendas locales, cuando más competencia existe menos rentable es la industria.

3.10 Factores Externos que afecta la consecutividad de los vendedores independientes.

El departamento de mercadeo ha desarrollado estrategias como plan de contingencia para contrarrestar la caída que ocasionan los factores externos que afectan el desenvolvimiento de los vendedores independientes al momento de realizar los pedidos, los cuales están sujetos a circunstancias externas que no se pueden controlar, como vacaciones, inicios de clases, feriados, estaciones del año y otros.

Se deben identificar estas fechas dependiendo de las regiones, en caso de Nivi, Quito y Guayaquil.

Entre las estrategias tenemos:

- Desarrollar un catálogo de ofertas especiales para la región o las zonas que necesiten un mayor refuerzo en las ventas.
- Programas agresivos de consecutividad con premios atractivos que motiven al vendedor independiente a pasar su pedido.
- Programa de fidelidad de 5 campañas a los mejores vendedores de cada región, entre los premios se ofrece, celulares y motos.
- Prendas de regalo por actividad, es decir por pasar pedido en esa campaña por un monto específico ya determinado
- Programa para nuevos vendedores independientes que ingresen en esas campañas con beneficios especiales, como el kit de nuevas gratis.

3.11. Etapas del proceso de Capacitación en la Organización Nivi

Para la elaboración de los planes de capacitación Nivi se analizó el siguiente proceso el cual se detalla a continuación:

Figura 3.6



FUENTE: Tutorial de Avon
Autores

ELABORADO POR:

1. **Diagnóstico de la situación actual de la organización.-** mediante una encuesta o preguntas a los diferentes grupos de la empresa que son gerentes regionales, zonales, directores, líderes y vendedores independientes se obtendrá la información para poder evaluar situación actual y proponer acciones de solución a los problemas detectados

2. **Determinar el sistema de capacitación a la organización**

Identificar si los programas actuales de capacitación están de acuerdo a las necesidades del equipo de trabajo de Nivi y determinar el sistema de ayuda para la planificación e implementación.

- Trabajo conjunto con la Jefe de Capacitación Nivi Ecuador para diseñar sistemas de ayuda a la organización
- Acordar el sistema de ayuda a implantar con el consultante, definir los temas generales y específicos del sistema con Gerencia General y Gerencia de Ventas

3. Implementar el sistema de Capacitación

Para la implementación se debe definir el cronograma del plan de capacitación anual donde se especifique las actividades, los tiempos y el responsable. Además se diseña y se determina los procedimientos a utilizar para la siguiente etapa que es la ejecución

Adicional a eso, se debe documentar el proceso de implantación del sistema, es decir recolectar toda la información de todos los procedimientos, insumos que se utilizaron y los resultados que se han obtenido

4. Cierre del proyecto de capacitación

Evaluación y control de los resultados y un proceso de retroalimentación para la búsqueda de la eficiencia de las tareas asignadas

3.12 Planificación de los programas y cursos de capacitación

Según el diagnóstico de la situación actual referente a la capacitación que se ha proporcionado en años anteriores, la cual se la determinó con salidas al campo y visitas aleatorias a los vendedores independiente de parte la jefa de capacitación,

se pudo identificar la falta de conocimientos básicos en los diferentes grupos de ventas concluyendo en la elaboración de los siguientes planes de capacitación:

3.12.1. Diseño y Planes de capacitación 2013

Las siguientes son los cursos y talleres que se han planificado dictar a la fuerza de venta

1. Diseño y elaboración de Manual de Capacitación para Gerentes de Zona Nuevas
2. Diseño y elaboración de Guías y Materiales de Entrenamiento para Prospección, Ingreso y capacitación inicial a nuevas Empresarias para las regionales, zonales, directores y líderes
3. Diseño y desarrollo de talleres del facilitador para nuevos entrenamientos.
4. Cronograma de salidas al campo para acompañamiento, coaching y evaluación de los nuevos materiales para las regionales, zonales, directores y líderes
5. Elaboración de la capacitación anual en la revista Nivi contigo, como apoyo a la capacitación masiva a los vendedores independientes en temas relacionados con el manejo de su negocio
6. Relanzamientos de los formatos de control y seguimientos a las gerentes regionales que se ajusten a las necesidades que requiere la empresa
7. Capacitación interna a jefes de área y gerentes de la organización Nivi sobre las estrategias de campaña del catálogo vigente
8. Desarrollo de 3 Talleres para Gerentes Regionales y de Zona: Temario: Habilidades de Comunicación, Liderazgo Gerencial y Manejo del Tiempo.

Instalaciones

Guayaquil

Todas las capacitaciones para las gerentes regionales, zonales, líderes y directores de la ciudad de Guayaquil, se desarrollará en la sala de capacitación de la sede de Nivi o en su caso en la oficina del capacitado en caso de existir la posibilidad

Otras Ciudades

Si las capacitaciones son en otras ciudades, se alquilará un local considerando el presupuesto y el número de participante, o en su caso en la oficina del capacitado en caso de existir la posibilidad.

3.12.2 Cronograma de los Planes de Capacitación 2013

Para el cronograma de capacitación se ha utilizado el diagrama de GANTT como herramienta para la planificación de todas las capacitación anuales que se van a dictar. Se especifica detalladamente el grupo objetivo, el lugar y el tiempo. Además es un medio de comunicación escrito entre las diversas personas involucradas en el proyecto. (Ver Anexo 3)

3.12.3 Introducción a la Capacitación para Gerentes de Regionales y zonales nuevas

Para la incorporación de la gerentes regionales y zonales a la organización Nivi se desarrolló un Plan de Integración Ocupacional que consiste en 3 días de capacitación asignados en 2 días en aula para el conocimiento de todos los conceptos y definiciones del nuevo cargo y 1 día en campo (práctica) para observar las habilidades y destrezas que se requieren para el manejo de la zona asignada

El departamento de capacitación generó un formato para control y seguimiento del entrenamiento a gerentes regionales y zonales, donde se describe las actividades diarias y los tiempos asignados para cada tarea, y las firmas respectivas del capacitador y capacitado para la validación del taller. Adicional se grabará en un CD, como material de consulta y apoyo. (Ver anexo 4).

Descripción de las actividades Día 1

Tabla 3.2

Capacitación	Contenido
Misión, visión	Explicación de la misión y visión de la organización
Política de Calidad	La importancia de la Política de Calidad
Valores Corporativos	Explicar los valores de la organización
Venta Directa y Estructura Comercial	Definición de la venta directa y su estructura comercial actual
Logística y despacho	Logística y tiempo de despacho
Servicios Personales	Beneficios Sociales como asociado
Seguridad Industrial	Políticas establecidas en la seguridad industrial
Perfil de la Gerente Zonal	Funciones, responsabilidades y competencias de una regional o zonal
Imagen	Imagen corporativa
Día Nivi	Pasos para la elaboración de un día Nivi Exitoso "lanzamiento de catálogo"
Taller de Variables	Planificación y análisis de las variables comerciales

Día de cambios	Política de cambios y devoluciones
----------------	------------------------------------

Descripción de las actividades Día 2

Tabla 3.3

Capacitación	Contenido
Taller de prospectación	Técnicas de búsqueda de nuevas empresarias
Taller Conociendo mi negocios	Cómo realizar un ingreso efectivo y una capacitación inicial a una nueva empresaria
Informes Comerciales	Explicación de todos los informes comerciales que utiliza el departamento comercial
Mensajes masivos - Cambios de estencil	Explicación de mensajes masivo y cambios de red
Explicación de las estrategias del nuevo catálogo	Presentación del nuevo catálogo y estrategias vigentes de la campaña
Explicación de la Plataforma de toma de pedidos (digitación de pedidos)	Explicación práctica sistema de toma de pedido

Descripción de las actividades en Día 3

Tabla 3.4

Capacitación	Contenido
--------------	-----------

Acompañamiento en campo	Gerente zonal observa a la jefe de capacitación o al responsable realizar actividades de prospección, ingreso, desarrollo o capacitación
Acompañamiento en campo	Jefe de capacitación o responsable observa a la gerente zonal realizar actividades de prospección, ingreso, desarrollo o capacitación y realiza la retroalimentación de los proceso
Reconocimiento de la zona	Identificación de límites, locales, y empresarias de la zona asignada
Entrega formal de la zona	Elaboración de metas, planificación de la campaña, y seguimiento a las novedades de la zona presentadas
Diploma	Entrega de diploma que lo certifica como experto en el saber hacer

Esta inducción no se encuentra calendarizada, debido a que la organización por el momento no requiere contratar personal de ventas.

3.12.4 Diseño y elaboración de Guías y Materiales de Entrenamiento de las actividades de campo dirigido a nuevos vendedores independientes

Son macro procesos que constituyen el fundamento de las prácticas y actividades de ventas, las cuales deben ser aplicadas en forma constante por gerentes regionales, zonales, líderes y directores.

Las actividades de campo que realizan a diario las gerentes regionales, zonales, directores y líderes para el crecimiento de la cobertura y productividad de la empresa Nivi son:

- Prospección
- Visita de Ingreso y capacitación Inicial

El departamento de capacitación desarrolló una nueva metodología de visitas al campo denominada “El gran Reto”, para los vendedores independientes que ingresan por primera vez a la venta directa con Nivi, su función es explicar y entrenar al nuevo vendedores en todos los aspectos relacionados con el negocio, con la finalidad de lograr la consecutividad de sus pedidos, y el aumento de la orden promedio que lleva al incremento paulatino de las ventas.

Objetivos

- ✓ Asegurar la calidad del ingreso de un nuevo vendedor independiente, y utilizar mejor las herramientas de ventas
- ✓ Garantizar la “calidad de tiempo” de las visitas de la Gerente regional o zonal.
- ✓ Lograr mejorar los indicadores de gestión de la fuerza de venta directa
- ✓ Cumplir con el presupuesto asignados por la Gerencia Comercial

3.13 Etapas para la elaboración de los manuales y guía en el campo

Existen 3 fases que se considera para la elaboración de los manuales de entrenamiento para la fuerza de venta

Preparación.

- Se refiere a todas las consideraciones y tareas requeridas para estar lista para la actividad

Realización

- Se refiere a todas las tareas requeridas para completar la actividad

Medición

- Las mediciones del proceso se toman mientras el proceso está en marcha, a fin de ponderar cuáles serán los resultados posibles

- Las mediciones de resultados se toma al final del proceso

3.13.1 Prospección (búsqueda de candidatos)

Para la preparación y realización de la actividad de búsqueda de candidatos o prospectación se elaboró una capacitación con talleres prácticos cuya duración es de 4 horas aproximadamente dirigido a los regionales, zonales, directores y líderes, los objetivos del taller se determinó según cada etapa del proceso, los cuales se detalla a continuación: (Ver Anexo 5)

Definición

También conocida como búsqueda de candidata es el proceso de interceptar a un candidato para mostrarle la oportunidad de negocio con NIVI, esta es considerada la actividad principal en los negocios de venta Directa, debido a que permite el crecimiento del número de vendedores.

Preparación de la Búsqueda de candidatos

Objetivo

- Determinar cuánto tiempo se dedicará a esta actividad
- Determinar el lugar para la realización de la actividad
- Definir el tipo de prospectación a utilizar
- Definir las herramientas adecuadas
- Identifica la cantidad de nombre generado durante el transcurso de la actividad
- Establecer los conocimientos y habilidades que se requieren para obtener una búsqueda objetiva.

Realización de la prospección (búsqueda de candidatos)

- Se analiza el tipo de enfoque a utilizar: directo o indirecto
- Crear entusiasmo acerca de la oportunidad de negocio con Nivi
- Fijar hora y lugar para el proceso de ingreso
- Generar nombres adicionales para identificar nuevos ingresos

Tabla 3.5

EN QUE MOMENTO SE HACE	MATERIAL	ENFOQUE DE VISITA	TIEMPO APROX. DE DURACIÓN
•Se hace todos los días de 2 a 3 horas, y nunca perder oportunidad para buscar nuevas.	•Catálogo, Revista Nivi Contigo	<ul style="list-style-type: none"> •Saluda y se presenta •Mostrar el catálogo y explicar estrategias • Identifica la necesidad de la Candidata. •Enlaza la necesidad con el negocio.. •Informa la forma de pago de contado (abono) •Cronograma de camp. •Establece metas •Informa sobre los documentos para la inscripción •Referidos •Agenda fecha del sig. contacto •Cierre 	5 a 10 min.
	•Agenda		
	•Flyers		
	<ul style="list-style-type: none"> •Lapiceros •Calculadora •Formato de Inscripción •Cronograma 		
	•Programa de Inicio vigente		

Medición de la prospección

- Observar a las gerentes regionales, zonales, líderes y directores mientras llevan a cabo la actividad de prospección
- Medir el éxito
- Brindar retroalimentación específica
- Fijar las expectativas respecto de lo que debe repetirse y hacerse de manera diferente la próxima vez que se lo observe.

Para la medición se desarrolló el Formulario de Observación que permite asegurarse de que ha observado cada actividad, y otorgar la respectiva retroalimentación del proceso. (Ver anexo 6)

3.13.2. Visita de Ingreso y capacitación Inicial

Para la preparación y realización de la actividad de ingreso y capacitación inicial se elaboró una capacitación denominada “Conociendo mi negocio” con talleres prácticos cuya duración es de 4 horas aproximadamente (Ver anexo 7)

Para la etapa de la realización se elaboró un manual para la fuerza de venta, como guía en las visitas de ingreso, con la finalidad de que la gerente regional, zonal, y líder recuerde todos los detalles que se necesitan informar el momento de realizar un ingreso a un nuevo candidato.

Este taller es solo para la fuerza de venta directa de Nivi no para directorios, debido a la modalidad de visita a la casa de los vendedores independientes y en el caso de los de los directores ellos maneja sus propias oficinas y son los vendedores los que visitan al director.

Los objetivos del taller se determinaron según cada etapa del proceso, los cuales se detalla a continuación:

Definición

Es el momento en el que ingresamos a un nuevo vendedor independiente y se lo prepara para que se convierta en un vendedor exitoso.

Preparación para la visita de ingreso y capacitación inicial

Objetivo

- Garantizar que el vendedor independiente firma la hoja de inscripción o ingreso y verificar los datos
- Determinar cuánto tiempo se dedicará a esta actividad
- Garantizar que comprenda la oportunidad de negocio y cómo se ajusta a sus necesidad y sueños
- Enseñar al nuevo vendedor independiente la importancia de una base de clientes
- Confirmar que el vendedor presente el primer pedido
- Inicia la relación entre gerente regional, zonal, líder o director y el vendedor independiente
- Determinar las herramientas adecuadas para esta actividad
- Definir el lugar efectivo para llevar a cabo el ingreso
- Establecer y definir metas para la actual y siguiente campaña de acuerdo al sueño del candidato

Realización para la visita de ingreso y capacitación inicial

Objetivo

- Definir la apertura de adecuada para un ingreso exitoso (saludo, presentación y propósito de la visita)
- Conocer la historia de la organización
- Presentar el catálogo vigente y las estrategias de venta de la campaña
- Determinar los beneficios de ser un vendedores independiente de Nivi
- Conocer e identificar el ciclo de ventas de la empresa
- Ayudar y enseñar a generar una lista de clientes
- Explicar la forma de pago y los beneficios que ofrece

- Identificar el sueño del vendedor independiente y establecer las metas

Tabla 3.6

EN QUE MOMENTO SE HACE	MATERIAL	ENFOQUE DE VISITA	TIEMPO APROX. DE DURACIÓN
Se hace lo máximo 3 días después de la prospección, en el domicilio de la futura candidatas	Formato de Inscripción, Kit ingreso, Catálogo,	<ul style="list-style-type: none"> •Saluda y se presenta •Se rompe el hielo •Escucha historia de la candidata •Verifica el pedido •Mostrar el catalogo y explica todos los Flyers • Identifica la necesidad de la Candidata. •Enlaza la necesidad con el negocio. •Establece metas •Informa la forma de pago de contado (abono) •Muestra el cronograma de campaña •Solicita los documentos para realizar la inscripción •Referidos. •Agenda Próxima reunión •Cierre 	30 a 45 min.
	Nivi Contigo, Flyers,		
	Calculadora, pluma, Agenda, cronograma de campaña		
	Programa de "Nuevas" vigente		

Medición para la visita de ingreso y capacitación inicial

- Observar a las gerentes regionales, zonales, lideres y directores mientras llevan a cabo la actividad de prospección
- Medir el éxito
- Brindar retroalimentación específica
- Fijar las expectativas respecto de lo que debe repetirse y hacerse de manera diferente la próxima vez que se lo observe.

Para la medición se desarrolló el Formulario de Observación que permite asegurarse de que ha observado cada actividad, y otorgar la respectiva retroalimentación del proceso. (Ver anexo 8)

3.13.3 Desarrollo de la capacitación anual en la revista Nivi Contigo

La Revista Nivi contigo es una revista exclusiva del vendedor independiente de Nivi, cuyo objetivo es dar a conocer temas de interés, social, informativos y de capacitación. Se distribuye junto al catálogo de Nivi vigente, y es el departamento marketing el responsable del diseño que se presenta al mercado.

Sin embargo la revista es mucho más que un medio informativo es un medio de capacitación masiva, donde se publican temas de capacitación de acuerdo a las necesidades que requiere el mercado, debido a esto, es el departamento de capacitación el encargado de desarrollar e investigar cuáles son los desconocimientos que el vendedor independiente tiene con respecto al manejo del negocio Nivi y con esa información preparar temas que sean una herramienta de consulta a diferentes aspectos sobre las ventas.

Conociendo las falencias de los vendedores independientes se ha desarrollado los siguientes temas a considerar para el año 2013

- Edición Nivi Contigo 3-4
Tema de publicación: Conociendo Nivi I.- Breve reseña histórica de Nivi
- Edición Nivi Contigo 5-6
Tema de publicación: Técnicas de Ventas.- Resumen de las 5 técnicas básicas de ventas.

- Edición Nivi Contigo 7-8
Tema de publicación: Acercamiento al cliente Nivi
- Edición Nivi Contigo 9-10
Tema de publicación: Taller de telas #1 (tipos de texturas de las prendas del catálogo, cuidados, orientado a que clientes)
- Edición Nivi Contigo 11-12
Tema de publicación: Taller de telas #2 (tipos de texturas de las prendas del catálogo, cuidados, orientado a que clientes)
- Edición Nivi Contigo 13-14
Tema de Publicación: Manejo de objeciones
- Edición Nivi Contigo 15-16
Tema de publicación: Cierre de Venta
- Edición Nivi Contigo 17-18
Tema de publicación: Seguimiento Post Venta

3.13.4. Relanzamiento de los formatos de control y seguimientos

Las gerentes regionales realizan cada cierre de campaña una reunión con sus gerentes zonales, líderes y directores para evaluar los resultados del cierre de la campaña y planificar las estrategias para la siguiente. (Ver anexo 9)

Según el presupuesto del área comercial se determina si la reunión pueda llevarse de manera grupal o se la realiza de manera individual.

Debido a esta necesidad el departamento de capacitación desarrolló el formato de control para las gerentes regionales como un proceso de seguimiento de las gerentes zonales, líderes y directores, con la finalidad de que la fuerza de venta se sienta apoyada al cierre de cada operación y conozca las fortalezas y debilidades de la campaña vencida

Objetivo Reunión individual

- ✓ Análisis de los resultados de la campaña a cerrar de cada gerente de zona líder o director (ingresos, pe, e, activas, reingresos)
- ✓ Análisis de los aspectos cuantitativos y cualitativos observados en el campo.
- ✓ Identificación de las variables críticas
- ✓ Plan acción de acuerdo a las variables con bajos resultados, o según la estrategia de la organización (lluvia de ideas)
- ✓ Planificación del cronograma de la gerente de zona o g. regional
- ✓ Revisión Problemas varios
- ✓ Refuerzo de las estrategias de la campaña, programas de inicio, fidelidad, programa Nivi Contigo, novedades de catálogo.
- ✓ Entrega a la Gerente de zona o Gerente Regional el presupuestos de la nueva campaña

Lugar y tiempo en la campaña

Para la reunión individual, se determinó que se la realice en el campo con la Gerente de zona, líder, o director en lugares públicos pero con el ambiente adecuado como gasolineras, centros comerciales, o en el caso del director en la oficina respectiva

Se lo realiza 3 días después del día de la facturación de la zona con una duración de 1 hora

Metodología

El formato contiene 3 temas principales para el desarrollo de la reunión consiste en: (Ver anexo 10)

1.- Retroalimentación.- Identificar y analizar las variables favorables y desfavorables de los resultados de la campaña, máximo 3 por

- Comportamiento.- Se identifica las acciones que se realizaron para conseguir los resultados obtenidos
- Impacto.- Se compara los resultados obtenidos vs el presupuesto de la compañía y se determina el cumplimiento por variables

2.- Compromisos

La gerente regional, establecen compromisos y planes de acción para mejora los indicadores de la campaña.

- Qué aspectos a mejorar.- se considera las variables críticas de la campaña que se tiene que mejorar máximo 4
- Cómo lo vas a mejorar.- se establecen planes de acción que nos lleven a mejorar los resultados
- En qué fecha iniciarás.- se indica la fecha donde se pondrá en práctica los planes de acción, las cuales tienen que ser inmediatamente

3.- Novedad de la zona

Se especifican todas las novedades encontradas en la zona durante la campaña para que la gerente regional ayude con el seguimiento y soluciones a los casos pendientes.

3.13.5 Capacitación interna a jefes de área de la organización Nivi

Se estableció determinar un día por catálogo, es decir cada 42 días para la capacitación de los jefes de áreas sobre las estrategias de campaña del catálogo vigente desarrolladas por el departamento de mercadeo y ventas mediante el guión de campaña, el cual se elabora para los lanzamientos del catálogo

El objetivo es que todos los jefes de área de la organización conozcan toda la información mediante el guión de campaña que se distribuye en el campo y sean medios de comunicación a todos los departamentos.

Dicha capacitación tiene una duración de 45 minutos y se lo realizará entre la primera semana de lanzamiento del nuevo catálogo (Ver anexo 11)

3.13.6 Desarrollo de Talleres adicionales

Debido a las necesidades y requerimiento de las gerentes regionales y zonales, se han desarrollado talleres de capacitación en los siguientes temas

- Habilidades de la comunicación (Ver anexo 12)
- Liderazgo (Ver anexo 13)
- Manejo de tiempos (Ver anexo 14)

3.13.7. Capacitación externa

Se determinó que en el primer año se dictarán 3 talleres de capacitación con profesionales expertos en el tema, para las gerentes zonales y regionales. Los temas a considerar para estas capacitaciones son:

- Habilidades Gerenciales
- Motivación y auto-realización
- Planificación Estratégica

3.14 Análisis actual de la Matriz Comercial de la empresa Nivi

La organización Nivi utiliza un formato denominado Matriz Comercial que es elaborado por el departamento de Inteligencia de Negocios, el cual proporciona información detallada del cumplimiento de las variables comerciales del país y de la región cada cierre de campaña. Este archivo es enviado periódicamente a toda la fuerza de venta directa vía email, con la finalidad de revisar los resultados obtenidos y compararlos con los presupuestos ya establecidos por la compañía en el periodo determinado, a la vez permite a la fuerza comercial: identificar cuáles son las variables favorables y sobre todo las críticas que requieren un plan de acción urgente, con el fin de conseguir mejores resultados para la siguiente campaña. (Ver Anexo 15)

3.14.1 Variables de venta

Las variables de ventas son indicadores que sirven para medir los resultados logrados vs las metas fijadas por NIVI. Se miden en un determinado lapso de tiempo (campaña, periodo, año) y para una determinada unidad administrativa (zona, región, país)

Observando la matriz comercial de campaña 9 se observa 4 variables importantes que son el eje de crecimiento en la organización:

- Capitalización

- Activas
- Ventas
- Orden promedio

Capitalización.- es la variable con mayor peso en este tipo de negocios, y mide el crecimiento de la zona, región o del país en comparación a la campaña pasada. Para la empresa el valor de la capitalización siempre debe ser un valor positivo o en el peor de los casos cero, de esta manera nos indica que la empresa ha crecido en # de vendedores independientes vs la campaña pasada o se ha mantenido con los mismos resultados.

La fórmula para determinar la capitalización es:


$\text{Ingresos} + \text{Reingresos} - \text{Egresos} = \text{Capitalización}$

Siendo;

Ingresos: el número de vendedores independientes que ingresan por primera vez a la empresa.

Reingresos: el número de vendedores independientes que regresan a los negocios después de un tiempo de no pasar pedido o no encontrarse activa

Egreso: el número de vendedores independientes que no pasan pedido por más de 3 campañas seguidas


VARIABLES	2013-09
Capitalizacion	-1.599
PPTO Cap	176
Cumplimiento Capitalizacion	 -909%

Considerando la matriz comercial de campaña 9, nos indica que el presupuesto establecido para ese periodo, era de un crecimiento de 176 vendedores

independientes, sin embargo el resultado fue de un decrecimiento de -1.599 vs la campaña pasada, es decir existe un número de vendedoras independiente que no pasaron pedidos por lo que presenta un % de cumplimiento del -909%, este resultado negativo afecta considerablemente a las ventas de la organización al tener menos fuerza de venta indirecta que comercialice los productos Nivi.

Activas.- es el número total pedidos facturados en esa campaña.

En campaña 9 el presupuesto era de 11.514 empresarias activas, sin embargo refleja un cumplimiento de presupuesto del 73% que equivale solamente a 8.392.

VARIABLES	2013-09
Activas	8.392
PPTO Activas	11.514
Cumplimiento Activas	 73%

Ventas.- El valor en dólares de los pedidos de los vendedores independientes.

Se observa un cumplimiento en esta variable del 67% con \$772.611 dólares cuando la meta establecida era de \$1'150.852.

VARIABLES	2013-09
Facturado	 \$772.611
PPTO Ventas	\$1.150.852
Cumplimiento PPTO	 67%

El objetivo de Nivi para su crecimiento mediante el análisis de estas variables está orientado a conseguir la mayor cantidad de compradores productivos y constantes,

mediantes ingresos de calidad, mayor frecuencia de pedidos y mayor promedio por pedido así se logrará mayores ganancias, que aporten al crecimiento de la empresa.

Dentro de la Matriz Comercial existen otras variables de medición:

(%) Porcentaje de Actividad.- mide qué porción de los vendedores independientes que pasaron pedido en la campaña anterior, pasen pedido en la campaña actual.

Fórmula:

Activas / total de vendedores independientes de la campaña pasada (Esténcil Final)

VARIABLES	2013-09	2013-08
% Actividad Final	70%	64%

Se observa que % de actividad se encuentra en rangos inferiores al 70% considerando campaña 8 y campaña 9, es decir que de cada 100 vendedores independientes 70 pasan pedido, y 30 no están interesados en hacerlo. Esto es un desgaste de recurso humano y económico para la compañía, que necesita recuperar a esos compradores e invertir en programas estratégicos que incentiven el retorno al negocio

(%) Porcentaje de Consecutividad.- permite analizar la estabilidad de los vendedores independientes en el negocio Nivi. En la actualidad la mayoría de los vendedores son multi- marcas, buscan ganancias con todos los catálogos presentes en el mercado por lo que no existe la fidelización o el posicionamiento de una sola marca en la mente de ellos, es aquí donde esta variable cumple una función importante ya que permite identificar el grado de confianza y aceptación de los vendedores independiente hacia la marca Nivi.

Esta variable permite analizar 2 aspectos:

- Proporción de vendedores independientes activas de la campaña anterior que hicieron pedido en la campaña actual
- Proporción de vendedores independientes nuevas de la campaña anterior que hicieron pedido en la campaña actual.

VARIABLES	2013-09	2013-08
% Consecutividad	↓ 59%	↓ 52%
% Consecutividad Nuevas	↓ 32%	↓ 37%

La siguiente tabla nos indica que la consecutividad que se presentó en campaña 9 es de un 59% y de nuevas de un 32%. Estos resultados afectan enormemente el cumplimiento de ventas de la empresa sobre todo en el ingreso de nuevas que por cada 10 que se ingrese solamente 3 repiten su pedido, muchos de casos evidencia la falta de entrenamiento inicial que se está brindando al comenzar el negocio, el cual le lleva al desconocimiento de información esencial para el manejo del negocio Nivi.

Orden promedio.- es el promedio de valor facturado por vendedor independiente. Esta variable permite analizar la productividad de nuestra fuerza de ventas indirecta, a mayor orden promedio mayores ganancias siempre y cuando se mantengan los pedidos consecutivos. Para lograr una muy buena orden promedio las empresas dedicadas a este tipo de negocio requiere urgentemente capacitar a sus vendedores independientes en temas como:

- Técnicas de reclutamiento de cliente
- Manejo de una orden promedio eficiente
- Conocimiento del producto Nivi

- Técnicas básicas de ventas, etc.

Estos temas y muchos más se encuentran desarrollados en la nueva propuesta de capacitación para la fuerza de venta directa con el fin de lograr un equipo más comprometido y con las bases necesarias para el crecimiento del negocio.

En campaña 9 se muestra una orden promedio de \$92 vs la de campaña 8 de \$87, sin embargo Nivi busca mediante las estrategias de campaña diseñadas por el departamento de mercadeo incrementar el valor facturado a \$100 dólares

VARIABLES	2013-09	2013-08
Op Facturada	\$92	\$ 87

3.15. La capacitación una herramienta necesaria para la mejora de la variable consecutividad.

El departamento de Inteligencia de Negocios definió un modelo y clasificó a los vendedores independientes en 4 segmentos según los montos de ventas

3.15.1. Descripción del segmento: El modelo es estructurado tomando como base, el comportamiento de las 2 campañas anteriores, para definir la probabilidad de que la empresaria realice un pedido la siguiente campaña.

Tabla 3.7

Seg.	Descripción del Segmento
1	$\$_{ult_cat} \leq 7.34; Antigüedad > 0$
2	$\$_{ult_cat} > 7.34 \text{ y } \leq 56.53; Antigüedad > 0$
3	$\$_{ult_cat} \leq 56.53; Antigüedad = 0$
4	$\$_{ult_cat} > 56.53 \text{ y } \leq 150.91$
5	$\$_{ult_cat} > 150.91$
Total	

Siendo;

$\$_{ult_cat}$: Valor total facturado por las 2 campañas anteriores.

***Antigüedad > 0:** La empresaria realizó por lo menos 1 pedido en las últimas 6 campañas.*

***Antigüedad = 0:** La empresaria **NO** realizó pedidos en las últimas 6 campañas.*

***>=\$40:** Pedidos facturados por valor mayor igual a \$40 valor neto.*

***% Fact:** Proporción de facturación de cada segmento del total.*

***% Resp.:** Probabilidad de hacer un pedido en la siguiente campaña.*

***Pobl Act:** Proporción de activas del modelo del estencil total.*

Segmento 1.- Vendedores independientes que facturaron las 2 campañas pasadas con montos menores o iguales a \$7,34 dólares en las últimas 6 campañas. Pedidos no productivos

Segmento 2.- Vendedores independientes que facturaron las 2 campañas pasadas con montos entre los rangos de \$7,34 hasta \$56,53 dólares en las últimas 6 campañas. Pedidos no productivos

Segmento 3.- Vendedores independientes que facturaron las 2 campañas pasadas con montos menores a \$ 56,53 dólares y no han realizado pedido en las últimas 6

campañas. Se puede considerar a los nuevos o reingresos de más de 6 campañas inactivas

Segmento 4.- Vendedores independientes que facturaron las 2 campañas pasadas con montos entre los rangos de \$56,53 hasta \$150.91. Los pedidos son productivos

Segmento 5.- Vendedores independientes que facturaron las 2 campañas pasadas con montos mayores a \$150.91, este grupo es el más productivo y por ende el que mayor rentabilidad ofrece a la empresa

Para el estudio se clasificaron los 5 segmentos en 3 grupos

- Segmento 5
- Segmento 4
- Segmento 1-3

En esta investigación se diseñó una plantilla en Excel para que determine la proporción de empresarias por segmentos **(5, 4 y 1 - 3)**, que mantienen la consecutividad, es decir pasen pedido a lo largo de las 7 campañas siguientes.

Como referencia se obtuvo datos del año pasado el número de ingresos (nuevos vendedores) que existieron desde campaña 1 hasta campaña 17 respectivamente, y el comportamiento que se presentó durante 7 campañas, esto reflejó un promedio de 3.268 vendedores independientes que se vincularon al negocio de venta Nivi durante las 7 primeras campañas del año 2012.

En la siguiente tabla se observa que en campaña 1 ingresaron 2.147 vendedores independientes a la base datos del sistema, de los cuales solo 1.506 cancelaron a tiempo y reciben el primer pedido. El comportamiento después es que de esos 2.147 que ingresaron, solo 1.204 son consecutivos y pasan 2do pedido, y así sucesivamente hasta campaña 7, considerando solo al grupo que se encuentra en el segmento 5

Tabla 3.8


EMPRESARIAS SEGMENTO
5

CAMPAÑA	CONSECUTIVIDAD							
	0	1	2	3	4	5	6	7
1201	2.147	1.506	1.294	1.051	952	879	836	792
1202	1.692	1.593	1.250	1.108	1.008	958	888	823
1203	1.434	1.180	1.052	960	913	834	765	713
1204	1.858	1.699	1.489	1.386	1.235	1.122	1.035	916
1205	2.383	2.094	1.902	1.658	1.485	1.347	1.173	1.047
1206	2.787	2.543	2.155	1.877	1.671	1.444	1.253	1.071
1207	3.760	2.987	2.515	2.184	1.827	1.546	1.292	1.108
1208	4.165	3.523	2.936	2.383	1.955	1.600	1.339	1.168
1209	4.417	3.683	2.863	2.303	1.860	1.510	1.297	1.175
1210	4.428	3.443	2.641	2.098	1.678	1.423	1.275	1.104
1211	4.370	3.333	2.565	2.008	1.668	1.471	1.259	1.148
1212	4.139	3.198	2.390	1.944	1.687	1.426	1.297	
1213	3.879	2.812	2.235	1.873	1.567	1.407		
1214	3.330	2.702	2.192	1.770	1.577			
1215	3.401	2.743	2.157	1.882				
1216	3.619	2.816	2.402					
1217	3.740	3.212						
TOTAL	33.441	27.584	22.662	19.016	16.252	14.134	12.412	11.065
PROMEDIO	3.268	2.651	2.127	1.766	1.506	1.305	1.142	1.006

Para un mejor análisis de la variable consecutividad, transformamos las unidades en porcentajes, presentando la siguiente tabla.

Tabla 3.9

CAMPAÑA	CONSECUTIVIDAD							
	0	1	2	3	4	5	6	7
C1	2.147	70%	60%	49%	44%	41%	39%	37%
C2	1.692	94%	74%	65%	60%	57%	52%	49%
C3	1.434	82%	73%	67%	64%	58%	53%	50%
C4	1.858	91%	80%	75%	66%	60%	56%	49%
C5	2.383	88%	80%	70%	62%	57%	49%	44%
C6	2.787	91%	77%	67%	60%	52%	45%	38%
C7	3.760	79%	67%	58%	49%	41%	34%	29%
C8	4.165	85%	70%	57%	47%	38%	32%	28%
C9	4.417	83%	65%	52%	42%	34%	29%	27%
C10	4.428	78%	60%	47%	38%	32%	29%	25%
C11	4.370	76%	59%	46%	38%	34%	29%	26%
C12	4.139	77%	58%	47%	41%	34%	31%	
C13	3.879	72%	58%	48%	40%	36%		
C14	3.330	81%	66%	53%	47%			
C15	3.401	81%	63%	55%				
C16	3.619	78%	66%					
C17	3.740	86%						
	3.268	82%	67%	57%	50%	44%	40%	37%



El cuadro presenta los porcentajes de consecutividad desde campaña 1 hasta campaña 17 y los comportamientos en esta variable durante todo el año 2012

Considerando como ejemplo campaña 1, se observa que el 70 % de 2.147 vendedores independientes (1.506 / 2.147) realizaron el primer pedido, en campaña 2 el 60% de 2,147 repitieron el segundo pedido, en campaña 3 el 49%, y así hasta campaña 7 que refleja un 37%, es decir que de 100 nuevos que ingresan al negocio Nivi solo 30 se mantienen hasta campaña 7. En conclusión el promedio de ingresos en el año 2012 fue de 3.268 y hasta campaña 7 solo el 37% se mantiene consecutivo en los pedidos.

Este análisis se realiza a los otros segmentos 4 y 1-3 para determinar el grado de consecutividad que existen por parte de los vendedores independientes.

En el caso del segmento 4 nos indica que existió un ingreso promedio de 2.594 vendedores independiente, de los cuales el 66% paso el primer pedido, el 43% el segundo y así hasta campaña 7 con el 13% de consecutividad.

**EMPRESARIAS
SEGMENTO 4**

CONSECUTIVIDAD							
0	1	2	3	4	5	6	7
2.594	1.697	1.075	747	562	440	362	302

**EMPRESARIAS
SEGMENTO 4**

CONSECUTIVIDAD							
0	1	2	3	4	5	6	7
<u>2.594</u>	<u>66%</u>	<u>43%</u>	<u>30%</u>	<u>24%</u>	<u>19%</u>	<u>16%</u>	<u>13%</u>

En el caso del segmento 3 nos indica que existió un ingreso promedio de 3.111 vendedores independiente con esas características de ventas, de los cuales el 52% paso el primer pedido, el 28% el segundo y así hasta campaña 7 con el 6% de consecutividad.

**EMPRESARIAS
SEGMENTO 1-3**

CONSECUTIVIDAD							
0	1	2	3	4	5	6	7
3.111	1.608	836	531	367	278	211	171

**EMPRESARIAS
SEGMENTO 1-3**

CONSECUTIVIDAD							
0	1	2	3	4	5	6	7
<u>3.111</u>	<u>52%</u>	<u>28%</u>	<u>18%</u>	<u>13%</u>	<u>10%</u>	<u>8%</u>	<u>6%</u>

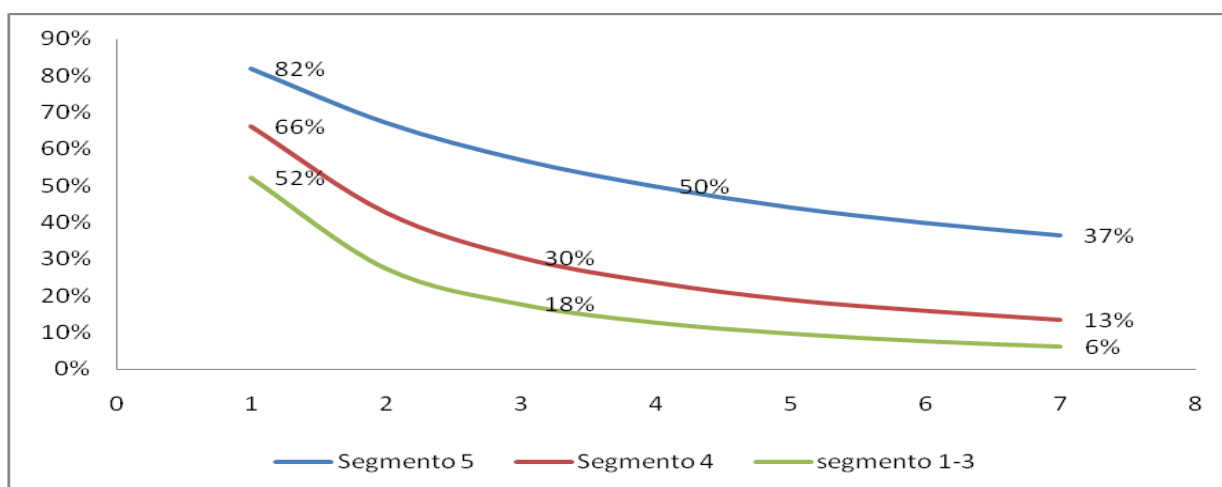
Se puede visualizar que este último segmento 1-3 tiene el porcentaje de consecutividad más bajo hasta la séptima campaña (6%), justamente por reunir a vendedores independientes con frecuencias que no han facturado consecutivamente en 6 campañas y con montos menores a \$ 56,53 dólares

Considerando la orden promedio para cada segmento, la cual se obtuvo de los registros del año pasado 2012, se observa que las ventas totales reales que se presentaron desde c1 hasta campaña c7 de los segmentos fueron de:

Segmento 5	\$1'748.780,10
Segmento 4	\$ 553.255,74
Segmento 1-3	\$ 398.335,19

Gráfico del % de consecutividad del comportamiento actual de los vendedores independientes

Figura 3.7



FUENTE: Comportamiento real del vendedor

ELABORADO POR: Autores

El objetivo de esta propuesta es mejorar las ventas totales de cada segmento mediante la variable consecutividad en 1% adicional al que se ha estado presentando en el último año.

Tabla 3.10

Segmento 5									Total de ventas de c1 hasta c7
Campaña		1	2	3	4	5	6	7	
Ingresos	3.267,59								
OP	142								
% Consecutividad		82%	67%	57%	50%	44%	40%	37%	
		380.273,38	311.999,18	265.117,29	231.421,04	205.033,36	185.318,01	169.597,84	1.748.760,10

Segmento 4									Total de ventas de c1 hasta c7
Campaña		1	2	3	4	5	6	7	
Ingresos	2.594,00								
OP	101								
% Consecutividad		66%	43%	30%	24%	19%	16%	13%	
		173.173,77	111.787,62	79.691,36	61.945,83	49.564,16	41.762,37	35.330,62	553.255,74

Segmento 1-3									Total de ventas de c1 hasta c7
Campaña		1	2	3	4	5	6	7	
Ingresos	3.111,00								
OP	95								
% Consecutividad		52%	28%	18%	13%	10%	8%	6%	
		155.319,00	81.760,71	52.788,19	37.939,77	29.070,29	22.883,04	18.574,19	398.335,19

Realizando la simulación del incremento del 1% a la variable consecutividad podemos ver que el segmento 5 proyectaría un crecimiento en ventas en

\$32.466,53, segmento 4 en \$18.3330,58 y el segmento 1-3 en \$20.780,28, es decir que se podrá incrementar un 3% en promedio las ventas totales, siendo un crecimiento significativo para la empresa.

Tabla 3.11

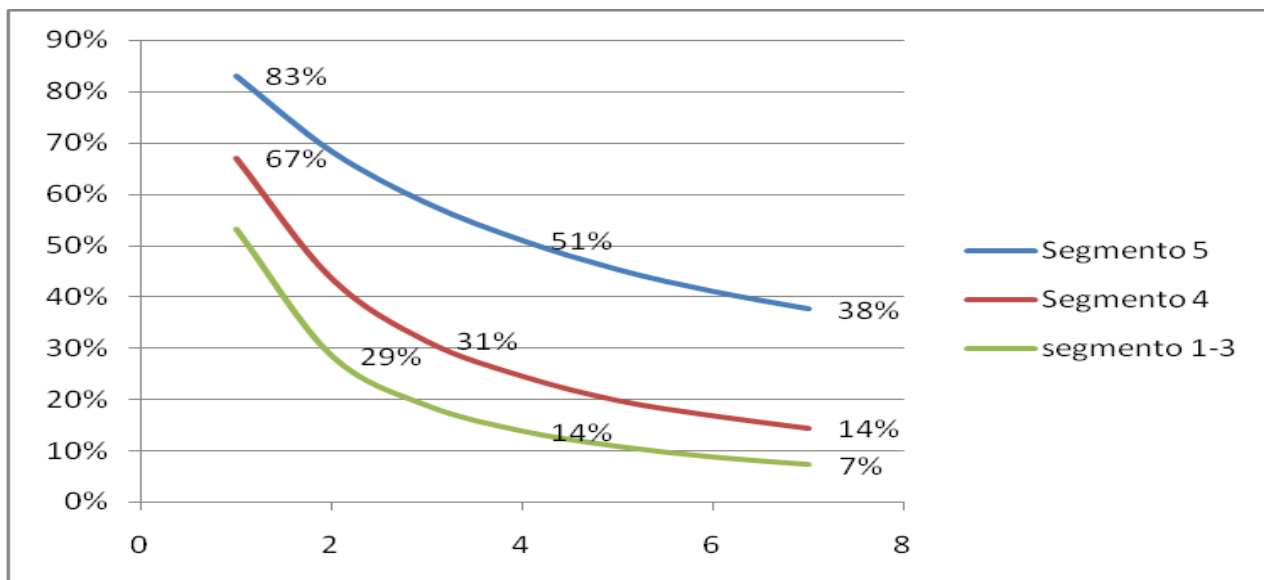
Segmento 5									Total de ventas de c1 hasta c7
Campaña		1	2	3	4	5	6	7	
Ingresos	3.267,59								
OP	142								
% Consecutividad		83%	68%	58%	51%	45%	41%	38%	
		384.911,45	316.637,25	269.755,37	236.059,11	209.671,44	189.956,09	174.235,91	1.781.226,63

Segmento 4									Total de ventas de c1 hasta c7
Campaña		1	2	3	4	5	6	7	
Ingresos	2.594,00								
OP	101								
% Consecutividad		67%	44%	31%	25%	20%	17%	14%	
		175.707,47	114.351,44	82.270,93	64.534,10	52.158,50	44.360,54	37.931,95	571.314,94

Segmento 1-3									Total de ventas de c1 hasta c7
Campaña		1	2	3	4	5	6	7	
Ingresos	3.111,00								
OP	95								
% Consecutividad		53%	29%	19%	14%	11%	9%	7%	
		158.287,61	84.729,32	55.756,80	40.908,38	32.038,90	25.851,65	21.542,80	419.115,47

Gráfico del % de consecutividad del comportamiento esperado de los vendedores independientes

Figura 3.8



FUENTE: Comportamiento esperado del vendedor
Autores

ELABORADO POR:

A través de la capacitación de la fuerza de ventas directa (gerentes regionales, zonales, líderes y directores) se logrará mejorar la consecutividad de los vendedores independientes, brindando conocimientos y habilidades de ventas que aumenten sus oportunidades de ganancias con el mayor número de clientes en el mercado. Y a su vez se buscará la fidelización de la marca al sentirse apoyado en un empresa que da las herramientas necesarias para su desarrollo personal y profesional.

3.16 Proyección de ventas y variables para el año 2013

Tomando como referencia la Matriz comercial del año 2012 con datos reales, proyectamos las ventas para los siguientes años, considerando el 1% incremental cada año en la variable consecutividad.

Este estudio permite analizar el impacto positivo en las ventas de la organización en los próximos 5 años al incrementar la variable consecutividad y el aumento de la orden promedio, la cual se va a conseguir con un adecuado entrenamiento de visitas a la fuerza de venta, quien es responsable de capacitar a los vendedores independientes para lograr incremento de la ventas por las 2 variables.

Observando el Real 2012, identificamos que las ventas son \$18'159.798, 97; activas 208.335,00, orden promedio es de 85,92 y el % de consecutividad es de 61%, dando como resultado un número de vendedores consecutivos de 125.390,88 (Ver anexo 16)

VARIABLES	Total general 2012
Ventas	18.159.798,97
Activas	208.335,00
Op Facturada	85,92
% Consecutividad	61%
# de consecutivas	125.390,88

En el siguiente cuadro podemos observar el incremento en ventas esperado en los 5 años de proyección, con un aumento del 1 % de consecutividad y con un incremento de la orden promedio en \$5 cada año.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	18.159.798,97	18.354.225,97	18.558.885,97	18.773.778,97	18.998.904,97	19.234.263,97
# Consecutivas	125.390,88	127.437,48	129.484,08	131.530,68	133.577,28	135.623,88
% Consecutividad	61%	62%	63%	64%	65%	66%
Orden promedio	85	95	100	105	110	115

Para calcular la venta neta, se estima el costo de venta que representa el 46% de las ventas

Variables	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	18.159.798,97	18.354.225,97	18.558.885,97	18.773.778,97	18.998.904,97	19.234.263,97
Costo de ventas (46%)	8.353.507,53	8.442.943,95	8.537.087,55	8.635.938,33	8.739.496,29	8.847.761,43
Ventas Netas	9.806.291,44	9.911.282,02	10.021.798,42	10.137.840,64	10.259.408,68	10.386.502,54

Y finalmente se obtiene los incrementales de un año con el otro con respecto a la variable ventas.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas (incremental)	104.990,58	110.516,40	116.042,22	121.568,04	127.093,86

Para el análisis de la factibilidad del proyecto se considera estos últimos valores anuales, ya que representan el incremental en ventas resultado de tener una fuerza de venta capacitada y productiva.

3.17. Gastos e inversión inicial

3.17.1 Gastos

Par la elaboración del estado de resultado del programa de capacitación de Nivi, se identificó el área de la sala de capacitación que es de 40 metros y el área total de la planta que es de 1000 metros aproximadamente.

Una vez establecido esa información para los entrenamientos se seleccionaron las cuentas del gastos del estado de pérdida y ganancia proyectado del 2013, y se cálculo el proporcional referente al mantenimiento de esa área específica

Tabla 3.12

Gastos Proyectados 2013			
<i>Gasto Administrativo</i>			<u>346.351,70</u>
Servicio Básico		128.375,01	
Teléfono, Celular	76.485,59		
Internet	24.575,19		
Agua	10.162,50		
Energía Eléctrica	17.151,73		
Gasto de mantenimiento oficina		15.388,93	
Materiales P' Reparaciones	5.139,53		
Implmentos de Limpieza	3.105,34		
Accesorios	185,78		
Guardiana	846,00		
Mantenimiento Aire	5.312,28		
Mantenimiento Camaras De Segur	800,00		
Gastos de Muebles y enseres		10.466,58	
Asistencia Técnica	6.748,20		
Instalaciones Eléctricas	1.614,93		
Reparaciones y mantenimientos	2.103,45		
Diversos		174.370,18	
Seguro	398,41		
Vigilancia y Guardiana	8.809,94		
Utiles de oficina y papelería	44.328,28		
Arriendo de oficina	120.833,55		
Tasa y otros Municipales		11.341,00	
Cuerpos de Bomberos		800,00	
Seguro de Incendios		5.610,00	

El valor de los gastos proyectados del 2013 son de \$ 346.351,70 por el proporcional que se obtiene calculando el área de capacitación / área de total (40/1000) da como resultado el 4%, esto quiere decir que los gastos con respecto solo a esa área de capacitación son de 13.854,07 (346.351,70 *0,04).

Se determinaron los gastos adicionales que incurre la empresa para la implementación de proyecto

Tabla 3.13

<i>Gastos Anuales</i>			<u>62.585,00</u>
Sueldos		40.320,00	
Jefe de Capacitación	33.600,00		
Asistente	6.720,00		
Viáticos		5.800,00	
Refrigerios		1.800,00	
Gasto de Arriendo		9.215,00	
Alquiler de Equipos		1.850,00	
Capacitador externo		3.600,00	

3.17.2 Inversión Inicial del Proyecto

A continuación se detalla la inversión en activos que se requiere para el desarrollo de los programas de capacitación a nivel Nacional del año 2013

Tabla 3.14

<i>Inversión Inicial del Proyecto</i>		<u>22.380,00</u>
Mobiliario	5.230,00	
Basurero	20,00	
Cafetera	40,00	
Dispensador de agua	300,00	
Adecuación	4.500,00	
Pizarra	100,00	
Equipos de Cómputo		
Plasma	5.000,00	
Audio	840,00	
Equipos de Cómputo	3.000,00	
Impresora	600,00	
Aire Acondicionado	2.000,00	
Proyector	750,00	

La inversión inicial para la implementación de la sala de capacitación en Guayaquil es de \$ 22.380.

3.17.3. Estado de Resultado

En la siguiente tabla se observa el estado de resultado proyectado 5 años, donde refleja la utilidad neta operacional positiva desde el primer año incluyendo todos los gastos respectivos que conlleva el poner en marcha el programa de capacitación para la empresa Nivi

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO A 5 AÑOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas (incremental)	104.990,58	110.516,40	116.042,22	121.568,04	127.093,86
Gastos Administrativos (alícuota)	13.854,07	14.408,23	14.984,56	15.583,94	16.207,30
Sueldo Jefe de Capacitación	33.600,00	34.944,00	36.341,76	37.795,43	39.307,25
Sueldo Asistente	6.720,00	6.988,80	7.268,35	7.559,09	7.861,45
Viáticos	5.800,00	6.032,00	6.273,28	6.524,21	6.785,18
Refrigerios	1.800,00	1.872,00	1.946,88	2.024,76	2.105,75
Gasto de Arriendo	9.215,00	9.583,60	9.966,94	10.365,62	10.780,25
Gasto alquiler de Equipos	1.850,00	1.924,00	2.000,96	2.081,00	2.164,24
Capacitador externo	3.600,00	3.744,00	3.893,76	4.049,51	4.211,49
Amortización activos	4.476,00	4.476,00	4.476,00	4.476,00	4.476,00
Total de gastos	80.915,07	83.972,63	87.152,50	90.459,56	93.898,90
UTILIDAD NETA OPERACIONAL	24.075,51	26.543,77	28.889,72	31.108,48	33.194,96

3.17.4 Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos operativos		104.990,58	110.516,40	116.042,22	121.568,04	127.093,86
Gastos Administrativos (alícuota)		13.854,07	14.408,23	14.984,56	15.583,94	16.207,30
Gastos Sueldos		40.320,00	41.932,80	43.610,11	45.354,52	47.168,70
Viáticos		5.800,00	6.032,00	6.273,28	6.524,21	6.785,18
Refrigerios		1.800,00	1.872,00	1.946,88	2.024,76	2.105,75
Gasto de Arriendo		9.215,00	9.583,60	9.966,94	10.365,62	10.780,25
Gasto alquiler de Equipos		1.850,00	1.924,00	2.000,96	2.081,00	2.164,24
Capacitador externo		3.600,00	3.744,00	3.893,76	4.049,51	4.211,49
Total de Egresos		76.439,07	79.496,63	82.676,50	85.983,56	89.422,90
Flujo de caja	(22.380,00)	28.551,51	31.019,77	33.365,72	35.584,48	37.670,96

3.17.5 Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Van

Considerando el Flujo de caja, la inversión inicial y con una tasa referencial del 13%, la TIR del proyecto es e 133% y la VAN de \$ 81.924,69

AÑO	Flujo de caja
0	(22.380,00)
1	28.551,51
2	31.019,77
3	33.365,72
4	35.584,48
5	37.670,96
TIR	133%
VAN	\$ 81.924,69

3.17.6 Rendimiento sobre la inversión

El rendimiento del proyecto sobre la inversión es del 7,42%, este resultado es muy positivo para el desarrollo del Plan de capacitación

ROI	166.192,45	7,425936208
	22.380,00	

Conclusiones

- Se identificó que los principales factores internos y externos que afectan la variable consecutividad de la empresa Nivi son:

Factores internos: precio, calidad, servicio, incentivo y capacitaciones

Factores externos: competencia, feriados, inicios de clases, vacaciones, estacionalidad.

Se pudo verificar que el precio, calidad, servicio, e incentivo que ofrece la compañía tienen un alto grado de aceptación para los vendedores independientes, por lo que no son un factor determinante el momento de no realizar los pedidos consecutivos. Sin embargo el factor que afecta en mayor medida a la variable consecutividad es la falta de capacitación formal por parte de la empresa Nivi. Los vendedores independientes tienen una deficiencia en técnicas de prospectación de clientes en el campo y manejo de orden promedio.

En el caso de los factores externos, las vacaciones tanto para la sierra y la costa es la época donde los vendedores independientes dejan de pasar pedidos consecutivos debido a que sus clientes salen fuera de la ciudad por la temporada y no consiguen las ventas deseadas. Sin embargo este periodo dura 3 meses aproximadamente, lo que no es el factor tan predominante ni prioritario como la capacitación. Y referente a la competencia Nivi para los vendedores independientes que se encuestaron es la empresa líder en la venta de ropa y calzado, con un 15% de participación en comparación con otras empresas que se consideraron en el análisis.

- Se identificó que la mayor parte los vendedores independientes pertenecen al sector más vulnerable de la sociedad, con una educación básica, un nivel socioeconómico estrato D, quienes ven esta actividad una alternativa importante de ingresos por la falta de oportunidades a las que puedan acceder en el mercado actual. Sin embargo por sus condiciones propias del segmento no cuentan con los conocimientos ni herramientas necesarias para el manejo del negocio.
- Los beneficios con mayor aceptación por parte de los vendedores independientes con la empresa Nivi son no tener jefes, es decir independencia laboral y ganar dinero como apoyo económico al hogar, lo que les permite ser dueños de su propio tiempo y negocio.
- Según las pruebas realizadas se determinó de que existe una oportunidad de mejora hacia la fuerza de venta directa (propia) en trabajo de campo, análisis, planeación, y taller de variables
- Se concluyó que la variable consecutividad tiene una relación directa con las ventas de la empresa Nivi, es decir que al existir un cambio en una variable automáticamente cambia la otra en la misma dirección

Recomendaciones

- Desarrollar e implementar programas de capacitación anual actualizados que aporten con la consecutividad de los pedidos de los vendedores independientes para lograr el incremento de las ventas de la empresa Nivi. Empezando con un tutorial para la fuerza de venta directa (propia) que se incorpora a la empresa Nivi, con el objetivo de empezar con conocimientos básicos debido a que ellos son los responsables de capacitar a los vendedores independientes

Con respecto al factor externo que son las vacaciones, el departamento de Marketing y Comercial elaborará oportunamente estrategias que garantice la consecutividad de los pedidos, y a su vez la estabilidad de los vendedores independientes en todas las campañas, para contrarrestar los efectos negativos de la temporada.

Entre las estrategias tenemos:

- Plan de fidelidad
 - Programa de nuevas
 - Programa de actividad
 - Ofertas especiales
-
- Se desarrollará talleres de prospectación de clientes y manejo de orden promedio, así como de Técnicas básicas de ventas. Estos talleres deben utilizar una metodología de aprendizaje clara, sencilla y muy dinámica acorde al segmento al que pertenece la mayoría de los vendedores independiente que permitan captar el interés del oyente y lograr la consecutividad de los pedidos

- Al ver la independencia laboral, el no tener horarios ni jefes como el mayor beneficio de tener un negocio con Nivi, la fuerza de venta propia debe capacitar en los hogares o lugares establecidos con mutuo acuerdo con vendedores independientes, en horarios muy flexibles y en tiempos muy cortos, que permita al vendedor independiente seguir percibiendo de la misma manera el beneficio con un plus adicional que es el entrenamiento.
- Se dictará talleres de: Habilidades de la Comunicación, manejo de tiempos, liderazgo, variables comerciales, análisis de resultados y planificación, y relanzamientos de formatos de seguimiento y control a las fuerza de venta directa con el fin de brindar los conocimientos necesarios para lograr incrementar la variable consecutividad con un impacto positivo en las ventas. Adicional se contratará un capacitador externo, experte en temas motivacionales y gerenciales, el cual va a dictar los siguientes talleres: Habilidades Gerenciales, La Motivación y la autorrealización y La Planeación Estratégica.
- Al existir un relación directa entre la variable consecutividad y las ventas y al conocer que el factor con mayor incidencia en la variable consecutividad es la capacitación se confirma la factibilidad de elaborar programas cuyo objetivo sea incrementar la consecutividad de los pedido y el incremento de las ventas durante los siguientes 5 años

Bibliografía

Barba Carmen. (2008). *Una definición de competencia básica*.

<http://competentes.wordpress.com/2008/04/26/competencias-basicas-definicio>

Cestauz Liz, D. (2003). *Venta directa un sistema de comercialización cada día más vigente*. <http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing031001.shtml>

Cook, N. (2011). *Los secretos del éxito en ventas*. (1^{era} ed.). México. Editorial Trillas.

De Vicente Riquelme. J. (2003). *El maravilloso mundo de las Venta Directa*. (1^{era} ed.). España: Editorial Club Universitario.

Funda-Pro. (2003). *El impacto de la cultura emprendedora*.

<http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=RExADxpSSel%3D&tabid=574&language=es-NI>

Gómez. R. (2004). *Evolución Científica y Metodología*. (1^{era} ed.). Málaga.

Hernández. R. (1991). *Metodología e Investigación*. (1^{era} ed.). México: Editorial Cámara Nacional de la Industria.

Hood, M. (2012). *Direct Selling's Billion Dollar Markets*.

http://directsellingnews.com/index.php/view/direct_sellings_billion_dollar_markets5

INEC. (2013). *Encuesta Nacional de Empleo y desempleo*.
http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=92&Itemid=57&TB_iframe=true&height=512&width=1242

Jeog. A. (2010). *Historia de la venta por catálogo*.<http://www.vianala.com/historia-de-la-venta-por-catálogo/>

Jobber, D. (2012). *Administración de Ventas*. (8^{va}.ed.). México: Editorial Cámara Nacional de Industria.

Monrey, S. (2000). *Habilidades gerenciales*. USA: Mc Graw Hill.

Murriagui. D. (2012). *Código de ética*. AEVD. <http://www.aevd.ec/>

Ongallo, C. (2007). *Venta Directa*. (1^{era} ed.). España. Editorial Días de Santos.

Ongallo, C. (2007). *El libro de la venta directa: el sistema que ha transformado la vida de millones de personas*. (1^{era} ed.). España. Editorial Días de Santos

Ortiz, F. (2004). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. México: Limusa.

Pazmiño. C. (2011). *Venta directa un gigante dormido*. *Ekosnegocios*, 15,89.
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1589>, 2011

Ramírez, P. (2010). *Conceptos machismo*.
<http://www.slideshare.net/pili63net/presentacin-conceptos-machismo>

Ruiz, G. (2009). *Definición de Productividad*.

<http://cangurorico.com/definicion-de-productividad>

S.L. (2007). *Diccionario Manual de la Lengua Española Vox*. España. Larousse Editorial.

Smith, J. (2008). Venta Directa crece y se diversifica. *Diario Hoy*.

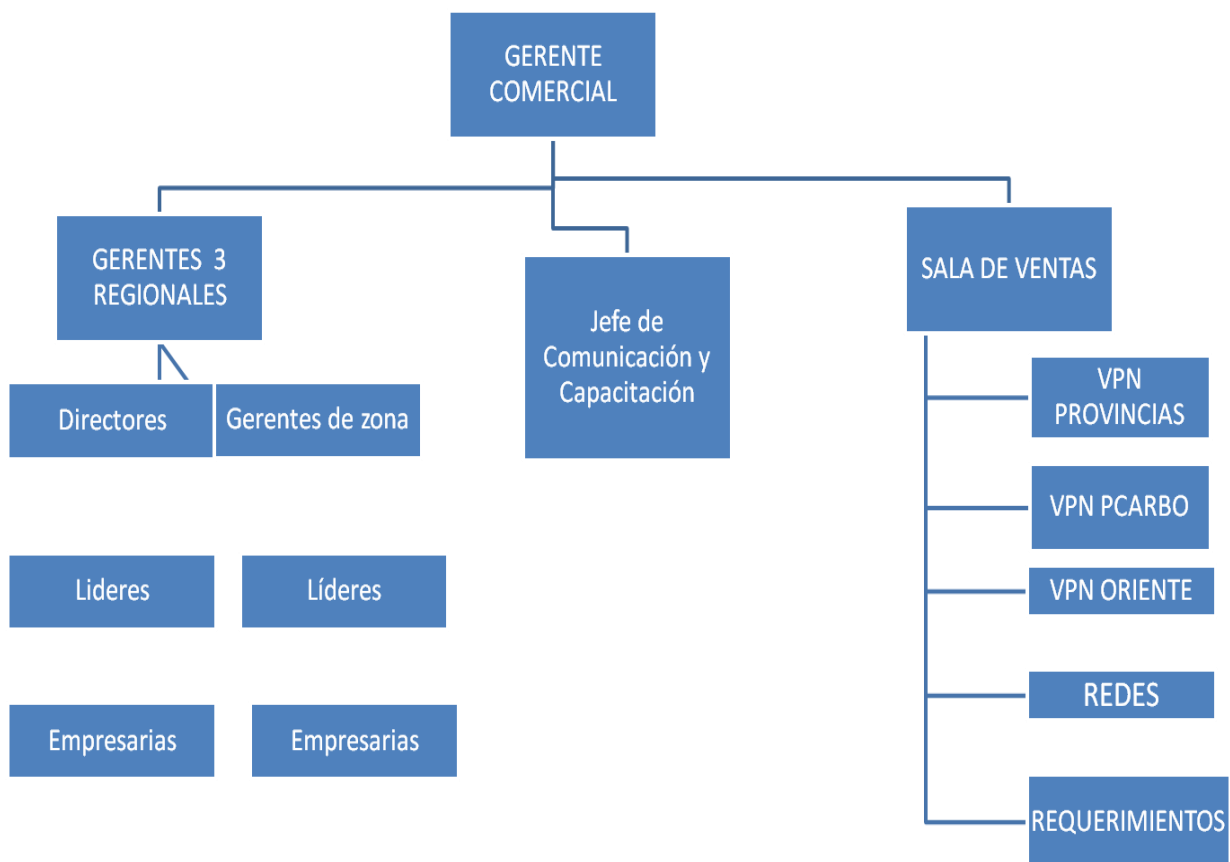
<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/venta-directa-crece-y-se-diversifica>

Stephen P. Robbins y Mary Couter.(2000).Administración.(6^{ta} ed.). New Jersey. Editorial Prentice Hall Inc.

Tamayo, M. (2004). *Diccionario de la investigación científica*. México: Limusa.

ANEXO 2

ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL



ANEXO 3

CRONOGRAMA DE CAPACITACION

Cronograma del Plan de Capacitación 2013	Fecha	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades																					
Elaboración de los programas de capacitación 2013	11-Jun																				
Elaboración de los costos de la capacitación 2013	12-Jun																				
Aprobación de los costos	12-Jun																				
Capacitación interna Estrategias catálogo 11-12	13-Jun																				
Capacitación taller de prospección gerentes regionales, zonales y líderes Guayaquil	14-Jun																				
Capacitación de Regionales en los nuevos informes y RAP Guayaquil	15-Jun																				
Capacitación taller de prospección a directores y líderes Guayaquil	20-Jun																				
Capacitación taller de prospección a directores y líderes Babahoyo	22-Jun																				
Capacitación taller de prospección a directores y líderes Machala	24-Jun																				
Capacitación taller de prospección a directores Riobamba y Ambato	26-Jun																				
Salida a campo observación gerentes y lideres Guayaquil seguimiento del taller	1-Jul																				
Salida a campo observación gerentes y lideres Guayaquil seguimiento del taller	2-Jul																				
Salida a campo observación gerentes y lideres Guayaquil seguimiento del taller	3-Jul																				
Capacitación taller de prospección a directores y líderes Portoviejo	7-Jul																				
Capacitación taller de prospección a directores y líderes Manta	9-Jul																				
Capacitación taller de prospección a directores y líderes Salina y libertad	12-Jul																				
Capacitación taller de prospección a directores y líderes Milagro	13-Jul																				
Capacitación taller de prospección gerentes, regionales , zonales y líderes Quito	22-Jul																				
Capacitación taller de prospección directores Quito	23-Jul																				
Salida a campo observación gerentes y lideres Quito seguimiento del taller	24-Jul																				
Salida a campo observación gerentes y lideres Quito seguimiento del taller	25-Jul																				

Propuesta El estudio del impacto de la variable consecutividad en las ventas de la empresa Nivi, líder en venta directa de ropa y calzado en el Ecuador

Cronograma del Plan de Capacitación 2013	Fecha	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Actividades		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capacitación de Regionales en los nuevos informes y RAP Guayaquil	5-Sep	■															
Salida a campo observación gerentes regionales Guayaquil seguimiento de informes y rap	6-Sep	■															
Salida a campo observación gerentes regionales Guayaquil seguimiento de informes y rap	7-Sep	■															
Capacitación interna Estrategias catalogo 15-16	10-Sep		■														
Capacitación externa a regionales y zonales "Motivación y autorrealización"	11-Sep		■														
Capacitación de Regionales en los nuevos informes y RAP Quito	12-Sep		■														
Salida a campo observación gerentes regionales Quito seguimiento de informes y rap	13-Sep		■														
Salida a campo observación gerentes regionales Quito seguimiento de informes y rap	14-Sep		■														
Taller de Liderazgo gerente regionales, zonales y líderes Guayaquil	18-Sep			■													
Taller de Liderazgo gerente directores Guayaquil	19-Sep			■													
Taller de Liderazgo gerente directores Babahoyo	23-Sep				■												
Taller de Liderazgo gerente directores Machala	25-Sep				■												
Taller de Liderazgo gerente directores Manta	26-Sep				■												
Taller de Liderazgo gerente regionales, zonales y líderes Quito	30-Sep				■												
Taller de Liderazgo gerente directores Quito	1-Oct					■											
Taller de Liderazgo gerente directores santo domingo	2-Oct					■											
Taller de Liderazgo gerente directores Cuenca	4-Oct					■											
Taller de Manejo de tiempo Regionales y zonales Guayaquil	8-Oct						■										
Salida a campo observación líderes	9-Oct						■										
Salida a campo observación líderes	10-Oct						■										
Salida a campo observación líderes	11-Oct						■										
Capacitación externa a regionales y zonales "Habilidad Gerenciales"	15-Oct							■									
Taller de Manejo de tiempo Regionales y zonales Quito	16-Oct								■								
Salida a campo observación líderes Quito	18-Oct								■								
Salida a campo observación líderes Quito	19-Oct								■								
Salida a campo observación líderes Quito	20-Oct								■								

ANEXO 4

PLAN DE INTEGRACION GERENTES ZONALES

Versión: 1
Fecha: 15/05/2013

Nombre del nuevo Colaborador: _____

Nombre del cargo del nuevo colaborador: _____

Día de Mes al Día de Mes de Año: _____

Coordinado por : Nombre y Cargo del Responsable del Plan de Integración: _____

FECHA	DIA	HORA	AREA	ACTIVIDAD / LUGAR	RESPONSABLE	DURACION	FIRMA
	1 DIA	8:00 A 12:00	Inducción Corporativa	Misión, Visión, política de Calidad, Valores Corporativos - Venta directa y estructura comercial - logística - servicios al personal - Seguridad industrial	Gerente Divisional	4 horas	
	1 DIA	2:00 A 6:00	Inducción Corporativa	Perfil de la Gerente zonal, Imagen - Día Nivi - taller de Variables - Día de Cambios	Gerente Divisional	4 horas	
	2 DIA	8:00 A 1:00	Inducción Corporativa	Taller de prospectación - Taller de Conociendo mi negocio	Gerente Divisional	4 horas	
	2 DIA	2:30 A 3:30	Inducción Corporativa	Explicación de los informes comerciales Plataforma de toma de pedidos (matriz Comercial - estencil - mensajes masivos - Cambios de estencil.	Gerente Divisional	1 hora	
	2 DIA	3:30 A 5:30	Inducción Corporativa	Explicación de las estrategias del nuevo catálogo, explicación de la Plataforma de toma de pedidos (digitación de pedidos)	Gerente Divisional	2 horas	
	3 DIA	8:00 a 10:00	Inducción Ocupacional	Acompañamiento en campo, gerente zonal observa a la gerente regional realizar actividades de pospectación, ingreso, desarrollo o capacitación	Tutor (Gerente Zonal/Gerente Divisional)	2 Horas	
	3 DIA	10:00 a 13:00	Inducción Ocupacional	Acompañamiento en campo, gerente Divisional observa a la gerente zonal realizar actividades de pospectación, ingreso, desarrollo o capacitación y realiza la retroalimentación de los proceso	Gerente Divisional	3 Horas	
	3 DIA	14:30 a 16:30	Inducción Ocupacional	Reconocimiento de la zona, límites, locales, empresarias	Gerente Divisional	2 horas	
	3 DIA	16:30 a 17:30	Inducción Ocupacional	Entrega formal de la zona, elaboración de metas, planificación de la campaña, seguimiento a las novedades de la zona	Gerente Divisional	1 hora	
	3 DIA	17:30 a 18:00	Cierre del proceso	Entrega de diploma que lo certifica como experto en el saber hacer	Gerente Divisional	30 min	

Firma del nuevo Colaborador: _____

Firma del Responsable del Plan de Integración: _____

ANEXO 5

TALLER DE PROSPECTACION

1. Tema	Taller de Prospectación
Dirigido a:	Gerentes Regionales, zonales, líderes y directores
Especialidad:	Formación
Responsable	Departamento de Capacitación
Ambito:	Empresarial
2. Objetivo General del curso	
Capacitar a la fuerza de venta en la actividad de prospectación o búsqueda de clientes, mediante un proceso de calidad que garantice la productividad y y la consecutividad de los vendedores independientes	
3. Objetivos Específicos	
Concientizar la importancia de la prospectación	
Aumentar el porcentaje de reclutamiento	
Mejorar la consecutividad en 1 % más	
Incrementar las ventas de la organización Nivi	
Lograr una capitalización positiva en la mayoría de las zonas impacte a la rentabilidad de la empresa	
4. Temarios / Currículo del curso	
4.1 Temas principales	
Definición	
Objetivos	
Por qué es importante prospectar	
Por qué es importante prospectar	
Cómo contactar candidatas	
Herramientas para prospectar	
Explicación de los 4 pasos para prospectar	
Seguimiento y medición del Proceso	
4.2 Temas secundarios	
Cuida tu actitud ante el proceso	
Escucha con atención con la candidata	
Tipo de Objeciones	
5. Material Didactico utilizado para el desarrollo del curso	
Computador	
Audio	
Proyector	
Habladores para cada participante	
Video Motivacional	
Sketch representativo de la actividad	
Evaluaciones del taller	
Bolígrafos	
6. Metodología Utilizada para la ejecución del curso /programa	
Exposición	
Talleres individuales	
Juego de Roles en grupos de 3	
8. Duración en horas	4
9. Número máximo de participantes por curso/ programa	15

ANEXO 6
EVALUACION DEL TALLER DE PROSPECTACION EN CAMPO

SALIDA A CAMPO							
Nombre de la persona que se observa:					Fecha		
Nombre del Observador					Campaña		
Cargo del que se Observa							
División					Zona:		
Hora		Inicio:		Fin:			
FUNCIONES							
Instrucción:		Escribe 1 si el acompañado cumple con el estándar y 0 si no lo cumple					
A) FORMATO DE ACOMPAÑAMIENTO PROSPECTACION				ACOMPAÑAMIENTO			
				A	B	C	D
Viste apropiadamente							
Lleva material Completo para actividad							
Saluda y se presenta							
Identifica la necesidad y enlaza con la oportunidad de negocio Nivi							
Informa sobre la forma de pago (abono)							
Muestra el cronograma (fechas importantes de la campaña)							
Solicita los datos personales de la candidata y realiza la inscripción							
Informa sobre los documentos para el ingreso							
Solicita referidos							
Agenda la fecha del siguiente contacto							
Puntaje máximo: 10		Puntaje Mínimo :6		Puntaje Obtenido:			
Calificacion de 10 y 9 cumple con el proceso de observación							
Calificacion de 8,7,6 cumple con su proceso de observación, se refuerza los puntos a mejorar							
Calificacion menor a 5 NO cumple con su proceso de observación, se refuerza los puntos a mejorar.							
Se agenda una 2da salida después de 2 campañas							

ANEXO 7

TALLER DE VISITA DE INGRESO Y CAPACITACION INICIAL

1. Tema	Visita de ingreso y capacitación inicial
Dirigido a:	Gerentes Regionales, zonales, líderes y directores
Especialidad:	Formación
Responsable	Departamento de Capacitación
Ambito:	Empresarial
2. Objetivo General del curso	
Desarrollar las habilidades del participante, para la realización de un ingreso efectivo mediante las herramientas de campo	
3. Objetivos Específicos	
Incrementar el % de consecutividad de segundos pedidos en un 1% más	
Mejorar la orden promedios de las empresarias	
Incrementar un porcentaje de actividad al 80%	
4. Temarios / Currículo del curso	
4.1 Temas principales	
Definición	
Objetivos	
¿Cómo prepararnos para realizar un ingreso?	
Apertura	
Presentación de la empresa Nivi	
Ventajas de ser una empresaria	
Ciclo de ventas	
Estrategias de campaña	
Capacitación Inicial	
Cómo establecer el sueño de la empresaria	
Inscripción y solicitud de referidos	
Seguimiento y medición del Proceso	
5. Material didáctico utilizado para el desarrollo del curso	
Computador	
Audio	
Proyector	
Habladores para cada participante	
Video Motivacional	
Manual para la prospectación	
Bolígrafos	
Evaluaciones del taller	
Sketch representativo de la actividad	
6. Metodología Utilizada para la ejecución del curso /programa	
Exposición	
Talleres individuales	
Juego de Roles en grupos de 3	
8. Duración en horas	5
9. Número máximo de participantes por curso/ programa	15

ANEXO 8

EVALUACION DEL TALLER DE VISITA Y CAPACITACION INICIAL

SALIDA A CAMPO									
Nombre de la persona que se observa:						Fecha			
Nombre del Observador						Campaña			
Cargo del que se Observa									
División						Zona:			
Hora		Inicio:		Fin:					
Instrucción:				Escribe 1 si el acompañado cumple con el estándar y 0 si no lo cumple					
B) Visita de Ingreso y Capacitacion Nuevas						ACOMPAÑAMIENTO			
						A	B	C	D
Viste Apropiadamente									
Lleva Material Completo para el ingreso									
Saluda y se presenta									
Rompe el Hielo y empieza la conversación con un elogio									
Muestrar el catalogo actual y explica todos los Flyers y programas de la campaña									
Explica el ciclo de ventas y las fechas de cada actividad									
Verifica si la candidata tiene el pedido									
Explica claramente cuáles son sus clientes potenciales y realiza el ejercicio									
Identifica el sueño de la candidata									
Establece metas con las empresarias									
Informa sobre la forma de pago (abono)									
Solicita los documentos para realizar la inscripción									
Solicita Referidos.									
Puntaje máximo: 13		Puntaje Mínimo :8		Puntaje Obtenido:					
Calificación de 13 y 12 cumple con el proceso de observación									
Calificación de 11,10,9,8 cumple con su proceso de observación, se refuerza los puntos a mejorar									
Calificación menor a 7 NO cumple con su proceso de observación, se refuerza los puntos a mejorar.									
Se agenda una 2da salida después de 2 campañas									

ANEXO 9

TALLER RELANZAMIENTO DE LOS FORMAROS DE CONTROL

1. Tema	Relanzamientos de informes de control
Dirigido a:	Gerentes Regionales
Especialidad:	Retroalimentación
Responsable	Departamento de Capacitación
Ambito:	Empresarial
2. Objetivo General del curso	
Proporcionar los conocimientos, habilidades y herramientas para adecuado seguimiento y evaluación de los resultados de la zona al cierre de cada campaña	
3. Objetivos Específicos	
Analizar los resultados de la campaña pasada	
Determinar las variables favorables	
Determinar las variables críticas	
Especificar los planes de acción inmediatos	
Establecer compromisos para la mejora de los resultados	
4. Temarios / Currículo del curso	
4.1 Temas principales	
Definición	
Objetivos	
Lugar y tiempo durante la campaña	
Materiales para realizar una reunión individual de control	
¿Cómo llenar el formato de medición de la campaña?	
Coaching a tu fuerza de ventas	
¿Cómo identificar las variables favorables	
¿Cómo identificar las variables críticas	
Pasos para una exitosa retroalimentación	
Establecer compromisos	
4.2 Temas secundarios	
Novedades de la zona	
5. Material didáctico utilizado para el desarrollo del curso	
Computador	
Proyector	
Habladores para cada participante	
Video Motivacional	
Bolígrafos	
Impresión del formato de momento sincero	
Impresión de la matriz de actividad de la zona	
6. Metodología Utilizada para la ejecución del curso /programa	
Exposición	
Sketch representativo de la actividad	
Juego de Roles en grupos de 2	
8. Duración en horas	3
9. Número máximo de participantes por curso/ programa	5

ANEXO 10
FORMATO DE SEGUIMIENTO EN CAMPO

NOMBRE:		REGION:
CAMPAÑA #:		FECHA: _____ HORA: _____
OBJETIVO:		
RETROALIMENTACIÓN:		
VARIABLE Que estás haciendo bien	COMPORTAMIENTOS Como lo Hizo	IMPACTO Que resultado obtuvo
VARIABLE A MEJORAR Que debemos mejorar	COMPORTAMIENTOS Lo que se Hizo	IMPACTO Que resultado obtuvo
COMPROMISO:		
Que aspectos vas a mejorar	Cómo lo vas a mejorar	En qué fecha iniciarás
Novedades de la zona:		
Firma Líder		Firma Gerente Regional

ANEXO 11

CAPACITACION INTERNA DEL LANZAMIENTO DEL CATALOGO

1. Tema	Lanzamiento de las estrategias del Catálogo vigente
Dirigido a:	Gerentes y Jefes de área
Especialidad:	Conocimiento
Responsable	Departamento de Capacitación
Ambito:	Empresarial
2. Objetivo General del curso	
Proporcionar toda la información acerca de las estrategias de los catálogos, mediante el guión de campaña que se distribuye en el campo y sean medios de comunicación a todos los departamentos.	
3. Objetivos Específicos	
Conocer las estrategias de mercadería del nuevo catálogo	
Validar los conocimientos de los jefes de área acerca del nuevo catálogo	
Garantizar que todos los miembros de la organización Nivi estén informados	
Conocimiento de todos los miembros de la organización en las actividades del departamento comercial	
4. Temarios / Currículo del curso	
4.1 Temas principales	
Prendas de lanzamiento del catálogo	
Prendas estelares	
Prendas con ofertas especiales	
Novedades del catálogo	
Arma tu look	
Prendas XL	
Programas del Gana Nivi de la campaña vigente	
Programas del Gana Nivi de la campaña nueva	
Programa de Inicio	
Pedido mínimo	
Contigo on lines	
Pedido Inteligente	
Cierre	
5. Material Didáctico utilizado para el desarrollo del curso	
Computador	
Audio	
Proyector	
Video con la temática del lanzamiento	
Bolígrafos	
Impresión del resumen de campaña	
Catálogos de lanzamiento	
Muestras de prendas de lanzamientos	
Premios de lanzamiento para demostración	
6. Metodología Utilizada para la ejecución del curso /programa	
Exposición	
8. Duración en horas	45 minutos
9. Número máximo de participantes por curso/ programa	20

ANEXO 12

TALLER HABILIDADES DE LA COMUNICACIÓN

1. Tema	Taller de comunicación e imagen
Dirigido a:	Gerentes Regionales, zonales, líderes y directores
Especialidad:	Formación
Responsable	Departamento de Capacitación
Ambito:	Empresarial
2. Objetivo General del curso	
Brindar las herramientas necesarias para una escucha activa y una comunicación efectiva entre los participante, además de la importancia de la imagen	
3. Objetivos Específicos	
Lograr una mejor comunicación entre departamentos	
Identificar los factores de mayor impacto en la primera impresión	
Concientizar la importancia de la imagen de participante	
4. Temarios / Currículo del curso	
4.1 Temas principales	
Definición	
Objetivo	
Proceso de la comunicación	
¿Cómo lograr una comunicación efectiva con tu equipo?	
¿Qué es la comunicación verbal? Y ¿Cuáles son sus características?	
¿Qué es la comunicación no verbal? Y ¿Cuáles son sus características?	
4.2 Temas secundarios	
¿Quién es un facilitador?	
Actitud, rol e imagen de un facilitador	
¿Comportamientos de un facilitador?	
5. Material Didáctico utilizado para el desarrollo del curso	
Computador	
Proyector	
Habladores para cada participante	
Video Motivacional	
Bolígrafos	
6. Metodología utilizada para la ejecución del curso /programa	
Exposición	
8. Duración en horas	2
9. Número máximo de participantes por curso/ programa	20

ANEXO 13

TALLER DE LIDERAZGO

1. Tema	Taller de Liderazgo
Dirigido a:	Gerentes Regionales y zonales
Especialidad:	Formación
Responsable	Departamento de Capacitación
Ambito:	Empresarial
2. Objetivo General del curso	
Desarrollar las habilidades entre los participante, mediante el conocimiento de técnicas de liderazgo	
3. Objetivos Específicos	
Potencializar a los participantes al 100%	
Buscar al líder en el interior de cada participante	
Identificar el tipo de líder y cuáles son las mejores formas de persuadir al equipo	
4. Temarios / Currículo del curso	
4.1 Temas principales	
Definición	
Objetivo	
Esquema general del Nuevo Reto	
Habilidades Técnicas	
Habilidades Humanas	
Importancia de las relaciones interpersonales	
Claves de un equipo ganador	
Herramientas de mis triunfos interiores	
Herramientas de mis triunfos exteriores	
Habilidades comunicacionales	
Técnica ADR	
La confianza en el Liderazgo	
4.2 Temas secundarios	
Motivación	
Tipos de Motivación	
La pasión del Líder	
5. Material Didáctico utilizado para el desarrollo del curso	
Computador	
Proyector	
Habladores para cada participante	
Video Motivacional	
Bolígrafos	
6. Metodología Utilizada para la ejecución del curso /programa	
Exposición	
8. Duración en horas	4
9. Número máximo de participantes por curso/ programa	15

ANEXO 14

TALLER MANEJO DE TIEMPOS

1. Tema	Manejo de tiempos
Dirigido a:	Gerentes Regionales y zonales
Especialidad:	Formación
Responsable	Departamento de Capacitación
Ambito:	Empresarial
2. Objetivo General del curso	
Enfocar al participante en las actividades que generan valor agregado y cuándo priorizan adecuadamente su tiempo	
3. Objetivos Específicos	
Identificar las actividades que incrementan los logros de los participantes	
Priorizar las actividades de campo según su importancia	
Establecer un calendario con actividades que generen valor agregado a los resultados de los participantes	
4. Temarios / Currículo del curso	
4.1 Temas principales	
Establecer un calendario de la gerente regional o zonal	
Identificar las actividades que realiza la gerente regional o comercial	
Programar las actividades dentro del calendario	
Identificar las actividades con mayor valor agregado	
Presentación de las actividades de la campaña	
5. Material Didáctico utilizado para el desarrollo del curso	
Computador	
Proyector	
Pizarra líquida	
6. Metodología Utilizada para la ejecución del curso /programa	
Exposición	
Trabajo en equipos de 4 participantes	
8. Duración en horas	4
9. Número máximo de participantes por curso/ programa	5

ANEXO 15

MATRIZ COMERCIAL

MATRIZ COMERCIAL	
DIRECTORES	(Todas)
CLASIFICACION	(Todas)
REGIONALES	(Todas)
Zona	(Todas)
Grupos	(Todas)
VARIABLES	2013-09
% Reclutamiento	8%
Nuevas	975
% Reactivacion	7%
Reingreso	885
Ingresos Totales	1,860
Egresos	3,459
Capitalizacion	-1,599
PPTO Cap	176
Cumplimiento Capitalizacion	-909%
Posibles Egresos	3,581
Activas	8,392
PPTO Activas	11,514
Cumplimiento Activas	73%
% Actividad Inicial	48%
% Actividad Final	70%
% Consecutividad	59%
% Consecutividad Nuevas	32%
% Retencion	30%
Op Facturada	\$92
Op Pedida	\$95
Unidades Pedidas	50,321
Unidades Facturadas	48,849
% Serv Unidades	97%
PPU	15.87
PUP	6.00
Pedido	\$798,566
% Servicio	97%
Facturado	\$772,611
PPTO Ventas	\$1,150,852
Cumplimiento PPTO	67%
Facturacion Neta	\$772,611
Primer Nivel (1 A 40)	11%
Segundo Nivel (41 A 70)	28%
Tercer Nivel (71 A 90)	15%
Cuarto Nivel (91 A 110)	20%
Quinto Nivel (111 A)	27%

ANEXO 16

VENTAS, % CONSECUTIVIDAD Y ORDEN PROMEDIO REALES DEL 2012

2012-08	2012-07	2012-06	2012-05	2012-04	2012-03	2012-02	2012-01	Total general
1,074,395.70	1,363,017.09	990,809.30	933,693.79	594,861.89	803,271.87	485,146.02	455,376.84	18,159,798.97
12,417.00	13,190.00	10,906.00	10,146.00	7,644.00	9,507.00	7,546.00	6,187.00	208,335.00
86.53	103.34	90.85	92.03	77.82	84.49	64.29	73.60	85.92
63%	72%	68%	69%	52%	65%	56%	45%	61%
8,260.00	7,848.28	6,915.32	5,256.00	4,970.00	4,924.00	3,493.44	4,485.00	125,390.88

VARIABLES	2012-18	2012-17	2012-16	2012-15	2012-14	2012-13	2012-12	2012-11	2012-10	2012-09
Ventas	1,137,072.27	1,171,181.84	1,031,992.03	1,257,120.67	900,668.48	1,109,927.83	987,863.85	1,311,933.61	1,205,458.69	1,346,007.20
Activas	13,690.00	13,571.00	12,797.00	13,743.00	11,723.00	12,495.00	12,126.00	13,423.00	13,331.00	13,893.00
Op Facturada	83.06	86.30	80.64	91.47	76.83	88.83	81.47	97.74	90.43	96.88
% Consecutividad	64%	60%	58%	62%	56%	60%	57%	62%	65%	67%
# de consecutivas	8,636.00	7,685.60	7,985.00	7,326.00	7,049.00	7,286.00	7,611.57	8,243.00	9,044.00	8,372.67