

## Propuesta de mejora en el área de ventas para una pequeña empresa de baterías

ANDREW-SOTELO, María Elena\*†, PRIETO-GARCÍA, Brenda y DURÁN-MORALES, Carlos

Recibido Enero 20, 2016; Aceptado Marzo 12, 2016

### Resumen

Según datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI, en la ciudad de Chihuahua se tienen registradas 253 unidades económicas dedicadas a la venta al detalle de partes y refacciones nuevas para automóviles, camionetas y camiones (INEGI, 2016). Estos negocios se enfrentan a una intensa competencia por parte de empresas nacionales y extranjeras de mayor magnitud que ofrecen una amplia línea de productos y servicios al mercado local. Generar una propuesta de mejora en el departamento de ventas mediante la elaboración de un manual que oriente las actividades de esta área. La investigación es exploratoria porque tiene como propósito diagnosticar la situación de la empresa a través de una encuesta aplicada al gerente de la empresa y personal que labora en ella, así como un análisis situacional a través de la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que permita generar alternativas de solución y seleccionar la mejor para alcanzar el objetivo. Fortalecer las mipymes de la ciudad de Chihuahua mediante un diagnóstico integral y una propuesta de mejorar en el área de ventas.

**Venta, manual, MiPyME, propuesta**

### Abstract

According to the National Statistical Directory of Economic Units (DENUE) INEGI, in Chihuahua city have been registered 253 economic units engaged in retail sales of parts and new parts for cars, vans and trucks (INEGI, 2016). These businesses face intense competition from local and foreign companies greater that offer a broad line of products and services to the local market. This is an exploratory research because intended to diagnose the situation of the company through a survey of the manager of the company and its staff working as well as a situational analysis through identifying strengths, weaknesses, opportunities and threats that allows alternative solutions and select the best to achieve the goal. Strengthen the small and medium companies of Chihuahua city through a comprehensive diagnosis and a proposal to improve in the sales area.

**Sales, manual, MiPyME, proposal**

**Citación:** ANDREW-SOTELO, María Elena, PRIETO-GARCÍA, Brenda y DURÁN-MORALES, Carlos. Propuesta de mejora en el área de ventas para una pequeña empresa de baterías. Revista de Desarrollo Económico. 2016, 3-6: 39-46.

\*Correspondencia al Autor (correo electrónico: mandrew@utch.edu.mx)

†Investigador contribuyendo como primer autor.

## Introducción

Tomando como referencia la entrevista realizada al propietario de la empresa Battery Center, las empresas pequeñas no consideran relevante realizar un análisis interno que les ayude a conocer su desempeño en el área de ventas.

La importancia de la investigación es conocer la situación a la que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas de la localidad y desarrollar estrategias que fortalezcan su participación en el mercado.

Las pymes son empresas que trabajan bajo un esquema tradicional de status quo donde consideran correcta la manera en que han ido desempeñándose en el mercado. Por lo que ha sido necesario hacer un análisis que permita identificar las áreas de oportunidad y con base en ello desarrollar nuevas estrategias de venta para mejorar su posición en el mercado.

La hipótesis central La identificación de las aéreas de oportunidad permite diseñar propuestas de mejora en ventas.

## Marco teórico

En el estado de Chihuahua el sector económico que mayor porcentaje aporta al PIB es el terciario, este sector aporta un 57.28% al PIB estatal (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014). En la actividad comercial, perteneciente al sector mencionado, se tienen registradas a nivel estatal 108,869 Unidades Económicas, lo cual representa el 2.5% del total del país (Secretaría de Economía, 2015).

De manera específica, en la ciudad de Chihuahua se tienen registradas 253 unidades económicas dedicadas a la venta al detalle de partes y refacciones nuevas para automóviles, camionetas y camiones.

Este sector representa una importante fuente de empleo para la población de la entidad, sin embargo, los negocios locales han tenido que enfrentarse a una creciente competencia por parte de compañías de mayor magnitud tanto nacionales como extranjeras. Ante este panorama, las pequeñas empresas requieren fortalecer sus estrategias de mercado para mantener su participación; no obstante, la mayor parte de estos negocios no realizan consultorías que les permitan mejorar su situación competitiva.

La consultoría permite identificar problemas y recomendar medidas apropiadas acordes a los problemas detectados (Garzón, 2005).

La falta de asesoría profesional en el área de ventas impide a las empresas concentrar sus recursos en actividades clave para tener un crecimiento y una mayor participación en el mercado.

## Metodología

### Planteamiento del problema

La empresa Battery Center en los últimos cinco años ha mantenido un status quo en atención a clientes por lo que sus ventas no han tenido el crecimiento esperado.

Por lo que es necesario hacer un análisis situacional que permita conocer las causas del estancamiento en las ventas.

¿Qué estrategias de ventas debe implementar la empresa para incrementar su participación en el mercado en la ciudad de Chihuahua?

## Objetivo

Generar una propuesta de mejora en el departamento de ventas mediante la elaboración de un manual que oriente las actividades de esta área.

## Hipótesis

La identificación de las aéreas de oportunidad permite diseñar propuestas de mejora en ventas.

## Metodología

### Tipo de investigación

La investigación es exploratoria porque tiene como propósito diagnosticar la situación de la empresa a través de una encuesta aplicada al propietario y empleados para obtener respuestas exactas que permitan crear las estrategias de ventas que ayuden a alcanzar los objetivos establecidos.

### Diseño de la investigación

El diseño de la investigación está en función de los sujetos de estudio que en este caso son el propietario de la empresa y sus dos empleados.

### Definición de la unidad de análisis

La unidad de análisis en esta investigación son el propietario, los empleados y la empresa en general, en ellos se focaliza el estudio.

### Delimitación de la población objeto de estudio

La población sujeto de estudio que labora en la empresa está compuesta por tres empleados, el propietario un vendedor y un auxiliar de ventas.

## Instrumentos de medición

Para identificar las áreas de oportunidad se diseñan dos encuestas, utilizando como instrumento dos cuestionarios uno que consta de nueve preguntas para el propietario y otro de siete preguntas para los vendedores.

## Recolección de datos y análisis

La recolección de datos, básica en la investigación se obtiene con la aplicación de los cuestionarios. Se lleva a cabo un análisis de la distribución actual de las instalaciones y herramientas de la empresa, a través de una lista de cotejo o Checklist (tabla 1) Se hace un FODA (tabla 2), un Ishikawa en el área de ventas (figura 1) y otro para el área de compras (figura 2) Así como un Mystery Chopper que ayude a generar información exacta y confiable de la atención al cliente.

Entrevista a gerente/dueño	
1.	¿Cuántos años tiene la empresa Battery Center? 21 años
2.	¿Usted es su fundador? No, su fundador fue el señor Vicente Verdugo, y en el 2009 me traspasa la empresa.
3.	¿Ha utilizado créditos o apoyos a favor de la empresa? Si ¿Por qué? Deuda con proveedor
4.	¿Ha sufrido problemas con la inseguridad en su negocio? Si varias ocasiones
5.	¿Creé necesario poner seguridad en su empresa? Si ¿Por qué? Para poder asegurar mi producto en existencia, ya que es lo primero que se llevan.
6.	¿Considera necesaria la implementación de un control de inventarios? Si claro es importante.
7.	¿Ha considerado abrir un punto de venta? Si actualmente se está pensando, nada seguro.
8.	¿Cuántos proveedores le surten? Solo 1, en este se encuentra todo lo que vendo y necesito.
9.	¿Aceptaría una mejora en su empresa? Si claro todo cambio es bueno.

Figura 1

**Entrevista a trabajadores 2**

- ¿Cuál es su nombre?  
Gerardo Urquidi (hijo)
- ¿Qué edad tiene?  
21
- ¿Cuánto tiempo tiene en la empresa?  
2 meses
- ¿Cuál es su función en la empresa?  
Servicios a domicilio
- ¿Tiene todo el material y equipo para realizarlo correctamente?  
Si siempre
- ¿Cree que existan oportunidades de expansión en el mercado?  
SI
- ¿Cuál?  
Agregar servicio eléctrico

Figura 2

**Entrevista a trabajadores 1**

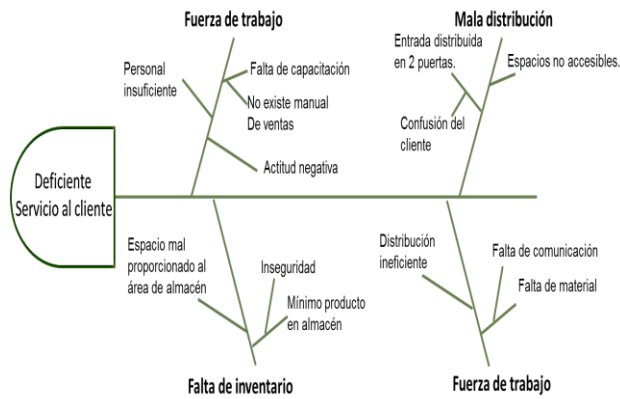
- ¿Cuál es su nombre?  
Javier Urquidi
- ¿Qué edad tiene?  
56 años
- ¿Cuánto tiempo tiene en la empresa?  
8 años
- ¿Cuál es su función en la empresa?  
Venta e instalación de acumuladores
- ¿Tiene todo el material y equipo para realizarlo correctamente?  
Si siempre
- ¿Cree que existan oportunidades de expansión en el mercado?  
Si
- ¿Cuál?  
Son mucho los clientes que siempre nos piden servicio eléctrico para su automóvil.

Figura 3

	Si cumple	Parcialmente	No cumple
<b>Edificio</b>			
Las paredes están limpias y en buen estado		+	
Las señales de seguridad están visibles y correctamente distribuidas	+		
Los extintores están en la ubicación correcta, visibles y accesibles			+
Los suelos están limpios, secos, sin desperdicios ni material innecesario	+		
Los pasillos, zonas de tránsito y vías de evacuación están libres de obstáculos	+		
<b>Herramientas</b>			
Están almacenadas en cajas o paneles adecuados	+		
Se guardan limpias de aceite y grasa	+		
Las herramientas eléctricas tienen sus cables y conexiones en buen estado	+		
<b>Almacén</b>			
Los materiales y sustancias almacenados se encuentran correctamente identificados	+		
Los materiales se apilan y cargan de manera segura, limpia y ordenada		+	
Los materiales están apilados en su sitio sin invadir zonas de paso			+

Tabla 1 Lista de cotejo

**Ishikawa área de ventas**



**Figura 4** Ishikawa área de ventas

**Ishikawa área de compras**



**Figura 5** Ishikawa área de compras

Mystery Chopper  
 Establecimiento: Bateria Center  
 Ubicación: Rio de Janeiro  
 Llegada: 1 pm  
 Salida: 1:30

Se realiza el Mystery Chopper para conocer el servicio al cliente así como los accesos al local, obteniendo el siguiente resultado:

**FODA**

Fortalezas	Debilidades
Ubicación estratégica de la empresa (Av. Rio de Janeiro). Servicio al cliente eficiente. Eficiencia en el tiempo de instalación. Servicio a domicilio. Cuidado al ambiente. Servicio post-venta (servicio gratuito cada 4 meses)	Cuenta con dos empleados. Falta de inventario. Mala distribución del local. Falta de capacitación en venta. Cartera de clientes morosos vencida. Solo cuenta con un proveedor.
Oportunidades	Amenazas
Apoyo de la secretaria de economía a empresas pyme (nuevo local) Empresas con flotillas en la cd. de Chihuahua. Clima extremo de Chihuahua. Las baterías de los carros que salen de agencia tienen menos tiempo de vida. Alto número de circulación de vehículos cuatro cilindros.	Colores similares en otras fachadas de negocios. Competencia cercana a la empresa de baterías de nuevas. Competencia de baterías reconstruidas.

**Tabla 2** FODA

**Acceso**

El lugar cuenta con estacionamiento propio y tiene un fácil acceso además de una correcta ubicación, ya que se puede acceder por cualquier sentido de la calle.

**Bienvenida**

Al llegar al establecimiento el encargado del lugar sale muy cordialmente a saludar así como a preguntar por el servicio que buscamos al acudir al lugar. Ofreciendo el servicio de chequeo de batería para darse cuenta del problema real del cliente. Se dirige al cliente con mucho respeto y una vez que este da su autorización comienza con el Servicio.

Servicio: Verificación de funcionamiento de Batería en automóvil

El encargado cuenta con el material necesario para realizar dicho chequeo así que se dirige por el que necesita. Primero coloca un tapete para cubrir el vehículo en caso de que la batería desprenda ácido y este no corroa la carrocería del vehículo después procede a destapar la batería para revisar los niveles de ácido en la misma.

Después procede a revisar los niveles de energía con un multímetro para baterías, corroborando que el nivel es el adecuado se percata de que el problema no es la batería del vehículo y procede a informarle al cliente que el defecto del auto no tiene que ver con la batería o que tal vez la batería ya cuenta con mucho uso y no rinde lo suficiente ofreciéndole al cliente la opción de cotizarle una nueva sin costo alguno.

Venta.

Una vez que se le informo al cliente de que la mejor opción es adquirir una nueva batería se le acompaña hasta el interior del local en donde se encuentra el mostrador y se le cotiza una nueva batería.

Si el cliente acepta la compra puede pagar en efectivo, con tarjeta o con un sistema de pagos ajustados. Así como se le informa el tiempo de vida de la batería, los beneficios y que además después de la compra tendrá servicio de mantenimiento y cuidado de la batería por un tiempo de 3 años, en periodos de 4 meses.

Observaciones durante el Mystery Chopper

- No se le ofrece al cliente que pase a esperar mientras se le da servicio.

- No se inicia la venta con el cliente hasta que el mismo pregunta cuál es la mejor solución
- Falta de iniciativa en la venta

Conclusiones del Mystery Chopper

Hay que resaltar que el servicio y el trato con el cliente es excepcional y único tal vez por eso cuando la empresa Battery Center adquiere un cliente este se hace fiel a la empresa, también los empleados tienen amplios conocimientos técnicos del trabajo que realizan de esta manera se facilita más su trabajo haciéndolo más rápido y eficiente.

Lo más recomendable para esta empresa es capacitar a los empleados para que puedan concretar más ventas de las que ya tienen con cursos o capacitaciones.

Descripción proveedor de Battery Center

La empresa Battery Center cuenta con un solo proveedor llamado Ervilla, este proveedor cuenta con varias sucursales en Chihuahua, Parral y Camargo, la matriz se encuentra en Parral Chihuahua, ubicada en Ortiz Mena #55 Hidalgo Del Parral centro.

Ofrece productos como:

- Acumuladores.
- Partes De Alternador Y De Marcha.
- Micas Y Plafones.
- Bombas De Gasolina.
- Switch.
- Sistema Eléctrico General.

## Diagnóstico Comercial

La distribución de las áreas de trabajo en la empresa no son las adecuadas para el mejor funcionamiento, por lo que ocasiona pérdidas de mercancías por la inseguridad que ha sufrido. La empresa no cuenta con un almacén bien estructurado y seguro provocando la falta de producto y pérdida de ventas así como la carencia de un programa de control de inventario. El área de atención a clientes es muy reducido y confuso además de contar con puntos ciegos que no favorecen a la seguridad de la empresa siendo inseguro para los empleados y para los clientes.

El personal de ventas no cuenta con capacitación en atención al cliente por lo que no hay un servicio eficiente y por lo tanto la empresa no tiene las utilidades económicas esperadas, además, que las instalaciones no son seguras para empleados y clientes.

## Descripción de resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos se proponen las siguientes estrategias

A. Crear un manual de ventas donde se den las herramientas al personal para desarrollar un servicio eficiente al cliente y ser concretos en las ventas, que cuente con figura de vendedor, productos, precios, cartera de productos, distribución del local, servicio post-venta, todo esto para equipar al personal y crear un valor competitivo a la empresa.

B. Desarrollar el proceso de compras a través de políticas y formatos que ayuden a llevar un control eficiente de la mercancía.

C. Realizar un Layout con la distribución de cada área, que beneficie a la empresa en los procesos dentro de la misma y mejore la imagen al público. Se crea en el layout un almacén, área de mantenimiento, oficina del gerente y área de atención al cliente.

De acuerdo a las mejoras planteadas, se quiere proporcionar un servicio de calidad al cliente y así cubrir la necesidad del mercado creando fidelidad en el consumidor actual. Contar con producto en tiempo y forma oportuna para crear valor a la empresa como ventaja competitiva. En reunión con el señor Gerardo Urquidí dueño de la empresa, se determina que se llevarán a cabo las estrategias para el área de ventas con la elaboración del manual de ventas, y en el área de compras con un control de inventarios en la empresa Battery Center.

Además se diseñan objetivos y se implementan políticas del departamento de compras para efficientar el proceso con el fin de eliminar la falta de mercancía.

## Descripción de resultados

La propuesta que se hace al empresario de Battery Center consiste en la elaboración de un manual de ventas, un programa de capacitación y rediseño del punto de venta.

## Conclusiones

La empresa Battery Center cuenta con grandes oportunidades para crecer dentro del mercado si aplica las estrategias incluidas en la propuesta.

Una recomendación es elaborar estrategias de promoción (publicidad) porque la publicidad que poseen no les permite sobresalir entre la competencia.

## Referencias

Garzón, M. (2005). *El desarrollo orgaizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

INEGI. (2016). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). *INEGI*. Obtenido de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/pibe/>

Secretaría de Economía. (2015). *gob.mx*. Obtenido de <http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/45821/Chihuahua.pdf>