



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Gestión Comercial

“PROPUESTA DE MEJORA PARA LA
ESTRUCTURACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS
DE LA EMPRESA D’FRUTO S.A.C. TRUJILLO
2020”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título
profesional de:

Licenciada en Administración y Gestión Comercial

Autor:

Karol Anali Andrade Cruzado

Asesor:

Mg. Mercy Angulo Cortejana

Trujillo - Perú

2020

DEDICATORIA

A DIOS

Por darme la vida y guiar mis pasos.
Por ser mi ayuda en todo tiempo.
Por renovar mis fuerzas.

A MI MADRE

Por ser la mejor, por su apoyo incondicional.
Porque sin ella, esto no hubiese sido posible.

A MI PADRE Y HERMANO

Porque, aunque físicamente ya no están, viven en mi corazón.

A MI FAMILIA

Por su paciencia y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la bendición de poder cumplir con mis sueños, por darme fe, esperanza y sobre todo fuerzas para no dejarme vencer, a pesar de los obstáculos que presenta la vida.

A mi madre y hermanos porque son lo mejor que tengo, por su amor y apoyo incondicional en todo momento porque, aunque no fue fácil, con su ayuda he podido dar este gran paso.

A miss Mercy por su apoyo incondicional en este proceso de aprendizaje y gratificantes experiencias.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	11
2.1. Fuerza de ventas	11
2.2. Estructura de la fuerza de ventas	11
2.3. Tamaño de la fuerza de ventas	12
2.4. Tipos de fuerza de ventas	13
2.5. Estrategia de la fuerza de ventas	13
2.6. Segmentación de clientes	15
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	19
3.1. Etapa 1: Exploración	20
3.2. Etapa 2: Identificación de la necesidad	20
3.3. Etapa 3: Solución	20
3.4. Etapa 4: Implementación	22
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	24
4.1. Acerca del proceso de atención antes de la propuesta	25
4.2. Acerca del vendedor antes de la propuesta	33
4.3. Acerca del proceso de atención con la puesta en marcha de la propuesta	37
4.4. Acerca del vendedor con la puesta en marcha de la propuesta	45
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES	51
REFERENCIAS	53
ANEXOS	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Forma de contacto con el cliente antes de la propuesta	25
Tabla 2 Tipo de negociación antes de la propuesta	26
Tabla 3 Requerimientos de clientes antes de la propuesta	27
Tabla 4 Atención de requerimientos antes de la propuesta	28
Tabla 5 Medios de pago antes de la propuesta.....	29
Tabla 6 Reporte de pedidos antes de la propuesta.....	30
Tabla 7 Dificultades en el proceso de atención de pedidos antes de la propuesta	31
Tabla 8 Calificación del servicio antes de la propuesta	32
Tabla 9 Información brindada antes de la propuesta	33
Tabla 10 Identificación del vendedor antes de la propuesta	34
Tabla 11 Acerca de las respuestas de los vendedores antes de la propuesta.....	35
Tabla 12 Servicio post venta antes de la propuesta	36
Tabla 13 Forma de contacto con el cliente con la puesta en marcha de la propuesta	37
Tabla 14 Tipo de negociación con la puesta en marcha de la propuesta	38
Tabla 15 Requerimientos de clientes con la puesta en marcha de la propuesta	39
Tabla 16 Atención de requerimientos con la puesta en marcha de la propuesta	40
Tabla 17 Medios de pago con la puesta en marcha de la propuesta	41
Tabla 18 Reporte de pedidos con la puesta en marcha de la propuesta	42
Tabla 19 Dificultades en el proceso de atención de pedidos con la puesta en marcha de la propuesta.....	43
Tabla 20 Calificación del servicio con la puesta en marcha de la propuesta	44
Tabla 21 Información brindada con la puesta en marcha de la propuesta	45
Tabla 22 Identificación del vendedor con la puesta en marcha	46
Tabla 23 Acerca de las respuestas de los vendedores con la puesta en marcha de la propuesta	47
Tabla 24 Servicio post venta con la puesta en marcha de la propuesta.....	48

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Forma de contacto con el cliente antes de la propuesta.....	25
Gráfico 2 Tipo de negociación antes de la propuesta	26
Gráfico 3 Requerimientos de clientes antes de la propuesta.....	27
Gráfico 4 Atención de requerimientos antes de la propuesta.....	28
Gráfico 5 Medios de pago antes de la propuesta.....	29
Gráfico 6 Reporte de pedidos antes de la propuesta	30
Gráfico 7 Dificultades en el proceso de atención de pedidos antes de la propuesta	31
Gráfico 8 Calificación del servicio antes de la propuesta	32
Gráfico 9 Información brindada antes de la propuesta	33
Gráfico 10 Identificación del vendedor antes de la propuesta	34
Gráfico 11 Acerca de las respuestas antes de la propuesta.....	35
Gráfico 12 Servicio post venta antes de la propuesta	36
Gráfico 13 Forma de contacto con el cliente con la puesta en marcha de la propuesta	37
Gráfico 14 Tipo de negociación con la puesta en marcha de la propuesta	38
Gráfico 15 Requerimientos de clientes con la puesta en marcha de la propuesta	39
Gráfico 16 Atención de requerimientos con la puesta en marcha de la propuesta	40
Gráfico 17 Medios de pago con la puesta en marcha de la propuesta	41
Gráfico 18 Reporte de pedidos con la puesta en marcha de la propuesta.....	42
Gráfico 19 Dificultades en el proceso de atención de pedidos con la puesta en marcha de la propuesta	43
Gráfico 20 Calificación del servicio con la puesta en marcha de la propuesta	44
Gráfico 21 Información brindada con la puesta en marcha de la propuesta	45
Gráfico 22 Identificación del vendedor con la puesta en marcha	46
Gráfico 23 Acerca de las respuestas de los vendedores con la puesta en marcha de la propuesta	47
Gráfico 24 Servicio post venta con la puesta en marcha de la propuesta	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura de la fuerza de ventas.....	21
Figura 2 Estructura de la fuerza de ventas con el perfil del vendedor.	22

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Productos D'fruto.....	54
Ilustración 2 Lista de productos D'fruto	55
Ilustración 3 Proceso de atención en punto de venta	56
Ilustración 4 Entrega de pedido a cliente.....	56
Ilustración 5 Selección de productos en punto de venta	57
Ilustración 6 Personal de atención en punto de venta	57
Ilustración 7 Selección de granadilla para cliente abastecedor	58

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La idea de negocio de D’fruto nace en el 2017, como resultado de un trabajo elaborado en el curso de Trademarketing, de la carrera de Administración y Gestión Comercial, de la Universidad Privada del Norte, la cual fue formalizada en el mismo año. Luego de un proceso de cambio de marca de “Punto Verde” a “D’fruto”, el 17 de junio del 2019 se constituye D’fruto S.A.C como una Sociedad Anónima Cerrada.

En la estructura organizacional, la empresa está liderada por su fundadora, Karol Andrade Cruzado, quien es la Gerente General y Representante Legal. En el área de producción y comercialización, bajo la responsabilidad de David Andrade, se realiza la selección y preparación de pedidos, y está respaldada con la fuerza de ventas, compuesta por cuatro vendedores. Las funciones contables son tercerizadas, así como las operaciones de transporte tanto para aprovisionamiento como para el servicio de delivery.

La empresa surge con el propósito de educar e informar a la población sobre el consumo de frutas, con un compromiso con el medio ambiente y la sociedad. D’fruto ofrece una amplia variedad de frutas frescas, de acuerdo al requerimiento y necesidad del cliente. La línea de productos (Ver Anexo N° 1) que ofrece abarca más de cuarenta frutas, tanto nacionales, provenientes de la costa, sierra y selva del país, como frutas importadas de Ecuador, Chile, Argentina y Estados Unidos; las cuales son comercializadas por mayor y menor. Algunos de los productos que D’fruto comercializa son: granadilla, durazno, fresa, mandarina, papaya, piña, melón, sandía, pera, manzana (en todas sus variedades), aguaymanto, arándano, chirimoya, coco, plátano (en todas sus variedades), cereza, frambuesa, kiwi, lima, naranja, pitahaya,

palta, membrillo, uva (en todas sus variedades), etc. Con el objetivo de ofrecer calidad y variedad al cliente, la empresa categoriza sus productos en 3 clases: premium (productos de alto costo como por ejemplo pitahaya y frutas en selección grande), estándar (productos de selección mediana) y mini (productos de selección pequeña), esta categorización está supeditada al nivel de producción de cada fruta, pues varían de acuerdo a la estacionalidad; además, permite ofrecer el conjunto: productos más un servicio personalizado.

D’fruto tiene alianzas estratégicas con agricultores en diversas zonas del país, lo que le permite ofrecer calidad, variedad y stock a sus clientes, los mismos que son empresas de abastecimiento; negocios de reventa de frutas; negocios que usan la fruta como insumo; y finalmente, el consumidor final; entre otros.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Cada área en una organización juega un rol muy importante; no obstante, de la sinergia entre todas depende el éxito de las operaciones empresariales que se desarrollen. En este sentido, y con énfasis en el área comercial, específicamente la estructuración de la fuerza de ventas, como un factor fundamental generador de ingresos para cualquier empresa y objeto de estudio del presente estudio, se analizan los siguientes conceptos:

2.1. Fuerza de ventas

La fuerza de ventas conocida también como equipo comercial, equipo de ventas y otros nombres que se le atribuye, se define según Hair, Anderson, Mehta, Babin (2010) como el conjunto de individuos en una organización para vender productos y servicios a todos los encargados pertinentes de la toma de decisiones. La meta del equipo de ventas es desarrollar relaciones a largo plazo, mutuamente benéficas, entre las personas, los productos y las empresas. Mientras que, para la Academia de consultores (2017) hablar de fuerza de ventas es referirse a los recursos, tanto humanos como materiales, de los que dispone una empresa para la comercialización de sus productos o servicios.

Dado que nada sucede hasta que se complete una venta, Lamb, Hair y McDaniel (2011) consideran que las ventas proporcionan el combustible que mantienen funcionando los motores corporativos y que cualquier empresa dejaría de existir sin un personal de ventas exitoso, de allí la importancia de la estructura y profesionalización de la fuerza de ventas.

2.2. Estructura de la fuerza de ventas

Un diseño apropiado ayuda al gerente de ventas a organizar y delegar las tareas de ventas y a proporcionarles una dirección a los vendedores (Lamb, et al., 2011).

Los departamentos de ventas por lo general están organizados por regiones geográficas, por línea de producto, por función de marketing realizada (como el desarrollo o el mantenimiento de cuentas), por mercado, por industria, por cliente individual o por cuenta.

Las estructuras basadas en el mercado o en la industria y las estructuras de cuentas clave están ganando popularidad en el entorno de ventas competitivo actual, en especial con el énfasis en la venta relacional. Estar familiarizado con una industria o mercado permite que los representantes de ventas se conviertan en expertos en sus áreas y de esa manera logren ofrecer mejores soluciones y servicio. Más aún, al organizar la fuerza de ventas en torno de clientes específicos, muchas empresas esperan mejorar el servicio al cliente, fomentar la colaboración con otras ramas de la empresa, e integrar al personal de ventas en equipos de ventas enfocados en los clientes.

El mundo cambió y de acuerdo con Johnston y Marshall (2009) los clientes ahora exigen que las fuerzas de ventas existan en su mundo, el cual gira en torno a los asuntos de su negocio, no a los productos, y los vendedores necesitan una comprensión cabal de los aspectos del negocio de su cliente para agregar algún valor. Este proceso requiere que las fuerzas de ventas se organicen de manera que les sea posible trabajar de forma estrecha con ciertos segmentos de clientes. Las empresas dirigidas al cliente ahora deben organizar sus fuerzas de ventas a partir de los mercados, no de las líneas de productos. Más adelante se detalla la segmentación de clientes.

2.3. Tamaño de la fuerza de ventas

Diversos especialistas coinciden en que el tamaño de la fuerza de ventas está directamente vinculado al tamaño de la empresa. Las grandes compañías requieren

de una logística especial y de modelos de ventas a escala, por lo que cuentan con departamentos especializados para el apoyo de los vendedores.

Las empresas pequeñas y medianas por su parte no necesitan de dichos departamentos, pero sí de las estrategias adecuadas y un equipo bien seleccionado para lograr sus metas e ingresos deseados.

El tamaño de la fuerza de ventas depende totalmente de la magnitud de la empresa y de sus objetivos.

2.4. Tipos de fuerza de ventas

La fuerza de ventas de una organización no es la misma que de otra, pues las condiciones en la que existen son totalmente diferentes. Rockcontent (2019) argumenta que existen dos clases de fuerza de ventas:

Según la esencia de los recursos:

- Recursos humanos comprende al personal de los diversos equipos de ventas.
- Recursos materiales: comprende las herramientas utilizadas para la comercialización de los productos como el CRM o la atracción de leads o clientes.

Según la acción del servicio:

- Interna: aquí el equipo de ventas es parte de la compañía.
- Externa: la empresa opta por contratar otras empresas externas para la venta o atracción de clientes.

2.5. Estrategia de la fuerza de ventas

Las empresas compiten entre sí para obtener pedidos de los clientes y concretar sus ventas. Para ello, deben establecer estratégicamente su fuerza de ventas y estar en condiciones de llegar a los clientes adecuados en el momento propicio y de la manera adecuada. La estrategia que se aplique depende de la organización y los

productos y/o servicios que ofrezca no obstante Anónimo (s.f.) considera que los representantes de ventas trabajan con clientes de diversos modos:

- De representante de ventas a comprador: Un representante de ventas analiza distintos aspectos con un prospecto o cliente, personalmente o por teléfono.
- Representante de ventas a grupo comprador: Un representante de ventas se las ingenia para conocer tantos miembros del grupo comprador como le sea posible.
- Equipo de ventas a grupo comprador: Un equipo de ventas de una compañía trabaja estrechamente con miembros del grupo comprador del cliente.
- Ventas mediante conferencias: El representante de ventas hace llegar los recursos humanos de la compañía para analizar un problema u oportunidad de importancia vital.
- Ventas mediante seminarios: Un equipo de la compañía realiza un seminario educativo para la compañía del cliente acerca de los desarrollos más recientes de sus productos.

En fin, las estrategias pueden variar, pero el objetivo siempre será atraer, retener y/o captar nuevos clientes.

Las limitaciones que se presentaron para el desarrollo del proyecto laboral ejecutado fueron, principalmente, de tiempo. Dado que, por las funciones encargadas dentro de la empresa, son múltiples las actividades que se realizan y el tiempo juega siempre un papel en contra. No obstante, se pudo sobrellevar con planificación, organización y apoyo tanto de los colaboradores, en este caso vendedores, así como de los propios clientes, pues ellos fueron el centro de la investigación, pues el objetivo fue siempre mejorar el servicio y hacer que sea realmente una experiencia gratificante; y por supuesto, lograr con ello desarrollar con ellos relaciones a largo plazo, que en síntesis se reflejen en más clientes y utilidades para D’fruto.

2.6. Segmentación de clientes

Al hablar de segmentación de clientes, son múltiples las variables que se toman en cuenta: demográficas, geográficas, socioeconómicas, entre otras. Cuando se tiene varios perfiles de clientes es muy difícil pretender llegar a ellos con un mismo mensaje, por ello Fernández (2018) recomienda agruparlos. Estos grupos deben cumplir las siguientes características:

- ✓ Ser identificables fácilmente para la empresa. Los segmentos deben de responder de forma diferente a los productos que ofrece la compañía.
- ✓ Sustanciales, es decir, deben de tener un número suficiente de personas para ser rentables.
- ✓ Diferentes entre sí en cuanto al comportamiento de compra.
- ✓ Accesibles para la empresa, es decir, que ese segmento pueda comprar los productos o servicios que ofrece la empresa.

Asimismo, considera cuatro principales criterios para la segmentación de clientes,

1. Criterios generales objetivos.

Estos criterios corresponderían a variables independientes del producto o servicio que se venda, y cuantificables. Algunas de las variables de este tipo más usadas son:

- ✓ Variables demográficas: edad, sexo, estado civil, tamaño del hogar, etc.
- ✓ Variables geográficas: región de residencia, si es un hábitat urbano o rural, clima, etc.
- ✓ Variables socioeconómicas: nivel de ingresos, nivel de educación y estudios, clase social, profesión, etc.

2. Criterios generales subjetivos.

En este caso son los que corresponde a variables independientes del producto o servicio, y cualitativos o difícilmente medibles. Algunas de las más representativas en este sentido son:

- ✓ La personalidad: Esta es muy difícil de medir, sin embargo, es fundamental a la hora de cómo toma decisiones de compra, así como la importancia que tiene, ya que es duradera en el tiempo. Ser optimista o pesimista, seguro o inseguro es fundamental para muchas empresas; sin embargo, difícil de medir.
- ✓ El estilo de vida: Se refiere a cómo vive esa persona. Normalmente se tienen en cuenta tres características a la hora de clasificarlo:
 - A qué dedica el tiempo libre.
 - Intereses y gustos.
 - Opiniones de sí mismo y del mundo que le rodea.

3. Criterios específicos objetivos.

Están muy relacionados con el tipo de producto o servicio que se venda, y además, son perfectamente cuantificables y medibles. Normalmente, las variables que se tienen en cuenta para definir estos criterios son:

- ✓ Cómo se usa el producto. Es interesante crear grupos en función de quién y cómo usan el producto o servicio. Siempre se suele contar en este caso, lo que le ocurrió a Johnson & Johnson y su champú específico para niños. En un principio dirigido a estos, pero tras analizar su uso, descubrieron que las madres lo utilizaban también. Tras esto, tuvieron que crear un nuevo criterio de segmentación formado por madres y niños.

Situación de consumo. Es cuando se segmenta en función de la situación en la que consume el mercado el producto. Por ejemplo, un fabricante de azúcar puede segmentar su mercado y por tanto su producto, si va dirigido al consumo de un hogar, en cuyo caso sería con un packaging grande, un consumo industrial, con un packaging extragrande o un consumo en un bar, el cual vendría en paquetes individuales.

✓ Categoría de usuario. Para esta variable, se suelen utilizar tres variables:

- Clientes potenciales, es decir, aquellos que no han comprado, pero tienen la capacidad de hacerlo y están interesados en ello.
- Exclientes, es decir, aquellos que compraron, pero han dejado de hacerlo.
- Clientes regulares o aquellos que de forma regular compran el producto.
- El lugar de compra. Se puede segmentar el mercado en función de dónde adquieren el producto. Por ejemplo, un fabricante de electrodomésticos puede segmentar su mercado en función de si compran la lavadora en hipermercados, en tiendas especializadas o a contratistas o reformistas de cocinas, entre otros.
- El grado de lealtad o fidelidad hacia el producto o marca. En este aspecto es fundamental tener bien medida la lealtad a través del Net Promoter Score o NPS. En este caso, se pueden clasificar los clientes en 3 tipos:
 - Aquellos que son leales a la marca y que podrían actuar como embajadores de la misma.

- Son los clientes satisfechos, pero que no han llegado a un nivel de entusiasmo tal que les haga recomendarle.

4. Criterios específicos subjetivos.

Estos son aquellos que tienen relación con el producto o servicio, pero que no son cuantificables y, por tanto, son difíciles de medir. Las variables a tener en cuenta son:

- ✓ Las ventajas o beneficios buscados en el producto. En un mismo producto, los compradores pueden comprarlo buscando diferentes beneficios. Por ejemplo, los productos de soja, los cuales unos lo buscarán por salud al ser intolerantes a la lactosa, otros por cuidar la línea, otros por preferir los productos vegetales u otros por su sabor.
- ✓ La percepción que tengan del producto o servicio. Los consumidores pueden percibir la marca como de lujo o como de nivel medio. Esa percepción influirá mucho en cómo comunicarse con esa tipología de consumidor.

En síntesis, la adecuada segmentación del cliente permitirá identificar el perfil idóneo que deberá tener el asesor o vendedor de un determinado producto o servicio. Es importante considerar que, tal estrategia puede ser orientada eficazmente a incrementar las ventas por segmento de cliente. Asimismo, se hace sumamente vital la profesionalización del vendedor en función del tipo de cliente al que atenderá.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

La experiencia vivida a través de los años en la empresa D’fruto S.A.C. inicia alrededor del año 2007, época en la que se sondeaba la idea de lo que hoy sería el negocio de comercialización y distribución de frutas frescas, en la ciudad de Trujillo. Con el paso de los años se formaliza la empresa con todas las implicancias que ello amerita, y con el involucramiento en diferentes áreas que abarcaban la realización de muchas actividades. De forma inicial, la experiencia profesional implicaba desarrollar una amplia línea de funciones dentro de todas las áreas de la empresa, pues como fundadora y creadora tanto de la empresa, como de la marca D’fruto fueron muchas las gestiones que se tuvieron que realizar. Para efectos del trabajo se profundizará la experiencia vivida entorno a la estructuración de la fuerza de ventas de la empresa.

Las ventas son el motor de la empresa, pues de ellas dependen los ingresos que mueven las operaciones empresariales; y, además, generan la rentabilidad que las organizaciones necesitan para ser sostenibles en el tiempo. Es por ello, que la fuerza de ventas, conocida también como equipo comercial o grupo de vendedores de una empresa juega un rol muy importante, pues cada asesor y/o vendedor es el encargado de generar contacto con el cliente, mostrar el producto, negociar el precio, y finalmente cerrar la venta, la misma que se acompaña con un servicio adicional cuando lo que se quiere es establecer relaciones a largo plazo entre cliente-vendedor-empresa.

Existen metodologías que ayudan en el proceso de implementación de estrategias; no obstante, la necesidad en cada organización difiere una de otra; por ello, lo ideal es personalizar una que se ajuste al contexto y realidad de la empresa. En este sentido, para describir la experiencia en el proceso de estructurar la fuerza de ventas de la

empresa D’fruto, se tomará en cuenta cuatro etapas denominadas EISI (Exploración, Identificación de la necesidad, Solución e Implementación):

3.1. Etapa 1: Exploración

La etapa inicial es la base de todo el proceso que se busca desarrollar para implementar mejoras en una determinada área, pues de ella depende el correcto análisis de la situación.

La etapa de exploración en la empresa D’fruto parte de la observación realizada a cada actividad realizada durante el proceso de atención al cliente (Ver Anexo N° 2). De ella, se pudo identificar puntos críticos de mejora, así como fortalezas que requerían ser reforzadas. Pero lo más importante, y un aspecto crucial en la propuesta del presente trabajo fue conocer que los requerimientos de los clientes, variaban unos de otros; es decir, que era importante perfilar al cliente, de acuerdo a su necesidad.

3.2. Etapa 2: Identificación de la necesidad

Luego de la exploración realizada en la empresa y con las observaciones encontradas se identificó la urgente necesidad de estructurar la fuerza de ventas, en torno a los clientes. Es importante mencionar que, D’fruto realiza ventas B2B (Business to Business) y B2C (Business to Consumer) por lo que es mucho más claro que los clientes, en primera instancia, son muy diferentes ya sea por el volumen de compra, frecuencia de compra, modo de compra, y en general por los requerimientos que cada uno tiene para adquirir fruta fresca.

3.3. Etapa 3: Solución

Una vez identificada la necesidad (estructurar la fuerza de ventas en base al cliente) se plantea una estructura personalizada que facilite y mejore la atención del cliente, para ello fue necesario la colaboración de los cuatro vendedores de la

empresa D’fruto: David Andrade Cruzado, José Luis Perales Requejo, Nohemi Cruzado García y Pierre Agurto Mendoza, los que levantaron y corroboraron la información de los actuales clientes de D’fruto. El proyecto laboral a cargo de Karol Andrade Cruzado, se desarrolló paulativamente durante tres meses, tiempo en el que las principales funciones del responsable fueron: elaborar los lineamientos a seguir en la recopilación de información, analizar la información recopilada y plantear la estrategia de ventas para estructurar la fuerza de ventas. La estructura planteada, en base a la estrategia de venta B2B & B2C es la siguiente:

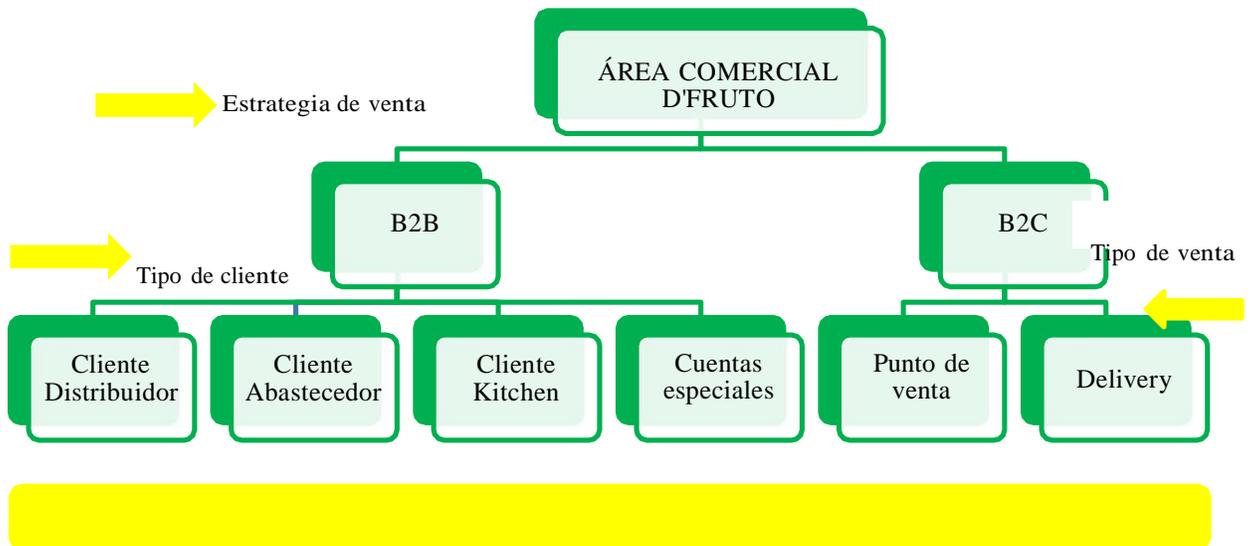


Figura 1 Estructura de la fuerza de ventas. En la figura se muestra la estructura del área comercial de la empresa D’fruto, la cual está organizada de acuerdo al tipo de cliente y en base a la estrategia de ventas de la empresa. (Fuente: elaboración propia)

3.4. Etapa 4: Implementación

Para poner el proyecto en marcha era necesario evaluar el perfil del vendedor, en base a ello es que se determina un tipo de vendedor para cada cliente.

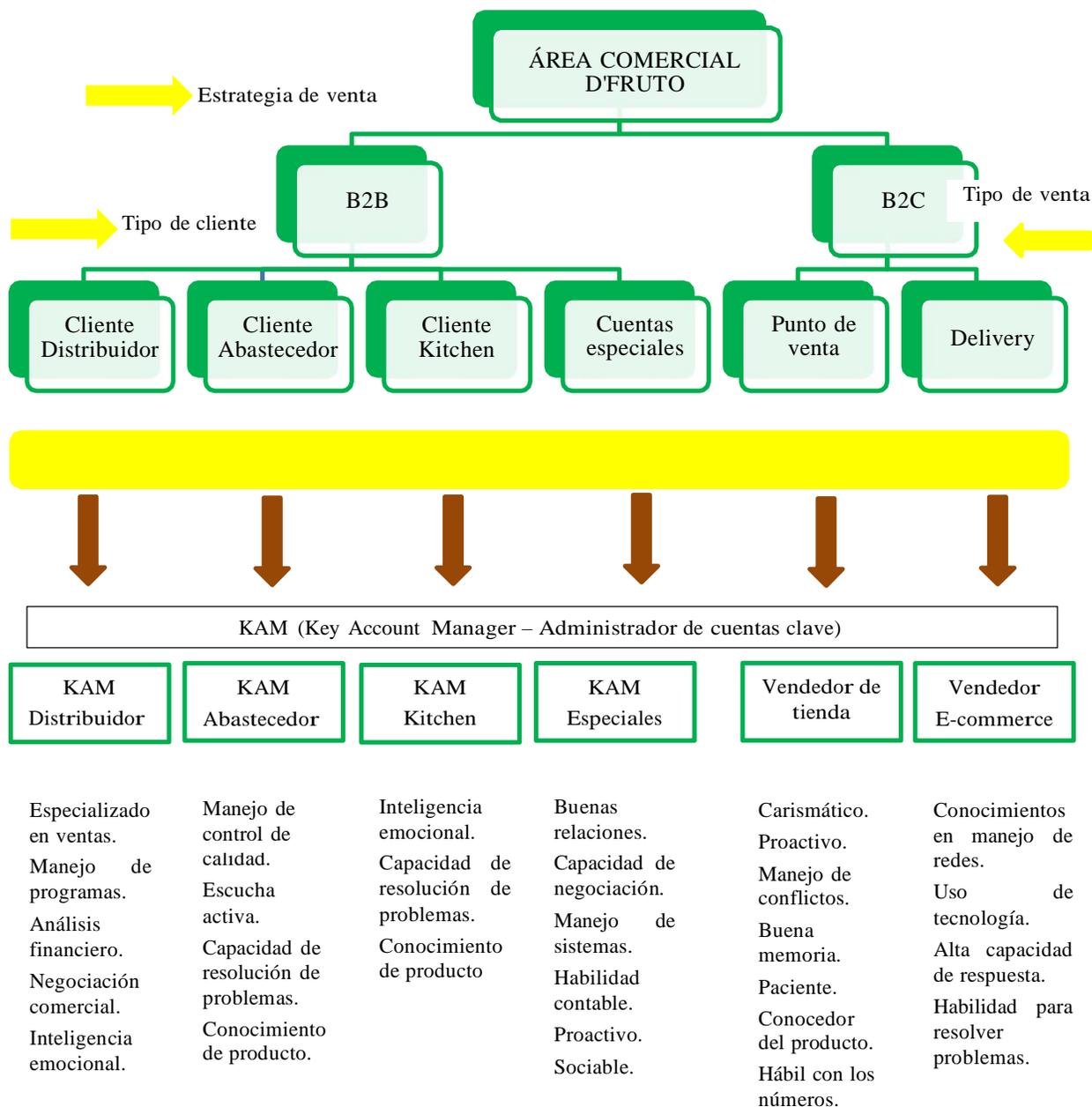


Figura 2 Estructura de la fuerza de ventas con el perfil del vendedor. En la figura se muestra la estructura del área comercial de la empresa D’fruto, la cual está organizada de acuerdo al tipo de cliente y en base a la estrategia de ventas de la empresa, así como el perfil que debe poseer cada tipo de vendedor. (Fuente: elaboración propia)

Actualmente D’fruto cuenta con una fuerza de ventas compuesta por seis vendedores (Ver Anexo N° 6), clasificados según el tipo del cliente al que atienden, y un supervisor comercial encargado de monitorear que las ventas se realicen de forma efectiva y que se le dé un tratamiento especial al cliente, generando de esta forma relaciones a largo plazo con los clientes. Esto ocurre sobre todo con los clientes B2B, pues son las cuentas clave que generan el 80% de las ventas para la empresa.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Se aplicó dos encuestas para el levantamiento de información, la primera enfocada en cómo era el servicio antes de la propuesta (Ver Anexo N° 4) y la segunda, con la puesta en marcha de la propuesta (Ver Anexo N° 5), a los siete clientes B2B de la empresa D’fruto (Robert Valle, Lucio Valle, Benson Hilario, Noe Villareal, Segundo Chuquillin, María Arrelucea y Alberto Sánchez), los que constituyen la muestra finita y a la vez representan la población, de ellas se pudo obtener los siguientes resultados:

4.1. Acerca del proceso de atención antes de la propuesta

4.1.1. Pregunta 1: ¿Estaba de acuerdo con la forma en la que el vendedor se contactaba con usted?

Tabla 1

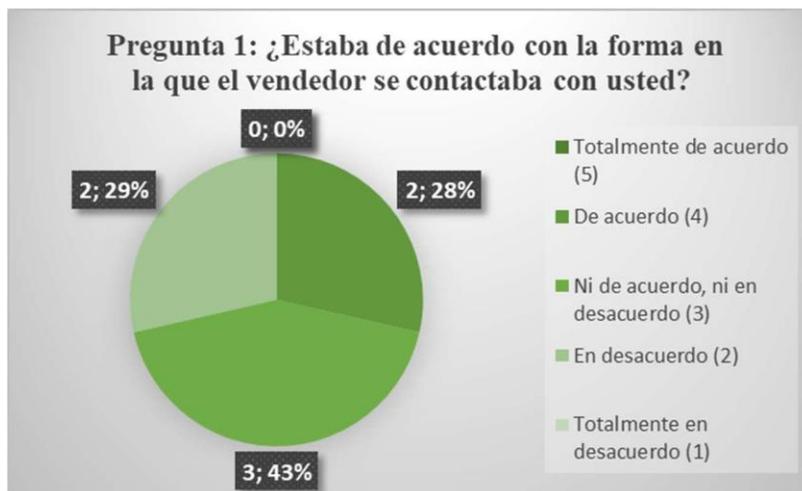
Forma de contacto con el cliente antes de la propuesta

Pregunta 1: ¿Estaba de acuerdo con la forma en la que el vendedor se contactaba con usted?			
1	Escala de medición	N° de clientes	%
	Totalmente de acuerdo (5)	0	0.0%
	De acuerdo (4)	2	28.6%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	3	42.9%
	En desacuerdo (2)	2	28.6%
	Totalmente en desacuerdo (1)	0	0.0%
	TOTAL	7	100.0%

El 42.9% de los encuestados considera estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la forma en la que el vendedor lo contactaba; el 28.6% está de acuerdo; mientras el 28.6% está en desacuerdo.

Gráfico 1

Forma de contacto con el cliente antes de la propuesta



El 43% de los encuestados considera estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la forma en la que el vendedor lo contactaba; el 28% está de acuerdo; mientras el 29% está en desacuerdo.

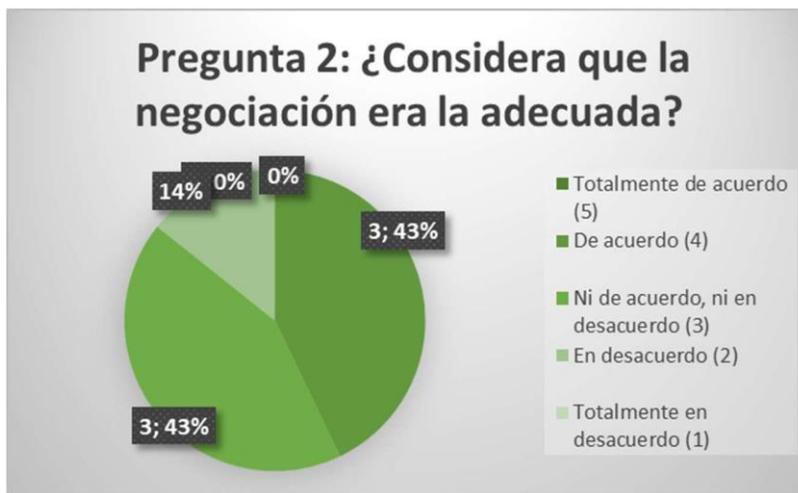
4.1.2. Pregunta 2: ¿Considera que la negociación era la adecuada?

Tabla 2
Tipo de negociación antes de la propuesta

Pregunta 2: ¿Considera que la negociación era la adecuada?			
	Escala de medición	N° de clientes	%
2	Totalmente de acuerdo (5)	0	0.0%
	De acuerdo (4)	3	42.9%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	3	42.9%
	En desacuerdo (2)	1	14.3%
	Totalmente en desacuerdo (1)	0	0.0%
	TOTAL	7	100.0%

El 42.9% de los encuestados está de acuerdo con la negociación que se realizaba entre el vendedor y el cliente; el otro 42.9% ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Mientras, el 14.3% restante está en desacuerdo.

Gráfico 2
Tipo de negociación antes de la propuesta



El 43% de los encuestados está de acuerdo con la negociación que se realizaba entre el vendedor y el cliente; el otro 43% ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Mientras, el 14% restante está en desacuerdo.

4.1.3. Pregunta 3: ¿La calidad y cantidad de los productos que recibía eran conforme los solicitaba?

Tabla 3
Requerimientos de clientes antes de la propuesta

Pregunta 3: ¿La calidad y cantidad de los productos que recibía eran conforme los solicitaba?			
3	Escala de medición	N° de clientes	%
	Totalmente de acuerdo (5)	1	14.3%
	De acuerdo (4)	2	28.6%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	3	42.9%
	En desacuerdo (2)	1	14.3%
	Totalmente en desacuerdo (1)	0	0.0%
	TOTAL	7	100.0%

El 42.9% de los encuestados está ni de acuerdo, ni en desacuerdo con respecto a si recibía la calidad y cantidad de los productos que solicitaba; el 28.6% está de acuerdo; el 14.3% totalmente de acuerdo y solo el 14.3% está en desacuerdo.

Gráfico 3
Requerimientos de clientes antes de la propuesta



El 43% de los encuestados no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo con respecto a si recibía la calidad y cantidad de los productos que solicitaba; el 29% está de acuerdo; el 14% totalmente de acuerdo y solo el 14% está en desacuerdo.

4.1.4. Pregunta 4: ¿Recibía los productos en la fecha y horario establecido?

Tabla 4
Atención de requerimientos antes de la propuesta

Pregunta 4: ¿Recibía los productos en la fecha y horario establecido?			
	Escala de medición	N° de clientes	%
4	Totalmente de acuerdo (5)	1	14.3%
	De acuerdo (4)	1	14.3%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	3	42.9%
	En desacuerdo (2)	2	28.6%
	Totalmente en desacuerdo (1)	0	0.0%
	TOTAL	7	100.0%

El 42.9% de los encuestados está ni de acuerdo, ni en desacuerdo con respecto a si recibía los productos que solicitaba en la fecha y horario establecidos; el 28.6% está en desacuerdo; el 14.3% está de acuerdo y el 14.3% restante está totalmente de acuerdo.

Gráfico 4
Atención de requerimientos antes de la propuesta



El 43% de los encuestados no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo con respecto a si recibía los productos que solicitaba en la fecha y horario establecidos; el 29% está en desacuerdo; el 14% está de acuerdo y el 14% restante está totalmente de acuerdo.

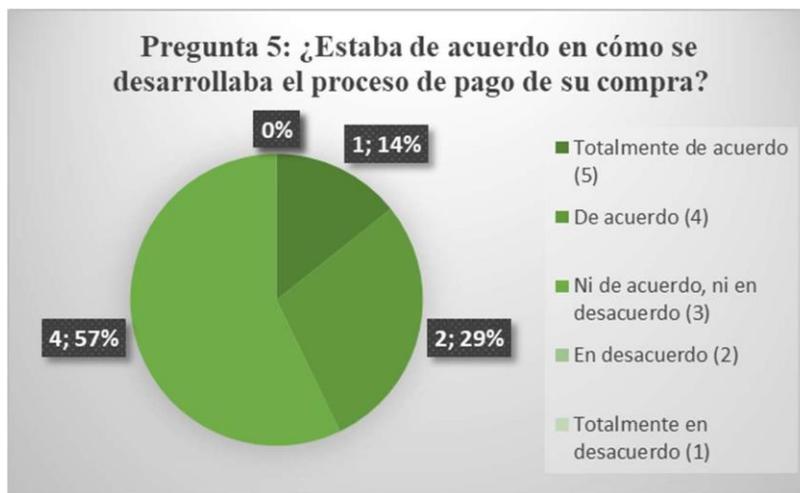
4.1.5. Pregunta 5: ¿Estaba de acuerdo en cómo se desarrollaba el proceso de pago de su compra?

Tabla 5
Medios de pago antes de la propuesta

Pregunta 5: ¿Estaba de acuerdo en cómo se desarrollaba el proceso de pago de su compra?			
	Escala de medición	N° de clientes	%
5	Totalmente de acuerdo (5)	1	14.3%
	De acuerdo (4)	2	28.6%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	4	57.1%
	En desacuerdo (2)	0	0.0%
	Totalmente en desacuerdo (1)	0	0.0%
	TOTAL		7

El 57.1% de los encuestados está ni de acuerdo, ni en desacuerdo con respecto a cómo se desarrollaba el proceso de pago de su compra; el 28.6% está de acuerdo y el 14.3% restante está totalmente de acuerdo.

Gráfico 5
Medios de pago antes de la propuesta



El 57% de los encuestados está ni de acuerdo, ni en desacuerdo con respecto a cómo se desarrollaba el proceso de pago de su compra; el 29% está de acuerdo y el 14% restante está totalmente de acuerdo.

4.1.6. Pregunta 6: ¿Estaba conforme con el reporte de su cuenta en su línea de crédito?

Tabla 6
Reporte de pedidos antes de la propuesta

Pregunta 6: ¿Estaba conforme con el reporte de su cuenta en su línea de crédito?			
	Escala de medición	N° de clientes	%
6	Totalmente de acuerdo (5)	0	0.0%
	De acuerdo (4)	4	57.1%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	3	42.9%
	En desacuerdo (2)	0	0.0%
	Totalmente en desacuerdo (1)	0	0.0%
	TOTAL		7

El 57.1% de los encuestados está de acuerdo con el reporte que se le entregaba de su cuenta en la línea de crédito que la empresa le ofrece y el 42.9% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Gráfico 6
Reporte de pedidos antes de la propuesta



El 57% de los encuestados está de acuerdo con el reporte que se le entregaba de su cuenta en la línea de crédito que la empresa le ofrece y el 43% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

4.1.7. Pregunta 7: ¿Se presentaban dificultades en el proceso de atención de sus pedidos?

Tabla 7
Dificultades en el proceso de atención de pedidos antes de la propuesta

Pregunta 7: ¿Se presentaban dificultades en el proceso de atención de sus pedidos?			
	Escala de medición	N° de clientes	%
7	Totalmente de acuerdo (5)	0	0.0%
	De acuerdo (4)	1	14.3%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	3	42.9%
	En desacuerdo (2)	3	42.9%
	Totalmente en desacuerdo (1)	0	0.0%
	TOTAL	7	100.0%

El 42.9% de los encuestados está ni de acuerdo, ni en desacuerdo con respecto a si se presentaban dificultades en el proceso de atención de pedidos; el otro 42.9% está en desacuerdo y el 14.3% restante está de acuerdo.

Gráfico 7
Dificultades en el proceso de atención de pedidos antes de la propuesta



El 43% de los encuestados está ni de acuerdo, ni en desacuerdo con respecto a si se presentaban dificultades en el proceso de atención de pedidos; el otro 43% está en desacuerdo y el 14% restante está de acuerdo.

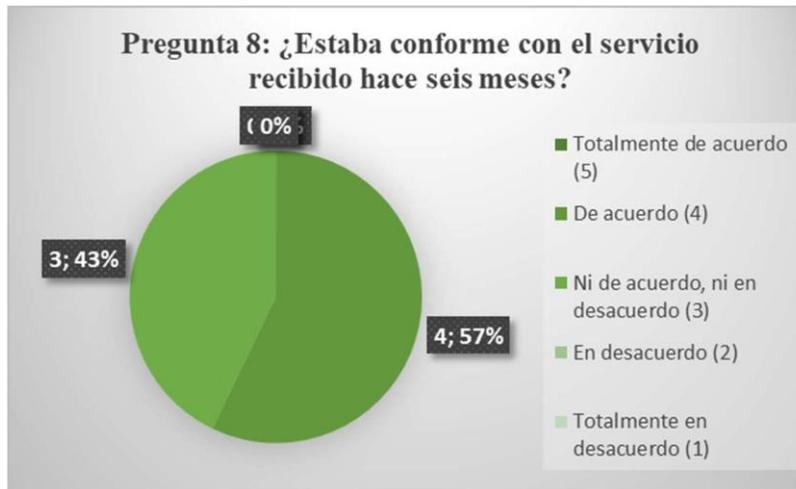
4.1.8. Pregunta 8: ¿Estaba conforme con el servicio recibido?

Tabla 8
Calificación del servicio antes de la propuesta

Pregunta 8: ¿Estaba conforme con el servicio recibido hace seis meses?			
	Escala de medición	N° de clientes	%
8	Totalmente de acuerdo (5)	0	0.0%
	De acuerdo (4)	4	57.1%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	3	42.9%
	En desacuerdo (2)	0	0.0%
	Totalmente en desacuerdo (1)	0	0.0%
	TOTAL		7

El 57.1% de los encuestados está de acuerdo con el servicio recibido hace seis meses y el 42.9% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Gráfico 8
Calificación del servicio antes de la propuesta



El 57% de los encuestados está de acuerdo con el servicio recibido hace seis meses y el 43% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

4.2. Acerca del vendedor antes de la propuesta

4.2.1. Pregunta 9: ¿Considera que el vendedor le ofrecía toda la información que usted requería?

Tabla 9
Información brindada antes de la propuesta

Pregunta 9: Considera que el vendedor le ofrecía toda la información que usted requería?			
	Escala de medición	N° de clientes	%
9	Totalmente de acuerdo (5)	0	0.0%
	De acuerdo (4)	3	42.9%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	3	42.9%
	En desacuerdo (2)	1	14.3%
	Totalmente en desacuerdo (1)	0	0.0%
	TOTAL		7

El 42.9% de los encuestados está de acuerdo con respecto a si el vendedor le ofrecía toda la información que requería; el otro 42.9% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y solo el 14.3% está en desacuerdo.

Gráfico 9
Información brindada antes de la propuesta



El 43% de los encuestados está de acuerdo con respecto a si el vendedor le ofrecía toda la información que requería; el otro 43% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y solo el 14% está en desacuerdo.

4.2.2. Pregunta 10: ¿El vendedor estaba debidamente identificado?

Tabla 10
Identificación del vendedor antes de la propuesta

Pregunta 10: ¿El vendedor estaba debidamente identificado?			
10	Escala de medición	N° de clientes	%
	Totalmente de acuerdo (5)	0	0.0%
	De acuerdo (4)	1	14.3%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	4	57.1%
	En desacuerdo (2)	2	28.6%
	Totalmente en desacuerdo (1)	0	0.0%
	TOTAL	7	100.0%

El 57.1% de los encuestados está ni de acuerdo, ni en desacuerdo con respecto a si el vendedor estaba debidamente identificado; el 28.6% está en desacuerdo y solo el 14.3% está de acuerdo.

Gráfico 10
Identificación del vendedor antes de la propuesta



El 57% de los encuestados está ni de acuerdo, ni en desacuerdo con respecto a si el vendedor estaba debidamente identificado; el 29% está en desacuerdo y solo el 14% está de acuerdo.

4.2.3. Pregunta 11: ¿El vendedor respondía con exactitud a sus interrogantes?

Tabla 11
Acerca de las respuestas de los vendedores antes de la propuesta

Pregunta 11: ¿El vendedor respondía con exactitud a sus interrogantes?			
11	Escala de medición	N° de clientes	%
	Totalmente de acuerdo (5)	0	0.0%
	De acuerdo (4)	2	28.6%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	4	57.1%
	En desacuerdo (2)	1	14.3%
	Totalmente en desacuerdo (1)	0	0.0%
	TOTAL	7	100.0%

El 57.1% de los encuestados está ni de acuerdo, ni en desacuerdo con respecto a si el vendedor respondía con exactitud a sus interrogantes; el 28.6% está de acuerdo y solo el 14.3% está en desacuerdo.

Gráfico 11
Acerca de las respuestas antes de la propuesta



El 57% de los encuestados está ni de acuerdo, ni en desacuerdo con respecto a si el vendedor respondía con exactitud a sus interrogantes; el 29% está de acuerdo y solo el 14% está en desacuerdo.

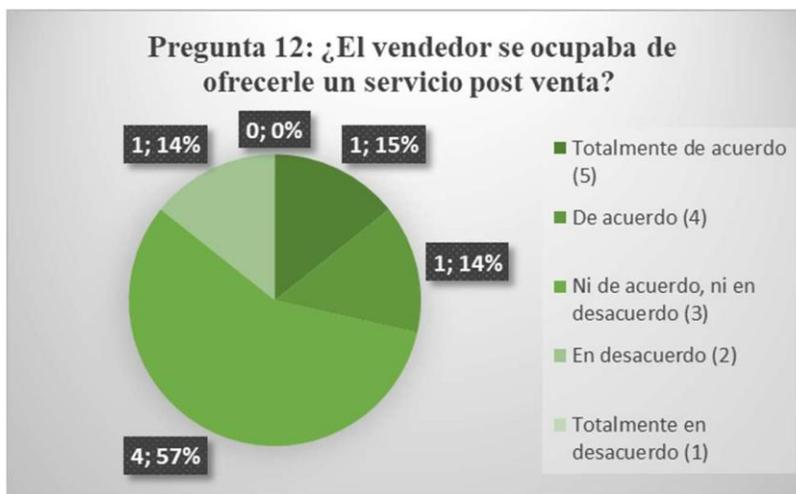
4.2.4. Pregunta 12: ¿El vendedor se ocupaba de ofrecerle un servicio post venta?

Tabla 12
Servicio post venta antes de la propuesta

Pregunta 12: ¿El vendedor se ocupaba de ofrecerle un servicio post venta?			
12	Escala de medición	N° de clientes	%
	Totalmente de acuerdo (5)	1	14.3%
	De acuerdo (4)	1	14.3%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	4	57.1%
	En desacuerdo (2)	1	14.3%
	Totalmente en desacuerdo (1)	0	0.0%
	TOTAL	7	100.0%

El 57.1% de los encuestados está ni de acuerdo, ni en desacuerdo con respecto a si el vendedor se ocupaba de ofrecerle un servicio post venta; el 14.3% está totalmente de acuerdo; el 14.3% está de acuerdo y solo el 14.3% está en desacuerdo.

Gráfico 12
Servicio post venta antes de la propuesta



El 57% de los encuestados está ni de acuerdo, ni en desacuerdo con respecto a si el vendedor se ocupaba de ofrecerle un servicio post venta; el 14% está totalmente de acuerdo; el 14% está de acuerdo y solo el 14% está en desacuerdo.

4.3. Acerca del proceso de atención con la puesta en marcha de la propuesta

4.3.1. Pregunta 1: ¿Está de acuerdo con la forma en la que el vendedor se

contacta con usted?

Tabla 13

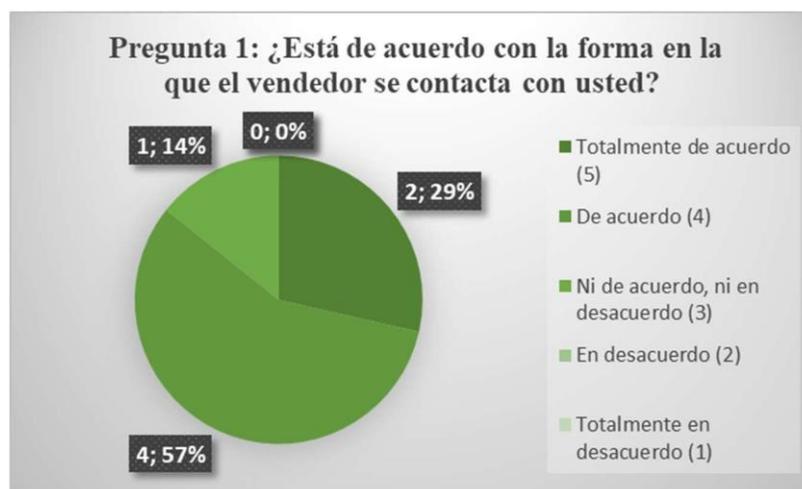
Forma de contacto con el cliente con la puesta en marcha de la propuesta

Pregunta 1: ¿Está de acuerdo con la forma en la que el vendedor se contacta con usted?			
1	Escala de medición	N° de clientes	%
	Totalmente de acuerdo (5)	2	28.6%
	De acuerdo (4)	4	57.1%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	1	14.3%
	En desacuerdo (2)	0	0.0%
	Totalmente en desacuerdo (1)	0	0.0%
	TOTAL	7	100.0%

El 57.1% de los encuestados está de acuerdo con la forma en la que el vendedor se contacta actualmente con él; el 28.6% está totalmente de acuerdo y el 14.3% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Gráfico 13

Forma de contacto con el cliente con la puesta en marcha de la propuesta



El 57% de los encuestados está de acuerdo con la forma en la que el vendedor se contacta actualmente con él; el 29% está totalmente de acuerdo y el 14% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

4.3.2. Pregunta 2: ¿Considera que la negociación es la adecuada?

Tabla 14

Tipo de negociación con la puesta en marcha de la propuesta

Pregunta 2: ¿Considera que la negociación es la adecuada?			
2	Escala de medición	N° de clientes	%
	Totalmente de acuerdo (5)	3	42.9%
	De acuerdo (4)	2	28.6%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	2	28.6%
	En desacuerdo (2)	0	0.0%
	Totalmente en desacuerdo (1)	0	0.0%
	TOTAL	7	100.0%

El 42.9% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la negociación que se lleva a cabo entre el vendedor y el cliente; el 28.6% está de acuerdo y el 28.6% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Gráfico 14

Tipo de negociación con la puesta en marcha de la propuesta



El 43% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la negociación que se lleva a cabo entre el vendedor y el cliente; el 28% está de acuerdo y el 29% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

4.3.3. Pregunta 3: ¿La calidad y cantidad de los productos que recibe son conforme los solicita?

Tabla 15
Requerimientos de clientes con la puesta en marcha de la propuesta

Pregunta 3: ¿La calidad y cantidad de los productos que recibe son conforme los solicita?			
3	Escala de medición	N° de clientes	%
	Totalmente de acuerdo (5)	2	28.6%
	De acuerdo (4)	3	42.9%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	2	28.6%
	En desacuerdo (2)	0	0.0%
	Totalmente en desacuerdo (1)	0	0.0%
	TOTAL	7	100.0%

El 28.6% de los encuestados está totalmente de acuerdo con respecto a si recibe la calidad y cantidad de los productos que solicita; el 42.9% está de acuerdo y el 28.6% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Gráfico 15
Requerimientos de clientes con la puesta en marcha de la propuesta



El 28% de los encuestados está totalmente de acuerdo con respecto a si recibe la calidad y cantidad de los productos que solicita; el 43% está de acuerdo y el 29% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

4.3.4. Pregunta 4: ¿Recibe los productos y en la fecha y horario establecido?

Tabla 16

Atención de requerimientos con la puesta en marcha de la propuesta

Pregunta 4: ¿Recibe los productos en la fecha y horario establecido?			
4	Escala de medición	N° de clientes	%
	Totalmente de acuerdo (5)	2	28.6%
	De acuerdo (4)	3	42.9%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	2	28.6%
	En desacuerdo (2)	0	0.0%
	Totalmente en desacuerdo (1)	0	0.0%
	TOTAL	7	100.0%

El 42.9% de los encuestados está de acuerdo con respecto a si recibe los productos que solicita en la fecha y horario establecidos; el 28.6% está totalmente de acuerdo y el 28.69% restante está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Gráfico 16

Atención de requerimientos con la puesta en marcha de la propuesta



El 43% de los encuestados está de acuerdo con respecto a si recibe los productos que solicita en la fecha y horario establecidos; el 28% está totalmente de acuerdo y el 29% restante está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

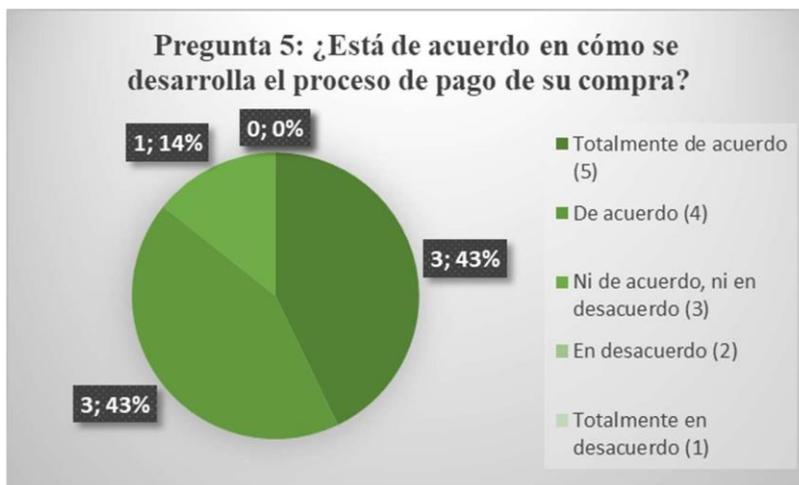
4.3.5. Pregunta 5: ¿Está de acuerdo en cómo se desarrolla el proceso de pago de su compra?

Tabla 17
Medios de pago con la puesta en marcha de la propuesta

Pregunta 5: ¿Está de acuerdo en cómo se desarrolla el proceso de pago de su compra?			
	Escala de medición	N° de clientes	%
5	Totalmente de acuerdo (5)	3	42.9%
	De acuerdo (4)	3	42.9%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	1	14.3%
	En desacuerdo (2)	0	0.0%
	Totalmente en desacuerdo (1)	0	0.0%
	TOTAL		7

El 42.9% de los encuestados está totalmente de acuerdo con respecto a cómo se desarrolla el proceso de pago de su compra; el 42.9% está de acuerdo y el 14.3% restante está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Gráfico 17
Medios de pago con la puesta en marcha de la propuesta



El 43% de los encuestados está totalmente de acuerdo con respecto a cómo se desarrolla el proceso de pago de su compra; el 43% está de acuerdo y el 14% restante está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

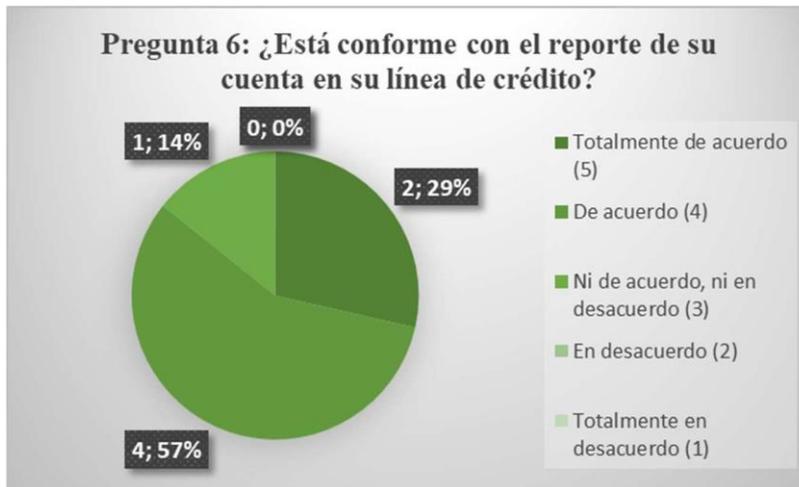
4.3.6. Pregunta 6: ¿Está conforme con el reporte de su cuenta en su línea de crédito?

Tabla 18
Reporte de pedidos con la puesta en marcha de la propuesta

Pregunta 6: ¿Está conforme con el reporte de su cuenta en su línea de crédito?			
	Escala de medición	N° de clientes	%
6	Totalmente de acuerdo (5)	2	28.6%
	De acuerdo (4)	4	57.1%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	1	14.3%
	En desacuerdo (2)	0	0.0%
	Totalmente en desacuerdo (1)	0	0.0%
	TOTAL	7	100.0%

El 57.1% de los encuestados está de acuerdo con el reporte que se le entrega de su cuenta en la línea de crédito que la empresa le ofrece y el 28.6% está totalmente de acuerdo y el 14.3% restante está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Gráfico 18
Reporte de pedidos con la puesta en marcha de la propuesta



El 57% de los encuestados está de acuerdo con el reporte que se le entrega de su cuenta en la línea de crédito que la empresa le ofrece y el 29% está totalmente de acuerdo y el 14% restante está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

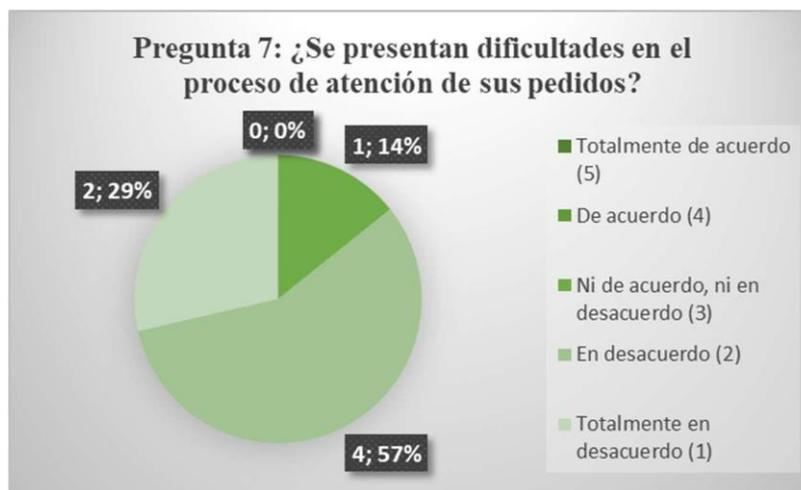
4.3.7. Pregunta 7: ¿Se presentan dificultades en el proceso de atención de sus pedidos?

Tabla 19
Dificultades en el proceso de atención de pedidos con la puesta en marcha de la propuesta

Pregunta 7: ¿Se presentan dificultades en el proceso de atención de sus pedidos?			
7	Escala de medición	N° de clientes	%
	Totalmente de acuerdo (5)	0	0.0%
	De acuerdo (4)	0	0.0%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	1	14.3%
	En desacuerdo (2)	4	57.1%
	Totalmente en desacuerdo (1)	2	28.6%
	TOTAL	7	100.0%

El 57.1% de los encuestados está en desacuerdo con respecto a si se presentan dificultades en el proceso de atención de pedidos; el 28.6% está totalmente en desacuerdo y solo el 14.3% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Gráfico 19
Dificultades en el proceso de atención de pedidos con la puesta en marcha de la propuesta



El 57% de los encuestados está en desacuerdo con respecto a si se presentan dificultades en el proceso de atención de pedidos; el 29% está totalmente en desacuerdo y solo el 14% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

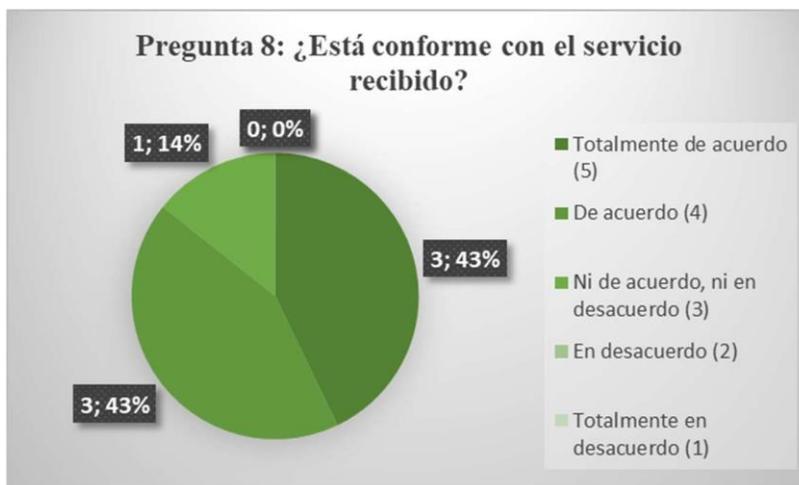
4.3.8. Pregunta 8: ¿Está conforme con el servicio recibido?

Tabla 20
Calificación del servicio con la puesta en marcha de la propuesta

Pregunta 8: ¿Está conforme con el servicio recibido?			
8	Escala de medición	N° de clientes	%
	Totalmente de acuerdo (5)	3	42.9%
	De acuerdo (4)	3	42.9%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	1	14.3%
	En desacuerdo (2)	0	0.0%
	Totalmente en desacuerdo (1)	0	0.0%
	TOTAL	7	100.0%

El 42.9% de los encuestados está totalmente de acuerdo con el actual servicio recibido; el 42.9% está de acuerdo y solo el 14.3% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Gráfico 20
Calificación del servicio con la puesta en marcha de la propuesta



El 43% de los encuestados está totalmente de acuerdo con el actual servicio recibido; el 43% está de acuerdo y solo el 14% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

4.4. Acerca del vendedor con la puesta en marcha de la propuesta

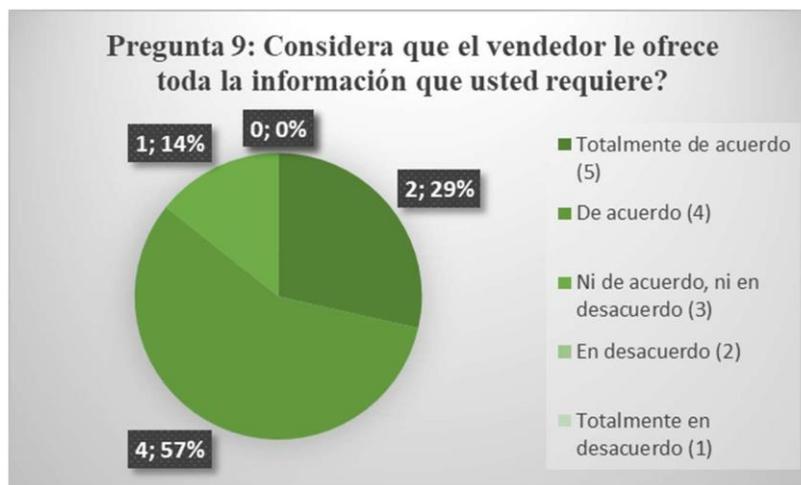
4.4.1. Pregunta 9: ¿Considera que el vendedor le ofrece toda la información que usted requiere?

Tabla 21
Información brindada con la puesta en marcha de la propuesta

Pregunta 9: Considera que el vendedor le ofrece toda la información que usted requiere?			
	Escala de medición	N° de clientes	%
9	Totalmente de acuerdo (5)	2	28.6%
	De acuerdo (4)	4	57.1%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	1	14.3%
	En desacuerdo (2)	0	0.0%
	Totalmente en desacuerdo (1)	0	0.0%
	TOTAL		7

El 57.1% de los encuestados está de acuerdo con respecto a si el vendedor le ofrece toda la información que requiere; el 28.6% está de acuerdo y solo el 14.3% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Gráfico 21
Información brindada con la puesta en marcha de la propuesta



El 57% de los encuestados está de acuerdo con respecto a si el vendedor le ofrece toda la información que requiere; el 29% está de acuerdo y solo el 14% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

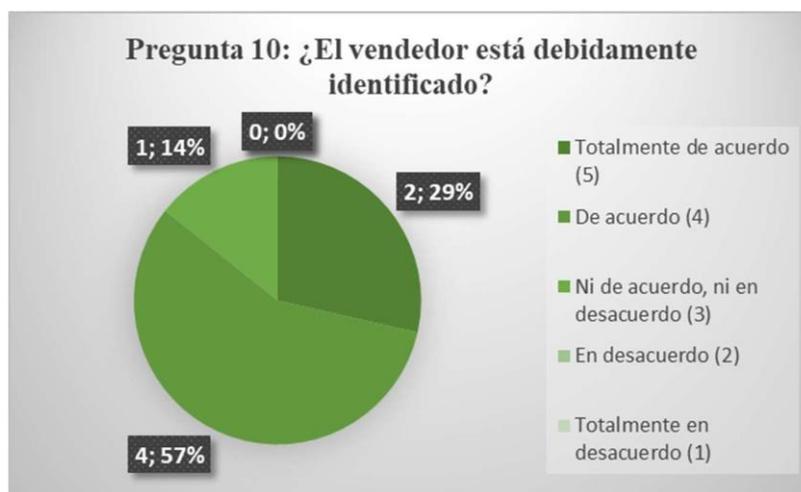
4.4.2. Pregunta 10: ¿El vendedor está debidamente identificado?

Tabla 22
Identificación del vendedor con la puesta en marcha

Pregunta 10: ¿El vendedor está debidamente identificado?			
	Escala de medición	N° de clientes	%
10	Totalmente de acuerdo (5)	2	28.6%
	De acuerdo (4)	4	57.1%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	1	14.3%
	En desacuerdo (2)	0	0.0%
	Totalmente en desacuerdo (1)	0	0.0%
	TOTAL	7	100.0%

El 57.1% de los encuestados está de acuerdo con respecto a si el vendedor está debidamente identificado; el 28.6% está totalmente de acuerdo y solo el 14.3% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Gráfico 22
Identificación del vendedor con la puesta en marcha



El 57% de los encuestados está de acuerdo con respecto a si el vendedor está debidamente identificado; el 29% está totalmente de acuerdo y solo el 14% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

4.4.3. Pregunta 11: ¿El vendedor responde con exactitud a sus interrogantes?

Tabla 23

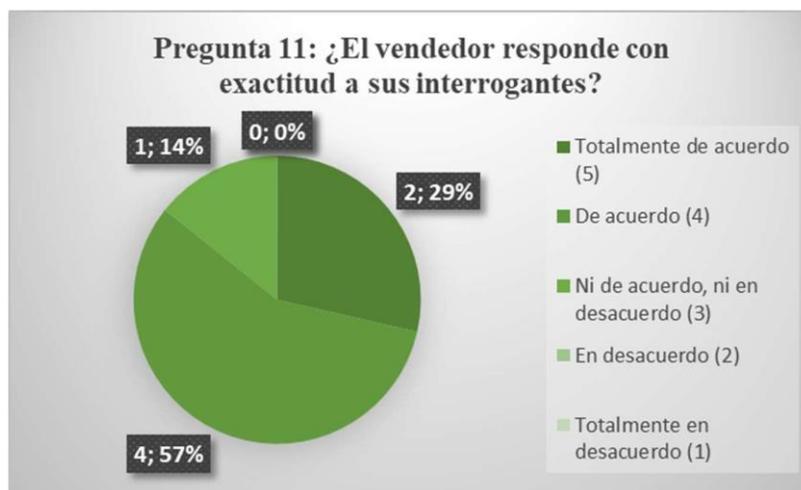
Acerca de las respuestas de los vendedores con la puesta en marcha de la propuesta

Pregunta 11: ¿El vendedor responde con exactitud a sus interrogantes?			
11	Escala de medición	N° de clientes	%
	Totalmente de acuerdo (5)	2	28.6%
	De acuerdo (4)	4	57.1%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	1	14.3%
	En desacuerdo (2)	0	0.0%
	Totalmente en desacuerdo (1)	0	0.0%
	TOTAL	7	100.0%

El 57.1% de los encuestados está de acuerdo con respecto a si el vendedor responde con exactitud a sus interrogantes; el 28.6% está totalmente de acuerdo y solo el 14.3% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Gráfico 23

Acerca de las respuestas de los vendedores con la puesta en marcha de la propuesta



El 57% de los encuestados está de acuerdo con respecto a si el vendedor responde con exactitud a sus interrogantes; el 29% está totalmente de acuerdo y solo el 14% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

4.4.4. Pregunta 12: ¿El vendedor se ocupa de ofrecerle un servicio post venta?

Tabla 24

Servicio post venta con la puesta en marcha de la propuesta

Pregunta 12: ¿El vendedor se ocupa de ofrecerle un servicio post venta?			
12	Escala de medición	N° de clientes	%
	Totalmente de acuerdo (5)	3	42.9%
	De acuerdo (4)	3	42.9%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	1	14.3%
	En desacuerdo (2)	0	0.0%
	Totalmente en desacuerdo (1)	0	0.0%
	TOTAL	7	100.0%

El 42.9% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que el vendedor se ocupa de ofrecerle un servicio post venta; el otro 42.9% está de acuerdo y solo el 14.3% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Gráfico 24

Servicio post venta con la puesta en marcha de la propuesta



El 43% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que el vendedor se ocupa de ofrecerle un servicio post venta; el otro 43% está de acuerdo y solo el 14% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Finalmente, luego de todo el análisis realizado y con la implementación de la estructura de la fuerza de ventas en la empresa D’fruto, desde marzo del 2020, se tiene:

1. Con respecto a la forma en la que el vendedor se contacta con el cliente, se observa que antes de la propuesta solo el 29% se mostraba de acuerdo o totalmente de acuerdo con ello, mientras que, en la actualidad es un 86%, teniendo un incremento del 57%.
2. Con respecto a la negociación del vendedor con el cliente, se observa que antes de la propuesta solo el 43% se mostraba de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que, en la actualidad es un 72%, teniendo un incremento del 29%.
3. Con respecto a la calidad y cantidad de los productos, se observa que antes de la propuesta solo el 43% se mostraba de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que, en la actualidad es un 72%, teniendo un incremento del 29%.
4. Con respecto a la entrega de los productos en la fecha y hora establecida, se observa que antes de la propuesta solo el 28% se mostraba de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que, en la actualidad es un 72%, teniendo un incremento del 44%.
5. Con respecto al proceso de pago, se observa que antes de la propuesta solo el 43% se mostraba de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que, en la actualidad es un 86%, teniendo un incremento del 43%.
6. Con respecto al reporte de su cuenta en su línea de crédito, se observa que antes de la propuesta solo el 57% se mostraba de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que, en la actualidad es un 86%, teniendo un incremento del 29%.
7. Con respecto a la presencia de dificultades en el proceso de atención de sus pedidos, se observa que antes de la propuesta el 14% se mostraba de acuerdo o

totalmente de acuerdo con dicha afirmación mientras que, en la actualidad es un 0%, teniendo una reducción total de las dificultades.

8. Con respecto al servicio recibido, se observa que antes de la propuesta solo el 57% se mostraba de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que, en la actualidad es un 86%, teniendo un incremento del 29%.
9. Con respecto a que si el vendedor le ofrecía toda la información que el cliente requería, se observa que antes de la propuesta solo el 43% se mostraba de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que, en la actualidad es un 86%, teniendo un incremento del 43%.
10. Con respecto a que si el vendedor estaba debidamente identificado, se observa que antes de la propuesta solo el 14% se mostraba de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que, en la actualidad es un 86%, teniendo un incremento del 72%.
11. Con respecto a que si el vendedor respondía con exactitud a sus interrogantes, se observa que antes de la propuesta solo el 29% se mostraba de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que, en la actualidad es un 86%, teniendo un incremento del 57%.
12. Con respecto a que si el vendedor se ocupaba de ofrecerle un servicio post venta, se observa que antes de la propuesta solo el 28% se mostraba de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que, en la actualidad es un 86%, teniendo un incremento del 58%.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

La propuesta de mejora para la estructuración de la fuerza de ventas que se hizo a la empresa D’fruto, viene dando buenos resultados, dado que los clientes B2B, hoy en día manifiestan en un 86% recibir una mejor calidad de servicio, en contraste al 57% que reflejaba antes de la propuesta.

La empresa D’fruto mostró una importante mejora en el proceso de atención al cliente, a partir de marzo del 2020, fecha desde la que se viene trabajando en base al cliente y a sus requerimientos, con la nueva estructura de la fuerza de ventas, pues el 57% de los clientes B2B, actualmente consideran que no se presentan dificultades en el proceso de atención de sus pedidos, en contraste al 14% que afirmaba estar de acuerdo en que se presentaban dificultades antes de la propuesta.

Con la propuesta de estructura de la fuerza de ventas se mejoró el perfil del vendedor, pues el 86% los clientes B2B consideran que el vendedor les ofrece toda la información que requieren, responde con exactitud sus interrogantes, así como ofrece un servicio post venta, ello en contraste con el 43%, 29% y 28% respectivamente que ocurría antes de la propuesta.

RECOMENDACIONES

Se recomienda seguir usando la propuesta presentada en la fuerza de ventas de la empresa para garantizar la permanencia y satisfacción de sus clientes.

Asimismo, se sugiere usar la metodología para estructurar la red de proveedores y de esta forma tener una gestión integral de la cadena de abastecimiento.

Se recomienda monitorear el trabajo realizado por cada vendedor con el objetivo de identificar puntos críticos que permitan mejorar de forma continua, en pos de generar una “experiencia wow” en el cliente y con ella lograr su fidelización.

REFERENCIAS

- Hair, J.; Anderson, R.; Mehta, R. & Babin, B. (2010). Administración de ventas, relaciones y sociedades con el cliente. México: Cengage Learning Editores.
- Lamb, Ch.; Hair, J.; & McDaniel, C. (2011). Marketing ne. México: Cengage Learning Editores.
- Academia de Consultores. (8 de mayo de 2017). ¿Qué es la fuerza de ventas de una empresa?: Tipos y funciones. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://academiadeconsultores.com/fuerza-de-ventas/>
- Johnston, M.; Marshall, G. (2009). Administración de ventas. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Rock Content. (24 de abril de 2019). Fuerza de ventas: ¿qué es y cuál es su papel en las empresas? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/fuerza-de-ventas/>
- Anónimo (s.f.). Administración de la fuerza de ventas. Capítulo 12. Recuperado de http://ual.dyndns.org/biblioteca/Mercadotecnia/Pdf/Unidad_12.pdf
- Fernández, E. (11 de setiembre de 2018). 4 principales criterios para la segmentación de clientes. Recuperado de <https://artyco.com/criterios-segmentacion-de-clientes/>

ANEXOS

Anexo N° 1. Catálogo de productos

Ilustración 1 Productos D’fruto



Lima - ESTÁNDAR

- ✓ Mediana
 - ✓ Precio por cuarto de ciento (25 unidades)
- S/ 6.00



Arándano Estándar

- ✓ Precio por kilo
- S/ 8.00



Manzana royal chilena - PREMIUM

- ✓ Manzana royal chilena
 - ✓ Grande...
- S/ 5.00



Coco - PREMIUM

- ✓ Grande
 - ✓ Precio por unidad
- S/ 4.00



Melón - MINI

- ✓ Pequeño
 - ✓ Precio por unidad
- S/ 2.50



Ilustración 2 Lista de productos D'fruto

	Melón - ESTÁNDAR ✓ Mediano ✓ Precio por unidad S/ 3.00
	Melón - PREMIUM ✓ Grande ✓ Precio por unidad S/ 4.00
	Papaya - MINI ✓ Pequeña ✓ Precio por unidad S/ 4.00
	Papaya - ESTÁNDAR ✓ Mediana ✓ Precio por unidad S/ 6.00
	Papaya - PREMIUM ✓ Grande ✓ Precio por unidad S/ 7.00
	Plátano de seda - PREMIUM ✓ Grande ✓ Precio por unidad S/ 0.40
	Plátano molino - PREMIUM ✓ Grande ✓ Precio por unidad S/ 0.50
	Naranja de jugo ✓ Naranja para jugo ✓ Precio por cuarto de ciento (25 unidades) S/ 7.00



Para visualizar el catálogo completo revisar el siguiente link <https://wa.me/c/51995354242>

Anexo N° 2. Proceso de atención al cliente en punto de venta

Ilustración 3 Proceso de atención en punto de venta



Ilustración 4 Entrega de pedido a cliente



Ilustración 5 Selección de productos en punto de venta



Ilustración 6 Personal de atención en punto de venta



Ilustración 7 Selección de granadilla para cliente abastecedor



Anexo N° 3. Matriz de Operacionalización

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición	Item	Instrumento
Estructura de la fuerza de ventas	Dado que nada sucede hasta que se complete una venta, Lamb, Hair y McDaniel (2011) consideran que las ventas proporcionan el combustible que mantienen funcionando los motores corporativos y que cualquier empresa dejaría de existir sin un personal de ventas exitoso, de allí la importancia de la estructura y profesionalización de la fuerza de ventas.	Un diseño apropiado ayuda al gerente de ventas a organizar y delegar las tareas de ventas y a proporcionarles una dirección a los vendedores.	Proceso de atención al cliente	Forma de contacto con el cliente	Ordinal	¿Estaba de acuerdo con la forma en la que el vendedor se contactaba con usted?	Cuestionario
				Tipo de negociación	Ordinal	¿Considera que la negociación era la adecuada?	
				Tipos de requerimientos de clientes	Ordinal	¿La calidad y cantidad de los productos que recibía eran conforme los solicitaba?	
				Atención de requerimientos	Ordinal	¿Recibía los productos en la fecha y horario establecido?	
				Medios de pago	Ordinal	¿Estaba de acuerdo en cómo se desarrollaba el proceso de pago de su compra?	
				Reporte de pedidos	Ordinal	¿Estaba conforme con el reporte de su cuenta en su línea de crédito?	
				Dificultades en el proceso de atención de pedidos	Ordinal	¿Se presentaban dificultades en el proceso de atención de sus pedidos?	
			Calificación del servicio	Ordinal	¿Estaba conforme con el servicio recibido hace seis meses?		
			Funciones del vendedor	Información brindada	Ordinal	¿Considera que el vendedor le ofrecía toda la información que usted requería?	
				Identificación del vendedor	Ordinal	¿El vendedor estaba debidamente identificado?	
Respuestas	Ordinal	¿El vendedor respondía con exactitud a sus interrogantes?					
Servicio post venta	Ordinal	¿El vendedor se ocupaba de ofrecerle un servicio post venta?					

Anexo N° 4. Encuesta antes de la propuesta

CUESTIONARIO

(Para recopilación de información)

Buen día, le invito a resolver la siguiente encuesta con el objetivo de conocer el servicio ofrecido por la empresa D'fruto e identificar puntos críticos que permitan mejorar.

Nombre: _____ **Empresa:** _____

CUESTIONARIO						
Dimensión	Enunciado	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Acerca del proceso de atención	¿Estaba de acuerdo con la forma en la que el vendedor se contactaba con usted?					
	¿Considera que la negociación era la adecuada?					
	¿La calidad y cantidad de los productos que recibía eran conforme los solicitaba?					
	¿Recibía los productos en la fecha y horario establecido?					
	¿Estaba de acuerdo en cómo se desarrollaba el proceso de pago de su compra?					
	¿Estaba conforme con el reporte de su cuenta en su línea de crédito?					
	¿Se presentaban dificultades en el proceso de atención de sus pedidos?					
	¿Estaba conforme con el servicio recibido hace seis meses?					
Acerca del vendedor	¿Considera que el vendedor le ofrecía toda la información que usted requería?					
	¿El vendedor estaba debidamente identificado?					
	¿El vendedor respondía con exactitud a sus interrogantes?					
	¿El vendedor se ocupaba de ofrecerle un servicio post venta?					

Anexo N° 5. Encuesta con la puesta en marcha de la propuesta

CUESTIONARIO

(Para recopilación de información)

Buen día, le invito a resolver la siguiente encuesta con el objetivo de conocer el servicio ofrecido por la empresa D’fruto e identificar puntos críticos que permitan mejorar.

Nombre: _____

Empresa: _____

CUESTIONARIO						
Dimensión	Enunciado	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Acerca del proceso de atención	¿Está de acuerdo con la forma en la que el vendedor se contacta con usted?					
	¿Considera que la negociación es la adecuada?					
	¿La calidad y cantidad de los productos que recibe son conforme los solicita?					
	¿Recibe los productos en la fecha y horario establecidos?					
	¿Está de acuerdo en cómo se desarrolla el proceso de pago de su compra?					
	¿Está conforme con el reporte de su cuenta en su línea de crédito?					
	¿Se presentan dificultades en el proceso de atención de sus pedidos?					
	¿Está conforme con el servicio recibido?					
Acerca del vendedor	¿Considera que el vendedor le ofrece toda la información que usted requiere?					
	¿El vendedor está debidamente identificado?					
	¿El vendedor responde con exactitud a sus interrogantes?					
	¿El vendedor se ocupa de ofrecerle un servicio post venta?					

Anexo N° 7. Constancia de validación de instrumento



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

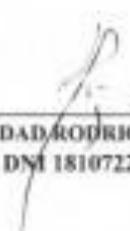
Yo, **RODRIGUEZ CASTILLO MARIA SOLEDAD**, identificado con DNI N°18107224..., **GRADO Y/O ESPECIALIDAD: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN FINANZAS**

A través de la presente hago constar que he revisado con fines de **Validación** el (los) instrumento (s) de recolección de datos: **Cuestionario** elaborado por **Andrade Cruzado Karol Anali**, para su aplicación a la población (muestra) seleccionada en la investigación: **“PROPUESTA DE MEJORA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA D’FRUTO S.A.C.”**, que se encuentra realizando.

Al realizar la revisión correspondiente a su (s) instrumento (s), se recomienda al estudiante tener en cuenta las observaciones hechas, con la finalidad de optimizar sus resultados. **PROFUNDIZAR EN LA REDACCIÓN DE PREGUNTAS**

Al realizar la revisión correspondiente, se le informa al estudiante que el (los) instrumento (s), tiene coherencia, pertinencia con la investigación.

Trujillo, 16 de octubre 2020



MARIA SOLEDAD RODRIGUEZ CASTILLO
DNI 18107224